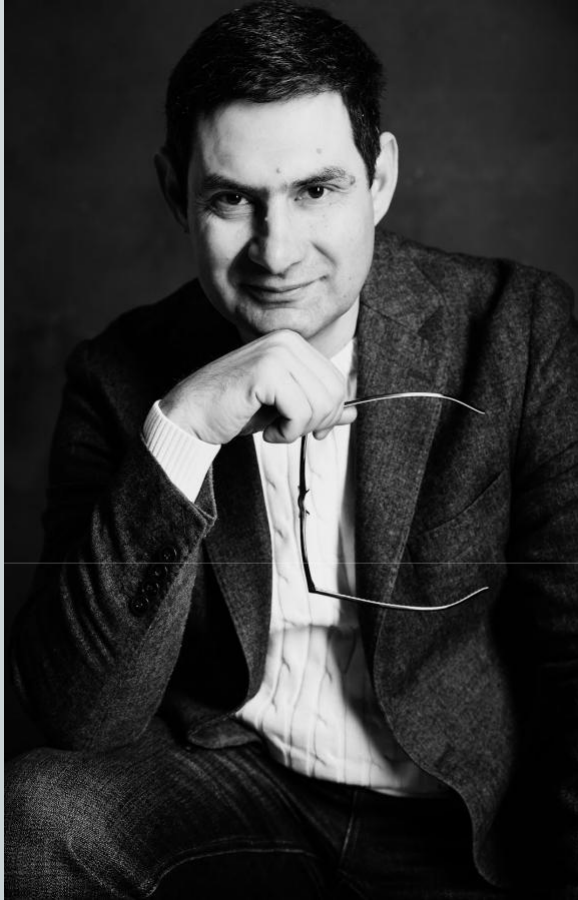


**Владельческий менеджмент.  
Как собственнику отойти от оперативного  
управления с сохранением контроля над  
бизнесом.**





**Alfa Business  
Group**

### Сигал Яков

- В бизнесе с **1993** года
- Руководитель управляющей компании «Вежа» **(2004 - 2009 гг)**
- Руководитель БН «Запасные части» **(2010 - 2019 гг)**

### В настоящее время:

- Председатель правления МА «Вежа»
- Управляющей партнер консалтинговой компании **ALFA BUSINESS GROUP**
- Региональный представитель КАГ «Эккона», Санкт-Петербург
- Член Совета Директоров в сети магазинов дрогери «Семь+Я»
- Сертифицированный «Независимый директор» с **2020** года

Тел. +7 (927) 7060040

E-mail: [jasig@mail.ru](mailto:jasig@mail.ru)



**Владельческий менеджмент – это совокупность методов, форм и средств управления, которые использует собственник, чтобы привести бизнес в нужное ему состояние и осуществлять контроль над ним, не занимаясь при этом оперативным управлением.**



# Кто такой «собственник»?

- **Собственник - это единственный человек, который вправе своим единоличным решением назначить себя Гендиректором своей компании.**
- **Следствие из единственности: Собственников не может быть более одного. Иначе это - Партнеры, Акционеры**
- **Следствия из тезиса о «физлицовости» Собственника:**
  1. **Собственник смертен. Именно ему, а не менеджменту неизбежно предстоит решать вопрос о преемственности.**
  2. **Обладает собственным временем - дополнительным неденежным ресурсом, который может инвестировать в бизнес. Неизбежно решение вопроса о своем участии в управлении и управленческой преемственности (отделении владения от управления)**
  3. **Плодовит. Обычно имеет семью. Поэтому неизбежно решение вопроса о владельческой преемственности.**
  4. **Деятельность Собственника невозможно «автоматизировать», заменить «роботом», в отличие от «рабочих мест», которые он создает**

# Владелец и жизненный цикл компании



Схема. Жизненный цикл компании

Источник: Ицхак Адизес, «Управление жизненным циклом корпорации», Из-во «Питер», 2007



