



ПОСІБНИК З УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У партнерстві з

Canada



Від народу Японії



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Service information et presse



IFC | International
Finance Corporation
WORLD BANK GROUP

Creating Markets, Creating Opportunities

© 2019 International Finance Corporation. All rights reserved.

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433 USA

Internet: www.ifc.org

Зміст цієї роботи захищено авторським правом. Копіювання та/або передача цієї роботи частково чи повністю без дозволу може бути порушенням чинного законодавства. IFC заохочує розповсюдження своєї роботи і зазвичай швидко дає дозвіл на відтворення її частин, зокрема безоплатно у разі, якщо таке відтворення здійснюється з освітньою та некомерційною метою, але за умови наявності таких згадок та застережень, які ми можемо обґрунтовано вимагати.

IFC не гарантує точність, надійність або повноту матеріалів, що містяться в цій роботі, або висновків чи суджень, викладених у ній, і не несе відповідальності за будь-які недогляди або помилки (зокрема, друкарські та технічні помилки) у матеріалах роботи або у разі використання матеріалів роботи. Кордони, кольори, позначення чи інша інформація, відображені на будь-якій карті в цій роботі, не мають на увазі будь-яке судження Світового банку щодо правового статусу будь-якої території або схвалення чи визнання таких кордонів. Висновки і тлумачення, викладені в цій роботі, не обов'язково відображають думку виконавчих директорів Світового банку або урядів, які вони представляють.

Матеріали цієї роботи призначені виключно для загальних інформаційних цілей і не повинні сприйматися як юридична консультація, рекомендації щодо цінних паперів чи інвестицій, думка щодо доцільності будь-яких інвестицій чи клопотання будь-якого роду. IFC або її філії мають право інвестувати, надавати інші консультації чи послуги або іншим чином мати фінансовий інтерес щодо деяких компаній та сторін (зокрема згаданих у цьому документі).

Всі інші питання щодо прав та ліцензій, включно зі субсидіарними правами, слід надсилати до Відділу корпоративних відносин IFC за адресою: 2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC 20433 USA.

Міжнародна фінансова корпорація є міжнародною організацією, заснованою відповідно до статей угоди між її країнами-членами, та підрозділом Групи Світового банку. Всі назви, логотипи та товарні знаки є власністю IFC, і використання будь-яких матеріалів для будь-яких цілей без письмової згоди IFC забороняється. Крім того, фрази «International Finance Corporation» та «IFC» є зареєстрованими товарними знаками IFC та захищені міжнародним правом.

ПОСІБНИК З УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Фото на обкладинці надані мікрофінансовою організацією «КМФ» (Казахстан)
та ТОВ «Алтин Ажидаар» (Киргизстан).*

Зміст

Передмова	v
Слова подяки	vi
Стислий огляд	vii
Структура Посібника	viii
1. Управління МСП: що це? Чому це важливо?	1
Ситуативний приклад: познайомтесь з Рамі Бахгатом	3
Що таке корпоративне управління?	5
Чим відрізняється управління МСП?	5
Навіщо це потрібно? Переваги належного управління для МСП	6
Ефективне управління – це хороша інвестиція	7
2. Система управління МСП	9
Етапи зростання МСП: як розвивається мій бізнес?	11
Етап 1. Становлення	12
Етап 2. Активне зростання	14
Етап 3. Організаційний розвиток	16
Етап 4. Розширення бізнесу	19
Інструмент: визначення етапу розвитку компанії	20
Матриця управління МСП: визначення рекомендованих дій для моєї компанії	22
3. Ключові теми управління і передові практики	25
Тема А. Культура і відданість належному управлінню	27
Поінформованість і серйозність намірів власників	27
Організаційна структура	28
Ключові політики і процеси	29
Передові практики: культура і відданість належному управлінню	30

Тема Б. Ухвалення рішень і стратегічний нагляд	34
Ухвалення управлінських рішень	35
Радники / консультативна рада	36
Рада директорів	37
Планування наступності	41
Кадрове планування	45
Передові практики: ухвалення рішень і стратегічний нагляд	48
Тема В. Управління ризиками та засоби внутрішнього контролю	52
Засоби внутрішнього контролю	53
Аудит	60
Передові практики: управління ризиками та засоби внутрішнього контролю	61
Тема Г. Розкриття інформації і прозорість	65
Загальні керівні принципи	66
Розкриття фінансової інформації	66
Розкриття нефінансової інформації	66
Передові практики: розкриття інформації і прозорість	68
Тема Д. Власність	71
Участь акціонерів	71
Роль засновників / сім'ї	74
Вирішення спорів між акціонерами	75
Передові практики: власність	76
Підсумок	79
Додаток	81
Інструмент планування дій щодо управління МСП	82
Крок 1. Початковий етап розвитку моєї компанії	84
Крок 2. Провідні практики управління – визначити відповідні практики	86
Крок 3. План дій моєї компанії у сфері управління	94

Текстові вставки, рисунки, таблиці

Текстові вставки

3.1: Якості лідерів, які успішно делегують повноваження	35
3.2: Погляд інвестора	39
3.3: Як успішним підприємцям навчитися «відпускати» свій бізнес	44
3.4: Приклади заходів з контролю	55
3.5: Континуум “контроль чи довіра”	58
3.6: Переваги звітності з питань сталого розвитку	67

Рисунки

1.1: Головні дійові особи: акціонери, Рада директорів і Менеджмент компанії	4
2.1: Чотири етапи еволюції МСП	11
3.1: Елементи засобів внутрішнього контролю	53
3.2: Конфлікт інтересів: найпоширеніші форми	59
A.1: Теми і підтеми управління	82
A.2: Приклад заповнення робочого аркушу для роботи з провідними практиками	86

Таблиці

2.1: Еволюція МСП	21
2.2: Матриця корпоративного управління для малих та середніх підприємств (МСП)	23
3.1: Типи інвесторів	73

Робочі аркуші

A.1: Визначити етап розвитку	85
A.2: Тема А. Культура і відданість належному управлінню	87
A.3: Тема Б. Ухвалення рішень і стратегічний нагляд	88
A.4: Тема В. Управління ризиками та засоби внутрішнього контролю	90
A.5: Тема Г. Розкриття інформації і прозорість	92
A.6: Тема Д. Власність	93
A.7: Короткострокові пріоритетні заходи / дії	95

Якщо не зазначено інше, всі вставки, графіки і таблиці були підготовлені авторами роботи.

Передмова



Усі приватні компанії прагнуть максимізувати прибуток, прискорити темпи зростання і забезпечити довгострокову стабільність на ринку. Існують незаперечні докази, що корпоративне управління є однією з найважливіших передумов для досягнення цих цілей.

І все ж, коли власників малих та середніх підприємств (МСП) запитують про корпоративне управління, вони часто скептично ставляться до його цінності та користі. Вони або вважають, що їхні підприємства занадто малі, або що на поточному етапі розвитку їхніх підприємств ще зарано розглядати питання про створення систем і процесів корпоративного управління.

А власники малих підприємств, які цікавляться управлінням, приходять до висновку, що більшість принципів та стандартів корпоративного управління не підходять для їхнього бізнесу. Впровадження політик і процедур, призначених для більших компаній, є надто складним і ресурсномістким завданням для типового МСП з обмеженими ресурсами. **У цьому Посібнику розглядаються проблеми та можливості, з якими стикаються МСП на різних етапах життєвого циклу, та пропонуються адаптовані рекомендації з управління, призначені для таких невеликих підприємств. Рекомендації, викладені у цьому Посібнику, покликані допомогти власникам МСП використати прагматичний підхід до управління та розглядати управління як засіб для зміцнення свого бізнесу у довгостроковій перспективі. Посібник дає змогу власникам МСП самостійно визначати темпи модернізації управління залежно від кон'юнктури ринку, стадії зростання, наявних ресурсів та ступеня організаційного розвитку компанії.**

В основу Посібника ліг більш ніж двадцятирічний досвід лідерства IFC у сфері корпоративного управління. Наш ще більш тривалий досвід підтримки МСП на ринках, що розвиваються, охоплює низку ініціатив: від рекомендацій щодо покращення методів ведення бізнесу до забезпечення умов доступу до фінансування (тільки в 2017 році клієнти IFC надали МСП кредитів на суму понад 351 млрд доларів США).

Як головне джерело розвитку приватного сектору та створення робочих місць у багатьох країнах, що розвиваються, а також інноваційне середовище, з якого згодом виростуть великі компанії, саме МСП, управління в яких було налагоджено з самого початку, будуть основним двигуном економічного зростання та створення нових робочих місць.

Ми сподіваємося, що цей Посібник допоможе вам розробити політики, методи та структури управління, які дадуть вашій компанії змогу стало зростати, приносити акціонерам прибуток, а вашим співробітникам та спільнотам – користь.

Мері Портер Пешка

Директор департаменту з питань екологічної та соціальної відповідальності і корпоративного управління
Міжнародна фінансова корпорація

Слова подяки

Над посібником працювала редакційна команда, до складу якої входили фахівці IFC Олексій Волинець та Владислава Рябота, а також Аксель Кравацкі та Хелен Керрінгтон з компанії Syntegra Tailored Governance.

В основі посібника лежать методика та інструментарій управління МСП, розроблені Олексієм Волинцем, Елісон Кібірідж, Ашрафом Г. Шенудою, Владиславою Ряботою, Єхією Ель Хусейні, Кирилом Нейковим, Шилою Рахман та Юлією Холодковою.

Команда хотіла б подякувати рецензентам IFC: Аміру Ель Саїд Ага, Єхії Ель Хуссейні, Кірстен Ніколь Педерсен, Крісу Разукі, Лопі Рахман, Магдалені Реґо, Мадіні Жанузаковій, Оліверу Джеймсу Ортону, Олегу Кальченко, Роуз Лумум, Чиньєрі Піс Алмона, Шилі Рахман та Юлії Холодкової.

Команда також дякує зовнішнім рецензентам, зокрема: Ашрафу Шенуді, Бассему Міна, Джо Івасакі, Джозефу Лівенцу, Джону Саллівану, Йілмаз Аргуден, Ірині Наумовій, Каролін Чалмерс, Крісу Пірсу, Леслі Спірс, Маргарет Джексон, Маркосу Бертіну Олу, Рамі Камель-Тоуег, Рані Лахан-Нарасе, Сорані Бачу, Нелл Міноу, Хетал Далал та Хуану Карлосу Фернандесу.

Висловлюємо особливу подяку програмі IFC SME Ventures за підтримку у розробленні та апробації інструментів управління МСП, а також урядам Канади, Японії та Люксембургу за підтримку роботи, необхідної для остаточного доопрацювання інструментів та підготовки цього Посібника.

Стислий огляд

Усім малим та середнім підприємствам властиві характерні проблеми, що потребують особливих методів управління. Однак навчальні посібники та посібники з корпоративного управління здебільшого розроблялися для великих підприємств і компаній, акції яких допущені до торгів на фондових біржах. Цей Посібник написаний саме для МСП і дає уявлення про особливі ризики, які часто постають перед цими підприємствами. Посібник пропонує систему управління з урахуванням потреб МСП, що охоплює інституційні структури, політики та практики, які допомагають знизити ці ризики і підтримати стале зростання бізнесу.

Для багатьох МСП найпершим стимулом покращити свої методи управління є збільшення доступу до дешевших варіантів фінансування. Дійсно, інвестори аналізують методи управління в компаніях, щоб оцінити їх схильність до ризику і визначити правильну вартість акцій компанії. Однак переваги належного управління – це не лише доступ до кращих умов фінансування. Результати наукових досліджень та практика свідчать, що належне управління підвищує ефективність бізнесу та збільшує шанси компанії на довгострокове виживання.

На практиці найпоширеніші виклики у сфері управління МСП пов'язані з прийняттям рішень,

стратегічним наглядом, найманням та утриманням кваліфікованого управлінського персоналу, наступністю та створенням стандартизованих механізмів і політик внутрішнього контролю. Ці проблеми виникають через саму сутність МСП, багато з яких є сімейними компаніями. Зазвичай ці підприємства проходять етап внутрішнього зростання, і дуже часто системи, політики і процеси, необхідні для належного управління бізнесом, відстають від темпів його зростання. Це внутрішнє зростання – у поєднанні з розмитістю обов'язків та бізнес-функцій (де ключові співробітники виконують декілька різних функцій), неформальним підходом до бізнесу, залученням сім'ї на різних рівнях і найчастіше одноосібним поглядом на речі з боку лідера компанії – є нестійким у довгостроковій перспективі.

Мета цього Посібника – допомогти підприємцям МСП та їхнім інвесторам розробити індивідуальний план вдосконалення управління для забезпечення сталого зростання їхніх компаній. Методика управління МСП, представлена в цьому Посібнику, є інновацією в галузі управління, оскільки вона адаптує конкретні рекомендації до еволюційних етапів зростання МСП: *Етап 1: Становлення компанії; Етап 2: Активне зростання; Етап 3: Організаційний розвиток; і Етап 4: Розширення бізнесу.*

Рекомендації згруповано за п'ятьма темами управління: *Культура і відданість належному управлінню, Ухвалення рішень і стратегічний нагляд, Управління ризиками та внутрішній контроль, Розкриття інформації і прозорість, а також Аспекти власності.*

Прості у використанні інструменти допоможуть підприємцям визначити етап розвитку свого бізнесу, дізнатися більше про ключові концепції управління, зрозуміти практики управління, що відповідають конкретному етапу розвитку їхнього бізнесу, і застосувати практичні рішення. Робочі аркуші та матриці планування дій, представлені в Посібнику, допоможуть втілити наміри у дії.

Цей Посібник пропонує міжнародний погляд на МСП та акцентує увагу на характеристиках, які

є спільними для малого та середнього бізнесу в різних країнах світу. Застосовуючи рекомендації, викладені в цьому Посібнику, компанії також повинні враховувати практики та нормативні вимоги країн, в яких вони функціонують.

Ми сподіваємося, що впровадження цих передових практик відіграє вагомую роль у забезпеченні сталості МСП та їх привабливості для майбутніх інвесторів, співробітників та інших зацікавлених сторін.

Структура Посібника

Розділ 1. Управління МСП. Що це? Чому це важливо?

У цьому розділі пояснюється, що таке корпоративне управління та в чому полягає його специфіка стосовно МСП. У ньому також обговорюються переваги, які можуть отримати МСП внаслідок належного управління, включно з доступом до фінансування.

Розділ 2 – Система управління МСП визначає етапи зростання МСП, а також ризики і можливості у зв'язку з управлінням, притаманні кожному етапу. У цьому розділі наводиться інструмент, який допомагає компаніям визначити етап їх зростання. У ньому також представлено Матрицю управління МСП, яка пов'язує етапи зростання МСП з заходами, що рекомендується вжити, за п'ятьма темами управління.

Розділ 3 – Ключові теми управління і передові практики поглиблено розглядає окремі концепції та практики управління за кожною з п'яти тем управління. Обговорення кожної теми закінчується конкретними рекомендаціями для кожного етапу розвитку МСП.

Додаток – Інструмент планування дій щодо управління МСП виділяє основні рекомендації Посібника з управління МСП та подає їх у вигляді робочих аркушів, які допоможуть вам визначити першочергові дії, що відповідають стадії зростання вашого МСП.

Розділ 1.

Управління МСП:
що це? Чому це важливо?



Ситуативний приклад: познайомтесь з Рамі Бахгатом²

Сьогодні визначний день! Рамі Бахгат, Генеральний директор *Rockstar Clothing Company*, мріє розширити свій бізнес з виробництва та продажу одягу з нинішніх 12 магазинів до 100 і невдовзі зустрінеться з представниками інвестора (*Sandstone Equity Group*), щоб обговорити те, що вважає безпрограшним варіантом для всіх сторін. Протягом 29 років компанія з великим успіхом постачає високоякісний чоловічий одяг на єгипетський ринок. *Rockstar* зарекомендувала себе як виробник чудової продукції, яка користується попитом на ринку, але реалізувати потенціал зростання компанії можна лише за умови отримання значних інвестицій. Щоб залучити інвестиції, Рамі склав пропозицію, маючи намір запропонувати інвесторам до 30% акцій своєї компанії. Він думав, що зробив все необхідне, щоб бути готовим обговорити продукцію, стратегію компанії та фінансові питання.

Однак Рамі не був готовий до деяких із таких питань: як ухвалюються ключові рішення? Хто в компанії має найважливіші технологічні знання і досвід, і як компанія планує наступність для посад, без яких наражатиметься на великий ризик? Як здійснюється управління ризиками? Як можна зрозуміти, що відбувається з компанією? Як потенційні інвестори можуть бути впевнені, що надана інформація є достовірною та повною? Які відносини ви пропонуєте своїм акціонерам?

Це деякі з питань, які поставили потенційні інвестори, і всі вони свідчать про проблему управління у *Rockstar Clothing Company*. Ці інвестори хотіли зрозуміти, наскільки серйозним є намір компанії побудувати систему ефективного управління, як ухвалюються рішення, та чи існують структури для здійснення функцій нагляду. Вони також хотіли дізнатися, які механізми контролю були впроваджені для захисту компанії від ризиків, і наскільки серйозним є намір Рамі забезпечувати прозорість та обмінюватися інформацією із зацікавленими сторонами. Зрештою, вони хотіли зрозуміти, як саме вони, як зовнішні інвестори, могли б влитися в цю згуртовану сімейну компанію.

У пошуках відповідей Рамі виявив, що в його компанії існують певні структури, процеси та системи управління. Виявилося, що, як і більшість підприємств, він вже застосовував методи управління, навіть не підозрюючи про це! Однак в результаті зустрічі з інвесторами він зрозумів, що йому необхідно вирішувати питання управління у більш структурований та ефективний спосіб.

З цієї метою Рамі починає свій шлях, щоб оцінити та покращити управління у своїй компанії. Він впевнений, що завдяки цьому компанія працюватиме краще, стабільно зростатиме і ставатиме більш сталою, що зробить її привабливішою для інвесторів. Цей ситуативний приклад допоможе нам проілюструвати ключові проблеми управління МСП та можливі рішення.

² Усі імена і деякі деталі було змінено

Рис. 1.1: Головні дійові особи: акціонери, Рада директорів і менеджмент компанії



ПРИМІТКА: у цьому посібнику термін «менеджмент» може використовуватися в таких значеннях:

Менеджмент (як процес) – означає процес керівництва повсякденною діяльністю компанії.

Менеджмент (як особи / сукупність осіб, які здійснюють процес керівництва) – в цьому посібнику терміни менеджмент / ключові менеджери / менеджери, керівництво / керівники вищої ланки / керівники використовуються як взаємозамінні та означають осіб, які виконують функції з керівництва повсякденною діяльністю компанії. На різних етапах розвитку МСП таке керівництво може здійснюватися як без створення офіційного органу управління, відповідального за виконання цих функцій, так і за допомогою формалізації та створення такого органу.

Що таке корпоративне управління?

«Класичне» корпоративне управління – початково розроблене для великих компаній, зареєстрованих на фондовій біржі – визначається як структури та процеси, за допомогою яких здійснюється управління та контроль над компаніями. Основна увага приділяється взаємодії між трьома ключовими органами, що ухвалюють рішення: **акціонерами, Радою директорів та менеджментом компанії.** (Див. Рисунок 1.1.).

Акціонери є власниками активів, надають капітал бізнесу та призначають Раду директорів для здійснення нагляду за веденням бізнесу. Рада директорів визначає стратегічний напрям діяльності компанії, контролює роботу менеджменту і підзвітна акціонерам. Менеджмент використовує активи і капітал, надані акціонерами, з метою забезпечення прибутковості для акціонерів і звітує про результати своєї діяльності перед Радою директорів. Належне управління дедалі більшою мірою також включає активне залучення інших зацікавлених сторін.

Згодом сфера застосування кодексів та керівних принципів корпоративного управління вийшла за межі компаній, зареєстрованих на біржі, і тепер охоплює ширший спектр організацій, зокрема сімейні компанії, державні підприємства і навіть благодійні організації.³ За даними Європейської конфедерації асоціацій директорів (escoDa), ефективне корпоративне управління для компаній, не зареєстрованих на біржі, «полягає у створенні системи процесів та відносин у компанії, які підвищують цінність бізнесу, допомагають вибудувати його репутацію і забезпечують довгострокову безперервність та успіх бізнесу» (escoDa 2010).

Чим відрізняється управління МСП?

Є багато різних визначень МСП, але зазвичай ними називають офіційно зареєстровані компанії з чисельністю до 250 працівників (OECD 2005). У деяких випадках у визначеннях також вказуються граничні значення обороту, але вони сильно відрізняються залежно від країни та галузі. Для дотримання одноманітності в цьому Посібнику використовується визначення, що базується

на кількості працівників, і відтак переважна більшість компаній потрапляє до категорії МСП.

Щоб вижити та розвиватися, всі підприємства повинні **налагодити належне управління.** МСП, багато з яких є сімейними компаніями, відрізняються від великих організацій не тільки розміром. Щоб бути ефективною для МСП, система управління повинна враховувати додаткові особливості, характерні для МСП.⁴

Наприклад, корпоративне управління у великих організаціях часто пов'язане з проблемою «довіритель – довірена особа», в якій інтереси та стимули довірених осіб (менеджерів) можуть не повністю збігатися з інтересами довіритель (акціонерів).

Однак на ранніх етапах розвитку МСП виникнення цієї проблеми є малоімовірним, а в міру їх подальшого розвитку проблема довірителя та довіреної особи набуває іншої форми. Мажоритарний акціонер, зазвичай, залишається залученим до діяльності бізнесу як управляючий директор, і існує небезпека, що інтереси міноритарних акціонерів не будуть повністю враховані.

Іншою відмінністю МСП від великих компаній є висока динамічність їх діяльності. Проблеми, з якими стикаються МСП, різко змінюються в міру їх зростання та змін в організаційній структурі, структурі управління та власності.

Крім того, багато МСП працюють з використанням менш формалізованих структур, політик і процесів.

Не маючи будь-якої офіційної спрямовуючої основи – і з ключовим персоналом, який часто одночасно виконує декілька функцій (менеджер, член Ради директорів та акціонер) – зростаюче МСП стикається з серйозними проблемами в процесі ухвалення рішень у деяких критично важливих сферах, таких як управління фінансами та планування наступності. Додайте до цього аспекти залучення сім'ї (зокрема аспект відносин між поколіннями) на різних рівнях бізнесу, і стане очевидно, що традиційні структури управління необхідно скоригувати з урахуванням особливих потреб МСП.

Більшість керівних принципів управління для МСП традиційно зводилися до «спрощених» версій практик, рекомендованих для великих компаній, але останнім часом було зроблено низку важливих кроків

³ Приклади наведено в Інструментарії IFC з питань управління (IFC Governance Tools): <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance/cg-methodology-tools>

⁴ Для кращого розуміння цієї теми, див. нещодавній звіт Асоціації дипломованих сертифікованих бухгалтерів: «Як бачення та стратегія допомагають досягти успіху малому бізнесу: потреби управління МСП».

щоб змінити такий підхід. Наприклад, у Керівних принципах корпоративного управління для компаній, не зареєстрованих на біржі в Європі (ecoDa 2010), використовується поетапний підхід, в якому проводиться різниця між використанням базової системи управління, яка застосовується до всіх компаній (включно з невеликими), та більш витонченою системою, призначеною для більших та складніших організацій. У деяких кодексах та керівних принципах аналізується, як основні принципи управління можуть інтерпретуватися для МСП – наприклад, див. Управління МСП – посібник із застосування корпоративного управління на малих і середніх підприємствах (IoDSA 2010). Зрештою, автори деяких керівних принципів пішли ще далі і намагаються враховувати неоднорідність МСП, пропонуючи їм різні рекомендації, залежно від ключових характеристик компанії, найчастіше – залежно від розміру, організаційної складності та структури власності. Відмінним прикладом такого підходу є Керівні принципи корпоративного управління для МСП Гонконгу (HKIOD 2009).

До цієї основи IFC додала ще один елемент – зростання компанії. Як організація розвитку, IFC прагне допомогти МСП не просто вижити, але також рости та процвітати. IFC розробила **Матрицю управління МСП**, представлену в Розділі 2, яка лягла в основу цього Посібника.

Ця матриця «підлаштовує» рекомендації щодо управління до еволюційних етапів зростання МСП. Інструменти управління, описані в цьому Посібнику, не підштовхують підприємців до загальноприйнятих «передових практик». Натомість підприємці вчать визначати етап розвитку свого бізнесу та знаходити практичні рішення в галузі управління, які є найбільш відповідними та застосовними до цього етапу з метою сприяти подальшому сталому зростанню та довгостроковому успіху бізнесу. Така модель управління орієнтована на зростання компанії.

Навіщо це потрібно? Переваги належного управління для МСП

Власники МСП часто відкладають покращення управління до певного моменту в майбутньому – коли вони «доростуть до цього». В результаті ці підприємства

втрачають ключові інструменти та рішення, які можуть підвищити їх конкурентоспроможність та прискорити зростання. Крім того, відстрочка впровадження механізмів управління допоки, бізнес не стане достатньо великим і повністю сформованим, може означати, що, коли це впровадження зрештою відбудеться, для бізнесу весь процес може виявитися глибоким потрясінням.

Підприємцям краще вже на ранньому етапі почати управляти своїм бізнесом відповідно до основних принципів належного управління, використовуючи рішення та інструменти, що відповідають етапу розвитку їхньої компанії. **Належне управління – це довгий шлях і чим раніше МСП почнуть впроваджувати передові практики управління, тим більше переваг вони зможуть отримати.**

Належне управління не є панацеєю від усіх проблем, з якими стикаються МСП, але дослідження показали, що це, безперечно, важливий компонент їх успіху (OECD 2010).⁵ Так само, результати досліджень незмінно показують, що неналежні практики управління безпосередньо пов'язані з низькою результативністю бізнесу, шахрайством та катастрофічними банкрутствами.

Впровадження практики належного управління допомагає МСП вирішити низку проблем, (ACCA 2015; ecoDa 2010).

Наприклад:

- ▶ Ефективні політики, структури і процеси допомагають знизити надмірну залежність від «ключових осіб / співробітників».
- ▶ Компанії з належним управлінням мають ширший доступ до фінансів, оскільки інвестори та банки сприймають їх як більш привабливих та менш ризикованих клієнтів.
- ▶ Сімейні компанії збільшують шанси на довгострокове виживання завдяки завчасному плануванню наступності та управлінню взаємовідносинами в контексті сім'я – бізнес.
- ▶ Розсудливе управління знижує ризики та покращує управління конфліктами між різними акціонерами та зацікавленими сторонами.

⁵ Див., наприклад, Brunninge et al. 2007; Abor і Biekpe 2007.

- ▶ Добре структуровані органи управління (а згодом – Ради директорів) забезпечують життєво важливий нагляд, стратегічне спрямування та ділові зв'язки для сталого зростання.
- ▶ Належне управління є загальноприйнятою нормативною умовою та вимогою для IPO (первинного публічного розміщення акцій).
- ▶ Належний внутрішній контроль допомагає компаніям покращити управління ризиками та підвищити здатність компаній запобігати шахрайству, розкраданню та зловживанням.
- ▶ Практики належного управління допомагають власникам бізнесу отримати певний ступінь свободи у своєму житті. Вони можуть контролювати та спрямовувати бізнес, не будучи безпосередньо залученими до всіх операційних рішень. Компанії, що мають ефективне управління, залучають більш якісний персонал, на який можуть покласти власники бізнесу.

Ефективне управління – це хороша інвестиція

Доступ до фінансування – одна з найбільших перешкод для зростання МСП. У МСП менше шансів, ніж у великих компаній, отримати банківський кредит, отже їм доводиться покладатись на «особисті» кошти, щоб розпочати і на початку вести свій бізнес. За результатами одного з досліджень «близько половина офіційно створених МСП не мають доступу до офіційних кредитів» (Світовий банк 2018).

Тому одним із ключових способів розширення доступу МСП до фінансування є покращення практик управління. Крім того, МСП, зацікавлені у залученні інвесторів, можуть використовувати більш якісне управління як основну ціннісну пропозицію. Різні постачальники ризикового капіталу для МСП, такі як фонди прямих

інвестицій та венчурні фонди, розуміють, що належне управління означає вищий рівень безпеки, а також більш високу прибутковість інвестицій.

Сьогодні дедалі більше інвесторів ухвалюють рішення про надання інвестицій зокрема відповідно до критеріїв належного управління. В опитуванні, проведеному IFC у 2010 році серед інституційних інвесторів на ринках, що розвиваються, 41% опитаних заявили, що їхні компанії мають певні мінімальні вимоги до аспектів управління під час ухвалення інвестиційних рішень (Khanna 2010). Ба більше, належне управління дає змогу підприємцям одержати значно більше коштів за акції своїх компаній. У тому ж опитуванні 100% респондентів вказали, що вони готові платити вищу інвестиційну премію / надбавку за акції компаній з ефективним управлінням на ринках, що розвиваються; 55% сказали, що заплатили б принаймні на 10% більше, а 38% респондентів готові платити на 20% більше за цінні папери компаній з ефективним управлінням.