- Быстрое и простое принятие решений
- Эффективное использование предпринимательского таланта
- Использование личных связей
- Недорого



- **Зависимость бизнеса от одного человека**
  - Физическая
  - Волатильность решений
  - Ограниченные знания и умения
- По мере роста бизнеса компетенции руководителя, необходимые для эффективного управления, сильно изменяются
- Долговременные цели подчинены кратковременным
- Конфликт интересов компании и акционера
- Всё еще сложнее, если Вы - не единственный акционер



## Что станет с бизнесом в будущем?

- Выход или продолжение?
- Разрушение или созидание?
- Угасание или развитие?

## Что в результате останется семье?

- Гордость за основателя или погружение в болото?
- Стабильный доход или долги?
- Работоспособная команда или неуправляемая стая?



- **Собственник, особенно Основатель, как правило, является источником ключевых управленческих возможностей компании**
- **Следствие этого: он же является источником ключевых рисков и причин кризисов. Аналогичное верно и для группы Совладельцев**
- **Исходя из этого: должна ли быть у компании система управления ключевыми рисками?**
- **И если да: то кто может и должен ее создать? Менеджмент?**





- Преемственность нужна тому, кто думает о том, что будет «после меня».
- Преемственность требует ответа на вопрос: что из успешного опыта должно быть отброшено на следующем шаге развития?
- Управленческая преемственность - способность бизнеса развиваться после передачи Основателем функций текущего управления наемному менеджменту
- Владельческая преемственность - способность бизнеса к развитию после передачи владения от основателя преемнику (или смене собственника)



### «Хотелки»:

- Переход на стратегический уровень управления;
- Создание новых бизнесов, запуск проектов;
- Уход в другие сферы деятельности: политика, общественная работа, благотворительность;
- Освобождение времени для себя: отдых, семья, общение, саморазвитие

### «Боли»:

- Возраст, состояние здоровья;
- Неудовлетворенность от непрерывной текучки и рутины

### «Осознанная необходимость»:

- Отсутствие желаемых результатов от бизнеса;
- Привлечение внешних небанковских инвестиций;
- Подготовка бизнеса к продаже, сделкам слияния и поглощения;
- Подготовка к передаче наследникам;
- Несоответствие имеющихся компетенций и потребностей бизнеса в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
- Создание возможностей для роста и развития топ-команды



**“Корпоративное управление” – понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон”.**



**В России стандарты и принципы КУ внедряют в первую очередь те компании, которые обязаны это сделать:**

- **Публичные компании**
- **Банки**
- **Компании с гос. участием**
- **Любые компании, привлекающие внешнего инвестора (особенно, иностранного)**
- **Стартапы**



- 1. КУ - это про акционерное общество (АО). У меня ООО, и не одно, и еще куча ИП. Ко мне не относится.**
- 2. КУ - это про отношения между акционерами, советом директоров и исполнительными органами. У меня совета директоров нет. Исполнительным органом являюсь я сам (или мой партнер Вася). Других исполнительных органов нет. Опять не мое.**
- 3. Другие заинтересованные стороны это кто? Разве они заинтересованы в бизнесе больше меня? Вот бы клиентов заинтересовать в моем продукте! Но этому меня учат маркетологи, а не корпоративное управление. Тоже не ко мне.**
- 4. Инструмент для определения целей и средств. Что здесь непонятного? Цель - прибыль. Средства - все, допустимое законом. Я сам знаю, что я хочу. Мои цели в моей голове. Зачем мне еще какая-то система? Не для меня.**
- 5. Инструмент для эффективного контроля со стороны акционеров и других заинтересованных сторон. Я сам управляю компанией, мне не нужно себя контролировать. Тем более, мне не нужно, чтобы меня контролировали "другие заинтересованные стороны". Я больше них заинтересован в успехе своего бизнеса и у них нет никакого морального основания меня контролировать.**
- 6. Вывод. Хорошо, что я не АО и мне не нужно отвлекаться на это КУ. Когда решу стать публичным, привлечь инвестиции, то потребуются превратиться в АО. Тогда снова почитаю этот умный текст.**