Ці результати підтверджуються і даними звіту за 2015 рік, у якому зазначається, що інституційні інвестори з MENA⁶ визначили належне управління в компаніях-здобувачах інвестицій як одне з трьох головних завдань для галузі (IFC 2015). Вони також зазначили вплив ефективного управління на своїх клієнтів. Наприклад, один інвестор згадав нещодавню стратегічну угоду щодо виходу з капіталу компанії, під час якої акції були продані з 40% надбавкою до ринкової ціни, переважно завдяки ефективному управлінню. Технологічна компанія, в яку інвестував інший інвестор, збільшила свою рентабельність на 20% протягом двох років внаслідок покращень на рівні ради директорів та низки змін в управлінському контролі. Отже, покращення практик управління підвищує результативність бізнесу компанії, покращує управління ризиками, зміцнює довіру між сторонами та розширює можливості доступу до зовнішнього капіталу. Саме тому інвестори готові платити надбавку за компанії з належним управлінням та докладати зусиль для покращення управління у компаніях, у які вони вже інвестували.

⁶ MENA = Регіон країн Близького Сходу та Північної Африки.

ДАЛІ: У Розділі 2 розглядається еволюція МСП та пропонується загальна структура для створення сталих підприємств з ефективним управлінням.



Розділ 2.

Система управління МСП

Розділ 2. Система управління МСП

Ознайомившись з цим розділом, ви зможете:

- ▶ Зрозуміти деякі з типових рушійних сил, що зумовлюють перехід МСП з одного етапу на інший.
- ▶ Визначити етап розвитку вашого бізнесу.
- ▶ Зрозуміти загальну рекомендовану систему управління для підтримки розвитку вашої компанії.

У ЦЬОМУ РОЗДІЛІ визначаються етапи зростання МСП, а також ризики та можливості у сфері управління, пов'язані з кожним етапом.

У ньому представлено інструмент, який допоможе визначити етап розвитку вашого бізнесу. Також у ньому представлена Матриця управління МСП, в якій узагальнено основні заходи з управління, рекомендовані для кожного етапу розвитку МСП.

Етапи зростання МСП: як розвивається мій бізнес?

Наприкінці цього розділу ви зможете:

- ▶ Розрізняти етапи еволюції МСП.
- ▶ Визначати етап розвитку вашого бізнесу.
- ▶ Оцінювати потреби та ризики, пов'язані з кожним етапом розвитку МСП.
- ▶ Дізнатися про роль управління в зниженні ризиків, пов'язаних з конкретним етапом розвитку.

Існує багато публікацій на тему зростання та розвитку компаній, в основному під широким поняттям Організаційних моделей життєвого циклу.⁷ В академічній спільноті немає однаковості щодо кількості та послідовності етапів розвитку, але водночас майже всі науковці погоджуються, що зі зростанням МСП умови функціонування в усіх підприємствах змінюються подібно і на різних етапах розвитку вони стикаються з проблемами, притаманними більшості МСП.

Це означає, що протягом усього життєвого циклу бізнесу власники МСП невідворотно опиняться в ситуації, коли необхідно буде ухвалювати важливі рішення, щоб вивести бізнес на новий рівень. Власники повинні розглядати управління як еволюційний процес, за якого системи і процеси повинні й далі **виконувати своє призначення**, а отже, розвиватися разом з бізнесом.

Ґрунтуючись на нашому аналізі публікацій, а також на власному досвіді IFC в галузі консультування МСП, ми пропонуємо вам подумати про успішне МСП, яке проходить чотири різні етапи зростання (Див. Рис. 2.1.)

Перехід від етапу до етапу – від становлення до розширення бізнесу – обумовлюється не стільки традиційними чинниками, такими як структура власності, розмір і фокус діяльності підприємства, скільки внутрішнім ускладненням бізнесу в міру зростання підприємства.

Точну точку переходу від етапу до етапу визначає не один чинник. **Про те, що МСП знаходиться на певному етапі розвитку, свідчить комбінація характеристик цього етапу.** Також важливо зазначити, що етапи є динамічними – компанія може перебувати «між етапами».

Рис. 2.1: Чотири етапи еволюції МСП



⁷ Як стислий практичний огляд літератури з цієї теми ми рекомендуємо Matejun, M. & Mikolas, Z., 2017 та Nordstrom, C., Eun Choi, G. & Llorach, C., 2012.

Точки переходу між етапами МСП часто можна визначити за тим, як вони підштовхують власника до прийняття рішень, що виходять за межі «ведення бізнесу як завжди». На етапах 1–3 каталізатором цих змін найчастіше є складність бізнесу. На пізніших етапах (етапи 3–4) перехід зазвичай зумовлений значною зміною структури власності (наприклад, новий акціонер, інвестор).

Далі ми докладніше розглянемо кожен етап еволюції, використовуючи як приклад *Rockstar Clothing Company*. У **сценаріях етапів** МСП будуть представлені ризики, які зазвичай притаманні кожному етапу – з погляду

підприємства та потенційних зовнішніх інвесторів, кошти яких можуть бути необхідні для подальшого зростання бізнесу. Потім ми продемонструємо, що, застосовуючи методи управління, прийнятні для відповідного етапу, власники можуть пом'якшити ці ризики (тобто вжити заходів, щоб мінімізувати чи усунути їх) та допомогти компанії перейти на наступний етап.

Необхідно врахувати, що наша розповідь про поетапний розвиток є оптимістичним сценарієм. Застій, і навіть спад, можуть статися на будь-якому етапі та з різних причин, зокрема через нездатність усунути ризики у сфері управління.



Етап 1: СТАНОВЛЕННЯ

rockstar

Ситуативний приклад: витоки компанії *Rockstar*

У 1985 році Рамі Бахгат заснував компанію з виробництва одягу *Rockstar Clothing Company*. Компанія займається виробництвом та продажем повсякденного одягу та ділових костюмів. Бізнес-модель компанії полягає в тому, щоб розробляти власні моделі, використовувати зовнішніх підрядників для виробництва і фарбування тканини та самостійно реалізовувати кінцевий продукт. Власниками *Rockstar* є засновник / генеральний директор (CEO) Рамі Бахгат, його дружина (власники контрольного пакету акцій) та кілька міноритарних акціонерів.

Рамі розробляє власний асортимент та тестує різні фасони на ринку. Команда співробітників невелика, основну підтримку надає дружина. Кожен робить свій внесок, у разі потреби, для нормального функціонування компанії. У компанії створено Раду директорів відповідно до вимог законодавства, але сама Рада є суто формальною.

Фактично, Рамі особисто контролює всі аспекти бізнесу та розробляє бізнес-системи під час роботи, ухвалюючи всі рішення та роблячи все можливе, щоб задовольнити запити клієнтів.

На **Етапі 1: становлення**, малі та середні підприємства приділяють першочергову увагу **розробленню продуктів** і тестуванню ринків. За такого вузького фокусу та обмежених ресурсів МСП, зазвичай, докладають мало зусиль для організаційного розвитку. На цьому етапі операції не відрізняються особливою складністю, що дає змогу використовувати неформальний та гнучкий підхід до управління ними.

Стиль управління – індивідуалістичний, де власник та бізнес – це майже одне й те саме. Бізнес зростає органічно, системи управління розробляються «на ходу», а конкретні посадові обов'язки визначаються у разі потреби виконання роботи.

На цьому етапі власники / менеджери мають бути насамперед підприємцями – мати спільне бачення бізнесу та робити щось нове. Завдяки нічим не обмеженому Етапу 1 – з властивою йому гнучкістю, відкритою комунікацією та загалом неформальним діловим підходом – вони роблять це легко, і у них все виходить.

Ризики для підприємства

Через неформальний характер МСП на цьому етапі можна піддатися спокусі та почати швидко вводити правила, системи та процедури, які можуть мимоволі уповільнити розроблення продукту компанії та знизити її гнучкість. Передчасні спроби делегувати багато повноважень можуть призвести до втрати контролю з боку власника. Але є й інша крайність. Повна відмова чи нездатність розпочати делегування повноважень може призвести до того, що власник стане диктатором і не зможе ефективно використати управлінський та технічний талант співробітників компанії. Також існує ризик, що власник не зможе проводити ефективну комунікацію, що призведе до недостатньої інформаційної обізнаності в команді. Крім того, на Етапі 1 МСП часто мають довгострокові інвестиційні цілі, але короткострокові можливості фінансування, що може занадто розпорозити кошти та ресурси і посилити невизначеність.

Ризики для зовнішніх інвесторів

Найчастіше інвесторів непокоїть те, що новостворені компанії не мають наміру розробляти структури підзвітності та не мають навіть елементарних політик та систем управління. З цим пов'язаний ризик того, що власники самостійно ухвалюють усі рішення і не звертаються за порадою щодо бізнес-стратегії до третіх осіб або своїх співробітників. Коли все тримається лише на власнику, виникає великий ризик «ключової особи». Ще одним чинником є змішування інтересів сім'ї та інтересів бізнесу. Це призводить до посилення емоційного компонента, що, у свою чергу, призводить до відсутності ясності чи прозорості в ухваленні рішень, особливо з фінансових питань. Крім того, комунікація про результати діяльності бізнесу може бути упередженою та ненадійною; власники можуть бути не готові впустити інших акціонерів у свій бізнес.

Фокус заходів щодо зниження ризику

МСП можуть почати пом'якшувати ці ризики, впроваджуючи неформальні механізми використання зовнішніх консультацій, економічно ефективні системи управління грошовими потоками, визначаючи основні функції, необхідні для подальшого зростання бізнесу, і розпочавши поступовий перехід до більш інклюзивного управління та довгострокового стратегічного мислення.

Перехід на наступний етап: з Етапу 1 на Етап 2

Після розроблення і тестування успішного продукту або послуги, головним пріоритетом для МСП стає продаж цього продукту або послуги. Незважаючи на те, що перехід від становлення бізнесу до активного зростання дуже бажаний для власника / засновника МСП, він часто відбувається по суті не за планом. Фактично, бізнес може почати роздуватися від збільшення кількості співробітників, але водночас не мати або мати мало змін у бізнес-структурах та процесах.





rockstar

Ситуативний приклад: *Rockstar* сьогодні

Коли починалася робота над цим Посібником, з моменту створення *Rockstar Clothing Company* минуло 32 роки, і на той момент компанія мала 12 магазинів у всьому Єгипті та 60 співробітників, що працювали у низці функціональних департаментів: магазини, фінанси, бухгалтерія, складське господарство та адміністрація. Обороти компанії становили 10 мільйонів єгипетських фунтів (1,5 мільйона доларів США). За планом Рамі, через 10 років *Rockstar* повинен мати 100 торгових точок у всьому Єгипті.

Компанія має базову організаційну структуру, але не має посадових інструкцій чи прописаних ліній підзвітності. Рамі зізнався, що управління його компанією – це «вистава одного актора», але, за його словами, він не має вибору, з огляду на «відсутність тямущого персоналу». Крім свого сина Шерифа (керівника відділу мерчандайзингу), він консультується лише з менеджером із продажу Махмудом. Співбесіди з претендентами на посаду менеджера з персоналу (HR) поки не увінчалися успіхом. Крім того, його син розглядає свою власну роль у бізнесі як тимчасову, і якимось чином визнав, що модельєр з його батька краще, ніж менеджер.

Щомісячні зустрічі старших менеджерів (коли вони проводяться) є неформальними та розглядають лише операційні питання. Але, невинно стежачи за продажами, Рамі часто зустрічається з Махмудом, який каже, що співробітникам пропонуються преміальні для стимулювання продажів, але компанія ніколи не повідомляла, яким чином преміальні нараховуються.

Компанія впровадила базову систему моніторингу запасів, але фізична інвентаризація проводиться у кращому випадку лише раз на рік. Серйозних внутрішніх розбіжностей виявлено не було, але існує занепокоєння щодо браку коштів і неможливості розплатитися з постачальниками через великий обсяг запасів.

Відповідаючи на питання про бачення майбутнього компанії, і ключові менеджери, і співробітники зізналися, що вони не знали, що *Rockstar* взагалі має бачення чи стратегію для його реалізації. Не маючи конкретного бізнес-плану і достатніх грошових потоків, компанії буде проблематично фінансувати розширення і найняти вкрай необхідний професійний персонал.

До **Етапу 2: активне зростання**, товарна пропозиція вже розроблена і МСП акцентують увагу на продажах, продажах та ще раз продажах! Компанія швидко збільшується в розмірах, зростає складність її операцій. Однак це зростання часто залишається переважно «органічним» і незапланованим – воно засноване на широкому «баченні», але водночас мало уваги приділяється розробленню чіткої стратегії.

Ризики для підприємства

Компанії щосили намагаються збалансувати потребу в гнучкості зі зростаючою необхідністю у стратегічному фокусі бізнесу, сформованих структурах та політиках, а також ефективних механізмах контролю.

Кадрові проблеми стають дедалі більш очевидними. Компанії часто будують структури, функції та процеси навколо наявних співробітників замість того, щоб найняти кваліфікованих фахівців для виконання чітко визначених функцій. Кваліфікація задовольняє зростаючий попит, малі та середні підприємства часто наймають надто багато співробітників і призначають людей на посади, що виходять за межі їхньої поточної кваліфікації. Лінії підзвітності, повноваження та посадові обов'язки залишаються розпливчастими.

На цьому етапі бізнес вже має успішний досвід роботи, і це може призвести до того, що генеральний директор стане занадто самовпевненим і втратить орієнтири під час ухвалення рішень. У компанії багато чого відбувається! Зі створенням функціональних підрозділів, зростаючою чисельністю персоналу, змінами в продуктах і послугах та новими можливостями для зростання власники можуть опинитися в ситуації, коли вони «розриваються» в різних напрямках, намагаючись не послаблювати контроль і водночас зосередитися на стратегічному розвитку.

На цьому етапі майже всі скаржаться на обмежений або ізольований підхід до комунікації, за якого живий обмін інформацією відбувається в межах окремо взятих департаментів або функцій, але між департаментами обмін інформацією залишається слабким. Починають з'являтися механізми внутрішнього контролю для вирішення питань, пов'язаних із дедалі більшим делегуванням повноважень, а також зростаючим розміром і складністю операцій компанії, але ці механізми залишаються на зачатковому рівні.

Ризики для зовнішніх інвесторів

Основним чинником ризику є нечіткі системи та політики. З огляду на надмірну концентрацію повноважень у власника / генерального директора, високим буде і ризик ключової особи, водночас внутрішні механізми стримувань та противаг компанії можуть бути неефективними. Ризик нерівного ставлення до деяких акціонерів також викликає серйозне занепокоєння.

Фокус заходів щодо зниження ризику

Практики управління, рекомендовані для цього етапу розвитку МСП, орієнтовані на розвиток базової організаційної структури та процесів. Компанія також має почати формувати підхід до ухвалення операційних і стратегічних рішень. Власник / Генеральний директор має навчитися делегувати повноваження та консультуватися з ключовими співробітниками та зовнішніми консультантами – навіть якщо це відбувається на неформальному рівні – перш ніж ухвалювати важливі рішення. Необхідно запровадити механізми внутрішнього контролю для забезпечення підзвітності та захисту активів.

Перехід на наступний етап: з Етапу 2 на Етап 3



Приділивши першочергову увагу продукції на Етапі 1 та продажам на Етапі 2, а також зіткнувшись з проблемами, що супроводжують збільшення розміру та складності бізнесу, власник розуміє, що настав час інвестувати у розвиток самої компанії: Етап 3.

Власник помічає, що зростання продажів, можливо, сповільнилося, тоді як компанія сильно зросла, з'явилися нові підрозділи, продукти та співробітники. Внутрішня структура, політики та практики залишилися такими самими, якими були, коли компанія була маленькою. Тому перехід до Етапу 3 часто супроводжується усвідомленням з боку власника, що він чи вона більше не може всім керувати і все контролювати.



Етап 3: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК



Ситуативний приклад: професіоналізація *Rockstar*

Відповідно до плану дій, наданого компанії консультантами IFC з питань корпоративного управління, Рамі вжив заходів щодо професіоналізації *Rockstar* для реалізації свого бачення про значне розширення компанії. Дослухавшись до порад свого сина, він передав операційний контроль над компанією новому головному операційному директору Маріам Авад. Тепер він зможе зосередитися на тому, що він робить найкраще – моделюванні одягу – а також на розробленні довгострокової стратегії *Rockstar*, надавши Маріам та її менеджерам повну відповідальність за ухвалення операційних рішень. Завдяки більш колегіальному підходу до управління, Маріам щотижня зустрічається зі своєю командою, забезпечуючи ефективний обмін інформацією між департаментами.

Засоби внутрішнього контролю *Rockstar* також були суттєво модернізовані, зокрема було впроваджено моніторинг запасів та продажів а також системну модель спостереження, яка дає змогу Рамі отримувати загальний «моментальний знімок» результатів діяльності компанії.

Через три роки після того, як Рамі розпочав професіоналізацію бізнесу, він успішно домовився про такі необхідні інвестиції від Sandstone Equity Group. Це забезпечило капітал, а також ділові зв'язки, необхідні для розширення.

На **Етапі 3: організаційний розвиток**, пройшовши період початкового зростання на Етапі 2, МСП працюють над професіоналізацією своєї **структури і процесів**.

Цьому етапу розвитку МСП притаманна дедалі більша потреба у професійному менеджменті, спеціалізованих знаннях та досвіді, а також у належних системах та механізмах контролю. Функція управління людськими ресурсами стає стратегічно важливою, оскільки МСП прагнуть найняти професійних співробітників та оптимізувати організаційну структуру і політики.

Ризики для підприємства

На цьому етапі компанія виходить з періоду бурхливого зростання – кількість співробітників компанії значно збільшилася, асортимент продукції розширився, але її внутрішня структура, політики та процеси, як і раніше, залишилися такими, якими вони були на етапі становлення бізнесу. Отже, на цьому етапі може існувати багато суперечливих практик. Наприклад, системи матеріального заохочення можуть не узгоджуватися з результатами діяльності компанії, а політики часто не дотримуються або іноді є надмірно обтяжливими.

Цей етап часто є дуже складним для підприємця, оскільки він вимагає хороших управлінських та адміністративних навичок, крім суто підприємницьких навичок, які уможливлювали функціонування компанії на Етапах 1 і 2. Можна бути хорошим підприємцем і поганим адміністратором, і навпаки.

Найбільш поширеною проблемою, характерною для цього етапу, є проблема з персоналом. Професіоналізація управління може призвести до конфліктів між «старою» та «ною» командами. Організаційні, кадрові та операційні зміни можуть вплинути на моральний дух та мотивацію співробітників. Оскільки бізнес починає меншою мірою ґрунтуватись на особистих відносинах, а більше відповідно до чітко визначених політик і процедур, для деяких МСП перехідний період може виявитися важким.

МСП на цьому етапі можуть зіткнутися із частою зміною влади або заміною ключових менеджерів, децентралізація та делегування повноважень можуть бути нестабільними чи нечіткими. Ризики стримувань і противаг можуть включати відсутність механізмів контролю та підзвітності, а також приділення надмірної уваги процесам.

Ризики для інвесторів

На цьому етапі інвестори побоюються, що професіоналізація не була завершена, і в управлінні компанією, як і раніше, переважають особисті стосунки. Також може статися так, що, незважаючи на наявність формальних механізмів стримувань та противаг, зберігається ризик постійного прямого втручання засновників з метою «перевірки та контролю» бізнесу, в обхід нової структури та політики компанії. Фокус на внутрішньому розвитку може призвести, а найчастіше і призводить до уповільнення процесу ухвалення рішень та зростання. Ще одним тривожним аспектом може бути засилля членів сім'ї, які витісняють професійний персонал.

Між засновниками, новими менеджерами та інвесторами можуть виникати конфлікти, які можуть посилюватись через відсутність обміну інформацією між цими сторонами.

Фокус заходів щодо зниження ризику

Практики належного управління вимагають грамотного адміністрування, документування процесів та процедур, структурованого ухвалення рішень та професійного управління. Власники повинні або розвивати управлінські та адміністративні навички, або наймати та наділяти повноваженнями людей, які мають ці навички, наприклад, головного операційного директора.

Загалом прийняття рішень має стати більш децентралізованим і колективним. Наприклад, виконавчий орган, який часто називають виконавчим комітетом, повинен проводити регулярні засідання, щоб координувати господарську діяльність і допомагати генеральному директору ухвалювати рішення з операційних питань, а також періодично робити внесок в ухвалення стратегічних рішень. Крім того, офіційна консультативна рада може надавати власнику / генеральному директору підтримку зі стратегічних питань.

Системи, які забезпечують належні механізми стримування та противаги, мають бути формалізовані, і в компанії має бути створена функція внутрішнього аудиту.

Перехід на наступний етап: з Етапу 3 на Етап 4

Завдяки системам і процесам, гарному адмініструванню та професійному менеджменту МСП на Етапі 3 стало більш професійним бізнесом і готове зосередитись на подальшому зростанні. Однак лише внутрішніх спроможностей недостатньо для розширення бізнесу: компанії потрібен капітал. Це спонукає багатьох підприємців звертатися до зовнішніх інвесторів – або пов'язаних із ними (наприклад, родичі та друзі), або професійних інвесторів (наприклад приватні фонди прямих інвестицій). Новим акціонерам будуть потрібні ефективні механізми управління, такі як функціональна Рада директорів, для контролю та управління компанією. Етап 3 орієнтовано на покращення менеджменту; на Етапі 4 акцент робиться на систему належного управління.

Ще одним рушієм переходу до наступного етапу може бути те, що засновник відходить від активного управління компанією з причин особистого або ділового характеру, наприклад, бажання заснувати нову компанію, найняти професійного генерального директора для управління подальшим розширенням бізнесу, передати естафету наступному поколінню тощо. Але навіть якщо бізнес залишається в тих самих руках, може виникнути необхідність у більш ефективному управлінні.

Зрештою підприємства дедалі частіше йдуть шляхом створення Ради директорів та інших механізмів управління, навіть якщо структура власності компанії не змінюється. Вони розуміють, що професійна Рада привносить цінні експертні знання та досвід, різнобічний погляд на діяльність компанії та ділові зв'язки – найважливіші компоненти сталого зростання.





rockstar

Ситуативний приклад: *Rockstar*

У широко відомій дилемі, з якою стикаються власники, «бути королем, чи бути багатим» (Wasserman 2008), Рамі вибрав останнє. Замість того, щоб міцно триматися за невелику компанію, він вирішив забезпечити її зростання за рахунок зовнішніх інвесторів та залучення коштів. Рамі, тепер вже на пенсії, більше не бере участь у повсякденній діяльності підприємства, а на роки, які він інвестував в компанію, він дивиться через призму зростаючої вартості компанії і дивідендів, які він отримує.

Rockstar стала компанією з чітко визначеними процесами та процедурами управління. Рада директорів повністю взяла на себе роль стратегічного нагляду, а Маріам, яка раніше обіймала посаду операційного директора, була призначена на посаду генерального директора. Представник *Sandstone* тепер є одним із членів Ради директорів. Рамі продовжує очолювати цю більш професійну Раду, оскільки він і члени його сім'ї залишаються контролюючими акціонерами.

Завдяки впровадженню всіх систем управління та механізмів контролю, зокрема залученню зовнішніх аудиторів, які надають незалежний експертний висновок, бізнес досяг більшого, ніж передбачав Рамі. Він особливо пишається своїм онуком Асафом, який почав працювати в компанії після закінчення навчання у коледжі. Рамі сподівається, що настане день, коли до керма компанії знову стане один із членів родини Бахгат. Однак відповідно до нових кадрових політик компанії, Асафу доведеться самотужки просуватися кар'єрними сходами – як і будь-якому іншому перспективному співробітнику компанії.

На **Етапі 4: розширення бізнесу** МСП починають нагадувати великі компанії за своїми структурами та практиками управління. Стиль ухвалення рішень в організації можна визначити як інституційний, і підприємства виходять на територію, на яку поширюється традиційне визначення «корпоративного управління».

Ризики для підприємства

Надмірне адміністрування, де ухвалення рішень сфокусовано на процесах, а не на зростанні, загрожує забюрократизованістю. Дедалі більша схильність покладатися на точні та вимірювані дані, зводить до мінімуму роль судження і може негативно вплинути на ухвалення рішень та швидкість реагування. Керівництво компанії може стати значно менш схильним до ризику, знижуючи підприємницький дух, інновації та творчий підхід.

Ризики для інвесторів

На Етапі 4 існує ризик того, що професійна команда менеджерів, найнята компанією, може зайнятися «показухою та озокамилуванням», а контроль, як і раніше, залишиться за власниками та членами сім'ї. Якщо належні механізми контролю відсутні або не є незалежними від керівництва компанії, це може спричинити настороженість інвесторів.

Напруженість може виникнути через нерівноправне ставлення до акціонерів і співробітників компанії (наприклад, до тих, хто є членами сім'ї і тих, хто не є членами сім'ї).

У випадку сімейних МСП у компанії може бути відсутня чітка стратегія щодо працевлаштування членів сім'ї, що може призвести до зростання напруженості як у сім'ї, так і у бізнесі.

Фокус заходів щодо зниження ризику

Практики, представлені на цьому етапі розвитку МСП, забезпечують підтримку для створення «традиційних» структур і політик корпоративного управління (таких як Рада директорів) для забезпечення балансу інтересів різних акціонерів, залучення нових експертних знань і поглядів, а також для підтримки розроблення довгострокової стратегії. У разі зміни структури власності зовнішні інвестори захочуть отримати «місце за столом» – представництво у Раді директорів – що, звісно, вплине на управління компанією.

Зовнішні інвестори та професійні ради директорів вимагають належного управління ризиками, адекватних засобів внутрішнього контролю та надійної фінансової і нефінансової звітності.

Інструмент: визначення етапу розвитку моєї компанії





Таблиця 2.1 підсумовує еволюцію управління МСП упродовж усіх чотирьох етапів зростання МСП. Під час її використання для визначення етапу розвитку вашої компанії слід враховувати, що елементи у кожному етапі (стовпці) взаємопов'язані; тому, якщо компанія знаходиться між етапами (або має характерні риси декількох різних етапів), важливо вибрати більш **ранній етап** як **основний етап МСП**.

Вам необхідно врегулювати ризики у категоріях, що відстають (тобто тих, що стосуються більш раннього етапу), перш ніж переходити до вимог наступного етапу.

В Таблиці 2.1 припускається, що інвестори, ймовірно, приєднаються до компанії, коли вона вже продемонструвала свій потенціал зростання – Етап 3 або пізня стадія Етапу 2. Вхід зовнішніх інвесторів дуже впливає на керування повсякденною діяльністю та управління компанією. Однак інвестори можуть увійти на будь-якому етапі, зокрема на етапі становлення, що зазвичай передбачає прискорений перехід до Етапу 4 в плані ключових практик управління. (**Докладніше про погляд інвесторів на управління МСП див. Текстову вставку 3.2**)

Таблиця 2.1:

Еволюція МСП

Визначальні чинники / параметри	 Етап 1 СТАНОВЛЕННЯ	 Етап 2 АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ	 Етап 3 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	 Етап 4 РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ
Розмір* (кількість працівників)	Мале (<50)	Від малого до середнього (50–75)	Середнє (76–150)	Зростаюче середнє (151–250)
Фокус підприємства	Розроблення продукту, тестування ринку	Продажі й зростання, зростання різноманітності продуктів, створення клієнтської бази	Оптимізація власної структури / процесів після зростання	Подальше зростання, що підтримується покращеною внутрішньою організацією і процесами
Культура і відданість належному управлінню (політики, процеси та організаційна структура)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Невелика багатопрофільна команда ▶ Високий ступінь неформальності ▶ Лише декілька простих систем, створених «на ходу» 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Команда зростає – починають з'являтися конкретні функції та організаційна структура ▶ Прості системи, що дають змогу функціям взаємодіяти 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Підвищення професіоналізації функцій ▶ Формалізація організаційної структури, політик і процедур 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Продовження тенденцій, що почалися на Етапі 3
Ухвалення рішень і стратегічний погляд (процес ухвалення рішень та органи, що ухвалюють рішення, стиль управління)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Вкрай централізоване ухвалення рішень власником (власниками) ▶ Авторитарний стиль лідерства 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Поява делегування повноважень менеджерам ▶ Консультативний стиль лідерства – переважно авторитарний, але за участі ключових менеджерів і консультантів 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Наймаються професійні менеджери ▶ Децентралізація повноважень через функціональне управління ▶ Колективний (співпраця) стиль управління 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Розділення ухвалення стратегічних та операційних рішень ▶ Інституційний стиль ухвалення рішень, заснований на чітко визначеній організаційній структурі, функціях і процедурах
Управління ризиками та засоби внутрішнього контролю (внутрішні механізми стримування та протипаги)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Засновники повністю залучені до операцій – обмежена потреба у механізмах стримування і протипаги 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Введення внутрішнього контролю для підтримки делегування повноважень 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Деталізація повноважень та підзвітності ▶ Системи формалізовані та автоматизовані ▶ Розроблення методів контролю основних операційних ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Акцент на попереджувальне та стратегічне управління ризиками
Розкриття інформації і прозорість (комунікація з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Всі знають все 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Всередині підрозділів хороша, між підрозділами – обмежена ▶ На зовнішньому рівні – розкривається лише базова інформація щодо запропонованих продуктів 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Всередині компанії – покращення обміну інформацією між департаментами / підрозділами ▶ На зовнішньому рівні – розширення інформації, що розкривається, пов'язаної з бізнесом 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Всередині компанії – комунікація між керівництвом компанії, Радою директорів та акціонерами ▶ На зовнішньому рівні – розкриття цільової інформації для різних зацікавлених сторін
Власність (засновники / акціонери / сім'я)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Один або декілька власників ▶ Власники особисто контролюють кожен аспект бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Можливі нові міноритарні акціонери (внутрішні або пов'язані з власниками) ▶ Засновники зберігають свій домінуючий вплив та повністю залучені до діяльності компанії ▶ Збільшення числа членів сім'ї, залучених до діяльності компанії 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Можливі нові міноритарні акціонери (внутрішні або пов'язані з власниками) ▶ Нові інвестори неофіційно впливають на стратегію, але безпосередньо не залучені до діяльності компанії ▶ У разі входження великого інвестора – компанія переходить до Етапу 4 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Найпоширеніші варіанти: <ul style="list-style-type: none"> ▶ (а) Засновники, приватний інвестиційний капітал та інші інвестори ▶ (б) Зростання кількості власників з числа членів сім'ї / зміна покоління ▶ (с) Трансформація в публічну компанію ▶ Інвестори вимагають впровадження інструментів, що дають змогу контролювати та спрямовувати діяльність компанії

Матриця управління МСП: визначення рекомендованих дій для моєї компанії

Після ознайомлення з цим розділом ви зможете розуміти загальну картину, як система управління еволюціонує та ускладнюється разом із компанією.

Матриця управління МСП – це комплекс заходів, спрямованих на усунення типових ризиків для підприємства та його інвесторів на кожному етапі розвитку МСП. Ідея полягає в тому, щоб допомогти компанії плавно і послідовно розвиватися, звертаючи увагу на те, що є найбільш актуальним для неї на відповідному етапі розвитку. Матриця охоплює п'ять ключових тем управління:

- А** **Культура і відданість належному управлінню.** Мається на увазі поінформованість власників про важливість управління, виявлену ними відданість йому, та наявність організаційної структури та ключових політик і процесів.
- Б** **Ухвалення рішень і стратегічний нагляд** демонструють, як має еволюціонувати процес ухвалення рішень від «театру одного актора» до колегіального та інституційного механізму. Ця тема представляє інструменти для організації управлінської команди, а потім і консультативної ради та ради директорів. В ній також розглядаються питання щодо кадрових ресурсів та планування наступності, оскільки в МСП як правило рішення ухвалюються досить обмеженим колом осіб, що призводить до високого ризику ключових осіб компанії.
- В** **Управління ризиками та засоби внутрішнього контролю** починаються із загальної картини – загального контрольного середовища, яке формується відповідно до культури та цінностей компанії, – і розглядає конкретні питання, пов'язані з управлінням та контролем ризиків, управлінням грошовими потоками, управлінням інформаційними технологіями (ІТ), а також внутрішнім та зовнішнім аудитом.

- Г** **Розкриття інформації і прозорість** охоплюють такі теми, як розкриття фінансової та нефінансової інформації інвесторам та іншим ключовим зацікавленим сторонам.
- Д** **Власність** стосується політик та механізмів, що підтримують права та обов'язки акціонерів. Ця тема охоплює права засновників і членів сім'ї, організацію річних загальних зборів та вирішення спорів між акціонерами.

Ці п'ять тем, що розглядаються в Матриці МСП, засновані на Системі корпоративного управління IFC, прийнятій більш ніж 30 фінансовими інститутами розвитку в усьому світі. Система корпоративного управління IFC, у свою чергу, ґрунтується на Принципах корпоративного управління ОЕСР⁸ (OECD 2015). Таким чином, МСП, що працюють з Матрицею МСП, розробленою IFC, зможуть природно перейти до використання системи «корпоративного» управління, ставши великими компаніями.

Важливо враховувати такі моменти:

- ▶ **Таблиця 2.2** – це скорочена версія Матриці, що надає загальну інформацію (докладніше пояснення викладено в Розділі 3).
- ▶ Рекомендації з кожної теми складені за зростаючим принципом – вони ґрунтуються на діях попередніх етапів.
- ▶ За задумом, зміст кожної з п'яти тем управління на кожному етапі є взаємозалежним та взаємопідсилюючим. Компанія повинна переміщатися по Матриці зліва направо, стовпець за стовпцем. Важливо, щоб на кожному поточному етапі компанія пройшла всі п'ять тем і врегулювала відповідні ризики, перш ніж переходити до наступного етапу.

⁸ ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку

Таблиця 2.2:

Матриця корпоративного управління для малих та середніх підприємств (МСП)

Ключові теми управління	ЕТАП 1 СТАНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ	ЕТАП 2 АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ	ЕТАП 3 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	ЕТАП 4 РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ
А Культура і відданість належному управлінню	<ul style="list-style-type: none"> Визначено ключові функції Прийнято статут 	<ul style="list-style-type: none"> Ключові посади заповнено Існує організаційна структура, базові політики та принципи 	<ul style="list-style-type: none"> Є особа, відповідальна за покращення управління Розроблено посадові обов'язки для ключових посад Основні процеси задокументовано Календар корпоративних подій 	<ul style="list-style-type: none"> Розроблено план дій з управління Введено функцію корпоративного секретаря Норми, що стосуються управління, внесені до статуту та внутрішніх положень
Б Ухвалення рішень і стратегічний нагляд	<ul style="list-style-type: none"> Залучаються зовнішні неофіційні радники⁹ Засновники ухвалюють рішення під час індивідуальних консультацій з ключовими виконавчими особами Коло повноважень ключового персоналу встановлено та доведено до відома співробітників на всіх рівнях організації 	<ul style="list-style-type: none"> Офіційно залучаються зовнішні радники Ключові рішення ухвалюються у співпраці з виконавчими менеджерами як групою Формалізовано обмежене делегування права підпису Визначено основні пріоритети з найму персоналу Є план безперервності бізнесу для гендиректора та ключових посадових осіб 	<ul style="list-style-type: none"> Компанія отримує постійні та структуровані зовнішні консультації Проводяться загальні обговорення всередині підприємства щодо стратегії, фінансування та укомплектування штатом Виконавчий / управлінський комітет або подібна структура періодично проводить засідання і має чітке коло повноважень Є кадрові політики для залучення, утримання та мотивації персоналу Є система наступності та заміни ключових осіб компанії 	<ul style="list-style-type: none"> Засновано раду директорів Процедури ради забезпечують проведення ефективних засідань та участь усіх директорів Є політика щодо планування наступності, затверджена радою директорів
В Управління ризиками та засоби внутрішнього контролю	<ul style="list-style-type: none"> Є базовий бухгалтерський облік, управління грошовими потоками та податкове планування Джерела грошових коштів та банківські рахунки відокремлені від рахунків засновників Існує базове розуміння нормативних вимог та їх дотримання 	<ul style="list-style-type: none"> Існують базові принципи ділової поведінки Ідентифіковано основні бізнес-ризиків, включно з ризиками ключових посадових осіб Встановлено процедури сплати податків, ведення записів і зберігання документації Встановлено засоби контролю за управлінням грошовими потоками 	<ul style="list-style-type: none"> Існує детальний кодекс етичних норм та ділової поведінки Цілі, стратегічне планування, бюджет, КПЕ та чітка підзвітність існують у письмовому вигляді Найнято професійного фінансового директора Існує базова функція внутрішнього аудиту Прийнято політики та процедури щодо визначення та пом'якшення основних стратегічних та операційних ризиків Створено підрозділи бізнесу (кадри, ІТ тощо) з чіткими повноваженнями, підпорядкуванням та інструкціями 	<ul style="list-style-type: none"> Існують ефективні системи внутрішнього контролю (наприклад, засновані на COSO) Найнято зовнішніх незалежних аудиторів Функціонує належна система обліку і відстеження продажів та стану рахунків
Г Розкриття інформації і прозорість	<ul style="list-style-type: none"> Готується базова фінансова звітність Для цілей ділового обліку, реєстрації в контролюючих органах, звітності та всіх інших цілей використовуються одні й ті ж самі фінансові відомості та дані 	<ul style="list-style-type: none"> Проводиться та надається всім засновникам щомісячна звітка банківських рахунків Засновники, акціонери та директори періодично отримують однакову фінансову та нефінансову інформацію Розроблено опис та характеристика підприємства, що використовуються для маркетингу та інших цілей 	<ul style="list-style-type: none"> Фінансова звітність готується відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку Вказано ключову контактну особу, відповідальну за поширення інформації Ключові рішення офіційно доводяться до відома всього персоналу Базові звіти про результати господарської діяльності надаються зовнішнім радникам Ключова нефінансова інформація розкривається широкому загалу 	<ul style="list-style-type: none"> Фінансова звітність готується відповідно до МСФЗ або US GAPP (у разі наявності / пошуку іноземних інвесторів) Фінансова звітність перевіряється визнаною аудиторською компанією Квартальні фінансові звіти про діяльність компанії надаються інвесторам Опубліковано річний звіт (або його еквівалент). Акціонерам надається інформація на їхню вимогу
Д Власність	<ul style="list-style-type: none"> Ролі та обов'язки засновника чітко визначені Встановлено базове поняття ролей усіх членів сім'ї Існує механізм врегулювання спорів між акціонерами 	<ul style="list-style-type: none"> Визнається і розуміється різниця між проблемами несімейного та сімейного характеру Існує поінформованість щодо планування наступності в сім'ї Проводяться щорічні збори акціонерів 	<ul style="list-style-type: none"> Визначено відмінності між функціями засновників, членів сім'ї та менеджерів Передбачено шлях кар'єрного розвитку для керівників – не членів сім'ї Розробляється та приймається план наступності в сім'ї На щорічних зборах акціонерів обговорюються, серед іншого, найважливіші ухвалені рішення, дивіденди та плани на майбутнє 	<ul style="list-style-type: none"> Політики, пов'язані з працевлаштуванням членів сім'ї, їхніми дивідендами та іншими пільгами, доводяться до всіх зацікавлених сторін. Усіх акціонерів регулярно інформують про політику, стратегію та результати діяльності компанії Чітко сформульовано та застосовується механізм вирішення корпоративних спорів

⁹ У деяких країнах наявність ради директорів вимагається на момент реєстрації компанії. Наш досвід показує, що у багатьох випадках такі ради директорів є суто формальними. Ця матриця не передбачає, що рада директорів буде значною мірою функціональною до Етапу 4.

- ▶ Таблиця є узагальненою для всіх ринків та типів компаній. Можливість її застосування для кожної конкретної компанії буде різною. Для визначення рекомендацій, прийнятних для вашої компанії, керуйтеся здоровим глуздом та/або користуйтеся послугами професійних консультантів.
- ▶ Матриця вказує, що сім'я засновників є важливим чинником, який необхідно взяти до уваги, незалежно від того, чи вважає себе МСП сімейним бізнесом.
- ▶ Деякі питання, розглянуті в Матриці, особливо на Етапах 1-3, більше стосуються менеджменту, а не того, що традиційно розуміється під управлінням. Це зроблено навмисно. Певні питання менеджменту слід вирішити до початку ефективного застосування управління. Ці питання можна назвати «доуправлінськими».

Щоб продемонструвати взаємодоповнюючий характер рекомендованих практик, давайте розглянемо ключову тему управління **А. Культура і відданість належному управлінню**.

Для цієї теми управління МСП, що знаходиться на Етапі 3, бере до уваги такі передові практики, характерні для Етапу 3 (що ґрунтуються відповідно до двох попередніх етапів): прийнято статут; визначено ключові функції; ключові посади заповнено; є організаційна структура та ключові політики; сформульовано базові принципи бізнесу; є особа, відповідальна за управління; розроблено коло обов'язків для ключових посад; задокументовано основні процеси та прийнято календар корпоративних заходів.

Крім того, з огляду на взаємозалежність тем управління, ці практики для вдосконаленої **Культури та відданості належному управлінню** повинні супроводжуватися відповідними практиками для інших чотирьох тем управління. Наприклад, компанія, що знаходиться на Етапі 3, зіткнеться зі збільшенням делегування (**Б. Ухвалення рішень і стратегічний нагляд**), що має відбуватися за підтримки удосконалених засобів внутрішнього контролю (**В. Управління ризиками та засоби внутрішнього контролю**) для ефективної підзвітності.

ДАЛІ: Розділ 3 «розширює» Матрицю управління МСП. У ньому викладено детальне пояснення кожної теми управління та більш детально розглядаються відповідні рекомендовані заходи.



Розділ 3.

Ключові теми управління
і передові практики

Розділ 3. Ключові теми управління і передові практики

Ознайомившись з цим розділом, ви:

- ▶ Зможете краще розуміти ключові теми управління та відповідні концепції.
- ▶ Дізнаєтеся про управлінські практики, що відповідають етапам розвитку вашої компанії.

У ЦЬОМУ РОЗДІЛІ розглядаються деякі управлінські концепції та практики, представлені в Матриці управління МСП IFC (наведеній у Таблиці 2.2). Ці провідні практики закладають фундамент для планування заходів.

Власники МСП зможуть побачити, які елементи відсутні або відстають, і зможуть планувати заходи, необхідні для побудови більш життєздатного МСП з погляду ефективного управління.

ПРИМІТКА: у Додатку до цього Посібника наводяться робочі таблиці для зручності здійснення цього процесу.



Культура і відданість належному управлінню

“Належне корпоративне управління передбачає “інтелектуальну чесність”, а не просто дотримання правил і вимог. Капітал приходять до компаній, які застосовують на практиці саме такий тип належного управління”.

— Мервін Кінг, Голова, King Report

Етап 1 СТАНОВЛЕННЯ КОМПАНІЇ	Етап 2 АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ	Етап 3 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	Етап 4 РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Визначено ключові функції ▶ Прийнято статут 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ключові посади заповнено ▶ Існує організаційна структура, базові політики та принципи 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Є особа, відповідальна за покращення управління ▶ Розроблено посадові обов'язки для ключових посад ▶ Основні процеси задокументовано ▶ Календар корпоративних подій 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Розроблено план дій з управління ▶ Введено функцію корпоративного секретаря ▶ Норми, що стосуються управління, внесені до статуту та внутрішніх положень

Власникам компанії необхідно продемонструвати, що корпоративне управління є важливою та невід'ємною частиною сталого розвитку компанії. Це має бути зроблено через врегулювання таких питань:

- ▶ **Поінформованість і відданість власника належному управлінню**
- ▶ **Належна організаційна структура**
- ▶ **Ключові політики і процеси**

Поінформованість і відданість починається з демонстрації власниками їхньої готовності грати за правилами за допомогою базової формалізації бізнесу на Етапі 1.

Чим складнішою стає компанія, тим більшим стає значення формалізації процесів та визначення правильного бачення та культури для компанії.

Аналогічно, організаційна структура може бути дуже неформальною на етапі становлення, а потім розвинути у формалізовану структуру з повноваженнями та функціями, що визначені відповідними політиками та процесами.

Поінформованість і відданість власників

Кінцевий успіх або невдача бізнесу значною мірою залежать від розвитку власником необхідних навичок та коригування його/її пріоритетів у міру зростання компанії.

Ось декілька чинників, які сприяють цьому (Churchill and Lewis, 1983):

- ▶ *Цілі власника* зміщуються від зацікавленості в особистому успіху до досягнення сталості та прибутковості компанії.
- ▶ *Операційні функції* власника зміщуються від прямого керування всіма операційними питаннями до контролю та нагляду за ними.
- ▶ *Управлінська функція* власника зміщується від надання розпоряджень та здійснення контролю до лідерства.
- ▶ *Бачення власника* зміщується з короткострокового до здатності узгоджувати довгострокові стратегії з обмеженнями для їх реалізації.

У процесі руху бізнесу від одного етапу до наступного, зміна у характері цих управлінських викликів стає очевидною.

Зазвичай у МСП на Етапі 1 власник і бізнес тотожні. Засновник є і стратегічним підприємцем, і майстром на всі руки, який працює за декількома формальними процедурами або взагалі без них за підтримки сім'ї, друзів та кількох відданих підлеглих. Нові бізнеси будуються на мріях та талантах власника: здатність продавати, виробляти, винаходити, впроваджувати нововведення чи створювати. Вміння власника делегувати повноваження не є пріоритетним.

У процесі зростання бізнесу підвищуватиметься і його складність, внаслідок чого власнику необхідно буде підвищувати рівень навичок та компетентності персоналу. Незабаром навички та компетентність персоналу будуть такими самими, як у власника, або навіть їх перевершать.

Протягом цього зростання власнику необхідно здійснити перехід від "виконання роботи" до здійснення підприємницької стратегічної функції лідера та "забезпечення виконання роботи" іншими. Власник повинен усвідомити, що бізнес переріс його/її, і він/вона повинен навчитися передавати повноваження фахівцям та іншим керівникам, приймати поради від

сторонніх та трансформувати процес ухвалення рішень з індивідуального на більш колегіальний. Фактично, нездатність багатьох власників припинити робити все самому і почати управляти і делегувати повноваження є основною причиною невдачі або застою безлічі компаній до досягнення ними Етапу 3.

Така еволюція ролі власника бізнесу від операційного менеджменту (керування повсякденною діяльністю) до стратегічного лідерства вимагає від власника створення відповідних органів менеджменту та управління і наділення їх відповідними повноваженнями (обговорюється в розділі **Ухвалення рішень і стратегічний нагляд**), та підтримки професіоналізації бізнесу за допомогою розвитку його організаційної структури, а також відповідних політик і процедур.

Організаційна структура

Організаційні структури можуть бути дуже різними залежно від галузі, сектору та багатьох інших чинників. Нижче наведено дві визначальні організаційні обставини, які сприяють успішному розвитку МСП:

- ▶ Компанії розвиваються від нестійких та високо централізованих організаційних структур до децентралізованих підприємств з чітко прописаними ролями, функціями, порядком підзвітності та повноваженнями.
- ▶ Процеси, які підтримували багатопрофільні команди, змінюються, щоб підтримувати певні, спеціалізовані функції та співпрацю між ними.

За останні роки сфера дослідження організаційних структур набула розвитку та розробила кілька інноваційних пропозицій для надання допомоги компаніям у покращенні показників їх діяльності. Оскільки цей Посібник зосереджено на корпоративному управлінні, ми виокремлюємо один чинник: потрібен ентузіаст, який очолить розроблення та управління політиками та системами з метою створення системи належного управління.

На початку існування МСП роль такого ентузіаста виконує власник / директор. Однак, у процесі наближення компаній до Етапу 3, ця роль дедалі більше вимагатиме спеціальної кваліфікації та хороших адміністративних навичок. Саме тоді має сенс призначити окремого менеджера чи юриста компанії для виконання цієї функції. У процесі наближення до Етапу 4 може виникнути необхідність повноцінної позиції, що відповідає за корпоративне управління. Зазвичай ця посада називається «**секретар компанії**» (також відома як «корпоративний секретар», «фахівець з управління» або «корпоративний адміністратор» у деяких країнах).

Обов'язки корпоративного секретаря мають широкий діапазон і зазвичай включають таке:

- ▶ **Секретар засідань:** ведення протоколу на засіданнях ради директорів.
- ▶ **Фахівець з комплаєнсу:** (факультативно) відповідає за дотримання компанією всіх законодавчих та нормативних вимог.
- ▶ **Радник і довірена особа ради директорів** загалом та окремо для кожного індивідуального директора, зокрема для голови, з усіх питань управління: корпоративний секретар повинен надавати консультації з багатьох питань, зокрема, серед іншого, стосовно проведення засідань, наступності ради, призначення та звільнення директорів, конфліктів інтересів і тенденцій в управлінні.
- ▶ **Просвітник і лідер управління:** провідна роль у питаннях управління, таких як забезпечення адекватності механізмів управління. Спільно з головою ради директорів корпоративний секретар має забезпечити належне введення у посаду для нових членів ради директорів, а також забезпечити наявність продуманої програми професійного навчання для директорів.
- ▶ **Сполучна ланка між радою директорів та менеджментом:** корпоративний секретар є

унікальною посадою, що сприяє обміну інформацією між радою директорів та менеджментом. Наприклад, корпоративний секретар наставляє менеджмент щодо задоволення очікувань ради в плані інформації та належної поведінки в оточенні ради. Корпоративний секретар також відіграє ключову роль в передачі інформації від ради директорів менеджменту.

- ▶ **Відносини з акціонерами та іншими зацікавленими сторонами:** корпоративний секретар відіграє центральну роль у забезпеченні належної комунікації та обізнаності, особливо щодо щорічних загальних зборів. Корпоративний секретар також може відповідати за відносини з іншими партнерами, зокрема ключовими регуляторами.

Ключові політики і процеси

Більшість пов'язаних з управлінням рекомендацій щодо політик та процесів¹⁰ стосуються конкретних тем, таких як людські ресурси, механізми внутрішнього контролю, ухвалення рішень тощо, і будуть розглянуті у відповідних темах цього розділу. В контексті ключових політик та процесів, практики, що наведені нижче, зосереджені на такому:

- ▶ підвищення поінформованості про відданість належному управлінню по всій компанії: серед персоналу, акціонерів та інших зацікавлених осіб за допомогою основних документів, таких як статут та внутрішні положення;
- ▶ забезпечення етичних стандартів ведення бізнесу, де «тон задається зверху» і культура етики поширюється згори вниз по всій компанії; і
- ▶ підтримка високо децентралізованої структури бізнесу через забезпечення належних механізмів комунікації і процесів для обміну інформацією між підрозділами та відділами.

¹⁰ ACCA (Асоціація дипломованих сертифікованих бухгалтерів Великої Британії) розробила корисний і безоплатний онлайн-інструмент, який допомагає компаніям узгодити політики та процеси з баченням та стратегією організації. З інструментом ACCA щодо культури управління можна ознайомитись за цим посиланням: <https://bit.ly/2CHBtC6>



Передові практики: культура і відданість належному управлінню

Далі ми представляємо загальні передові практики для кожного етапу еволюції МСП з використанням категорій, згаданих вище:

- ▶ **Поінформованість і відданість власників**
- ▶ **Організаційна структура**
- ▶ **Ключові політики і процеси**

Звертаємо вашу увагу, що ці практики розроблені за зростальним принципом, тобто практики для пізніших етапів будуються на практиках більш ранніх етапів. Залежно від обставин, деякі рекомендації можуть бути реалізовані більш ефективно на інших етапах, або в період переходу компанії від одного етапу до наступного. Керуйтеся здоровим глуздом для визначення кращого часу для вашої компанії.



Етап 1: СТАНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ

Поінформованість і відданість власників

Офіційно зареєструйте свій бізнес у відповідних органах (як компанію чи приватне підприємство), щоб забезпечити відокремлення бізнесу від фізичної особи.

Організаційна структура

Визначте основні необхідні функції бізнесу та розподіліть їх між членами вашої багатопрофільної команди. На початковому етапі компанія занадто мала для відокремлених підрозділів та відділів, але водночас важливо визначити основні функції бізнесу, якими потрібно управляти, як, наприклад, фінанси, персонал, маркетинг та адміністрація. Розподіл обов'язків за цими функціями серед членів команди підвищує відповідальність та сприяє чіткій інформаційній взаємодії.

Ключові політики і процеси

Затвердіть статут та всі інші політики, необхідні для забезпечення мінімальної структури, щоб регулювати розподіл завдань.



Етап 2: АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ

Поінформованість і відданість власників

Розробіть базовий текст бачення, місії та основних цінностей і доведіть їх до відома персоналу. Залучайте співробітників до розроблення цього документа, щоб у них з'явилося щире відчуття причетності до компанії та її майбутнього. Цей документ буде також важливим для мотивації вашого персоналу, особливо топменеджерів (див. **Мотивуючі чинники**), та створення ефективної системи механізмів внутрішнього контролю (див. **Елементи внутрішнього контролю**).

Організаційна структура

Забезпечте, щоб основні функціональні посади, необхідні для зростання компанії, були заповнені за допомогою прямого найму або залучення співробітників сторонніх організацій.

Розробіть чіткі описи посадових інструкцій. Не забудьте включити обов'язки з управління / звітності – визначте, чи має відповідна посада безпосередніх підлеглих, і де вона знаходиться на організаційній схемі компанії, а також переконайтесь, що опис обов'язків є зрозумілим щодо підзвітності (звітної документації / результатів роботи).

Розробіть, зафіксуйте документально та доведіть до відома всього персоналу організаційну структуру із зазначенням вертикалі підпорядкування та підзвітності. Давайте цю інформацію для ознайомлення всіх нових працівників під час працевлаштування.

Ключові політики і процеси

Розробіть або доповніть базові політики там, де це доречно, для регулювання повноважень / функцій. Ці політики є ключовими елементами ефективної системи внутрішнього контролю (див. **Елементи внутрішнього контролю**). Що стосується політик і процесів, керівники повинні нести постійну відповідальність за моніторинг практик персоналу, який перебуває у їхньому безпосередньому підпорядкуванні. Розробіть процедуру регулярних дискусій з керівниками для визначення ефективності процедури моніторингу та оцінки методів роботи працівників. У разі потреби, вживайте відповідних заходів для вдосконалення або політик і процесів, або методів.



Етап 3: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Поінформованість і відданість власників

Оголосіть про намір впровадити ефективне управління через обговорення його важливості з керівниками та співробітниками. Для того, щоб у бізнесі здійснювалося належне управління,

потрібна участь кожного. Украв важливо також задати «тон зверху» у компанії за допомогою політик, дій та обміну інформацією.

На засіданнях виділіть час, щоб поговорити про належне управління та його переваги, щоб підвищити обізнаність та відданість впровадженню передових практик.

Сформулюйте та регулярно доводьте до відома довгострокове бачення компанії. Воно буде впливати на рішення керівництва, визначати напрям стратегічного планування та слугувати мотиваційним чинником для персоналу.

Організаційна структура

Призначте відповідального за вдосконалення політик управління та їх дотримання. Це може бути посада з повною зайнятістю (корпоративний секретар) або функція за сумісництвом для одного з керівників або юриста.

Періодично переглядайте та оцінюйте організаційну структуру та вертикаль субординації компанії. Органічне зростання МСП може вимагати, щоб такі перегляди проводились частіше. Включіть їх у процес стратегічного перегляду та забезпечте, щоб будь-які зміни доводилися до відома персоналу вчасно.

Ключові політики і процеси

Оформіть документально і регулярно переглядайте ефективність ключових процесів (облік, закупівля тощо). Подумайте, чи має сенс призначати співробітника для здійснення офіційного моніторингу (на рівні компанії) дотримання політик і процедур. Затвердьте офіційну процедуру обміну інформацією між особою, яка відповідає за моніторинг, та іншими співробітниками, зокрема керівниками та власниками.

Почніть створення простого календаря корпоративних подій (збори колективу, участь представників компанії у конференціях та публічних форумах тощо).



Етап 4: РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ

Поінформованість і відданість власників

Введіть функцію корпоративного секретаря для забезпечення ефективної роботи ради директорів, надання допомоги раді у вдосконаленні практик управління та їх дотримання, а також організації щорічних зборів акціонерів.



Організаційна структура

Створіть раду директорів для виконання ключових функцій стратегічного консультування та нагляду. (див. **Рада директорів**).

Ключові політики і процеси

Розробіть план із докладним описом дій, часових меж та обов'язків щодо вдосконалення управління.

Формалізуйте ключові положення корпоративного управління за участі всіх акціонерів та основних зацікавлених сторін. Включіть їх до статуту, угоди між акціонерами та правил внутрішнього трудового розпорядку. (Їх також іноді називають «довідником співробітника». Компанія роздає його всім співробітникам. Довідник зазвичай містить інформацію про культуру, політики та процедури компанії).



Ухвалення рішень і стратегічний нагляд

“Немає сенсу наймати розумних людей і говорити їм, що робити; ми наймаємо розумних людей, щоб вони сказали нам, що робити“.

— *Стів Джобс*

Етап 1 СТАНОВЛЕННЯ КОМПАНІЇ	Етап 2 АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ	Етап 3 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	Етап 4 РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Залучаються зовнішні неофіційні радники* ▶ Засновники ухвалюють рішення під час індивідуальних консультацій з ключовими виконавчими особами ▶ Коло повноважень ключового персоналу встановлено та доведено до відома співробітників на всіх рівнях організації 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Офіційно залучаються зовнішні радники ▶ Ключові рішення ухвалюються у співпраці з виконавчими менеджерами як групою ▶ Формалізовано обмежене делегування права підпису ▶ Визначено основні пріоритети з найму персоналу ▶ Є план безперервності бізнесу для гендиректора та ключових посадових осіб 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Компанія отримує постійні та структуровані зовнішні консультації ▶ Проводяться загальні обговорення всередині підприємства щодо стратегії, фінансування та укомплектування штатом ▶ Виконавчий / управлінський комітет або подібна структура періодично проводить засідання і має чітке коло повноважень ▶ Є кадрові політики для залучення, утримання та мотивації персоналу ▶ Є система наступності та заміни ключових осіб компанії 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Засновано раду директорів ▶ Процедури ради забезпечують проведення ефективних засідань та участь усіх директорів ▶ Є політика щодо планування наступності, затверджена радою директорів

* У деяких країнах наявність ради директорів є обов'язковою на момент реєстрації компанії. Наш досвід показує, що у багатьох випадках такі ради директорів є суто формальними. Ця матриця не передбачає, що рада директорів буде значною мірою функціональною до Етапу 4.