- Все больше крупных, средних и малых компаний начинают понимать преимущества коллегиального управления и начинают внедрять у себя лучшие практики.
- Коллегиальное управление - технология менеджмента, призванная успешно решать проблемы управленческой и владельческой преемственности
- Коллегиальное управление (через создание Консультационного Совета, Совета Директоров) призвано эффективно компенсировать недостатки, присущие индивидуальному управлению.



# Выстраивание системы КУ в непубличной компании

**Акционер/-ы**

**Совет  
директоров**

**Председатель  
правления (ГД)**

**Правление**

- Принимают решение о создании органов КУ в компании
- Создают Совет Директоров
- Приглашают независимых директоров
- Организуют систему владельческого контроля
  
- Устанавливает стратегические цели компании
- Внедряет культуру, ценности и этику
- Контролирует менеджмент
  
- Управляет бизнесом
- Реализует стратегию компании



# Для чего нужен совет директоров?

- **Выработка стратегии развития компании**
- **Конструктивное обсуждение ключевых вопросов деятельности компании**
- **Достижение консенсуса между владельцами и менеджментом по ключевым вопросам**
- **Привлечение внешней экспертизы в бизнес**
- **Внедрение современных методов и практик работы**
- **Разработка мотивационных программ для топ-команды**
- **Контроль менеджмента**
- **Повышение устойчивости бизнеса**
- **Новые возможности для собственника**





- **Акционеры или номинированные директора - лица, представляющие интересы акционеров (групп акционеров)**
- **Независимые директора - директора, которые не находятся с компанией в иных (кроме участия в СД) отношениях, которые могут повлиять на независимость их суждений**
  - **Лучшая практика - минимум 1/3 СД должен состоять из независимых директоров**
- **Управляющие директора - председатель правления (генеральный директор) и, возможно, несколько ключевых членов правления (топ-команды).**

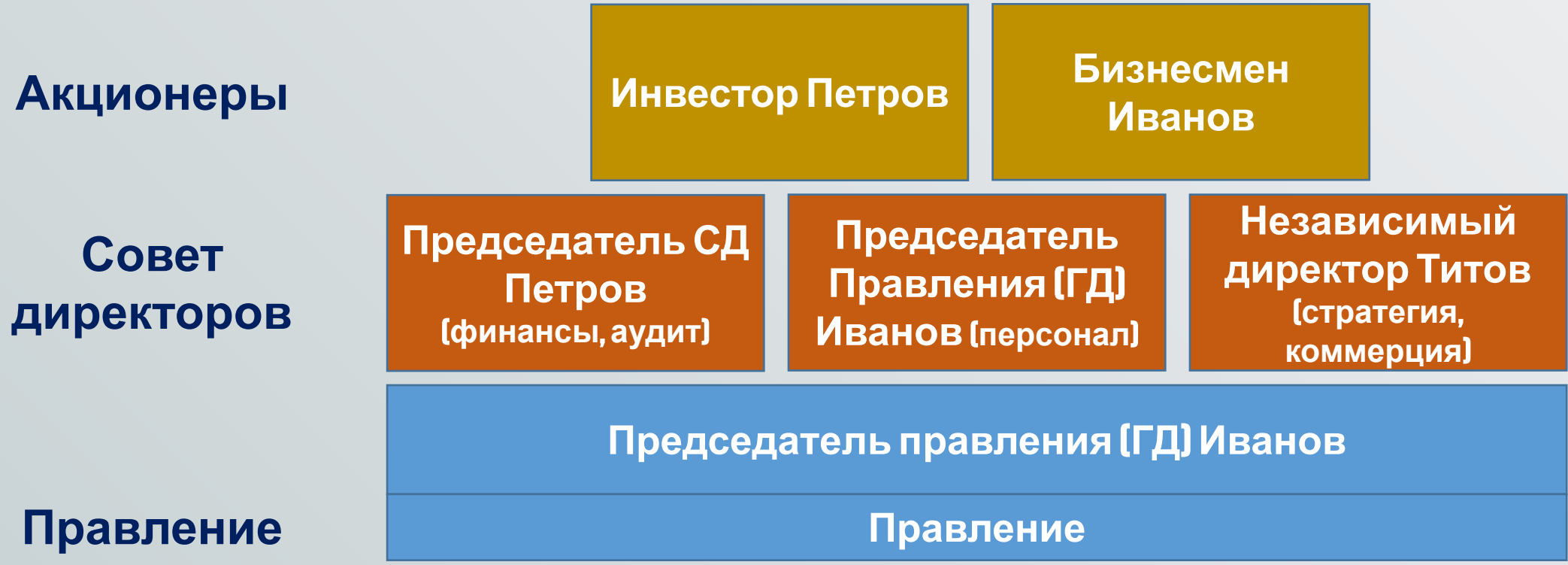
- **Распространенные ошибочные мнения:**
  - **«СД - «технический орган» собирается раз в квартал, утверждает отчетность и голосует за уже подготовленные и принятые решения»**
  - **«Большие затраты, неочевидное преимущество»**
  - **«Они ничего не понимают в нашем бизнесе»**
  - **«Бюрократическая надстройка, больше мешают, чем приносят пользу»**