У цьому розділі розглядається стратегічне управління компанією:

- ▶ **Ухвалення управлінських рішень**
- ▶ **Радники / консультативна рада**
- ▶ **Рада директорів**
- ▶ **Планування наступності**
- ▶ **Кадрове планування**

МСП необхідно поступово переходити від високо централізованого (власник) ухвалення рішень на Етапі 1 до більш розподіленого та колегіального, покладаючись на професійну команду та довірених зовнішніх радників.

Згодом обрані радники можуть бути запрошені для роботи в раді директорів, створеній на Етапі 4. Водночас власникам потрібно забезпечити наявність у бізнесу «глибокої» експертної кваліфікації, необхідної для подальшого розвитку.

Цього можна досягти за допомогою розроблення відповідних кадрових політик. Ці політики еволюціонують від задоволення першочергових потреб та забезпечення безперервності бізнесу (на ранніх етапах) до комплексних підходів до людських ресурсів для підтримки стратегічного розвитку компанії (починаючи з Етапу 3).

Ухвалення управлінських рішень

На етапі становлення засновник / гендиректор МСП зазвичай ухвалює рішення одноосібно – або за участі одного чи двох близьких осіб всередині компанії, або з нечастим зверненням до сторонніх фахівців. Такий концентрований процес ухвалення рішень може бути виправданим на стадії становлення, коли засновник лише формує бачення компанії. Однак водночас існує висока ймовірність прийняття неоптимальних рішень, значною мірою через різні особисті суб'єктивні уявлення, а також вузьке бачення ситуації та недостатню експертну кваліфікацію.

Стиль ухвалення рішень має еволюціонувати разом із компанією. Успішні лідери не лише доручають талановитим керівникам проявляти себе у сферах їхньої безпосередньої відповідальності, але також заохочують їх працювати спільно як команда.

Делегування повноважень: у процесі зростання компаній ефективно делегування повноважень стає дедалі важливішим. Дослідження показують, що нездатність засновника делегувати свої повноваження є однією з найпоширеніших перешкод на шляху трансформації МСП у більший бізнес.

Проведене у 2014 р. Інститутом Геллапа дослідження результативності ділової діяльності 143 гендиректорів підприємств США, вибраних з 500 компаній, що швидко розвиваються, виявило, що генеральні директори з високим рівнем делегування повноважень продемонстрували середній рівень зростання за три роки на 112 відсотків вище, порівнюючи з генеральними директорами з низьким рівнем делегування повноважень (Bharadwaj-Badal, S., and B. Ott, 2015 p.) **(Висновки Геллапа щодо ефективного делегування наведено у текстовій вставці 3.1.)**

Текстова вставка 3.1. Якості лідерів, які успішно делегують повноваження

- ▶ Бажання послабити контроль та передати завдання іншим. Це звільняє час для лідерів, даючи змогу зосередитись на заходах, які забезпечать найвищу дохідність для компанії.
- ▶ Розвивають компетенції командної роботи з використанням підходу, що ґрунтується на сильних сторонах кожного. Вони виділяють час на те, щоб зрозуміти, що їхні люди природжені робити краще за всіх, а потім ставлять їх на такі посади, щоб вони виконували завдання, в яких вони з найбільшою ймовірністю досягнуть успіху.
- ▶ Забезпечують, щоб співробітники мали все необхідне для виконання роботи. Вони надають співробітникам інструменти, ресурси, можливості навчатися; вони по-справжньому дбають про зростання кожного працівника.
- ▶ Зосереджені на результатах, а не на процесах. Вони визначають чіткі очікування щодо всього – від часових меж до бюджету та очікуваних результатів, а потім здійснюють моніторинг прогресу.
- ▶ Заохочують нові ідеї та підходи до досягнення цілей. Вони культивують психологічну залученість та причетність серед співробітників через надання їм самостійності у досягненні цілей.
- ▶ Часто спілкуються зі співробітниками. Забезпечують зворотний зв'язок про те, що працює, а що ні.

Джерело: стислий виклад дослідження Bharadwaj-Badal, S., and B. Ott (2015 p.)

Колегіальне ухвалення рішень: у процесі професіоналізації компанії та залучення компетентних менеджерів, що зазвичай відбувається наприкінці Етапу 2, настає час розвивати більш колегіальний підхід до ухвалення рішень.

Деякі з переваг колективного ухвалення рішень полягають у позитивних проявах синергії. Об'єднання талантів та досвіду великої кількості людей з різними поглядами на одне і те саме питання може призвести до альтернативних рішень, які можуть ніколи не стати очевидними для однієї людини, яка працює самостійно. І як бонус, коли команда працює над проблемою спільно і приходять до певного рішення, результатом є найкраще розуміння та ухвалення остаточного рішення.

Колективний підхід також культивує відчуття спільної мети та відданості організації, оскільки всі члени керівної команди можуть висловитися щодо майбутнього компанії.

Досить ефективним механізмом впровадження такого ухвалення рішень у компанії є виконавчий комітет (також відомий як управлінський комітет). До його ключових учасників зазвичай належать генеральний директор / засновник, фінансовий директор / начальник фінансового управління, менеджер з управління продуктами/послугами, директори з питань маркетингу та продажу, та начальник адміністративного управління / начальник відділу кадрів. Іноді серед запрошених, якщо потрібно, можуть бути ключові технічні фахівці, підрозділи, що відповідають за внутрішній контроль, зовнішні радники або експерти, а також помічники ключових менеджерів або співробітники, які тимчасово замінюють ключових менеджерів (для планування наступності).

Виконавчий комітет зазвичай еволюціонує відповідно до етапів розвитку МСП: на Етапі 2 створюється група менеджерів, яка проводить регулярні засідання для обговорення поточних операційних питань. (Час від часу можуть розглядатися стратегічні питання, але їх обговорення зазвичай є неструктурованим і незапланованим). Зустрічі відбуваються у формі операційних нарад і зазвичай проводяться раз на тиждень.

На Етапі 3 виконавчий комітет формалізується як орган управління із порядком денним, процедурами, повноваженнями тощо. Комітет відповідає за ухвалення як стратегічних, так і операційних рішень, поки не створено раду директорів. На Етапі 4 роль стратегічного нагляду бере на себе офіційна рада директорів за підтримки виконавчого комітету.

Така трансформація дає змогу компанії розвинути власний підхід до стратегії від реалізації широкого бачення засновника на Етапі 1 до реалізації ситуативно-обумовлених стратегій на Етапі 2 та до виваженого та інституціолізованого стратегічного мислення на Етапах 3-4.

Стиль ухвалення рішень виконавчого комітету суттєво відрізняється від компанії до компанії – і навіть від рішення до рішення в одній і тій самій компанії. Генеральний директор залишається основною особою, яка ухвалює рішення, але в деяких випадках може вдатися до консультацій з колегами. Що стосується рішень у сферах, де інші є більш досвідченими та/або кваліфікованими, або в яких важлива повна віддача всіх співробітників, гендиректор може ухвалювати рішення колегіально або більшістю голосів. З часом успішні виконавчі комітети розробляють офіційні правила ухвалення рішень для різних сфер бізнесу з метою чіткого визначення очікувань, повноважень та відповідальності.



ПОРАДА: зазвичай щотижневі наради керівництва зосереджені на розгляді термінових операційних питань, і у людей залишається мало часу, щоб зосередитись на питаннях стратегічної важливості – надто багато поточних питань, які потребують уваги, надто багато нагальних питань, які терміново потрібно вирішити. Тому засідання зі стратегічних питань необхідно організовувати окремо. Деякі компанії кожні 3-6 місяців проводять спеціальні засідання виконавчого комітету, присвячені виключно стратегічним питанням. Вони навіть можуть змінювати обстановку для таких зустрічей (місце, час), щоб змінити заведений порядок. Наприклад такі засідання можуть називатися *стратегічними* нарадами та проводитися за межами компанії.

Радники / консультативна рада

Зовнішні радники (інші довірені підприємці, наставники) можуть бути надзвичайно корисними на початкових етапах розвитку МСП. Вони можуть надавати знання та компетенції, яких може не вистачати компанії у певних сферах, давати неупереджені поради і позначати зовнішні перспективи, не обтяжені конфліктами інтересів, а також забезпечувати нові ділові зв'язки.

Якщо закон чи інвестори вимагають від компанії створення офіційних рад директорів, підприємці на ранніх етапах схильні створювати ретельно контрольовані ради. Такі ради директорів не надають бажаних незалежних рекомендацій і не здійснюють нагляд. Це часто призводить до створення консультативної групи (для заповнення прогалини), яка співіснує з неефективною радою.

Незважаючи на те, що індивідуальні радники забезпечують більшу гнучкість та вимагають меншої кількості ресурсів, на середніх етапах розвитку (Етапи 2-3) більш формалізовані консультативні ради мають свої переваги:

- ▶ Легше залучати фахівців високого рівня: «член консультативної ради» звучить більш престижно, ніж «радник».
- ▶ Групове середовище надає процесу структуру і дисципліну та використовує силу синергії.
- ▶ Консультативна рада є дуже гнучким рішенням: вона може бути тимчасовим або довгостроковим інститутом.
- ▶ Консультативна рада забезпечує безпечний спосіб прозондувати ситуацію, перш ніж створювати повноцінну раду директорів.

Найдоцільнішим розміром для консультативної ради є склад від трьох до п'яти членів. Особи з конфліктами інтересів не повинні входити до цієї ради – до них належать постачальники або підрядники компанії, члени сім'ї або друзі, які не можуть запропонувати жодної експертної кваліфікації, а також особи, які надають послуги компанії, такі як банкіри, юристи, зовнішні аудитори та консультанти.

У більшості юрисдикцій члени консультативної ради не беруть на себе юридичної відповідальності за свою діяльність, оскільки акціонери зберігають повний контроль над тим, яку інформацію та в якій кількості надавати, та як використовувати отримані поради. Консультативна рада має ухвалити ефективні процедури проведення засідань, аналогічні описаним для ради директорів нижче.

Члени консультативної ради можуть надавати свої послуги безоплатно. Проте компанія має розглянути питання їх винагороди, оскільки це дасть змогу залучити найкращих кандидатів, а також забезпечить кращі стимули для активної участі в роботі ради. Оплата може проводитись у вигляді фіксованого річного гонорару плюс додаткова винагорода за кожне відвідуване засідання.



ПОРАДА: як вибрати між необхідністю залучення консалтингової компанії та створенням консультативної ради? Консалтинг зазвичай називається процес, який допомагає компанії

виявити конкретну проблему, знайти рішення і (часто) впровадити це рішення. Надані рекомендації не завжди можуть бути позбавлені суб'єктивізму, оскільки від них залежить розмір гонорару, який отримують консультанти. Типовий приклад: консалтингова компанія радить компанії здійснити певну угоду зі злиття та поглинання, а потім її залучають повторно для допомоги у здійсненні цієї угоди. На відміну від цього, радники допомагають виявити проблеми і можуть надати загальні рекомендації, але потім вони направляють своїх клієнтів – куди звернутися для отримання більш детальної допомоги. Крім того, робота радників зазвичай передбачає більш довгострокові відносини і не настільки схильна до конфліктів інтересів. Підсумок: робота радників та консалтинг не є взаємовиключними, а радше взаємодоповнюючими.

Рада директорів

Офіційна рада директорів є оптимальним варіантом для залучення зовнішніх фахівців, визначення стратегії та посилення функції управлінського контролю. Вона також є важливим механізмом для власників МСП, які планують послабити свою роль в активному управлінні – з метою

подальшої професіоналізації бізнесу або його передачі наступному поколінню. Обіймаючи посаду голови ради директорів, засновник може робити внесок у розвиток стратегії та зберігати контроль над бізнесом без необхідності займатися повсякденною діяльністю.

Функція ради директорів: ради директорів виконують дві головні функції (Monks, and Minow, 2014):

- ▶ **Нагляд і контроль**, зокрема серед іншого:
 - Перегляд і затвердження фінансових стандартів, політик і планів компанії.
 - Призначення та звільнення керівників вищої ланки, особливо гендиректора.
 - Забезпечення належної наступності керівництва.
 - Перегляд результатів (їх порівняння із загальною філософією, цілями та конкурентами компанії).
 - Оцінка роботи керівників вищої ланки.
 - Забезпечення наявності у компанії необхідних систем внутрішнього контролю, управління ризиками та дотримання нормативних вимог.
- ▶ **Стратегічне спрямування і консультування**, зокрема серед іншого:
 - Затвердження та перегляд стратегії компанії.
 - Перегляд та затвердження довгострокових цілей компанії.
 - Забезпечення відповідності організаційного потенціалу та кадрового планування вимогам довгострокових цілей.
 - Перегляд і затвердження розподілу капіталу компанії.

Як свідчить практика, коли бізнес ще порівняно малий, більш важливим для більшості МСП є *стратегічне спрямування і консультування*, оскільки власник сам бере активну участь у діяльності і вважає, що він не потребує зовнішньої допомоги у здійсненні нагляду та контролю. Але зі зростанням бізнесу, функція *нагляду і контролю* стає дедалі важливішою.

Структура ради. Існує два поширених типи рад:

- ▶ Однорівневі або унітарні ради, що складаються з невиконавчих директорів та кількох членів з числа

керівників вищої ланки, найчастіше генерального директора, директора з питань виробництва та фінансового директора, які в цьому разі називаються виконавчими директорами.

Така структура сприяє реалізації сильного лідерства та ефективному ухваленню рішень. З іншого боку, членство керівників вищої ланки в складі ради робить її менш незалежною, особливо коли йдеться про її ключову функцію – нагляд.

- ▶ **Дворівневі ради** чітко поділені на наглядовий та виконавчий органи. Перший зазвичай називають наглядовою радою, другий – правлінням. Згідно з цією системою, керування повсякденною діяльністю компанії доручається правлінню, яке у свою чергу перебуває під наглядом наглядової ради, зосередженої на довгостроковій стратегії компанії (рада обирається зборами акціонерів і підзвітна їм). Наглядова рада і правління мають чітко розмежовані повноваження; їх склад не може бути змішаним. Наприклад члени правління не можуть бути членами наглядової ради і навпаки. Перевагою дворівневої системи є чітке розмежування ролей та обов'язків, але її критикують за повільне та неефективне ухвалення рішень.

В багатьох країнах структура ради визначається законодавчими актами. Інші країни залишають вибір типу ради самим компаніям. Якщо агентські витрати є високими, а конфлікти інтересів виникають дуже часто, акціонери можуть обрати дворівневу систему. Якщо акціонери та керівники довіряють одне одному (або коли акціонери є керівниками), і компанії потрібно підвищити ефективність ухвалення рішень, власники можуть вибрати однорівневу систему.



ПОРАДА: у країнах із дворівневими радами виконавчий комітет може природно еволюціонувати до правління, а консультативна рада – до наглядової ради.

Склад ради. Склад і розмір ради директорів залежить від розміру та складності діяльності компанії. Рада в складі 5-7 членів підходить для більшості МСП, але для початку може бути достатньо трьох членів. (**Погляд інвестора представлений в текстовій вставці 3.2**). До звичайної ради входять три типи директорів:

- ▶ *Невиконавчі директори / Аутсайвери* – директори, які інакше ніяк не причетні до роботи в компанії. Невиконавчі директори забезпечують більш неупереджений погляд на речі.
- ▶ *Незалежні директори* – невиконавчі директори, які не мають суттєвих зв'язків з керівництвом компанії, акціонерами чи іншими директорами. Вони є важливими для здійснення функцій нагляду та надання об'єктивних консультацій.
- ▶ *Виконавчі директори / Інсайдери* – особи, які поєднують дві ролі: співробітників компанії (зазвичай, керівників вищої ланки) та членів ради директорів. Інсайдери привносять глибокі знання операційної діяльності компанії.

Під час відбору кандидатів до складу ради, власник МСП має розпочати з набору навичок, спеціалізації освіти та досвіду, необхідних для задоволення стратегічних потреб бізнесу. З часом цей набір змінюється. У будь-який момент часу компанія повинна вміти оцінити навички, які вже представлені в раді, і виявити прогалини. Нижче наведено чинники, які необхідно взяти до уваги:

- ▶ *Досвід* у ключових сферах (галузь, географія, ринок тощо), які сприятимуть реалізації стратегії компанії та її зростанню.
- ▶ *Наявність спеціальних знань та досвіду* в таких галузях, як фінанси, право тощо.

Текстова вставка 3.2. Погляд інвестора

Відомий американський бізнесмен і венчурний інвестор Фред Вілсон написав у своєму блозі:

"Я прихильник ради, що складається з трьох членів на ранньому етапі життя компанії. Зазвичай я рекомендую, щоб засновник сам входив до складу ради разом із двома іншими особами, яким він довіряє. Така ситуація дещо змінюється після появи інвесторів. Якщо засновник зберігає контроль, стан речей змінювати не потрібно. Засновники можуть, як і раніше, призначати та обирати директорів, яких хочуть бачити в раді. Проте в деяких ситуаціях інвестори ймовірніше вестимуть переговори про надання їм місця в раді. Така ситуація менш типова для інвесторів-меценатів і більш типова для венчурних інвесторів.

Наявність директора-інвестора не означає, що засновник втрачає контроль над радою. Рада може і надалі складатися з трьох членів – одного директора-інвестора та двох директорів-засновників. Або ж рада може бути розширена до п'яти осіб, водночас інвестори можуть мати одне або два місця, а решта залежить від розсуду засновника. Ці дві ситуації є типовими сценаріями, коли засновники контролюють компанію.

У процесі просування компанії від контролю засновників до контролю інвесторів виникає поняття «незалежного директора». Незалежний директор – це особа, яка не представляє інтереси ані засновника, ані інвесторів. Я великий шанувальник незалежних директорів, і мені подобається бачити їх у складі рад, членом яких я є. Ради, що наповнені приватними інтересами, не є хорошими радами. Чим більш незалежною у своїх судженнях стає рада, тим вона зазвичай краще.

Якщо засновник втрачає контроль над компанією (зазвичай через продаж контрольного пакету акцій інвесторам), це не означає, що інвестори повинні контролювати раду. Насправді я б сказав, що рада, яку контролюють інвестори, є найгіршим із можливих варіантів. Інвестори зазвичай мають вузький спектр інтересів, одним з яких є скільки грошей вони зароблять на своїй інвестиції. Нечасто трапляється інвестор, який має більш широкий і комплексний погляд на компанію.

Таким чином, хоча директори-інвестори є необхідним злом у багатьох компаніях, вони не повинні домінувати у раді чи контролювати її. Засновник повинен контролювати раду в компанії, яку він/вона контролює, а незалежні директори повинні контролювати раду коли засновник не контролює компанію".

Джерело: витяг з блогу Вілсона (2012 р.).

- ▶ *Мережа контактів*, які забезпечують компанії зв'язки із зацікавленими партнерами.
- ▶ *Репутація*, яка посилить присутність компанії на ринку.
- ▶ *Особисті якості*, такі як готовність ризикувати, оспорити чужу думку та інші характеристики, які доповнять раду та посилять взаємодію між її членами.
- ▶ *Різноманітність поглядів та перспектив*, а також вік, стать, освіта тощо.

Пошук директорів для ради. Більшість МСП вдаються до пошуку директорів за допомогою особистих зв'язків, оскільки це зазвичай підвищує рівень довіри компанії до кандидата, а також її потенційний контроль над будь-якою конфіденційною інформацією, яку вона може повідомляти новопризначеним директорам. Незважаючи на свою ефективність та економічність, цей спосіб може обмежувати можливість кандидата ефективно надавати незалежні та неупереджені консультації раді; у разі, якщо новий директор приходить із оточення власника, він навряд чи суперечитиме йому.

Компанії, зацікавлені у пошуку відповідного кандидата, можуть скористатися послугами фахівців з пошуку керівного персоналу, використовувати бази даних директорів або пошукові сервери. Директори, знайдені в такий спосіб, зазвичай, пропонують раді більш незалежні та неупереджені погляди. Проте, щоб їхній внесок був цінним, власнику необхідно прийняти той факт, що йому доведеться дозволити зовсім сторонній особі обійняти посаду в раді компанії, на що може знадобитися певний час.

Компенсація директорам. Винагорода є складною темою. Власнику необхідно встановити баланс між необхідністю виплачувати винагороду, достатньою для залучення та утримання найкращих кандидатів, і водночас не платити їм настільки багато, щоб це перешкоджало їхній здатності залишатися по-справжньому незалежними.

Загальна рекомендація полягає в тому, що час директора має цінуватися так само, як і час керівника вищої ланки. Тому винагорода повинна враховувати час, витрачений

на підготовку або присутність на щорічних засіданнях ради, а також покривати витрати (проїзд, проживання та харчування). Вона також може включати програми довгострокових виплат, такі як придбання акцій за пільговою ціною, що може гарантувати узгодженість інтересів членів ради з довгостроковими інтересами компанії.

Роль ради директорів і роль менеджменту.

Існує безліч фундаментальних відмінностей між роллю директора та роллю менеджера. Важливо, щоб ці відмінності були зрозумілі як директорам, так і менеджерам. Одним із найбільш дієвих способів забезпечення належного управління є визначення та формулювання основних функцій у компанії, а також вертикалі повноважень.

Керівним принципом у вирішенні дилеми «рада чи менеджмент» є те, що директори повинні бути в курсі справ бізнесу, але водночас не втручатися в його роботу. Інакше кажучи, директори повинні дозволити менеджменту керувати повсякденною діяльністю компанії, але водночас рада має зберігати належну пильність та нагляд за роботою менеджменту.

Роль голови ради директорів. Голова відіграє ключову лідерську роль у забезпеченні участі всіх директорів в обговореннях та ухваленні рішень, а також недопущенні домінування будь-кого з директорів. За допомогою корпоративного секретаря голова підготує та проводить засідання ради та погоджує час і частоту їх проведення. Голова також забезпечує, щоб порядок денний був доцільним, і засідання фокусувалося на ключових завданнях. Зокрема, голова забезпечує, щоб рада директорів здійснювала моніторинг прогресу компанії, але водночас не «скочувалась» до питань повсякденної діяльності бізнесу.

Голова повинен тримати під наглядом склад та структуру ради та ініціювати коригуючі дії у разі потреби. Голова також відповідає за введення нових членів до складу ради. Деякі власники компаній мають труднощі з адаптацією до ролі голови ради. Як гендиректори, вони звикають до функції безпосереднього начальника над іншими керівниками у своїй команді. Голова, однак, не є «босом» для інших директорів ради, а радше «першим серед рівних».

Голова Ради проводить засідання так, щоб усі члени ради могли вільно висловити свою думку. Крім того, хороший голова завжди буде націлений на ухвалення рішення на основі консенсусу, а не просто більшістю голосів.

Створення ефективних процесів ради. Дуже часто на це фундаментальне питання звертають лише поверхневу увагу, незважаючи на те, що воно має безпосередній та миттєвий вплив на роботу ради та її ефективність. Нижче стисло викладено деякі прості належні практики:

- ▶ Визначити, формалізувати та довести до відома відповідних осіб повноваження та правила взаємодії між радою, акціонерами та менеджментом / керівництвом.
- ▶ Визначити офіційний порядок денний за участі всіх членів:
 - Огляд як показників діяльності за попередні періоди, так і питань майбутнього.
 - Забезпечити час для стратегічних обговорень та обмежити повсякденні питання.
 - Забезпечити належний динамічний контроль і поцікавитися, як виконуються рішення, ухвалені раніше.
- ▶ Підготувати довідкові документи:
 - Простежити, щоб вони були стислими і відповідали меті (для вжиття заходів? для прийняття до відома? тощо).
 - Розіслати їх директорам не пізніше, ніж за п'ять днів до засідання, щоб вони мали достатньо часу на опрацювання інформації та підготовку до засідання.
- ▶ Вести та затверджувати протоколи (фіксувати обговорення, думки, рішення).
- ▶ Створити календар ради з відображенням ключових питань, що підлягають обговоренню (від чотирьох до шести засідань на рік), так, щоб були включені важливі теми, і члени ради мали змогу підготуватися та звільнити час для участі у засіданнях.

Планування наступності

Планування наступності – це процес виявлення та підготовки людей всередині організації для заповнення ключових посад у компанії в разі їх раптового звільнення. Це робиться з метою забезпечення стійкості підприємства у кризовий період.

Нездатність випередити зміни в керівництві чи власниках бізнесу може мати вкрай негативні наслідки. Згідно з дослідженням компаній, проведеним Джозефом Фаном, через п'ять років після передачі важелів управління компанією засновником наступному поколінню, компанії в середньому втрачають майже 60% своєї вартості (IFC, 2017 р.). Понад половину вартості компанії просто зникає!

МСП треба пам'ятати про три типи наступності:

- ▶ **Наступність власності стосується особи**, яка стане новим власником капіталу компанії. Ця форма наступності є особливо важливою для сімейних компаній. (Див. [Тему управління Д. Власність](#)).
- ▶ **Наступність керівництва** стосується насамперед людини, яка відповідатиме за повсякденну операційну діяльність бізнесу.
- ▶ **Наступність спеціалізованих експертів** стосується людей, кваліфікація яких є критичною для бізнесу та/або рідкісною на ринку.

Для більшості МСП наступність власності та керівництва буде взаємопов'язаною. Засновники повинні чітко розуміти довгострокові цілі своєї компанії, оскільки вони безпосередньо впливають на ключові рішення щодо наступності. Наприклад, власники, які будують бізнес, сподіваючись на продаж компанії зовнішнім інвесторам, можуть ухвалити рішення перейти до професійного управління. Власник, зосереджений на створенні спадщини для наступних поколінь, може ухвалити рішення на користь виховання талановитого керівника в сім'ї.

Щойно у вас з'являється певна ясність щодо довгострокових бізнес-цілей (зазвичай, на Етапі 2), настає час подумати про план наступності.

rockstar

Ситуативний приклад: наступність у компанії *Rockstar*

Син Рамі, Шериф, зацікавлений, щоб бізнес залишився в сім'ї, але заявив: "Я не бачу себе в майбутньому компанії, тому що маю інші інтереси. Я тут тільки, щоб підтримати тата в цей період".

У зв'язку з цим Рамі звернувся до консультанта з проханням запропонувати процедуру планування наступності, що усуває ризик ключової фігури в компанії. Ризики були розставлені в такій послідовності:

- **Першочергове та термінове завдання: дизайнер (спеціальна наступність).** Дизайн – це те, що дає компанії *Rockstar* конкурентну перевагу, але Рамі залишається її єдиним дизайнером. Необхідно найняти та належним чином навчити учня.
- **Середньострокове завдання: генеральний директор.** Зростаючій компанії необхідний гендиректор з талантом управлінця, чого бракує засновнику. Син засновника не зацікавлений в управлінні компанією, причому очевидних наступників відповідного рівня не спостерігається.
- **Завдання від середньострокового до довгострокового: власність.** Щоб підготувати сина до ролі власника компанії, є сенс ввести його до складу ради директорів.

Згідно з опитуванням сімейних компаній, проведеним PwC в США, лише 23% таких компаній мають продумані й задокументовані плани наступності (PwC, 2017 р.). Отже, яким би не було ваше конкретне рішення, якщо у вас є «продуманий задокументований план наступності», ви вже знаходитесь на крок попереду!

Компаніям, які знаходяться на ранніх етапах (Етапи 1-2), необхідно скласти екстрені проміжні плани для кожної ключової позиції. Якщо раптом людина буде не в змозі виконувати свої обов'язки, як виконуватиметься ця робота? Який вплив це може мати на безперервність бізнесу?

На пізніших етапах компаніям необхідно зосередитися на довгострокових політиках та планах системної наступності, в яких будуть зазначені потенційні

кандидати на відповідні посади та передбачена їхня підготовка.

Наступність власності. Ухвалення рішення щодо того, хто стане новим акціонером, пов'язане з психологічними та емоційними моментами. Наступність стосується питань контролю, повноважень та відповідності, які багато хто вважає надто делікатними. Обставини, які є підставою для наступності власності, можуть також стосуватися виходу власника на пенсію або думок про його власну смертність, що знову ж таки може змусити його відкласти участь у процесі.

Однак, планування наступності власності є критичним для забезпечення довгострокового виживання бізнесу та збереження накопиченого багатства. Ось деякі питання, які слід розглянути власнику компанії:

- ▶ Чи визначили ви свої особисті цілі та бачення щодо передачі власності компанії? (Передача власності наступному поколінню? Викуп компанії її керівництвом? Інше?)
- ▶ Чи є у вас на прикметі наступник? Чи були ваші наміри доведені до відома відповідних сторін?
- ▶ Які наслідки має ваш план для керівництва компанії?
- ▶ Чи є питання власності або сімейні питання, які необхідно вирішити до передачі власності?

Важливо пам'ятати, що наступність власності не обмежується передачею капіталу. За своєю сутністю це передача повноважень та, зрештою, законного права на управління бізнесом. Вона безпосередньо впливає на те, як здійснюється управління компанією, тому дуже важливо створити умови для ефективного ухвалення рішень акціонерами. Наприклад, уникайте рівного розподілу акцій серед парної кількості братів та сестер, це може заводити ситуації в глухий кут на зборах акціонерів.