## • Эффективный СД

- **Директора, хотя и выключены из ежедневного операционного управления, находятся в тесной связи с бизнесом**
  - Должны быть в курсе того, что происходит в бизнесе со стратегической точки зрения,
  - Обязаны хорошо понимать бизнес.
  - Помогают оперативно разрешать сложные ситуации
  - Служат источником мудрости и экспертизы
  - Могут взять на себя операционную ответственность за управление кризисными ситуациями
  - Помогают принимать решения, связанные с их зоной ответственности в СД и личными компетенциями
  - Осуществляют представительские функции
- **При работе в эффективном СД директор занят в среднем не менее 1 дня в неделю в течение года**



# Пример небольшого СД



*СД - это не всегда большая, сложная и дорогая структура!*



- **Зафиксированное распределение прав, полномочий, обязанностей, ответственности между уровнями КУ (не оформленным юридически, но прописанным управленческим документом)**
- **Принятие решений по правилам, стремление достижения консенсуса по ключевым вопросам**
- **Разделение стратегической и операционной повестки дня. СД не занимается операционными вопросами**
- **Наличие приглашенных независимых директоров**

- **Желание передать управление бизнесом профессионалам**
  - *«мой бизнес меня перерос»*
  - *«хочу выйти из операционного управления, и, наконец, пожить для себя»*
  - *«хочу чтобы мой бизнес продолжал приносить пользу и деньги моей семье, если мне придется отойти от дел»*
- **Привлечение финансирования и повышение стоимости бизнеса**
- **Выход на международные рынки**
- **Порядок в принятии решений при наличии нескольких акционеров**
- **Необходимость решения важных трансформационных задач, компетенции для решения которых не присутствуют в бизнесе, например:**
  - **Цифровая трансформация**
  - **Разработка стратегии роста**
  - **Масштабирование бизнес модели**
  - **И тд**

- **Незнание**
  - «не очень знаю, как сделать и с чего начать»
  - «А в чем польза для нас?», «не для нашего уровня»
  - «слишком сложно и громоздко»
- **Боязнь раскрытия чувствительной информации о бизнесе**
- **Нежелание допускать чужих людей в бизнес**
- **Риск потери лояльных сотрудников компании**
- **Возможное разочарование в собственных сотрудниках на фоне других профессионалов**
- **Сопротивление менеджмента**
- **Неготовность потерять контроль**



## Исходная ситуация:

- **владелец=ГД**
- **Владелец ≠ГД, но погружен в текучку**

## Первые действия:

- **Дозреть!**
- **Найти примеры, изучить положительный и отрицательный опыт;**
- **Набраться терпения (проект может длиться от 3 месяцев до года);**
- **Привлечь специалиста для выстраивания системы КУ;**
- **Создать владельческую инфраструктуру (финансист/экономист/юрист, аудитор/ревизор, СБ);**
- **Сформировать панель приборов (контрольные показатели бизнеса);**
- **Поддерживать отношения с ключевыми клиентами, поставщиками;**
- **Начать с создания Консультативного совета с участием советников**





# Пример организации работы советника

Акционер

Владелец

Советник/-и [по КУ, по отдельным сферам бизнеса]

Правление

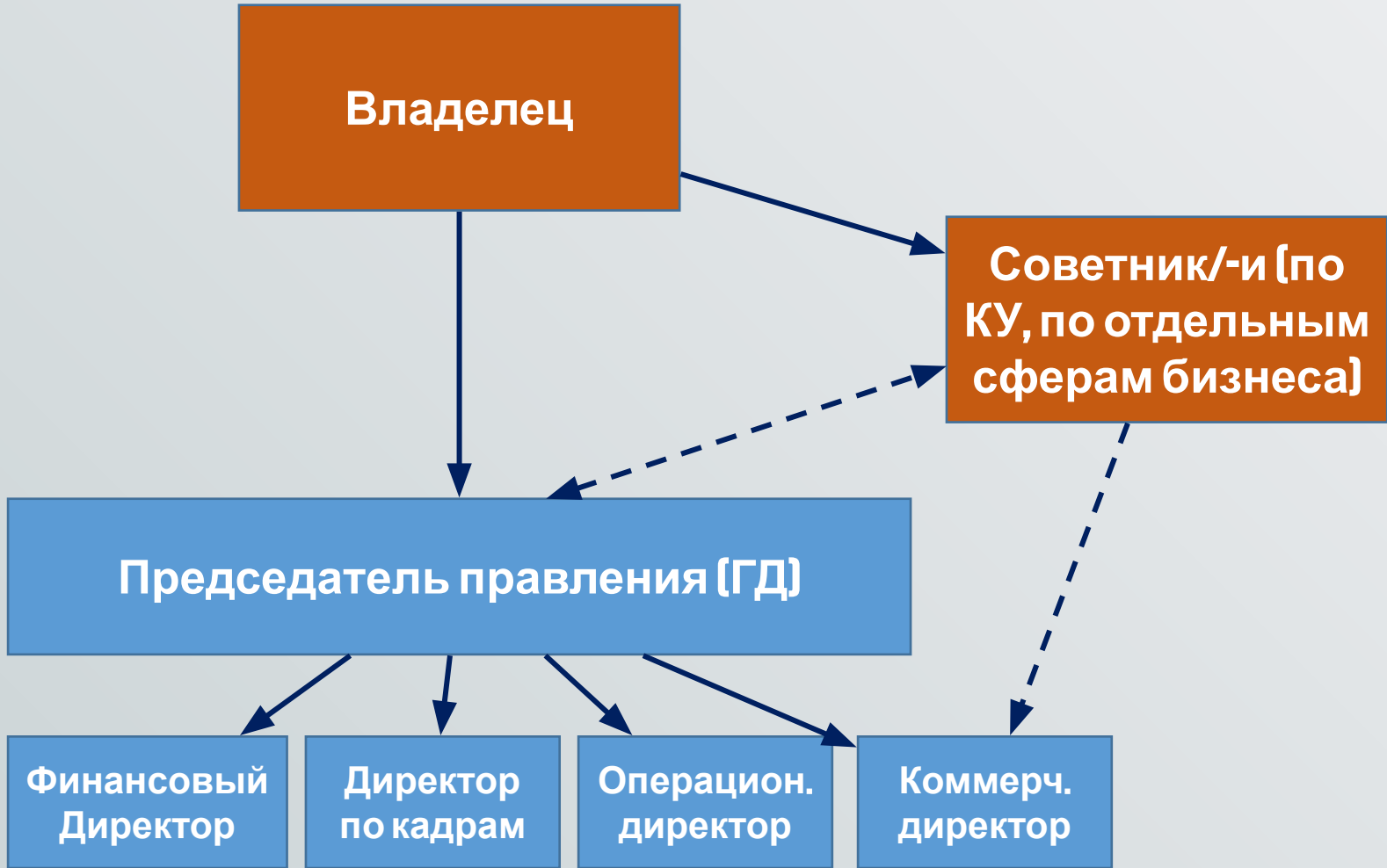
Председатель правления (ГД)