Наступність керівництва. Планування наступності для гендиректора і керівників вищої ланки, очевидно, є найважливішим питанням, з яким стикаються компанії. Водночас, багато власників компаній не здійснюють керування передачею бізнесу команді-наступнику. Наприклад, лише 30% сімейних компаній доживають до другого покоління, 12% – до третього, і лише 3% продовжують працювати у четвертому поколінні й далі (Deloitte, 2015 р.). Нижче наведено деякі типові питання та помилки, які ускладнюють наступність керівництва:

1. *Занадто довге відкладання процесу планування наступності.* Засновники часто продовжують активно керувати компанією, допоки дозволяє здоров'я. Це означає, що наступність стає практично катастрофічною подією для компанії.

Засновник / гендиректор помирає або хворіє, і зміна власності та керівництва відбувається принагідно, створюючи різні невизначеності та вакуум влади всередині компанії. Навіть за оптимального сценарію передача повноважень відбувається з таким великим запізненням, що

засновник не в змозі належним чином керувати нею або дати настанови наступнику.

Засновники (і згодом ради директорів) часто не оцінюють справжній управлінський потенціал своїх «висхідних зірок», допоки не стає надто пізно. «Доморощені» кандидати часто можуть бути найкращими варіантами, якщо їх розпізнали на ранній стадії та дозволили їм максимально розвинути свій потенціал. Якщо це не зроблено, результатом часто буде відхід найбільш талановитих людей з компанії, особливо з сімейних компаній, оскільки вони не бачитимуть перед собою перспектив кар'єрного зростання.

2. *Схильність чинного гендиректора (засновника) до спроб «клонування» себе, пошуку нового гендиректора з таким самим набором якостей.* Це особливо нерозумно, оскільки на різних етапах розвитку компанії потрібні різні таланти.
3. *Мікроуправління наступником.* Навіть коли наступність керівництва формально відбулася, вона може виявитися неефективною, якщо повноваження, як і раніше, знаходяться в руках власника, який не може або не хоче відпустити важелі управління.

Навіть засновники, які офіційно перейшли до ради директорів зі складу керівництва, часто не можуть подолати бажання втручатися у повсякденну діяльність компанії. Вони також можуть насаджувати специфічний стиль управління, пригнічуючи креативність нового гендиректора.

Нездатність передати повноваження значною мірою обмежує спроможності нового керівництва, підриває його репутацію в компанії та спричиняє сум'яття серед персоналу. **(Див. Текстову вставку 3.3. щодо практичних порад для підприємців, як «відпустити» оперативне управління).**

4. *Нездатність визнати сімейні проблеми,* що безпосередньо впливають на бізнес. Ця проблема стає особливо гострою в процесі збільшення сім'ї та виходу на арену кількох потенційних кандидатів на позицію керівника вищої ланки з різних гілок сім'ї.

Текстова вставка 3.3. Як навчитися «відпускати» свій бізнес

Леслі Дешью – радник із сімейного бізнесу та співавтор роботи «Ключі до успіху сімейного бізнесу».

У розмові з партнером *Deloitte Tax LLP* Томом Плотом він поділився своїми думками і дав рекомендації про те, як лідерам сімейного бізнесу старшого покоління легше впоратися з ситуацією, коли потрібно відпустити свій бізнес.

«З мого досвіду, той, хто завжди був енергійним і захопленим лідером, не може просто так все залишити і піти в нікуди. І якщо у нього було активне та захоплююче життя, він не може просто сидіти вдома і читати чи дивитися телевизор, чи грати у гольф. Згідно з моїм досвідом, у таких людей має бути щось, що їх цілком поглинає, на що вони могли б переключитися. Отже, першим кроком для лідерів є перенаправлення своєї енергії задовго до планування передачі повноважень. Це може означати початок культивування інших інтересів. Це дуже складно, особливо для підприємців, оскільки вони, зазвичай, повністю зайняті своїм бізнесом.

Одним із найуспішніших переходів, які я коли-небудь бачив, був клієнт, який заснував будівельний бізнес «з нуля» і побудував компанію, вартість якої становила 60 млн доларів. До моменту, коли він зрештою продав свій бізнес і передав його новим лідерам, він почав допомагати одній некомерційній організації у будівництві нової будівлі. Він був членом ради директорів цієї організації, але в нього була необхідна технічна кваліфікація, організації дійсно потрібна була його допомога. У такий спосіб, він зміг застосувати свої знання, пристрасть та енергію в іншому місці.

Наступною умовою є впевненість у тому, що за наступним поколінням доглянуть – якщо хочете, що воно буде під наглядом – щоб знати, що воно вчинить правильно. Тому однією з можливих стратегій є наявність незалежної ради директорів, яка забезпечить нагляд і наставництво, що повністю задовольнить лідера, який відходить від справ.

Якщо така рада є, і якщо лідер, який відходить від справ, у багатьох випадках певний час бере участь у роботі цієї ради, то він зі спокійною душею може сказати: «Чудово, я в курсі всіх подій, не втручаюся в управління, і можу наглядати за тим, що відбувається».

Джерело: Deloitte (2015).

Сім'ї в бізнесі можуть ігнорувати необхідність планування наступності свого гендиректора з багатьох причин. Кожна сім'я є унікальною і має знайти власні рішення, проте існують деякі загальні рекомендації :

► Є свідчення, що вказують на те, що гендиректори з числа членів сім'ї частіше фокусуються на збереженні репутації та цінностях компанії. Професійні менеджери частіше зосереджені на зростанні компанії.

► Дослідження показують, що «доморощені» гендиректори демонструють кращі результати, ніж найняті ззовні. З іншого боку, якщо у компанії проблеми, або вона перебуває у застої, найкращим виходом може бути прийняття на роботу стороннього кандидата .

► Для сімейної наступності керівництва дедалі поширенішою практикою є підхід, за якого члени сім'ї повинні отримати відповідний досвід за межами компанії протягом кількох років.

Часто їм дозволяється увійти до компанії лише на посаду такого рівня, якого вони змогли досягти за її межами.

- ▶ Існує чітка тенденція до професіоналізації менеджменту під час передачі права власності наступному поколінню. Дедалі більше сімей усвідомлюють, що володіння компанією та управління нею не обов'язково є тотожними. Ось чому так важливо створити належні структури управління, щоб сім'я могла зберегти ефективний стратегічний нагляд і контроль.

Наступність спеціалізованих експертів. Зазвичай цей тип наступності значно простіше і зрозуміліше, ніж наступність власності та керівництва. Однак підприємцям слід бути уважними щодо одного психологічного чинника: якщо у вас є фахівці, звільнення яких є високим ризиком для компанії, це дає цим людям відчуття безпеки. Для них природно хотіти залишатися незамінними. Тому важливо, щоб коло обов'язків для таких посад чітко передбачало підготовку потенційного наступника (для надзвичайних ситуацій та на довгострокову перспективу) як один із ключових результатів, за якими їх будуть оцінювати. Також важливо перевірити готовність наступника, наприклад, відправивши ключового співробітника у тривалу відпустку або доручивши йому інше тимчасове завдання.

Кадрове планування

Кадри – це широка тема. Ми лише загально торкнемося політик, що стосуються керівників вищої ланки та технічного персоналу.

Розглянемо таку аналогію, якою іноді користуються у світі приватного інвестування: вважається, що люди – це «програмне забезпечення», на якому працює бізнес, на противагу «апаратним засобам» – фізичним активам.

Апаратні засоби швидко стають товаром, який можна легко купити чи скопіювати. Але саме програмне забезпечення – це те, що відрізняє одну компанію від іншої, і те, що створює додану вартість, яку набагато важче отримати.

Наприклад, американська галузь авіаперевезень «продемонструвала негативний чистий прибуток за 23 з 31 років з моменту скасування регулювання» у 1978 р. (Phillips, 2011 р.). На противагу цьому, приблизно в цей самий період були створені *Південно-Західні Авіалінії*, компанія, яка мала лише три літаки, але стала найбільшим авіаперевізником у країні. Вона «залишалася платоспроможною та генерувала прибуток протягом останніх 39 років» (Schlanger, 2012). *Південно-Західні Авіалінії* літають на таких самих літаках, як і всі інші; але від самого свого заснування вона ретельно відбирала потенційних співробітників та створила культуру роботи, відтворити яку конкурентам виявилось не до снаги (Romero, 2008).

Кадрове планування зазвичай опиняється в центрі уваги на Етапі 2. Компанії часто заявляють про труднощі у залученні кваліфікованого персоналу, особливо коли йдеться про завищені очікування молодого покоління.

Психолог Фредерік Герцберг запропонував практичну концепцію, відому як «двочинникова теорія мотивації» для подолання цих труднощів (Herzberg 1968). Компанії повинні зосередитись на двох завданнях: *мінімізації незадоволеності персоналу та максимізації його мотивації*.

Мінімізація чинників, що демотивують. Герцберг запровадив концепцію «гігієнічних чинників», які включають статус, гарантію трудової зайнятості, зарплату і пільги, якість відносин з начальниками та інші умови праці. Дослідження показує, що наявність цих чинників не призводить до задоволеності працівників роботою чи мотивації працювати краще. Однак, якщо ці чинники не враховувати належним чином, працівники стануть активно незадоволеними.

Ці чинники є «гігієнічними» у тому сенсі, що їх *відсутність* призводить до незадоволеності персоналу.

Усунення причин незадоволеності роботою – це перший крок у створенні продуктивної робочої сили. Немає сенсу намагатися мотивувати співробітників, доки не будуть вирішені ці питання!

Якщо ваша компанія стикається з високою плинністю кадрів або великою кількістю скарг з боку персоналу, це може бути сигналом, що «гігієнічні» умови роботи не знаходяться на належному рівні.

Гігієнічні чинники, такі як відносини з керівниками або зарплата / пільги, є дуже специфічними для кожної культури чи галузі. Нижче наведено деякі загальні поради, як їх регулювати:

- ▶ Заохочуйте командну роботу та поважні робочі стосунки.
- ▶ Виявіть та виправте незадовільні та неконструктивні політики компанії, які діють як «подразники» для персоналу або суперечать культурі компанії.
- ▶ Здійснюйте підтримуючий та ненав'язливий нагляд.
- ▶ Переконайтесь, що ваш соцпакет є конкурентним; виявіть, які пільги найбільше цінуються працівниками.
- ▶ Забезпечте відсутність остраху звільнення.



ПОРАДА: найважливіший крок – це надати вашим працівникам права голосу у створенні культури, робочого середовища та політик компанії.

Максимізація мотивуючих чинників. Опитування Інституту Геллапа, проведене в 2015 р., виявило, що лише 32% працюючих у США були «захопленими» своєю роботою, тоді як 51% були «незахопленими», а 17% були «вкрай незахопленими» (Adkins, 2016). Якщо ваші працівники не звільняються і багато не скаржаться, але водночас й не виявляють особливої зацікавленості у роботі (працюють заради зарплати), це може бути сигналом, що гігієнічні чинники були враховані, але вам необхідно переходити на наступний рівень – активно мотивувати свій персонал до максимальної віддачі.

Діловий оглядач Деніел Пінк підсумував результати різноманітних досліджень про мотивацію співробітників,

розбивши їх на три практичні категорії: майстерність, самостійність та мета (Porova, 2013).

Майстерність на роботі як мотивація – це бажання здобути кращі навички та знання. Компанія може вдатися до кількох заходів на підтримку майстерності, зокрема до таких:

- ▶ Навчання, індивідуальне наставництво та делегування важливих завдань для професійного зростання та вдосконалення особливо цінується молодим поколінням, яке розпочинає свій професійний шлях.
- ▶ Розширення посадових обов'язків через доручення додаткових і більш важливих та цікавих завдань.
- ▶ Визнання і винагорода за успішну роботу.

Самостійність означає, що працівники мають значний контроль над різними аспектами своєї роботи, що підвищує їхнє почуття причетності та відповідальності. Вміння делегувати повноваження є критичною навичкою для підприємця, який бажає створити відчуття самостійності у співробітників.

Мета – це бажання робити щось значуще та вартісне. Вона має бути інтегрована у цінності та ділові завдання компанії. Підприємці рідко розпочинають бізнес лише для того, щоб розбагатіти. Вони мають бачення, мрії та ідеї, і вони не повинні приховувати їх від своїх співробітників. Коли Герб Келлегер почав створювати *Південно-Західні Авіалінії*, він відкрито наймав людей для надання клієнтам послуг найвищого рівня з «почуттям теплоти, доброзичливості та індивідуальної гордості» – і мотивував до цього співробітників.

Усі три категорії націлені на створення справжньої внутрішньої мотивації працювати краще. Результати десятирічних досліджень свідчать, що по-справжньому мотивовані люди постійно перевершують у своїй роботі тих, хто мотивується грошима або іншими зовнішніми вигодами (Chamorro-Premuzic, 2013).

Грошова винагорода та визнання. Зосередження на справжній мотивації не означає, що ви можете ігнорувати фінансові стимули. Існує сильний практичний аргумент на користь забезпечення ключовому персоналу «особистої зацікавленості» для створення почуття власності та винагороди за хорошу роботу.

Ключові показники ефективності (КПЕ) можуть бути ефективним мотиваційним інструментом для керівників вищої ланки та технічного персоналу, починаючи, у простій формі, з Етапу 2. Для керівників вищої ланки можна встановити КПЕ із трьох компонентів:

- ▶ Індивідуальний – для оцінки поведінки керівника у таких сферах, як командна робота, лідерство, здатність та бажання навчатися тощо.
- ▶ Функціональний – для оцінки показників роботи функції або підрозділу, очолюваного керівником, щодо поставлених цілей.
- ▶ Корпоративний – для заохочення керівників працювати як одна команда – на основі показників діяльності компанії загалом.

Ці КПЕ повинні формувати основу для підвищення зарплати, виплати премій та інших заохочень, зокрема нефінансових. КПЕ також є важливим інструментом комунікації для транслявання культури та пріоритетів компанії.

План розподілу прибутку може бути складений для ключових членів керівництва та іншого персоналу, який вважається значущим для успіху компанії. (Деякі компанії роблять це для всього персоналу). Наприклад, у разі досягнення цільових показників, компанія розподіляє 10% прибутку серед впливових співробітників, зазначених у плані.

Згідно з *планом участі співробітників компанії в акціонерному капіталі* акції компанії частково використовуються для винагороди з метою заохочення у співробітників довгострокової відданості компанії.

Такий стимул зменшує ймовірність того, що інші компанії перемають ключових працівників. Іноді він також використовується сімейними компаніями з метою утримання значущих співробітників на період передачі власності або керівництва від одного покоління іншому.

Збереження балансу між справжньою мотивацією і грошовими винагородами. З'являється дедалі більше доказів, що змінну заробітну плату – «зарплату за показники діяльності» – треба використовувати обережно. Зарплата, що залежить від виробітку, підходить лише для рутинних завдань. Проте, для людей, які працюють над вирішенням творчих завдань – там, де потрібні інноваційні, нестандартні рішення – результати досліджень свідчать, що досить часто висока змінна складова зарплати шкодить якості роботи. Адже звіти можна сфабрикувати, можна фокусуватися на короткострокових результатах або ставити важливість «вимірюваних» чинників, таких, як обсяги продажів, вище за значущі, але важковимірні, такі як, наприклад, культура компанії або якість обслуговування клієнтів.

Це ще раз підкреслює необхідність фокусуватися на створенні справжньої внутрішньої мотивації, як вже висвітлювалося вище. Переконайтесь, що фіксована зарплата ваших керівників досить висока, щоб вони не «думали про гроші», а натомість зосередились на самій роботі. Змінна складова має функціонувати як нагорода та заохочення, а не бути основним мотивуючим чинником чи джерелом доходу.

Визначення оптимального поєднання змінної та фіксованої оплати праці є однією з ключових стратегічних функцій відділу персоналу, який має бути повністю сформований станом на початок Етапу 3.



ПОРАДА: МСП часто не можуть конкурувати з великими компаніями за рівнем зарплат, але вони мають більше гнучкості для задоволення потреб своїх співробітників щодо майстерності, самостійності та мети.



Передові практики: ухвалення рішень і стратегічний нагляд

Нижче наведено поширені провідні практики для всіх етапів еволюції МСП з використанням категорій, згаданих вище:

- ▶ Ухвалення управлінських рішень
- ▶ Радники / консультативна рада
- ▶ Рада директорів
- ▶ Планування наступності
- ▶ Кадрове планування

Звертаємо вашу увагу, що ці практики розроблені за зростальним принципом, тобто практики для пізніших етапів будуються на практиках більш ранніх етапів. Залежно від обставин, деякі рекомендації можуть бути реалізовані більш ефективно на інших етапах, або в період переходу компанії від одного етапу до наступного. Керуйтеся здоровим глуздом для визначення найкращого часу для вашої компанії.



Етап 1: СТАНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ

Ухвалення управлінських рішень

Проведіть індивідуальні консультації з керівниками вищої ланки, перш ніж ухвалювати важливі рішення.

Визначте і доведіть до відома працівників обмеження повноважень ключового персоналу, такі як обсяги закупівель, які вимагають санкції гендиректора. Головним елементом засобів внутрішнього контролю є чітко встановлені межі повноважень. Ці параметри сприяють підвищеній підзвітності та знижують непотрібну залежність від власників у прийнятті повсякденних рішень.

Радники / консультативна рада

Запросіть довірених зовнішніх радників (навіть якщо це буде неформально) для обговорення стратегічних питань.



Етап 2: АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ

Ухвалення управлінських рішень

Розробіть матрицю повноважень, яка визначає ключові рішення та зазначає, які підрозділи компанії чи особи уповноважені їх ухвалювати. Вона повинна включати рішення для засновника / акціонерів, ради (якщо така є), гендиректора, ключових виконавців та технічних фахівців. Складіть список рішень та осіб, які їх ухвалюють, і кого потрібно буде інформувати за кожним рішенням. Усі відповідні особи повинні неухильно дотримуватись затвердженої матриці повноважень. Якщо цього не робити, це призведе до зниження рівня довіри в компанії.

Менеджмент повинен регулярно зустрічатися як група для колективного розгляду операційних питань та стану реалізації планів, а також виявлення ризиків / проблем з подальшим ухваленням рішень. Гендиректор / власник може звертатися до групи за консультаціями зі стратегічних питань у разі потреби.

Радники / консультативна рада

Визначте сфери / теми, які потребують допомоги зовнішніх експертів (визначення стратегії компанії, плани фінансування, нові ринки та продукти, технічні питання, структура компанії, ділові відносини, зовнішня репутація компанії, індивідуальне навчання / коучинг для керівників вищої ланки тощо).

Визначте роль та формалізуйте залучення необхідних зовнішніх радників. Переконайтесь, що радники розуміють свої функції та активно включаються у виконання своїх обов'язків для підвищення цінності компанії.

Планування наступності

Розробіть план екстрених заходів / план забезпечення безперервності бізнесу для гендиректора та інших ключових співробітників. Він повинен відображати порядок невідкладних заходів у разі їх раптового звільнення або відсутності.

Кадрове планування

Створіть прості засоби доведення ключових рішень, політик та стратегій до відома персоналу.

Оформіть документально посадові інструкції відділу управління персоналом, щоб забезпечити, щоб всі ключові функції з управління персоналом виконуються (або передані зовнішнім підрядникам).

Розвивайте компетенцію ключових осіб всередині організації або залучайте сторонніх аналітиків та експертів з управлінської звітності – щоб допомогти керівництву в питаннях контролю витрат та ухвалення стратегічних рішень.



Етап 3: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Ухвалення управлінських рішень

Створіть офіційний виконавчий комітет (гендиректор та ключові менеджери), який: 1) проводить засідання з операційних питань щотижня або раз на два тижні і 2) проводить спеціальні засідання для обговорення виключно стратегічних питань із затвердженням порядком денним. Забезпечте наявність чіткого кола обов'язків комітету.

На засіданнях виконавчого комітету (наприклад, раз на місяць чи квартал), оцінюйте прогрес щодо виконання планів та вносьте зміни до планів у разі необхідності.

Радники / консультативна рада

Подумайте, чи підвищить цінність компанії створення офіційної консультативної ради. Якщо так, формалізуйте створення консультативної ради і повідомте всі зацікавлені сторони про її створення.

Планування наступності

Розробіть базову схему планування наступності для керівників вищої ланки з метою забезпечення своєчасної підготовки резерву висококваліфікованих фахівців. Власники хочуть бути впевнені, що, у разі необхідності, люди будуть готові та багатимуть заповнити критично важливі посади, зазначені у плані наступності. Для побудови життєздатного кадрового резерву необхідні три такі кроки: 1) визначте попит на лідерські посади; 2) оцініть поточну пропозицію висококваліфікованих фахівців; 3) мобілізуйте та підготуйте потенційних лідерів.

Кадрове планування

Зробіть функцію / департамент з управління персоналом стратегічним партнером (та/або частиною) команди стратегічного управління (наприклад, надання підтримки в розробленні ефективних стратегій пошуку та утримання персоналу, програм винагороди та пільг, програм професійного розвитку та систем управління ефективністю).

Доповніть посадові інструкції для кожної позиції, щоб сформувати детальну сферу повноважень зі списком завдань, із зазначенням необхідних якостей та кваліфікацій. Перегляньте якості та кваліфікації наявного персоналу, щоб визначити, чи відповідає він колу повноважень та списку завдань.

Розробіть систему заохочення, щоб залучити висококласних фахівців і мотивувати їх до найкращих результатів (майстерність – самостійність – мета), зокрема чіткі можливості для професійного та кар'єрного зростання, визнання досягнутих результатів та заохочення відповідно до них (опції на придбання акцій, участь у прибутку тощо).

Подбайте про гігієнічні чинники утримання персоналу, такі як: привабливе робоче середовище, внутрішні політики компанії, конкурентна винагорода та додатковий пакет пільг.



Етап 4: РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ

Рада директорів

Чітко визначте роль ради, особливо її відносини з менеджментом, а також включіть обов'язки і відповідальність директорів перед компанією та акціонерами у внутрішнє положення про раду директорів і наказ про призначення директорів.

Визначте навички, необхідні для виконання обов'язків радою, з урахуванням стратегічного спрямування компанії; оцініть існуючі навички ради та зверніть увагу на наявні прогалини.

Забезпечте, щоб у раді була відповідна комбінація директорів з урахуванням набору навичок, професійної підготовки, особистих якостей, різноманітності (вік, стать тощо), а також баланс виконавчих, невиконавчих та незалежних директорів.

Створіть ефективні та продуктивні процедури ради:

- ▶ Виділіть достатньо часу для ефективного обговорення та участі всіх директорів.
- ▶ Забезпечте наявність сфокусованого порядку денного для кожного засідання на основі щорічного календаря засідань ради.
- ▶ Зберігайте баланс між презентаціями з боку керівництва та обговореннями у раді, а також між аналізом результатів діяльності за минулий період та стратегічним плануванням.
- ▶ Розсилайте стислі документи, орієнтовані на дії, не пізніше ніж за п'ять робочих днів до засідання ради.
- ▶ Ведіть та затверджуйте протоколи (обговорення, думки та рішення). Використовуйте їх для забезпечення ретельного контролю за виконанням рішень.

Планування наступності

Розробіть стратегічні плани наступності для гендиректора, ключових керівників вищої ланки та технічних фахівців (із зазначенням короткострокової, середньострокової та довгострокової наступності).



Управління ризиками та засоби внутрішнього контролю

“Засоби контролю захищають слабких від спокуси, сильних від можливості та невинних від підозри.”

— Журнал “Внутрішній аудитор”, 1977 р.

Етап 1 СТАНОВЛЕННЯ КОМПАНІЇ	Етап 2 АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ	Етап 3 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	Етап 4 РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Є базовий бухгалтерський облік, управління грошовими потоками та податкове планування ▶ Джерела грошових коштів та банківські рахунки відокремлені від рахунків засновників ▶ Існує базове розуміння нормативних вимог та їх дотримання 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Існують базові принципи ділової поведінки ▶ Ідентифіковано основні бізнес-ризиків, включно з ризиками ключових посадових осіб ▶ Встановлено процедури сплати податків, ведення записів і зберігання документації ▶ Встановлено засоби контролю за управлінням грошовими потоками 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Існує детальний кодекс етичних норм та ділової поведінки ▶ Цілі, стратегічне планування, бюджет, КПЕ та чітка підзвітність існують у письмовому вигляді ▶ Найнято професійного фінансового директора ▶ Існує базова функція внутрішнього аудиту ▶ Прийнято політики та процедури щодо визначення та пом'якшення основних стратегічних та операційних ризиків ▶ Створено підрозділи бізнесу (кадри, ІТ тощо) з чіткими повноваженнями, підпорядкуванням та інструкціями 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Існують ефективні системи внутрішнього контролю (наприклад, засновані на COSO) ▶ Найнято зовнішніх незалежних аудиторів ▶ Функціонує належна система обліку і відстеження продажів та стану рахунків

Ми відносимо «Управління ризиками та засоби внутрішнього контролю» до поширених тем, з якими знайома більшість підприємців, принаймні загалом. Вона охоплює:

- ▶ **Засоби внутрішнього контролю**
- ▶ **Аудит (внутрішній і зовнішній)**

У базовому сенсі засоби внутрішнього контролю можна визначити як політики і практики, що дають змогу МСП знаходити прорахунки, запобігати помилкам, виявляти шахрайство та забезпечувати достовірність фінансової звітності. Це мінімум, який мають забезпечити засоби внутрішнього контролю на Етапах 1-2.

Проте розуміння засобів внутрішнього контролю суттєво змінилося за останні роки. Їх роль розширилася до управління ключовими ризиками, що загрожують успіху компанії. Комітет спонсорських організацій (COSO), провідна світова організація з розроблення загальних стандартів управління ризиками підприємств, засобів внутрішнього контролю та боротьби з шахрайством, визначає засоби внутрішнього контролю як «Процес..., призначений для надання розумних гарантій щодо досягнення цілей, що стосуються операційної діяльності, звітності та відповідності законодавчим вимогам» (COSO, 2013 р.). Хоча стандарти COSO можуть здатися занадто складними для багатьох МСП, створення системи контролю, більшою мірою орієнтованої на стратегію, є ключем до успіху компанії.

Ця зміна фокусу важлива, починаючи з моменту переходу до Етапу 3, коли компанія починає приділяти більше уваги стратегічному плануванню.

Внутрішній аудит – це функція, призначена для надання менеджменту (а пізніше – Раді директорів) розумних гарантій, що засоби їх внутрішнього контролю є достатніми і функціонують добре. Ця функція з'являється на Етапі 3 для підтримки подальшої децентралізації повноважень.

Зовнішній аудит – це незалежна перевірка фінансової звітності, складеною організацією. За відсутності законодавчих вимог, у цій функції зазвичай немає необхідності, поки у МСП не з'являться зовнішні акціонери на Етапі 3-4.

Засоби внутрішнього контролю

Засоби внутрішнього контролю, як випливає з назви, зосереджено на ризиках для операційної діяльності, звітності та дотримання законодавчих вимог, які можна усунути за допомогою покращення внутрішніх процесів, політик і процедур.

Рис. 3.1: Елементи засобів внутрішнього контролю



До таких ризиків належать, наприклад, шахрайство, завдання збитків власності компанії, перевитрата коштів, зниження рівня якості продукції або помилки у фінансовій звітності.

Впровадження функції внутрішнього контролю є обов'язком менеджменту під спрямуванням та наглядом з боку ради директорів (після її формування).

Елементи засобів внутрішнього контролю

Система внутрішнього контролю допомагає МСП відповісти на п'ять критично важливих питань:

- ▶ Яким є наш загальний підхід до засобів внутрішнього контролю?
- ▶ Як ми виявляємо та відстежуємо ризики?
- ▶ Що ми робимо для мінімізації цих ризиків?
- ▶ Як ми отримуємо, аналізуємо та комунікуємо інформацію, пов'язану з ризиками?
- ▶ Як ми переконуємося, що всі системи працюють ефективно і за планом?

Отже, система засобів внутрішнього контролю складається з п'яти елементів: контрольне середовище, оцінка ризиків, заходи з контролю, інформація і комунікація та моніторинг. (див. Рис. 3.1.). Ці елементи постійно працюють як цілісна система.

1. **Контрольне середовище** – це комплекс стандартів, процесів і структур, які забезпечують основу для здійснення заходів внутрішнього контролю. Контрольне середовище задає тон організації, впливаючи на контрольну свідомість всіх її співробітників; одним із прикладів є кодекс етики / норм поведінки, який часто втрачають з поля зору. Воно також містить в собі «м'які» елементи, такі як філософія керівництва та стиль роботи; те, як керівництво розподіляє повноваження та обов'язки.

«Тон зверху» є вкрай важливим, і, у разі виникнення конфлікту з іншими елементами, він матиме переважну силу. Наприклад, якщо керівництво вимагає виконання планових показників за будь-яку ціну, персонал може розсудити, що зробити це можна навіть порушуючи певні правила.

Ще одним критичним елементом контрольного середовища є стратегія та цілі компанії. Часто навіть керівники вищої ланки МСП не мають чіткого розуміння, куди рухається компанія. І чим далі вниз по вертикалі управління, тим ситуація гірша. Якщо співробітники не розуміють цілей компанії, їм буде важко оцінити ризики, що загрожують руху компанії до цих цілей.

2. **Оцінка ризиків** – передбачає встановлену формальну процедуру виявлення та оцінки ризиків, які впливають на досягнення цілей. Деяким людям може бути некомфортно обговорювати потенційні ризики, і тому вони неохоче висловлюватимуть свої думки та побоювання, особливо якщо, наприклад, засновник / гендиректор представляє якусь нову ідею, яка його повністю захоплює. Тому фахівці з управління ризиками рекомендують, щоб ухвалення кожного стратегічного рішення супроводжувалося цілеспрямованим обговоренням ризиків.

Керівнику слід завжди вимагати проведення такого аналізу. Крім того, принаймні раз на рік підприємство має проводити засідання, присвячені управлінню ризиками.

Успішні підприємці проводять цей аналіз регулярно, але основна увага водночас часто зосереджується на зовнішніх ризиках, таких як конкуренція та законодавчі вимоги, тоді як внутрішні ризики залишаються непоміченими.



Порада: МСП, зацікавленим в участі в ланцюзі постачання більших корпорацій, необхідно заздалегідь вирішити питання щодо ризиків екологічної та соціальної сталості. Наприклад, компанії, які виробляють сільгосппродукцію, вимагають від своїх постачальників вирішити питання, що стосуються примусової чи дитячої праці, безпеки роботи та суттєвого впливу на біорізноманіття та екосистему (IFC, 2013 р.)

3. **Заходи з контролю** – це дії, спрямовані на виявлення та запобігання ризикам та забезпечення ефективного виконання вказівок керівництва щодо зниження ризиків (див. деякі приклади в Текстовій вставці 3.4).
4. **Інформація і комунікація** – забезпечують отримання керівництвом своєчасної та якісної інформації (з внутрішніх та зовнішніх джерел) для підтримки функціонування інших компонентів внутрішнього контролю.
Типовою проблемою у багатьох МСП є те, що різні інформаційні системи не «розмовляють» одна з одною і вимагають ручного втручання, що відбувається нерегулярно і несе у собі ризик людського фактора.
5. **Моніторинг** – це оцінка, що проводиться постійно, з метою встановлення, чи є кожен з п'яти компонентів внутрішнього контролю достатнім і функціонуючим.

Текстова вставка 3.4. Приклади заходів з контролю

Надання повноважень

- ▶ Чіткі повноваження та їх межі для розгляду та затвердження різних угод.
- ▶ Визначені сфери відповідальності.

Огляд ефективності роботи

- ▶ Регулярні перевірки, оцінка роботи персоналу
- ▶ Оцінка знань та навичок працівників

Обробка інформації

- ▶ Достовірні записи про ключові угоди, зокрема про затверджуючих осіб
- ▶ Автоматичні засоби контролю, що обмежують вхід до системи, перевірка дат
- ▶ Порядкова нумерація документів
- ▶ Підрахунок партій продукції і перехресна перевірка контрольних сум

Фізичні засоби контролю

- ▶ Обмежений доступ до обладнання, каси готівки
- ▶ Камери спостереження

Розмежування обов'язків (дії кожного учасника контролюються та/або перевіряються іншим учасником)

- ▶ Діяльність із затвердження угод відокремлена від діяльності з ведення обліку (продажу, виплати зарплат, закупівлі тощо)
- ▶ Діяльність з відповідального зберігання відокремлена від діяльності з обліку та звірки
- ▶ Розміщення коштів на депозитах відокремлене від звірки банківських рахунків
- ▶ Розроблення систем відокремлена від експлуатації систем та адміністрування баз даних

Плани управління кризовими ситуаціями:

- ▶ Ролі та обов'язки щодо організації заходів під час кризи
- ▶ Сценарії реагування та відновлення після потенційних кризових ситуацій



Ситуативний приклад: засоби внутрішнього контролю в компанії *Rockstar*

Рамі Бахгат збирається відкрити близько 100 магазинів по всьому Єгипту за п'ять років. Ось коротка ілюстрація – з акцентом на лише один специфічний ризик – як системний підхід до засобів внутрішнього контролю може допомогти йому досягти цієї мети.

Нікому з менеджерів компанії *Rockstar* наразі невідомо про бачення Рамі. Отже, *Крок 1: контрольне середовище* вимагає залучення ключових менеджерів до розроблення стратегії для реалізації цього бачення та надання їм повноважень регулярно зустрічатися як група для аналізу прогресу та ризиків.

Крок 2: оцінка ризиків швидко порушить питання руху грошових коштів. Головний бухгалтер вже скаржився у приватній бесіді: «Наша основна проблема – це недостатній грошовий оборот та несплата виставлених рахунків, причиною яких є великі товарні запаси на складі, їх було б достатньо на сім місяців продажу».

Отже, *Крок 3: заходи з контролю* повинні мінімізувати надлишкове виробництво. Компанія замовляє пошиття багатьох моделей, які продаються повільно – і, можливо, замовляє занадто мало моделей, які продаються добре. У компанії відсутня інформаційна система, яка генерує своєчасну інформацію з продажу оптовими продавцями та власними магазинами *Rockstar*. Є два додатки, які відстежують різні компоненти процесу виробництва та збуту, і взаємодія між ними здійснюється вручну та нерегулярно.

Впровадження комплексної інформаційної системи – як засобу для регулярного відстеження продажів і запасів на складі – *дозволило б* компанії звільнити готівку, що «застрягла» на складах, і збільшити обсяг продажів завдяки більш уважному ставленню до попиту.

Така інформаційна система була б також важливим елементом як *Кроку 4: інформація і комунікація*, так і *Кроку 5: моніторинг*. Вона діяла б за підтримки інших суміжних функцій, таких як, наприклад, фізичний моніторинг товарних запасів на складі.



ПОРАДА: Створіть ефективний канал для повідомлень про шахрайство та зловживання. Асоціація сертифікованих фахівців із розслідування шахрайства (ACFE) визначила, що «відомості,

отримані анонімно / у приватний спосіб, безперечно є найпоширенішим методом виявлення шахрайства».

Організації, які мають «гарячі лінії», з більшою ймовірністю викривають шахрайство та «матеріальні збитки від цих випадків є на 41% нижчі, а швидкість виявлення шахраїв на 50% вища» (ACFE, 2014 р.).

Спеціальні питання

Види ризиків, які необхідно мінімізувати МСП, можуть бути дуже різними залежно від галузі та інших чинників, але дві категорії ризиків, властиві буквально всім компаніям, – *управління оборотним капіталом і грошовими потоками, та інформаційні технології* – можуть бути особливо руйнівними для невеликих компаній.

Управління робочим капіталом та грошовими потоками. Для компанії оборотний капітал визначається як різниця між поточними активами та поточними зобов'язаннями. До поточних активів належать банківські рахунки та приватне розміщення цінних паперів через банк, цінні папери, товарні запаси та дебіторська заборгованість, які можна конвертувати у вільні кошти протягом 12 місяців. Поточні зобов'язання – це витрати, такі як платежі постачальникам, оренда, комунальні платежі та відсотки, – які мають бути виконані протягом аналогічного періоду.

Якщо поточні активи перевищують поточні зобов'язання, то оборотний капітал є позитивним. Оскільки малі компанії можуть не мати легкого доступу до джерел короткострокового кредитування, збереження позитивного балансу оборотного капіталу є для них ключовим моментом. Якщо власник має намір швидко розширити бізнес, його потреба у позитивному оборотному капіталі вища, ніж у власника, який націлений на збереження малого розміру свого бізнесу.

Засоби внутрішнього контролю можуть допомогти власнику краще управляти відтоками та притоками коштів та покращити поінформованість, передбачуваність і планування. Засоби внутрішнього контролю також можуть допомогти впоратися з проявами неефективності, покращивши у такий спосіб короткострокову фінансову керованість компанії.

Грошові потоки – це чиста сума коштів, які надходять або виходять з компанії. Щоб компанія могла залишатися фінансово сталою, її бізнес має генерувати позитивний потік коштів, тобто обсяг надходжень має перевищувати суму витрат. Як компанія управляє грошовими потоками залежить від багатьох чинників – наприклад від операційної ефективності та, зрештою, грамотної стратегії. Засоби внутрішнього контролю можуть забезпечити компанії краще розуміння і контроль над різними процесами, що так само, підвищує можливість виправляти неефективні прояви, збільшувати оборотний капітал та вдосконалювати управління грошовими потоками компанії.

Інформаційні технології. Для належного висвітлення цієї теми знадобилася б ціла книга. Цей Посібник торкається лише базової потреби компаній розуміти переваги та бути готовими до викликів інформаційних технологій.

Як абсолютний мінімум, власникам необхідно забезпечити оновлення як комп'ютерного обладнання, так і програмного забезпечення, щоб вони відповідали поточним потребам бізнесу, функціонували безвідмовно і не ставали жертвами атак ззовні. Оскільки компанія має справу з даними третіх осіб, такими як інформація про клієнтів, існує необхідність у забезпеченні дотримання вимог чинного законодавства щодо захисту даних та встановлення захисних механізмів для запобігання втратам, несанкціонованому проникненню або викраденню конфіденційної або закритої інформації – порушень, які б наражали компанію на ризик судових позовів і втрати репутації та бізнесу.

Поведінка / етика

Хоча тема поведінки та етики і не є окремим елементом **засобів внутрішнього контролю**, вона заслуговує на окреме обговорення, оскільки вона безпосередньо впливає на кожен з елементів контролю. У всіх компаній є етика – цінності, які сповідує компанія, та принципи, що лежать в основі процесу ухвалення рішень. Етика компанії створює її організаційний клімат і формує її культуру.

Щоб дати уявлення про належну поведінку співробітникам, компанії приймають кодекси норм етики та поведінки. Терміни «кодекс етичних норм» та «кодекс поведінки» часто використовуються як взаємозамінні (Nieweler, 2014). Насправді це два різних документи:

- Кодекс етики задає тон, пояснюючи ключові цінності організації та її етичні засади. У ньому викладаються зобов'язання або етичні стандарти, які приймає компанія щодо різних категорій осіб (співробітників, клієнтів, бізнес-партнерів, держави, суспільства, навколишнього середовища тощо).

Текстова вставка 3.5. Континуум «контроль чи довіра»

Грамотне управління націлене на забезпечення дотримання співробітниками правил етичної поведінки та ухвалення рішень з урахуванням кращих довгострокових інтересів організації. Існує два підходи для досягнення цієї мети: один зосереджується на засобах контролю; інший – на довірі. Науковці, регулятори та виконавчі директори традиційно надавали перевагу підходу на основі контролю. Він базується на припущенні, що люди думають лише про себе. Як наслідок, цей погляд підкреслює необхідність для організації застосовувати повний набір «батоїв» і «пряників», щоб узгодити інтереси і спонукати до бажаних моделей поведінки.

Цей підхід має очевидні переваги. З іншого боку, акцент на засобах контролю не має розглядатися як панацея. Незважаючи на мільйони доларів, які витрачаються щороку на програми контролю та дотримання вимог, часті корпоративні скандали свідчать про те, що засобам контролю не вдалося значно знизити рівень неетичної (або навіть незаконної) поведінки у світі бізнесу. Також важливо зазначити, що більшість компаній, причетних до цих резонансних подій, таких як Wells Fargo, HSBC, VW та Petrobras, мали діючі функції контролю, а також безліч внутрішніх політик, написаних з урахуванням рекомендованих практик.

Іншою альтернативою є інвестування у підхід, що ґрунтується на довірі. Він базується на припущенні, що більшість людей будуть добровільно прагнути вчиняти правильно, якщо вони будуть занурені в культуру, якій властиві загальні високі цінності, прозорість, психологічна безпека, справедливість, співпереживання, відповідальність і відчуття мети, а не лише отримання прибутку.

Концепція психологічної безпеки є дуже важливою. Якщо всередині організації створюється атмосфера страху, люди схильні приймати захисну позицію та починають боятися висловлювати свої думки, зокрема з етичних питань.

Важливо створити середовище, де люди відчують, що вони не постраждають від негативних наслідків, таких як репресалії, остракізм чи звільнення, якщо вони висловлять свою думку і повідомлять про те, що відбувається не так. Дослідження також показують, що робота в такому середовищі забезпечує більш високий рівень продуктивності та інновацій (Baer, M., and M. Frese, 2003 p.).

Сильна етична культура дає змогу підприємцям побудувати те, що *Legal Research Network* (LRN) називає «самокерованими організаціями»: компанії, в яких регулювання моделей поведінки залежить не від правил чи політик, а від колег. Під час одного з досліджень LRN звернула увагу, що компанії, які можна охарактеризувати як самокеровані, демонстрували значно більшу результативність, порівнюючи з іншими в деяких аспектах, зокрема в прибутковості, зростанні доходів та інноваціях (LRN, 2016 p.).

Дедалі більша кількість компаній, таких як *Patagonia*, *Південно-Західні Авіалінії*, *FAVI*, *Buurtzorg*, *Morning Star* та інші, є чудовими прикладами того, що успіху можливо досягти завдяки акцентуванню уваги на етичній культурі, заснованій на довірі (Laoux, 2014). Більш ретельне вивчення цих прикладів може допомогти підприємцям запровадити у своїх фірмах практики, які призведуть до високого рівня довіри.

Лідерам підприємств також необхідно розпочати оцінювати та спостерігати за рівнем етичної культури у своїх компаніях. Компанія *Ethical Systems*, наприклад, надає безоплатний інструмент, що може допомогти у цьому (Ethical Systems, 2018).

Підходи до управління на основі контролю та довіри слід розглядати не як вибір між одним чи іншим, а як певний «континуум». І вже від лідерів залежить, наскільки вони будуть вести свої компанії у бік довіри у цьому континуумі, щоб викликати у своїх людях найкраще.

Джерело: Олександр Ді Мічелі да Сілвейра.

- Кодекс поведінки – це перетворення проголошених цінностей на робочі практики. Він визначає межі професійної поведінки та обов'язки, що стосуються етичних питань та конфліктних ситуацій. Він формулює перелік обов'язкових чи заборонених дій.

МСП можуть об'єднати ці два документи в один кодекс поведінки / етики. Він має бути затверджений керівництвом та радою директорів, які відповідають за забезпечення належного дотримання кодексу. Компанії, які переживають швидке зростання, повинні регулярно переглядати кодекс для забезпечення його актуальності.



ПОРАДА: переконайтесь, що всі працівники ознайомилися з кодексом і зрозуміли свою відповідальність за його дотримання. Вкрай важливо, щоб керівництво і рада директорів слугували

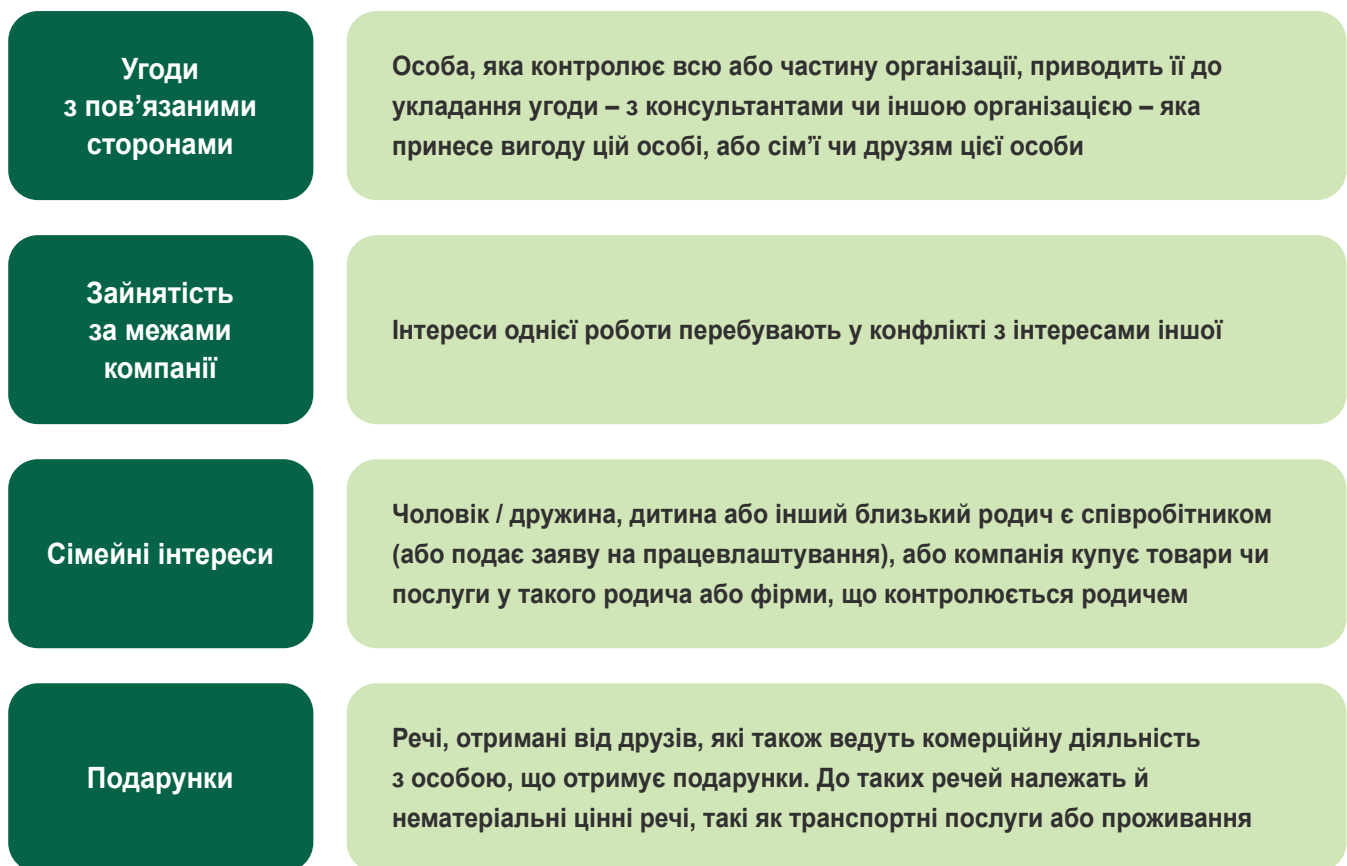
зразком для наслідування. Невиконання цієї умови може зруйнувати будь-яку спробу компанії впровадити бажану етичну культуру і досягти відповідних моделей поведінки з боку працівників.

Конфлікти інтересів: У певних ситуаціях ключові представники компанії можуть зіткнутися з потенційним конфліктом між їхнім особистим інтересом і зобов'язанням перед компанією. Конфлікт може бути або здаватися достатнім, щоб вплинути на об'єктивне виконання своїх службових обов'язків (див. Рис. 3.2.).

МСП повинні розробити однозначну політику, яка буде провідником для членів ради директорів, керівництва та персоналу щодо конфлікту інтересів. У цій політиці має бути викладено, що становить конфлікт інтересів, і пояснюватися, як організація відстежуватиме і вирішуватиме конфлікти. У ній також повинні зазначатися функції, потенційно пов'язані з підвищеним ризиком.

Ця політика має приділити особливу увагу закупівлям. Персонал, задіяний в процесі здійснення закупівель, повинен заявляти про наявність бенефіціарного інтересу, родичів чи близьких друзів у будь-якій організації, що розглядається під час вибору як постачальник товарів чи послуг компанії.

Рис. 3.2: Конфлікт інтересів: найпоширеніші форми



Угоди з пов'язаними сторонами (УПС) потребують особливої уваги. УПС – це комерційні операції чи домовленості між двома сторонами, пов'язаними особливими відносинами до укладення угоди.

Для багатьох малих підприємств УПС не є чимось незвичним; угоди з компаніями членів сім'ї, родичами директорів, великими акціонерами та ключовими співробітниками є поширеним явищем. За певних обставин такі угоди можуть бути вигідними для компанії. На жаль, вони також є одним з основних способів викачування грошей з компанії з метою збагачення окремих акціонерів або менеджерів за рахунок інших. Це може відлякувати зовнішніх інвесторів, а також позбавити мотивації чесних співробітників.

Кожна компанія повинна розробити однозначну політику, що регулює угоди з пов'язаними сторонами, з врахуванням їх розміру, типу, частоти та залучених сторін. Наприклад, у політиці має бути зазначено розмір угод, який вимагає затвердження з боку ради директорів та/або зборів акціонерів.

Під час здійснення таких угод, повне розкриття інформації всім акціонерам є абсолютно необхідним. МСП повинні визначити кількість та розмір таких угод, а також політику чи процедуру, що регулює подібні угоди (**Додаткову інформацію див. у Темі управління Г. Розкриття інформації і прозорість**).

Аудит

Підприємці часто плутають засоби *внутрішнього контролю з внутрішнім аудитом*. Засоби внутрішнього контролю – це постійно діюча система. Внутрішній аудит – це *функція* внутрішнього контролю, що здійснюється через певні проміжки часу. Внутрішній аудит має на меті надання раді директорів і менеджменту розумних гарантій, що система засобів внутрішнього контролю (серед іншого) є достатньою, надійною та функціонує добре.

У контексті належного управління, МСП на Етапі 3 повинно мати діючу функцію внутрішнього аудиту. Для ефективності функція внутрішнього аудиту має бути незалежною від операційної діяльності. На початок Етапу 4 вона має бути функціонально підзвітною раді директорів з адміністративним підпорядкуванням гендиректору.

Залежно від юридичної структури та застосовного законодавства в країні реєстрації, компанії може бути потрібно найняти зовнішнього аудитора. Якщо вимоги законодавства не передбачають іншого, ця функція стає доцільною під час переходу на Етап 4. Зовнішній аудитор безпосередньо служить інтересам акціонерів / зацікавлених сторін за допомогою незалежного встановлення, що компанія застосовує доцільний фідучіарний контроль і подає точну, достовірну та прозору фінансову звітність.

Передова практика взаємодії із зовнішніми аудиторами передбачає таке:

- ▶ Не допускати надання аудитором інших послуг, які можуть спричинити конфлікт інтересів.
- ▶ Розглянути можливість ротації аудиторів або принаймні старшого партнера з проведення аудиту кожні п'ять років.
- ▶ Розкривати інформацію про винагороду, виплачену аудитором за проведений аудит, і якщо компанія все ж таки вирішить залучити цього аудитора для надання неаудиторських послуг, розкривати також суму, виплачену за такі послуги.

Внутрішній та зовнішній аудит виконують різні функції. Внутрішні аудитори вивчають питання, що стосуються ділових практик та ризиків компанії, водночас внутрішні аудиторські перевірки проводяться протягом усього року. Зовнішні аудитори перевіряють фінансову звітність і проводять єдину аудиторську перевірку за рік. Починаючи з Етапу 4, компанії потрібна наявність обох функцій.



Передові практики: управління ризиками та засоби внутрішнього контролю

Нижче наведено передові загально визнані практики для кожного етапу еволюції МСП з використанням категорій, згаданих вище:

► **Засоби внутрішнього контролю з особливою увагою до трьох тем:**

- Поведінка / етика
- Управління оборотним капіталом і грошовими потоками
- Управління інформаційними технологіями

► **Внутрішній аудит**

► **Зовнішній аудит**

Звертаємо вашу увагу, що ці практики розроблені за зростальним принципом, тобто практики для пізніших етапів будуються на практиках більш ранніх етапів. Залежно від обставин, деякі рекомендації можуть бути реалізовані більш ефективно на інших етапах, або в період переходу компанії від одного етапу до наступного. Керуйтеся здоровим глуздом для визначення найкращого часу для вашої компанії.



Етап 1: СТАНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ

Засоби внутрішнього контролю

Забезпечте дотримання компанією основних вимог законодавства.

Управління оборотним капіталом і грошовими потоками:

- Відокремте джерела надходження коштів і банківські рахунки компанії від особистих джерел і рахунків засновників.
- Здійснюйте моніторинг та аналіз потреб у грошових потоках на постійній основі для ефективного планування оборотного капіталу та потреб у фінансуванні, а також інвестиційних стратегій.

Проведіть базову оцінку для розуміння загальної чистої вартості підприємства (справедлива ринкова вартість, інвестиційна вартість та ліквідаційна вартість).

Наявність об'єктивної оцінки інвестиційної вартості бізнесу є важливим переговорним інструментом під час контактів з потенційними інвесторами. Це вартість, яку бізнес представляє для конкретного інвестора, і вона включає особливості компанії, які беруться до уваги, і які виходять за межі та перевищують справедливую ринкову вартість.



Етап 2: АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ

Засоби внутрішнього контролю

Створіть механізм повідомлення про випадки шахрайства та зловживання повноваженнями. Така політика повинна пояснювати персоналу, у яких випадках їм слід конфіденційно інформувати про свої підозри, та прописувати відповідні заходи щодо розслідування та усунення порушень (дисциплінарні чи інші).

Виявіть потенційні ризики для підприємства, оцініть їх вплив та розробіть відповідні заходи щодо пом'якшення / зниження цих ризиків (з відстеженням прогресу власниками).

Інтегруйте в бізнес-процеси базові, прив'язані до ризиків, засоби контролю (такі як ліміти затвердження, розмежування повноважень, верифікації тощо).

Виявіть критичні посади, схильні до ризику ключової особи. Призначте дублерів / заступників для ключових функцій / технічних фахівців, а також забезпечте, щоб вони набували необхідних навичок і досвіду.

Етика / поведінка:

- ▶ Розробіть базові принципи ділової поведінки з урахуванням таких моментів, як етика на робочому місці, дії у разі конфлікту інтересів тощо.
- ▶ Доведіть ці принципи та покарання за їх порушення до відома персоналу.

Управління оборотним капіталом і грошовими потоками:

- ▶ Визначте осіб із правом підпису щодо банківських рахунків і контролю за управлінням грошовими коштами зі встановленням порогових значень, делегуванням повноважень та розподілом обов'язків.
- ▶ Забезпечте повноцінне ведення бухгалтерського обліку з урахуванням усіх інвестицій та кредитів / позик.
- ▶ Зробіть звіти та прогнози щодо руху грошових коштів частиною обговорень майбутніх потреб у фінансуванні, що обумовлюють ухвалення інвестиційних рішень. Забезпечте, щоб будь-які інвестиції здійснювалися з урахуванням потреб у грошових потоках (ступінь ризику, умови, терміни погашення, ліквідність).

Управління інформаційними технологіями:

- ▶ Оформіть документально чіткі технічні завдання для функції ІТ, щоб задовольнити всі ключові потреби в інформаційних технологіях для підтримки подальшого зростання компанії.

- ▶ Вирішіть, які функції ІТ повинні бути всередині компанії, а які передані підрядникам.
- ▶ Переконайтесь, що система ІТ, яка використовується для генерування даних та звітів, є безпечною; розробіть формальні захисні процеси для управління безпекою та безперервністю бізнесу / аварійного відновлення даних.



Етап 3: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Засоби внутрішнього контролю

Розробіть політики і процедури для моніторингу та пом'якшення стратегічних та операційних ризиків відповідно до бачення та планів компанії. Ключову роль має відіграти виконавчий комітет.

Визначте повноваження та обмеження для підрозділів бізнесу, їх вертикаль підпорядкування та інструкції щодо основних процесів для створення лінії підзвітності за кожним проектом і видом діяльності.

Етика / поведінка:

- ▶ Розробіть детальний кодекс етики та ділової поведінки, використовуйте його під час прийому працівників на роботу і регулярно нагадуйте про нього під час спілкування з персоналом.
- ▶ Розробіть коригуючі дії для усунення порушень кодексу поведінки і доведіть до відома всього персоналу організації результати / наслідки недотримання кодексу. Забезпечте, щоб покарання за порушення були зрозумілими та ефективними.

Управління оборотним капіталом і грошовими потоками:

- ▶ Візьміть на роботу професійного фінансового директора (у разі наявності зовнішніх інвесторів, погодьте це питання з ними).

Управління інформаційними технологіями:

- ▶ Розробіть просту стратегію ІТ для визначення майбутніх потреб підприємства (функціональних, інфраструктурних) та встановіть черговість ініціатив щодо ІТ на короткострокову та середньострокову перспективу для планування потреб у капіталі.
- ▶ Проведіть незалежний аудит ІТ, щоб переконатися, що системи є захищеними і можуть працювати на виконання завдань і досягнення цілей організації.

Внутрішній аудит

Створіть незалежну та ефективну функцію внутрішнього аудиту, яка координує свої дії з функціями дотримання вимог законодавства / комплаєнсу та управління ризиками. Ця функція може бути внутрішньо корпоративною, переданою зовнішнім підрядникам або спільною (з використанням зовнішньої компанії для роботи з внутрішнім персоналом з метою навчання та підвищення кваліфікації).

Власники повинні забезпечити максимально можливу незалежність внутрішнього аудиту для гарантування повної прозорості ризиків / проблем, які потребують усунення / вирішення.

Забезпечте, щоб внутрішній аудит приділяв більше уваги і надавав додаткові запевнення / гарантії у сферах, пов'язаних з підвищеними ризиками. Розгляньте можливість здійснювати моніторинг у сферах з нижчими ризиками постфактум або в меншому обсязі, щоб максимально корисно використовувати час і ресурси.



Етап 4: РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ

Засоби внутрішнього контролю

Забезпечте, щоб менеджмент (виконавчий комітет) регулярно переглядав прогрес щодо виконання бізнес-плану і задіяв відповідні засоби внутрішнього контролю для усунення ризиків.

Рада директорів повинна регулярно стежити за тим, щоб у компанії була повноцінна система засобів внутрішнього контролю.