Финансовый  
Директор

Директор  
по кадрам

Операцион.  
директор

Коммерч.  
директор



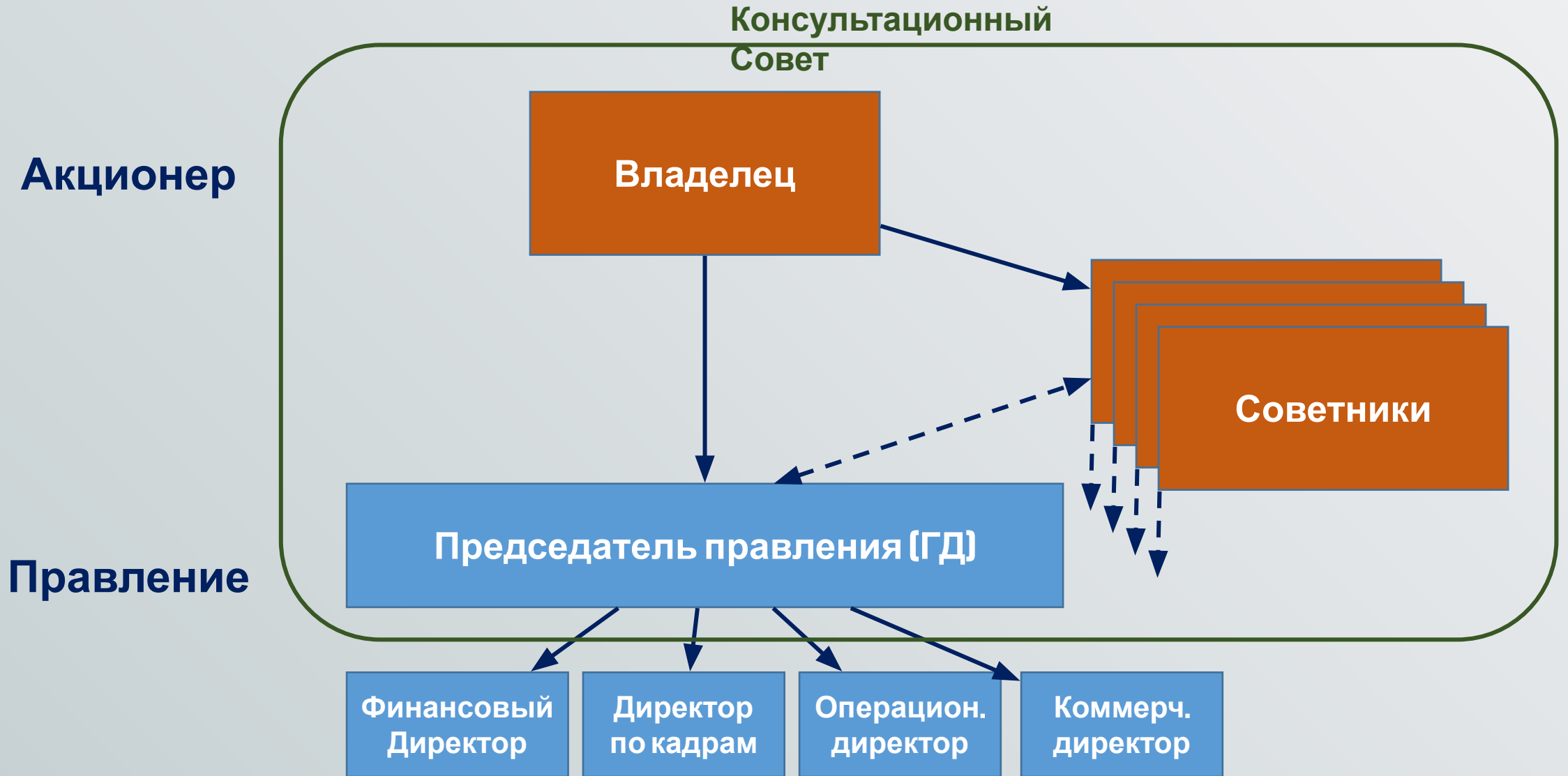


# Как может выглядеть работа советника?

- Советник - эксперт в какой-либо области управления бизнесом
- Отвечает за качество работы и стратегию в определенном направлении
- Частичная занятость, (например, 8 рабочих часов в неделю)
- Долговременное вовлечение (12 месяцев и более)
- Может получать премию по результатам года (или проекта)
- В паре с ним в штате работает менее квалифицированный сотрудник, решающий операционные вопросы.
- По оговоренному кругу вопросов имеет решающий голос.
- Отчитывается перед собственником



# Пример организации консультационного совета





# Трансформация форм коллегиального управления

## Коллегиальное управление

**Собственник**

Председатель правления (СП)

Правление

- Председатель правления работает фактически как заместитель собственника
- Механизмы принятия решения не прописаны
- Собственник вовлечен в операционное управление

**Собственник + советник(и)**

Председатель правления (СП)

Правление

- Советник отвечает за определенное направление на стратегическом уровне
- Работа основана на воле владельца и ей подкреплена
- Механизмы вовлечения советника формализованы
- Решения обычно обязательны к исполнению

**Консультационный совет**

Председатель правления (СП)

Правление

- Действует де-факто как совет директоров
- Основан на воле владельца и ей подкреплена
- Механизмы принятия решений формализованы
- Решения не оформляются юридически, но, как правило, обязательны к исполнению

**Совет директоров**

Председатель правления (СП)

Правление

- Юридически оформленный орган стратегического управления
- Основан на требованиях закона
- Решения обязательны к исполнению



# Какой совет Вам нужен?

- **Зависит от Вас**
  - Ваши личные цели
  - Стадия развития бизнеса
  - Задачи, стоящие перед бизнесом
  - Задачи, стоящие перед советом
  - Готовность делегировать ответственность
  - Навык работы в матричной организации
  - И тд
- **Все СД разные, но основные принципы их работы неизменны**



## Для собственников

- Уверенность что бизнес управляется профессионально
- Отход от операционной деятельности
- Правила принятия решений при наличии нескольких акционеров
- Получение независимого профессионального 3го мнения
- Контроль и мотивация менеджмента
- Инвестиционная привлекательность и повышение стоимости бизнеса

## Для инвесторов

- Прозрачность и подотчетность
- Улучшение качества управления
- Четкая стратегическая повестка
- Контроль за использованием средств
- Инвестиционная привлекательность и повышение возврата на инвестиции

## Для компании

- Управление стратегией компании
- Привлечение необходимых компетенций и опыта
- Контроль за деятельностью компании
- Внедрение современных методов и практик работы
- Повышение устойчивости бизнеса
- Повышение конкурентоспособности и эффективности

## Компания «Веха»

- **2004** год - отход собственника от оперативного управления и привлечение профессионального ГД;
- **2006** год - создание УК, формирование дивизиональной структуры;
- **2016** год - привлечение советника и формирование СД