Управління інформаційними технологіями:

- ▶ Впровадьте інформаційні системи для обліку обсягів продажу та облікових даних, а також точного розрахунку нарахувань та доходів у будь-який момент часу.
- ▶ Ця система повинна бути захищеною від несанкціонованого використання та спроможною виявляти потенційно проблемні транзакції.

Внутрішній аудит

Забезпечте функціональну підзвітність служби внутрішнього аудиту раді директорів або комітету ради директорів (зазвичай аудиторському комітету), а не гендиректору, за винятком адміністративних питань. Забезпечте, щоб плани проведення аудиторських перевірок затверджувалися радою директорів.

Забезпечте, щоб служба внутрішнього аудиту узгоджувала свої дії з зовнішнім аудитором.

Зовнішній аудит

Призначте авторитетного зовнішнього аудитора. Переконайтесь, що зовнішній аудитор аналізує та повідомляє про суттєві недоліки засобів контролю.

Забезпечте незалежність зовнішнього аудитора через обмеження надання ним інших послуг, які можуть спричинити конфлікт інтересів (наприклад консалтинг).

Розгляньте можливість періодичної ротації аудиторів або хоча б старшого аудиторського партнера (наприклад раз на три роки).



Розкриття інформації і прозорість

“Прозорість і розкриття інформації – це партнери належного управління; вони демонструють якість і надійність фінансової та нефінансової інформації, яку менеджмент надає кредиторам, акціонерам і громадськості.”

— Saleem et al. , 2008 р.

Етап 1 СТАНОВЛЕННЯ КОМПАНІЇ	Етап 2 АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ	Етап 3 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	Етап 4 РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ
<ul style="list-style-type: none">▶ Готується базова фінансова звітність▶ Для цілей ділового обліку, реєстрації в контролюючих органах, звітності та всіх інших цілей використовуються одні й ті самі фінансові відомості та дані	<ul style="list-style-type: none">▶ Проводиться та надається всім засновникам щомісячна звітність банківських рахунків▶ Засновники, акціонери та директори періодично отримують однаковою фінансову та нефінансову інформацію▶ Розроблено опис та характеристика підприємства, що використовуються для маркетингу та інших цілей	<ul style="list-style-type: none">▶ Фінансова звітність готується відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку▶ Вказано ключову контактну особу, відповідальну за поширення інформації▶ Ключові рішення офіційно доводяться до відома всього персоналу▶ Базові звіти про результати господарської діяльності надаються зовнішнім радникам▶ Ключова нефінансова інформація розкривається широкому загалу	<ul style="list-style-type: none">▶ Фінансова звітність готується відповідно до МСФЗ або US GAPP (у разі наявності / пошуку іноземних інвесторів)▶ Фінансова звітність перевіряється визнаною аудиторською фірмою▶ Квартальні фінансові звіти про діяльність компанії надаються інвесторам▶ Опубліковано річний звіт (або його еквівалент). Акціонерам надається інформація на їхню вимогу

У цьому розділі розглядаються основи розкриття інформації:

- ▶ **Розкриття фінансової інформації** – результати фінансової та операційної діяльності.
- ▶ **Розкриття нефінансової інформації** – про діяльність за попередні періоди та потенційні можливості, а також інформацію про практики управління в компанії.

Потреба у прозорості та вигоди від прозорості та розкриття інформації змінюються разом зі зміною складу акціонерів.

На ранніх етапах акціонерів зазвичай небагато і вони активно займаються веденням бізнесу. Усі важливі зацікавлені особи добре поінформовані про те, що відбувається в компанії. Тому в центрі уваги перебуває підготовка достовірної та своєчасної фінансової інформації для всіх акціонерів.

На пізніших етапах можуть з'явитися нові «некеруючі» акціонери, водночас старі акціонери можуть більше безпосередньо не брати участі в операційній діяльності, а сам бізнес стає більшим і складнішим. Важливість нефінансової інформації підвищується, а її цільова аудиторія стає більш різноманітною (зовнішні радники, члени ради директорів, персонал компанії, акціонери, клієнти тощо).

Загальні керівні принципи

Терміни «прозорість» і «розкриття» інформації часто використовуються як взаємозамінні. Вони і справді є взаємодоповнюючими і частково збігаються, але водночас між ними існує важлива відмінність. Розкриття – це передбачена законом вимога надавати певні види інформації та матеріали певним особам. Прозорість – це продукт корпоративної культури відкритості і один з найкращих способів продемонструвати цю культуру зовнішньому світу.

Корпоративна практика розкриття інформації і прозорості підвищує довіру до компанії з боку інвесторів, і, як наслідок, покращує доступ компанії до зовнішніх джерел капіталу та знижує її витрати. Вона також дає компанії змогу виявляти ризики та слабкі сторони на ранній стадії, що знижує загальний ризик виникнення кризових ситуацій і скандалів навколо компанії та підвищує показники операційної діяльності.

МСП часто неохоче розкривають інформацію через побоювання, що конкуренти можуть отримати конфіденційні відомості про їхній бізнес та фінансовий стан. Однак насправді обсяг конфіденційної інформації є досить незначним і найімовірніше стосується корпоративної стратегії, продуктів на стадії дослідження та розроблення, умов ціноутворення тощо. Як власнику, вам необхідно пам'ятати, що ринок вже знає вас і вашу продукцію / послуги, оскільки клієнти знають вас. І ваші конкуренти знають вас так само, як ви знаєте ваших конкурентів. Тому надання інформації передбачає не розголошення вашої секретної формули, а радше можливість розповісти про те, хто ви є з вашої власної погляду.

Крім того, більшість конкурентних компаній отримують свою перевагу або бар'єри для входу інших на ринок завдяки тому, що зробили щось, що не можна легко повторити, наприклад *Південно-Західні Авіалінії*. Для таких компаній перевага полягає у їх принципах роботи. Тому розкриття комерційних даних не дозволить конкуренту просто скопіювати процес.

Власники компанії повинні у своїх політиках дати визначення, що таке конфіденційна інформація (зокрема для кого вона призначена) і яка інформація може надаватись зацікавленим особам. Це має бути простий документ на одну сторінку з прикладами та контактною особою, яка може прояснити статус інформації, якщо він незрозумілий.

¹¹ МСФЗ – Міжнародні стандарти фінансової звітності

Розкриття фінансової інформації

Фінансова звітність містить інформацію для ухвалення економічних рішень. Вона охоплює фінансовий стан, показники діяльності та відповідні зміни у фінансовому стані бізнесу. Для МСП ключовими користувачами фінансової звітності та бенефіціарами розкриття фінансової інформації, очевидно, будуть власники / інвестори та кредитори.

Розкриття фінансової інформації стосується таких аспектів: баланс, звіт про доходи, звіт про рух грошових коштів, звіт про акціонерний капітал, примітки до фінансової звітності та політики бухгалтерського обліку, що використовуються.

У липні 2009 р. Рада з Міжнародних стандартів фінансової звітності (IASB) видала МСФЗ для МСП¹¹, з якими ми рекомендуємо ознайомитися для отримання більш детальної інформації на цю тему (IASB, 2009 р.).

Розкриття нефінансової інформації

Загальне правило щодо ухвалення рішення про розкриття нефінансової інформації та обсяг такого розкриття ґрунтується на тому, чи вимагається таке розкриття з огляду на законодавчі чи підзаконні акти, або ж воно необхідне для зовнішніх зацікавлених сторін компанії. Це найчастіше залежить від галузі, в якій працює компанія, а також від етапу її розвитку.

Наприклад ліцензований бізнес, такий як фінансова установа, може бути зобов'язаний розкривати деяку нефінансову інформацію для підвищення довіри на ринку. Компанії, яка збирається постачати товари через світову мережу постачання або бажає брати участь у публічних тендерах, може знадобитися розкривати нефінансові дані на своїй вебсторінці.

Якою б не була причина, компанії, які розкривають нефінансову інформацію, повинні дотримуватися загального принципу суттєвості. Щоб визначити, що є суттєвим, вони мають поставити три запитання:

- ▶ Які чинники – які ввідні параметри, процеси та результати роботи – впливають на нашу здатність створювати додаткову вартість?

- ▶ Від яких груп стейкхолдерів / зацікавлених сторін ми залежимо у нашому процесі створення додаткової вартості в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі, або на кого ми маємо суттєвий вплив?
- ▶ Які чинники є (та / або можуть бути) достатніми для суттєвого впливу на створення додаткової вартості нашою компанією?

Типове розкриття інформації для інвесторів охоплює три широкі сфери:

- ▶ **Стан компанії:** команда керівників, ключовий персонал і товари та послуги, що пропонуються компанії. Деякі компанії можуть також розкривати дані про частку на ринку, їх аналіз ринку та пояснити стратегію компанії в загальних рисах.
- ▶ **Власність:** структура і права голосу, статут, відповідні внутрішні положення і політики та останні суттєві події / зміни.
- ▶ **Управління:** цінності та кодекс поведінки / етики, розмір і склад ради директорів, її повноваження, відвідуваність засідань ради, протоколи, конфлікти інтересів, оцінка показників діяльності ради тощо.

Було б непогано використовувати вебсторінку компанії та інші громадські джерела інформації для розкриття іншим зацікавленим сторонам будь-якої інформації, яка не становить комерційної таємниці.

Відносини з великими корпораціями

Підприємствам малого і середнього бізнесу, які бажають стати частиною ланцюга поставок більших корпорацій, необхідно звикнути до ідеї розкриття екологічної, соціальної та управлінської інформації. Ця звітність, відома також як звітність з питань сталого розвитку, включає розкриття інформації про загрози негативного впливу на довкілля, здоров'я людей, соціальні та трудові питання, вплив на місцеві спільноти, а також дотримання законодавчих вимог компанією та відповідальність за їх недотримання (**див. Текстову вставку 3.6.**)

Якщо ви прагнете зростати через партнерство з прямим інвестором, ви повинні розуміти, що він може вимагати ще більш детальної та конкретної звітності з питань сталого розвитку.

Угоди з пов'язаними сторонами

Політики щодо УПС (**як зазначалося у темі Контрольне середовище та процеси**) повинні включати чіткі керівні принципи щодо розкриття інформації про такі операції. Це є важливим елементом створення довіри між інвесторами та менеджментом компанії.

Текстова вставка 3.6. Переваги звітності з питань сталого розвитку

Звітність з питань сталого розвитку надає такі переваги:

- ▶ Допомагає передавати інвесторам інформацію про управління ризиками
- ▶ Підвищує поінформованість про ризики та можливості
- ▶ Підкреслює зв'язок між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності
- ▶ Встановлює орієнтири та оцінює показники сталості щодо законів, норм, кодексів, стандартів діяльності та добровільних ініціатив
- ▶ Допомагає управляти та комунікувати про екологічні, соціальні та управлінські результати діяльності
- ▶ Покращує репутацію та лояльність до бренду

Джерело: GRI (2013 р.)



Передові практики: розкриття інформації і прозорість

Нижче наведено передові загально визнані практики для кожного етапу еволюції МСП з використанням категорій, згаданих вище:

► **Розкриття фінансової інформації**

► **Розкриття нефінансової інформації**

Звертаємо вашу увагу, що ці практики розроблені за зростальним принципом, тобто практики для пізніших етапів будуються на практиках більш ранніх етапів. Залежно від обставин, деякі рекомендації можуть бути реалізовані більш ефективно на інших етапах, або в період переходу компанії від одного етапу до наступного. Керуйтеся здоровим глуздом для визначення найкращого часу для вашої компанії.



Етап 1: СТАНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ

Розкриття фінансової інформації

Підготуйте базову бухгалтерську звітність і використовуйте цю інформацію послідовно для реєстрації, звітності та інших цілей. Потенційним інвесторам і фінансовим установам дуже важливо бачити одноманітність у такому фінансовому обліку, оскільки це дає їм змогу краще оцінити показники діяльності компанії і потенціал її майбутнього зростання.



Етап 2: АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ

Розкриття фінансової інформації

Проводьте щомісячну звірку банківських рахунків. Цей простий інструмент контролю дає змогу більш ефективно управляти потоками грошових коштів і допомагає виявляти та запобігати шахрайським діям. (Див. **Елементи засобів внутрішнього контролю**).

Забезпечте своєчасну (раз на місяць чи квартал) розсилку фінансової звітності всім акціонерам.

Розкриття нефінансової інформації

Узгодьте з акціонерами ключову нефінансову інформацію, яка має надаватися їм регулярно. Така інформація має включати показники діяльності за минулі періоди, а також питання на перспективу (ризики, можливості тощо).

Забезпечте надання однакової інформації всім акціонерам.

Розробіть публічний профіль підприємства і використовуйте його послідовно з метою маркетингу, присутності у глобальній мережі та інших комерційних цілях.



Етап 3: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Розкриття фінансової інформації

Підготуйте фінансову звітність відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку.

Розкриття нефінансової інформації

Введіть посаду, відповідальну за розкриття інформації, можливо, об'єднавши її з посадою, що відповідає за дотримання вимог законодавства / комплаєнс, фінансовим директором або корпоративним секретарем (**див. Організаційну структуру**)

Визначте інформацію, яка повинна вноситися до пакету документів для регулярних зустрічей із зовнішніми радниками / консультативною радою.

Визначте ключову нефінансову інформацію для її розкриття громадськості (наприклад, стислий виклад результатів діяльності, стратегія на майбутнє, практики управління, практики корпоративної соціальної відповідальності) та поширте її через доступні канали, такі як вебсторінка компанії.

Створіть засоби ефективного інформування про ключові рішення (стратегії, пріоритети) та передачі іншої необхідної інформації персоналу.

Переконайтесь, що кодекс етики / політики ділової поведінки регулярно доводиться до відома зацікавлених сторін. Знайдіть способи регулярного покращення такої комунікації.



Етап 4: РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ

Розкриття фінансової інформації

Підготуйте фінансову звітність компанії відповідно до МСФЗ для МСП або U.S.GAAP (у разі наявності або пошуку іноземних інвесторів).

Виберіть зовнішню аудиторську фірму за чітко визначеними критеріями, такими як досвід, незалежність, репутація, вартість.

Розкриття нефінансової інформації

Регулярно надавайте всю суттєву інформацію раді у заздалегідь встановленому форматі та у встановлені терміни (не рідше ніж раз на квартал).

Надавайте звіти з ключовою інформацією (наприклад річний звіт) акціонерам, як передбачено законодавством та акціонерною угодою.

Обміркуйте, які форми регулярного добровільного розкриття інформації зацікавленим сторонам (крім обов'язкових згідно із законодавством) були б доцільними для компанії.

Переконайтесь, що функція розкриття інформації компанії належним чином задовольняє запити акціонерів.



Власність

“Мені невідомі випадки, коли сім’ї... ставали більш згуртованими через гроші, але я знаю багато випадків, коли через гроші сім’ї руйнували компанії”

— Роке Бенавідес, Гендиректор, Buenaventura

Етап 1 СТАНОВЛЕННЯ КОМПАНІЇ	Етап 2 АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ	Етап 3 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	Етап 4 РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ролі та обов’язки засновника чітко визначені ▶ Встановлено базове поняття ролей усіх членів сім’ї ▶ Існує механізм врегулювання спорів між акціонерами 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Визнається і розуміється різниця між проблемами несімейного та сімейного характеру ▶ Існує поінформованість щодо планування наступності в сім’ї ▶ Проводяться щорічні збори акціонерів 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Визначено відмінності між функціями засновників, членів сім’ї та менеджерів ▶ Передбачено шлях кар’єрного розвитку для керівників – не членів сім’ї ▶ Розробляється та приймається план наступності в сім’ї ▶ На щорічних зборах акціонерів обговорюються, серед іншого, найважливіші ухвалені рішення, дивіденди та плани на майбутнє 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Політики, пов’язані з працевлаштуванням членів сім’ї, їхніми дивідендами та іншими пільгами, доводяться до відома всіх зацікавлених сторін ▶ Усіх акціонерів регулярно інформують про політику, стратегію та результати діяльності компанії ▶ Чітко сформульовано та застосовується механізм вирішення корпоративних спорів

МСП зазвичай починають своє існування як індивідуальні приватні підприємства чи партнерства двох чи трьох осіб. У міру того, як компанія розвивається, до неї можуть виявити інтерес інші інвестори – спочатку друзі, члени сім’ї або керівники, а потім – професійні інвестори. Такі акціонери часто мають різні інтереси та погляди на розвиток компанії. У цьому розділі йтиметься про те, як управляти питаннями, пов’язаними з акціонерами, на благо довгострокового розвитку бізнесу. Зокрема, поговоримо про таке:

- ▶ **Участь акціонерів** у визначенні майбутнього компанії.
- ▶ **Роль засновників / сім’ї** в управлінні компанією.
- ▶ **Вирішення спорів між акціонерами** для запобігання конфліктам, які можуть загрожувати виживанню компанії.

Участь акціонерів

Зростання МСП часто має органічний і неструктурований характер, що може призвести до плутанини у функціях та обсягах повноважень акціонерів. Ці проблеми стоять особливо гостро у сімейних компаніях, де влада та вплив необов’язково пов’язані з офіційними функціями у бізнесі. Тому МСП на Етапі 1-2 повинні зосередитись переважно на забезпеченні ясності у функціях та обов’язках акціонерів. На Етапах 3-4 акцент зміщується на регулювання зростаючої участі сім’ї в бізнесі та забезпеченні балансу інтересів зростаючої кількості акціонерів на благо довгострокової сталості компанії.

Еволюціонуюча природа власності МСП

Початкові акціонери МСП зазвичай пов’язані між собою як друзі або члени сім’ї. Більшість із них залучені до операційної діяльності, діючи як власники

і як менеджери. Інші часто «навідуються» до компанії, щоб дізнатися про стан справ.

Така ситуація зберігається доти, доки відсутнє зростання бізнесу або кількості власників. Проте, щойно бізнес стає складнішим, початкові власники, які не займаються управлінням компанією, поступово втрачають можливість бачити повну картину та здійснювати стратегічний контроль над операціями компанії. Ситуація ускладнюється ще більше, якщо компанія залучає зовнішніх інвесторів. На відміну від власників-засновників, нові інвестори не мають внутрішньої інформації про бізнес і, можливо, не настільки довіряють здібностям засновника / гендиректора, як вірять йому власники-співзасновники.

Ці зміни змусять компанію формалізувати відносини з інвесторами за допомогою чітко прописаних політик і процедур для управління інформаційними потоками та прийняття стратегічних рішень. Компанії, в яких ради директорів існують як проста формальність (наприклад, щоб дотримуватись вимог законодавства), будуть повинні наділити їх фактичними повноваженнями, щоб ті могли функціонувати ефективно.

Якщо говорити про сімейні МСП, зміна структури власності може бути результатом успадкування акцій представниками різних поколінь чи гілок сім'ї. У міру збільшення кількості акціонерів, більшість із них в результаті отримає менший відсоток акцій компанії. Проблеми, що стосуються прав акціонерів, почнуть виникати частіше. Їх можна пом'якшити за допомогою забезпечення чіткого захисту міноритарних акціонерів у статуті, положеннях та кодексі управління компанії.

Типи інвесторів

МСП можуть бути зацікавлені у залученні зовнішніх інвесторів не лише для отримання фінансування. Інвестори можуть привнести важливі зв'язки, знання і кваліфікацію, що дасть змогу компанії повністю реалізувати її потенціал зростання. Інвестори, зазвичай, вимагають представництва у раді пропорційно їхній частці власності. **У Таблиці 3.2 на наступній сторінці** наведено поширені типи інвесторів, яких можуть розглядати МСП.

Поки партнерами є друзі та члени сім'ї, відносини між акціонерами часто залишаються неформальними і заснованими на довірі. Навіть у такому разі наполегливо рекомендується чітко прописати ключові елементи прав акціонерів, що обговорюються в цьому розділі, такі як їхня роль в ухваленні рішень, право на частку в прибутку, роль у компанії тощо. Це підвищить довіру і в розумних межах застрахує від потенційних розбіжностей та конфліктів у майбутньому.

Ключові права акціонерів

Усі акціонери, незалежно від розміру їхніх часток, мають певні права, серед яких:

- ▶ Право на своєчасне і регулярне отримання актуальної, суттєвої інформації про бізнес.
- ▶ Право на думку щодо стратегічного розвитку компанії.

Загальні щорічні збори акціонерів є механізмом обміну інформацією та платформою для участі акціонерів з наданням їм можливостей здійснювати такі дії:

- ▶ Затвердження результатів діяльності компанії та дивідендів.
- ▶ Постановка цілей компанії щодо зростання, ризиків, прибутковості та ліквідності.
- ▶ Призначення членів ради директорів.
- ▶ Прийняття інших ключових рішень, що стосуються, наприклад, структури акціонерного капіталу, стратегії компанії та великих угод з пов'язаними сторонами.

Одним з найважливіших питань є представництво міноритарних акціонерів у раді директорів.

У більшості МСП засновник зазвичай залишається домінуючим акціонером і може ефективно контролювати склад ради директорів. Проте, відповідно до передової практики, міноритарним акціонерам надається право призначати директора для представлення своїх інтересів у раді. На цю посаду зазвичай призначається незалежний директор. Інституційні інвестори зазвичай обумовлюють свою участь в капіталі наявністю номінованого директора у раді.

У процесі проходження МСП через етапи зростання важливо пам'ятати, що початкові власники можуть більше не підтримувати бачення, стратегії або процедури ухвалення рішень, які були прийнятними на ранніх стадіях зростання.

Наприклад, досить частим явищем є вихід одного чи кількох початкових інвесторів з капіталу, і без узгодженого механізму визначення вартості акцій (зазвичай це є частиною акціонерної угоди) компанія може стати місцем внутрішніх чвар між інвесторами та

виявитися паралізованою. Чітко встановіть, хто може продавати свої акції, скільки їх можна продавати за один раз, як часто, у який спосіб і кому.

У сімейних компаніях можна створити фонд, щоб викупувати акції у членів сім'ї, якщо вони хочуть продати їх. Мета такого фонду – виплачувати кошти акціонерам, не підриваючи компанії. Бізнес зазвичай фінансує такий фонд за допомогою щорічних відрахувань до нього невеликої частини прибутку.

Таблиця 3.2:

Типи інвесторів

СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРИ	МСП може бути вигідно отримати інвестиції від компаній, що стають стратегічними партнерами. Прикладом може бути компанія, що управляє нерухомістю, яка робить стратегічну інвестицію в компанію з обслуговування нерухомості, оскільки одна надаватиме послуги іншій
ІНВЕСТОРИ-МЕЦЕНАТИ	Інвестори-меценати – це зазвичай люди з великими статками, часто самі бізнесмени, які надають капітал компаніям-початківцям, зазвичай в обмін на акції або конвертовані боргові зобов'язання. Інвестори-меценати, погодившись на значний ризик та інвестуючи власні кошти, часто пропонують суттєву індивідуальну підтримку та особисте покровительство власникам у спробі підтримати успішне зростання та розвиток. У такий спосіб, інвестори-меценати зазвичай прагнуть інвестувати в ті сфери бізнесу, в яких вони мають значний досвід. Вони також можуть працювати через фонди або альянси, щоб диверсифікувати ризики
ВЕНЧУРНІ ІНВЕСТОРИ	Венчурні інвестори – добре відома форма фінансування через фонд з професійним управлінням – шукають високу прибутковість від інвестицій і встановлюють суворі, обов'язкові для виконання процедури. Венчурний інвестор купує акції, а якщо бізнес не відповідає його очікуванням, може продати компанію, щоб повернути свої інвестиції. Венчурні інвестори зазвичай фінансують підприємства на пізніших стадіях інвестиційного процесу і завдяки своїм "глибшим кишеням" інвестують більші суми капіталу, порівнюючи з інвесторами-меценатами
КОЛЕКТИВНЕ ФІНАНСУВАННЯ, КРАУДФАНДИНГ	Замість того, щоб звертатися до однієї особи або одного банку за великою сумою грошей, бізнес, отримуючи доступ до колективного фінансування, має змогу попросити невелику суму грошей у тисяч людей. Інвестиція може здійснюватися в обмін на майбутні товари чи послуги, або частку в капіталі компанії. Будучи порівняно новим джерелом фінансування, колективне фінансування успішно використовується нетрадиційними компаніями-початківцями. Сильна рада директорів може допомогти компаніям звернути на себе увагу та залучити більше капіталу, особливо якщо ради мають незалежних директорів, які представляють інтереси дрібних інвесторів

Роль засновників / сім'ї¹²

Якщо бізнес успішний, роль засновників приречена еволюціонувати разом з еволюцією компанії. Власники рухатимуться від мікро- до макропосад, делегуючи ухвалення операційних рішень професійним менеджерам.

Деякі з цих менеджерів можуть бути членами сім'ї. Насправді, абсолютна більшість МСП є сімейними бізнесами. Засновники значною мірою покладаються на працю, фінансування та зв'язки членів сім'ї, щоб забезпечити функціонування компанії, і планують передати її наступному поколінню. МСП, які перебувають в управлінні сім'ї, мають вигоду від відносин, побудованих на довірі, відсутності формальностей та від спрощеного ухвалення рішень. Такі МСП можуть бути життєздатними у разі виникнення кризових ситуацій завдяки довірі між пов'язаними особами. А беручи до уваги інтереси наступних поколінь, довгострокове планування бізнесу може призвести до чудових результатів діяльності (як зазначено у дослідженні Liu, W., H. Yang, and G. Zhang, 2012).

У той час як багато сімейних підприємств процвітають, існує також безліч таких, яким це не вдається. Насправді, десь від 2/3 до 3/4 сімейних бізнесів або зазнають краху, або продаються засновниками, поки вони самі очолюють бізнес. Тільки від 5% до 15% доживають до третього покоління нащадків засновників (Neubauer, F., and A. G. Lank, 1998).

Багато з цих компаній стають жертвами слабких сторін сімейних підприємств, серед яких:

- ▶ **Складність.** Сімейні емоції та проблеми ускладнюють ділові відносини. Крім того, коли члени сім'ї беруть на себе різні функції у своєму бізнесі, це іноді призводить до неспівпадіння стимулів серед членів сім'ї.
- ▶ **Неофіційність.** Оскільки більшість сімей управляють своїми компаніями самостійно (принаймні протягом

першого та другого поколінь), вони зазвичай не виявляють зацікавленості у впровадженні чітко сформульованих практик та процедур бізнесу. У міру зростання сім'ї та бізнесу, ця ситуація може призвести до безлічі недоліків і внутрішніх конфліктів.

- ▶ **Кумівство.** Преференції для членів сім'ї може знизити цінність організації або уповільнити її зростання.

Ці проблеми ускладнюються ще одним чинником: еволюцією власності у процесі переходу бізнесу від засновника до наступних поколінь. Виникає більше можливих комбінацій ролей, які можуть виконувати різні члени сім'ї:

- ▶ Володіння акціями компанії, не працюючи в ній.
- ▶ Робота в компанії без володіння акціями.
- ▶ Володіння акціями і робота в компанії.

Ці чинники можуть серйозно ускладнити як сімейні, так і ділові відносини. Щоб вирішити ці проблеми і задовольнити інтереси сім'ї загалом, багато сімейних підприємств вважають за корисне розробити структуру сімейного управління паралельно зі структурою корпоративного управління.

Інститути управління. Структура сімейного управління може набути форми сімейних зборів, які відбуватимуться щороку для інформування членів сім'ї про стан справ у бізнесі, обговорення певних питань та ознайомлення з думкою тих, хто формально не бере участі в управлінні бізнесом.

Крім того, може існувати сімейна рада, яка діє як виконавчий комітет сімейних зборів. Вона зазвичай складається з п'яти-дев'яти обраних членів, які представляють різні гілки та вікові групи у сім'ї. До неї входять члени сім'ї, зайняті у бізнесі, а також ті, хто в ньому не працює.

¹² Ця тема базується на [Посібнику IFC з управління сімейним бізнесом](#) (IFC, 2008 р.), з яким можна вільно ознайомитися онлайн, і який рекомендується для більш детального вивчення цієї теми.

Політики сімейного управління. Статут сім'ї – це найбільш вичерпний документ щодо сімейного управління. Зазвичай він відображає цінності та переконання сім'ї (місія), а також принципи або політики сімейного бізнесу, і може включати таке:

- ▶ *Сімейна акціонерна політика* – встановлює правила володіння та передачі акцій, щоб забезпечити збереження акцій у сім'ї за бажанням (приклад – фонд викупу акцій).
- ▶ *Сімейна політика працевлаштування* – містить керівні принципи щодо того, як члени сім'ї можуть працевлаштуватися в компанії (наприклад, вона може встановлювати критерії щодо освіти та професійного досвіду).
- ▶ *Сімейна дивідендна політика* – встановлює принципи виплати дивідендів членам сім'ї, щоб допомогти задовольнити різні потреби членів сім'ї у грошових коштах.
- ▶ *Сімейна політика призначення директорів* – регулює процедуру обрання членів сім'ї до ради директорів компанії.
- ▶ *Політика (та комітет) врегулювання конфліктів* – визначає заходи, спрямовані на врегулювання конфліктів між членами сім'ї в межах певних повноважень.

Рішення про тип інституту та зміст політик значною мірою (але не виключно) буде залежати від розміру бізнесу, етапу розвитку сім'ї, кількості членів сім'ї та ступеня залучення членів сім'ї до їхнього бізнесу.