## Формат работы СД:

- закрепление зон ответственности за членами СД (продажи, снабжение и логистика, ИТ и операционные процессы);
- взаимодействие с ключевыми клиентами;
- ежемесячное рассмотрение бюджета (план/факт) и ключевых показателей деятельности;
- периодический контроль динамики по ключевым инициативам



# Стратегические Метрики - 3 года (КРІ СД)

| Метрика                               | Целевое значение 2021 | Целевое значение 2022 | Целевое значение 2023 |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Доля рынка (по РФ)</b>             |                       |                       |                       |
| Доля рынка - Самара                   |                       |                       |                       |
| Доля рынка - Саратов                  |                       |                       |                       |
| Доля рынка – Оренбург                 |                       |                       |                       |
| <b>Товарооборот</b>                   |                       |                       |                       |
| в т.ч. тендеры                        |                       |                       |                       |
| <b>Доходность %% (ЧП/ТО)</b>          |                       |                       |                       |
| <b>Количество активных клиентов</b>   |                       |                       |                       |
| <b>Сравнение с ТОП-3 конкурентами</b> |                       |                       |                       |
| <b>Риски</b>                          |                       |                       |                       |
| <b>Стратегия</b>                      |                       |                       |                       |





# Метрики успешности Компании (КРІ ГД)

| Метрика                             | Целевое значение 2021 | Целевое значение 2022 | Целевое значение 2023 | Вес показателя |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| <b>Товарооборот</b>                 |                       |                       |                       | <b>25%</b>     |
| <b>Валовый доход</b>                |                       |                       |                       | <b>15%</b>     |
| Доля в ВД - корп+VIP                |                       |                       |                       | -              |
| Доля в ВД – чистый тендер           |                       |                       |                       | -              |
| Доля в ВД – e-Commerce              |                       |                       |                       | -              |
| Доля в ВД – АПК                     |                       |                       |                       | -              |
| <b>Чистая прибыль</b>               |                       |                       |                       | <b>30%</b>     |
| <b>Количество ТТ</b>                |                       |                       |                       | -              |
| <b>Количество сотрудников</b>       |                       |                       |                       | -              |
| <b>Количество активных клиентов</b> |                       |                       |                       | <b>15%</b>     |
| <b>Прибыль на 1 сотрудника</b>      |                       |                       |                       | <b>15%</b>     |



# Зоны внимания СД

ПРОЕКТЫ И ЗАДАЧИ 2020.mm x

Файл | C:/Users/Общая/Downloads/ПРОЕКТЫ%20И%20ЗАДАЧИ%202020%20(1).html

Сервисы @MAILRU Яндекс Google Twitter Фейсбук Посмотреть Пресса Разное Работа Импортировано и... Главное Mail.Ru 24 Битрикс24: сервис... блокчейн ГЕЛЯ ПСИХОЛОГИЯ

МЕНЮ ПОНСК ПРОСМОТР

Голосовой помощник Алиса

23:09 29.09.2020

Проекты, направленные на изменения и совершенствование компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе

## Компания «Торгмаркет» (сеть магазинов «Семь+Я»)

- 2-е полугодие 2018 года - привлечение специалиста по КУ (анализ ситуации, выработка и принятие стратегических решений для собственников, формулирование стратегических установок на 3 года, разработка системы мотивации для Топ-команды);
- 4-квартал 2018 года - начало работы СД (обсуждение стратегических инициатив, принятие бизнес-плана, разграничение зон ответственности и подготовка к передаче полномочий ГД)
- С начало 2019 года по настоящее время - полная передача полномочий ГД, работа СД в регулярном режиме



**Благодарю за помощь Президента Северо-  
Западного Центра корпоративного  
управления Виталия Королева и  
Председателя Фонда Директоров АНД  
Николая Рассудова**

**Спасибо за внимание!**