Вирішення спорів між акціонерами

Важливо, щоб акціонери та директори поставили собі питання: «Чи є у нас необхідний дієвий механізм

запобігання чи вирішення управлінських спорів?» Важливість цього механізму підкреслює Джеймс Гротон, консультант з вирішення спорів та арбітр:

“...Сторони, які вступають в ділові відносини, повинні узгодити ще в момент започаткування таких відносин, як вони вирішуватимуть проблеми чи спори, які можуть виникнути між ними. У цей момент у них є унікальна можливість запровадити раціональний контроль над будь-якими розбіжностями, що виникають, встановивши, що будь-які такі розбіжності будуть вирішуватися у спосіб, який, за можливості, уникає судового розгляду, бажано шляхом узгодження певної «системи» врегулювання, яка в першу чергу буде прагнути запобігти проблемам і суперечкам, і вже як наступний етап – запровадить процедуру вирішення будь-яких спорів».

Groton, J. P., and H. Naario, 2007 .

Положення про спосіб вирішення потенційних спорів повинні бути включені до акціонерної угоди та інших відповідних документів компанії. Ці документи мають передбачати практичну процедурну дорожню карту, яка роз'яснює всім учасникам спору, як будуть вирішуватися суперечки.

Найбільш ефективним і дієвим способом вирішення управлінських спорів є медіація – добровільний, конфіденційний процес, у якому поважна незацікавлена третя сторона (медіатор) допомагає сторонам, що сперечаються, досягти згоди за допомогою переговорів. Сторони у медіації виробляють умови угоди за допомогою консенсусу, що означає, що вони повністю контролюють результат переговорів, на відміну від результату судового процесу.

Для більш детального ознайомлення з керівними принципами щодо ефективного вирішення ділових спорів, рекомендуємо ознайомитися з посібником «Суперечки в раді директорів: як керувати хорошим, приборкати погане і запобігти потворному» (IFC, 2015).



Передові практики: власність

Нижче наведено поширені передові практики для кожного етапу еволюції МСП з використанням категорій, що згадувались вище:

- ▶ **Участь акціонерів**
- ▶ **Роль засновників/сім'ї**
- ▶ **Вирішення спорів між акціонерами**

Звертаємо вашу увагу, що ці практики розроблені за зростальним принципом, тобто практики для пізніших етапів будуються на практиках більш ранніх етапів. Залежно від обставин, деякі рекомендації можуть бути реалізовані більш ефективно на інших етапах, або в період переходу компанії від одного етапу до наступного. Керуйтеся здоровим глуздом для визначення найкращого часу для вашої компанії.



Етап 1: СТАНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ

Роль засновників / сім'ї

Визначити та довести до відома всіх співробітників роль засновника (-ів) у діяльності компанії.

Визначте роль і права інших членів сім'ї та поінформуйте їх відповідно, так само як і співробітників компанії. Це питання необхідно вирішити не лише щодо членів сім'ї, які працюють у компанії, а й щодо тих, які офіційно не беруть участі в управлінні бізнесом. Якщо акціями компанії володіє або, можливо, володітиме велика кількість членів сім'ї, затвердьте офіційну процедуру, яка дозволяє їм вийти з числа власників.

Вирішення спорів між акціонерами

Пропишіть положення про вирішення спорів між акціонерами в акціонерній угоді чи статуті.



Етап 2: АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ

Участь акціонерів

Проводьте щорічні збори акціонерів для обговорення ключових рішень, дивідендів та планів на майбутнє.

Роль засновників/сім'ї

Чітко визначте та повідомте всім про відмінності між корпоративними і сімейними питаннями, а також про відповідні канали їх вирішення.

Обговоріть питання екстреної наступності всередині сім'ї і визначте можливих наступників як серед ключових менеджерів, так і серед власників. (Див. **Планування наступності**).



Етап 3: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Участь акціонерів

Переконайтесь, що збори акціонерів добре організовані, ефективно функціонують і дають зростальним належної участі всім акціонерам. Зокрема:

- ▶ Забезпечте, щоб інформування відбувалося заздалегідь.
- ▶ Забезпечте професійне складання документації та її своєчасну розсилку.
- ▶ Зробіть збори тематичними і цікавими; вислуховуйте думку акціонерів з питань, що виносяться на голосування.

Роль засновників / сім'ї

Обговоріть бажання (або його відсутність) у членів сім'ї брати на себе різні обов'язки та функції у бізнесі. Ухвалене рішення має бути чітко доведено до відома співробітників компанії та членів сім'ї.

Встановіть чіткі функціональні відмінності між 1) власниками, 2) співробітниками (особливо керівниками вищої ланки) та 3) членами сім'ї, які не є співробітниками / акціонерами. Члени сім'ї, які «сидять на декількох стільцях», повинні розуміти, як їм слід поводитися в різних ролях.

Визначте чіткі кар'єрні шляхи для менеджерів та технічних фахівців, які не є членами сім'ї (**див. Кадрове планування**).

Розробіть і доведіть до відома персоналу та всіх зацікавлених сторін план наступництва власності сімейного бізнесу (і керівництва, якщо доцільно) (**див. Планування наступності**).



Етап 4: РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ

Участь акціонерів

Визначте ефективні способи регулярного інформування всіх акціонерів про зміни у політиках, стратегії та результати діяльності компанії. Забезпечте, щоб ці засоби комунікації не створювали додаткових навантажень для акціонерів (наприклад, численні поштові відправлення або електронні повідомлення).

Роль засновників / сім'ї

Розробіть і поінформуйте всі зацікавлені сторони про політики, механізми та структури, якими регулюється ухвалення рішень, що впливають на право власності, зайнятість, дивіденди та інші пільги членів сім'ї. Це передбачає визначення потреб у спеціальній підготовці чи навчанні для теперішніх і майбутніх членів сім'ї, зайнятих у бізнесі. Поміркуйте над створенням фонду викупу акцій.

Вирішення спорів між акціонерами

Викладіть у положеннях, що стосуються вирішення спорів, норму про лідерську роль ради директорів у вирішенні конфліктів, пов'язаних з управлінням, та вкажіть підходи, які будуть застосовуватись у разі конфліктів з різними зацікавленими сторонами, такими як акціонери або менеджери. Додайте відповідні положення до статуту компанії.

Призначте відповідального за контроль над розробленням та виконанням стратегії та політик вирішення спорів, пов'язаних з управлінням. Голова або член ради директорів, комітет ради, гендиректор або, можливо, один з керівників вищої ланки могли б взяти на себе цей обов'язок.

Розділ 4.

Підсумок

Підсумок

Завдання цього Посібника – допомогти МСП краще зрозуміти виклики, з якими вони стикаються, та як на них реагувати з погляду корпоративного управління. Посібник побудований на інноваційній концепції, за якої рекомендації у сфері управління прив'язано до етапів зростання, що допомагає підприємствам застосувати прагматичний підхід до поступового впровадження передових політик, практик та структур управління у процесі того, як їх бізнес розвивається. Рекомендації в цьому Посібнику слід сприймати як загальні настанови, а не як панацею. Їх слід адаптувати до конкретного контексту компанії та її підприємницького середовища.

У **Додатку** наведено **інструмент планування дій щодо управління МСП**, в якому стисло викладено рекомендації цього Посібника. Він містить всю інформацію у форматі робочого зошита, спеціально, щоб допомогти вам розробити індивідуальний план удосконалення управління у вашій компанії.

rockstar

Ситуативний приклад: ми кажемо «до побачення», інвестори кажуть «привіт»

У цьому Посібнику наведено широкий спектр рекомендацій, які команда IFC надала компанії *Rockstar Clothing*. Головним нашим завданням було вирішити - з чого починати. IFC рекомендувала, щоб *Rockstar* вжила три першочергові заходи:

1. Створити виконавчий комітет із чіткими повноваженнями і порядком підзвітності. Цей крок не вимагає додаткових ресурсів і допоможе компанії пом'якшити гострі та очевидні управлінські виклики. Виконавчий комітет повинен мати повноваження розпочати розроблення належного бізнес-плану.
2. Звернутись до рекрутингової компанії, щоб вона підшукала компетентного менеджера з персоналу. Кадрові політики компанії мають бути реорганізовані та чітко спрямовані на залучення висококваліфікованих фахівців, зокрема на посаду фінансового директора, а також на усунення ризиків ключових осіб (насамперед дизайнера одягу та генерального директора).
3. Найняти консультанта для розроблення та впровадження комп'ютеризованих процесів внутрішнього контролю з метою надання точної та своєчасної інформації про стан бізнесу. Цей крок дасть змогу покращити управління наявними ресурсами і буде передумовою для залучення інвестицій.

Компанія прийняла рекомендації та почала розробляти амбітний план власного перетворення з метою реалізації бачення Рамі Бахгата та відкриття 100 магазинів по всьому Єгипту. Востаннє, коли ми спілкувалися з компанією наприкінці 2018 р., їй вдалося залучити фінансування у розмірі приблизно 10 млн доларів від приватної інвестиційної компанії за результатами конкурсної процедури.

Внаслідок такого оздоровлення, компанія *Rockstar Clothing* почувається добре! (Костюми, які створює Рамі, також виглядають файно).

Додаток

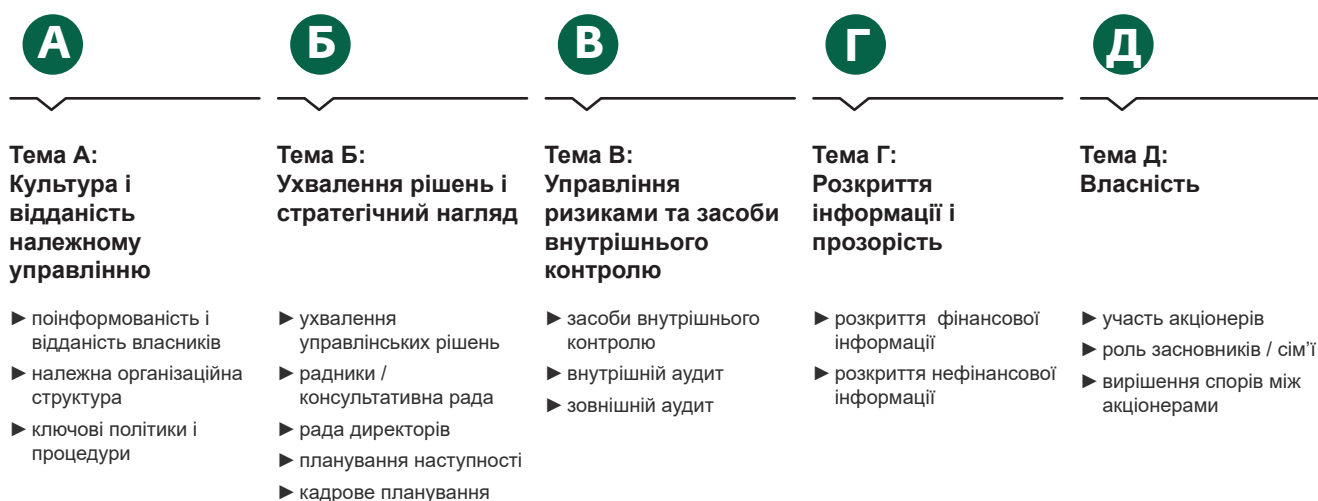
Інструмент планування дій щодо управління МСП

Додаток

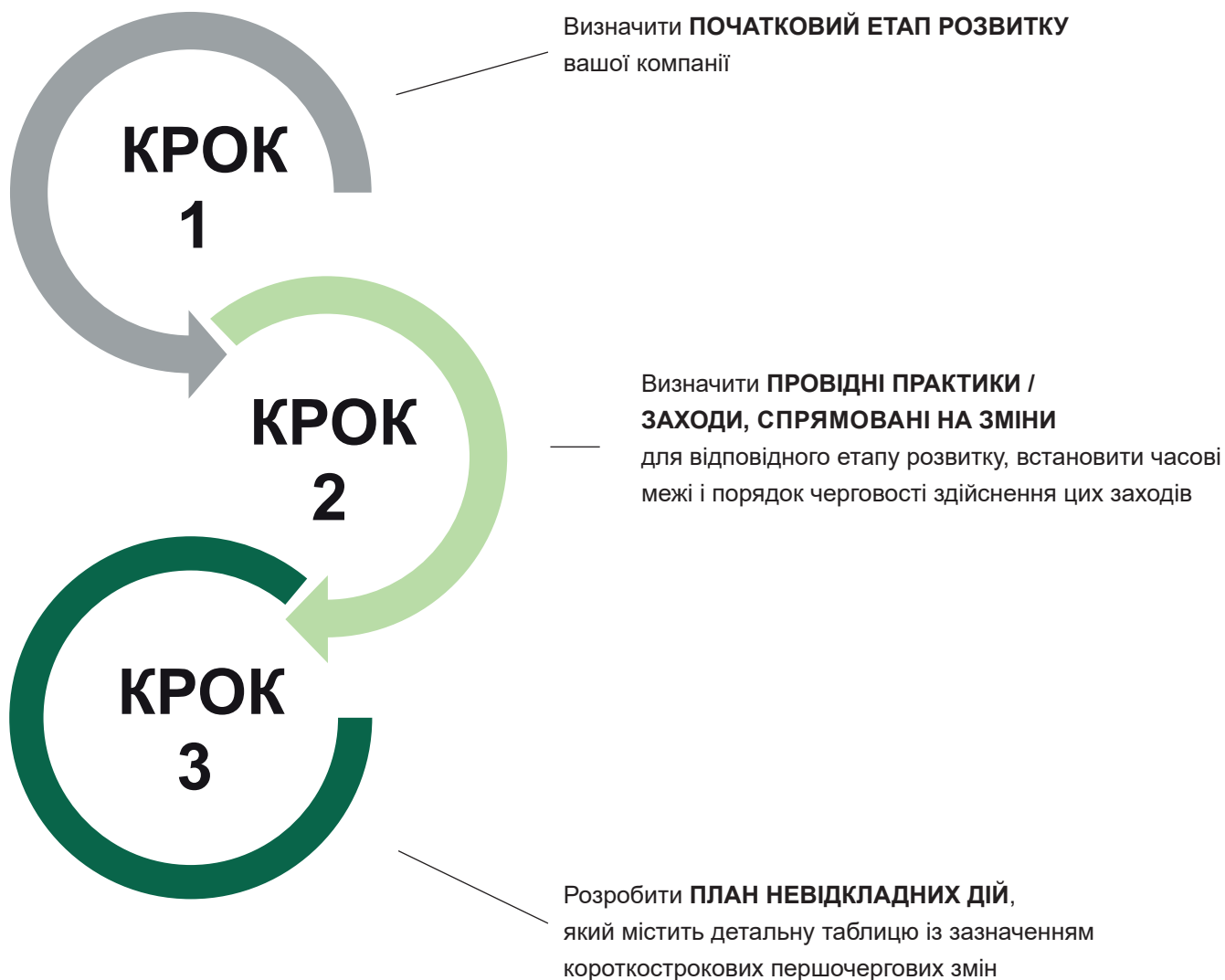
Інструмент планування дій щодо управління МСП

У цьому інструменті викладено ключові рекомендації Посібника з управління МСП, щоб допомогти вам визначити першочергові дії, що відповідають етапу зростання вашого МСП. Діагностика організована за п'ятьма темами управління та їх підтемами. (Див. [Рисунок А.1.](#))

Рисунок А.1. Темы і підтемы управління



Інструмент планування передбачає ТРИКРОКОВИЙ ПРОЦЕС для розроблення плану першочергових дій з метою удосконалення управління:





КРОК 1

Початковий етап розвитку моєї компанії

Використовуйте робочий аркуш на наступній сторінці, щоб визначити етап розвитку вашої компанії. Там зазначено 5 компонентів з описами для кожного етапу розвитку. За кожним компонентом обведіть опис, який найкраще відображає поточний стан вашої компанії. Потім оберіть етап, де збігів найбільше.

Важливо: якщо ваша компанія перебуває в процесі переходу від одного етапу до наступного, за початковий етап слід прийняти більш ранній етап.

Робочий аркуш А.1

Визначте етап розвитку



**Етап 1
СТАНОВЛЕННЯ**



**Етап 2
АКТИВНЕ
ЗРОСТАННЯ**



**Етап 3
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ
РОЗВИТОК**



**Етап 4
РОЗШИРЕННЯ
БІЗНЕСУ**

Визначальні чинники / параметри	Етап 1 СТАНОВЛЕННЯ	Етап 2 АКТИВНЕ ЗРОСТАННЯ	Етап 3 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	Етап 4 РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ
Розмір* (кількість працівників)	Мале (<50)	Від малого до середнього (50–75)	Середнє (76–150)	Зростаюче середнє (151–250)
Фокус підприємства	Розроблення продукту, тестування ринку	Продажі і зростання, зростання різноманітності продуктів, створення клієнтської бази	Оптимізація власної структури / процесів після зростання	Подальше зростання, що підтримується покращеною внутрішньою організацією і процесами
Культура і відданість належному управлінню (політики, процеси та організаційна структура)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Невелика багатопрофільна команда ▶ Високий ступінь неформальності ▶ Лише декілька простих систем, створених «на ходу» 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Команда зростає – починають з'являтися конкретні функції та організаційна структура ▶ Прості системи, що дають змогу функціям взаємодіяти 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Підвищення професіоналізації функцій ▶ Формалізація організаційної структури, політик і процедур 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Продовження тенденцій, що почалися на Етапі 3
Ухвалення рішень і стратегічний нагляд (процес ухвалення рішень та органи, що ухвалюють рішення, стиль управління)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Вкрай централізоване ухвалення рішень власником (власниками) ▶ Авторитарний стиль лідерства 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Поява делегування повноважень менеджерам ▶ Консультативний стиль лідерства – переважно авторитарний, але за участі ключових менеджерів і консультантів 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Наймаються професійні менеджери ▶ Децентралізація повноважень через функціональне управління ▶ Колективний (співпраця) стиль управління 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Розділення ухвалення стратегічних та операційних рішень ▶ Інституційний стиль ухвалення рішень, заснований на чітко визначеній організаційній структурі, функціях і процедурах
Управління ризиками та засоби внутрішнього контролю (внутрішні механізми стримування та противаги)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Засновники повністю залучені до операцій – обмежена потреба у механізмах стримування і противаги 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Введення внутрішнього контролю для підтримки делегування повноважень 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Деталізація повноважень та підзвітності ▶ Системи формалізовані та автоматизовані ▶ Розробка методів контролю основних операційних ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Акцент на попереджувальне та стратегічне управління ризиками
Розкриття інформації і прозорість (комунікація з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Всі знають все 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Всередині підрозділів хороша, між підрозділами – обмежена ▶ На зовнішньому рівні – розкривається лише базова інформація щодо запропонованих продуктів 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Всередині компанії – покращення обміну інформацією між департаментами / підрозділами ▶ На зовнішньому рівні – розширення інформації, що розкривається, пов'язаної з бізнесом 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Всередині компанії – комунікація між керівництвом компанії, Радою директорів та акціонерами ▶ На зовнішньому рівні – розкриття цільової інформації для різних зацікавлених сторін
Власність (засновники / акціонери / сім'я)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Один або декілька власників ▶ Власники особисто контролюють кожен аспект бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Можливі нові меншоритарні акціонери (внутрішні або пов'язані з власниками) ▶ Засновники зберігають свій домінуючий вплив та повністю залучені до діяльності компанії ▶ Збільшення числа членів сім'ї, залучених до діяльності компанії 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Можливі нові меншоритарні акціонери (внутрішні або пов'язані з власниками) ▶ Нові інвестори неофіційно впливають на стратегію, але безпосередньо не залучені до діяльності компанії ▶ (У разі входження великого інвестора – компанія переходить до Етапу 4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Найбільш поширені варіанти: <ul style="list-style-type: none"> ▶ (а) Засновники, приватний інвестиційний капітал та інші інвестори ▶ (б) Зростання кількості власників з числа членів сім'ї / зміна покоління ▶ (с) Трансформація в публічну компанію ▶ Інвестори вимагають впровадження інструментів, що дають змогу контролювати та спрямовувати діяльність компанії

Провідні практики / заходи, спрямовані на зміни

КРОК 2

Використовуйте робочі аркуші А.2-А.6 на наступних сторінках, щоб визначити відповідні практики управління для вашої компанії.

Перегляньте провідні практики / заходи, спрямовані на зміни. Зафарбуйте кружечок у списку ліворуч, якщо цю практику вже була задовільно впроваджено. Якщо її не було впроваджено, або вона потребує подальшого доопрацювання, виберіть часові межі та пріоритетність для неї, як показано на рисунку А.2.

Рисунок А.2: Приклад заповнення робочого аркушу для роботи з провідними практиками.

Часові межі: (К) ≤ 6 міс.; (С) = 6 -12 міс.; (Д) ≥ 1 рік.

Пріоритетність: (В) = висока; (С) = середня; (Н) = низька

Етап МСП	Провідна практика / захід, спрямований на зміну	Часові межі	Пріоритетність
Етап 1	Поінформованість і відданість власників належному управлінню ● А1-1. Офіційно зареєструвати бізнес у відповідних органах (як юридичну особу або ФОП), щоб забезпечити відокремлення бізнесу від особи засновника.	(К) (С) (Д)	(В) (С) (Н)
	Організаційна структура ○ А1-2. Визначити ключові функції, необхідні компанії, і розподілити їх серед членів вашої багатопрофільної команди.	● (С) (Д)	(В) ● (Н)
	Ключові політики і процедури ● А1-3. Прийняти статут.	(К) (С) (Д)	(В) (С) (Н)

Важливо попередити про наступне:

- ▶ Ці практики є взаємодоповнючими: тобто практики для більш пізніх етапів будуються на практиках більш ранніх етапів. Тому завжди перевіряйте, що ваша компанія реалізувала всі дії, рекомендовані для більш ранніх етапів.
- ▶ Розподіл дій за етапами є орієнтовним. Також багато компаній перебувають у процесі переходу з одного етапу на наступний. Тому за певних обставин деякі практики або дії можуть бути виконані швидше або повільніше, ніж рекомендується.

Робочий аркуш А.2

Тема А. Культура і відданість належному управлінню

A

Часові межі: КС ≤ 6 міс.; СС = 6–12 міс.; ДС ≥ 1 рік.

Пріоритетність: В = висока; С = середня; Н = низька

Етап МСП	Провідна практика / захід, спрямований на зміну	Часові межі	Пріоритетність
Етап 1	Поінформованість і відданість власників належному управлінню <input type="radio"/> А1-1. Офіційно зареєструвати бізнес у відповідних органах (як юридичну особу або ФОП), щоб забезпечити відокремлення бізнесу від особи засновника.	КС СС ДС	В С Н
	Організаційна структура <input type="radio"/> А1-2. Визначити ключові функції, необхідні компанії, і розподілити їх серед членів вашої багатопрофільної команди.	КС СС ДС	В С Н
	Ключові політики і процедури <input type="radio"/> А1-3. Прийняти статут.	КС СС ДС	В С Н
Етап 2	Поінформованість і відданість власників належному управлінню <input type="radio"/> А2-1. Сформулювати базове бачення, місію та ключові цінності компанії і довести їх до відома співробітників.	КС СС ДС	В С Н
	Організаційна структура <input type="radio"/> А2-2. Забезпечити, щоб ключові функції, необхідні для зростання компанії, були заповнені за допомогою прямого найму або через залучення зовнішніх фахівців. Розробити чіткі посадові інструкції.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> А2-3. Визначити, задокументувати та довести до відома співробітників організаційну структуру з чіткими лініями повноважень і субординації.	КС СС ДС	В С Н
	Ключові політики і процедури <input type="radio"/> А2-4. Розробити базові політики для регулювання обсягу повноважень / функцій.	КС СС ДС	В С Н
Етап 3	Поінформованість і відданість власників належному управлінню <input type="radio"/> А3-1. Повідомити про намір розвинути ефективну систему управління, обговоривши її важливість з менеджерами та співробітниками.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> А3-2. Сформулювати довгострокове бачення для компанії – яке буде використовуватися для комплектації штатом, стратегічного планування та інших цілей.	КС СС ДС	В С Н
	Організаційна структура <input type="radio"/> А3-3. Призначити посадову особу, відповідальну за вдосконалення практик управління та комплаєнсу. Це може бути або штатна посада на повну зайнятість (корпоративний секретар), або посада за сумісництвом для одного з керівників вищої ланки чи юриста.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> А3-4. Періодично переглядати існуючу організаційну структуру та лінії субординації з метою оцінки.	КС СС ДС	В С Н
	Ключові політики і процедури <input type="radio"/> А3-5. Задокументувати та періодично аналізувати ефективність ключових процесів (бухгалтерського обліку, закупівель тощо). Встановити базові канали комунікації, щоб повідомляти про недоліки ключових процесів.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> А3-6. Розпочати складання простого календаря корпоративних подій (таких як збори колективу, участь представників компанії у конференціях та публічних форумах тощо).	КС СС ДС	В С Н
Етап 4	Поінформованість і відданість власників належному управлінню <input type="radio"/> А4-1. Створити функцію корпоративного секретаря для забезпечення ефективної роботи ради директорів, надання підтримки раді директорів в удосконаленні практик управління і комплаєнсу та організації щорічних зборів акціонерів.	КС СС ДС	В С Н
	Організаційна структура <input type="radio"/> (Створено раду директорів – див. Тему Б)	КС СС ДС	В С Н
	Ключові політики і процедури <input type="radio"/> А4-2. Розробити план дій з чітким описом заходів, часовими межами та відповідальністю за удосконалення управління. <input type="radio"/> А4-3. Формалізувати ключові положення корпоративного управління за участі всіх акціонерів та основних зацікавлених сторін. Включити їх до статуту, угоди акціонерів та правил внутрішнього трудового розпорядку.	КС СС ДС	В С Н

Робочий аркуш А.3

Тема Б. Ухвалення рішень і стратегічний нагляд

Б

Часові межі: КС ≤ 6 міс.; СС = 6–12 міс.; ДС ≥ 1 рік.

Пріоритетність: В = висока; С = середня; Н = низька

Етап МСП	Провідна практика / захід, спрямований на зміну	Часові межі	Пріоритетність
Етап 1	Ухвалення управлінських рішень		
	<input type="radio"/> Б1-1. Проводити індивідуальні консультації з ключовими менеджерами перед ухваленням важливих рішень.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> Б1-2. Визначити та довести до відома працівників ліміти повноважень для ключового персоналу, такі як суми витрат, що вимагають схвалення генерального директора.	КС СС ДС	В С Н
	Радники / консультативна рада		
	<input type="radio"/> Б1-3. Залучати авторитетних зовнішніх радників (навіть якщо неформально) до обговорення стратегічних питань.	КС СС ДС	В С Н
Етап 2	Ухвалення управлінських рішень		
	<input type="radio"/> Б2-1. Розробити матрицю повноважень, яка визначає ключові рішення та які особи уповноважені їх ухвалювати. Маються на увазі рішення, що ухвалюються засновниками / акціонерами, радою директорів (якщо вона існує), генеральним директором, ключовими менеджерами та технічними фахівцями.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> Б2-2. Менеджмент повинен регулярно проводити засідання як група, щоб колегіально розглядати операційні проблеми та стан виконання планів, визначати ризики / проблеми та ухвалювати рішення. Якщо потрібно, ця група залучається генеральним директором / власниками для консультацій зі стратегічних питань.	КС СС ДС	В С Н
	Радники / консультативна рада		
	<input type="radio"/> Б2-3. Уточнити сфери діяльності, в яких знадобиться зовнішня компетенція (участь у розробленні стратегії компанії, планів фінансування, поради щодо технологій, ділових взаємин, коучингу ключових менеджерів тощо).	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> Б2-4. Формалізувати залучення необхідних зовнішніх радників. Переконатися, що радники розуміють очікування власників та підвищують ефективність компанії.	КС СС ДС	В С Н
	Планування наступності		
	<input type="radio"/> Б2-5. Розробити план екстрених заходів / план безперервності бізнесу для генерального директора та інших ключових осіб, який описує курс невідкладних дій у разі їх звільнення чи відсутності.	КС СС ДС	В С Н
Кадрове планування			
<input type="radio"/> Б2-6. Розробити простий спосіб доведення ключових рішень (наприклад політик, стратегій) до відома персоналу (наприклад у форматі офіційного листа електронною поштою, циркуляром).	КС СС ДС	В С Н	
<input type="radio"/> Б2-7. Задokumentувати функцію управління людськими ресурсами та посадові інструкції, щоб гарантувати, що всі ключові посади заповнені (або залучено зовнішнього фахівця).	КС СС ДС	В С Н	
<input type="radio"/> Б2-8. Розвивати компетенцію всередині організації щодо питань управлінської звітності та аналітики або залучити сторонніх фахівців – щоб допомогти керівництву в питаннях контролю витрат та ухвалення стратегічних рішень.	КС СС ДС	В С Н	
Етап 3	Ухвалення управлінських рішень		
	<input type="radio"/> Б3-1. Створити офіційний виконавчий комітет (генеральний директор та ключові керівники вищої ланки). Переконатись, що комітет має чітке коло обов'язків.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> Б3-2. Виконавчий комітет 1) проводить наради щотижня / раз на два тижні з робочих питань та 2) проводить спеціальні засідання, присвячені виключно стратегічним питанням (стратегічні візні засідання, 2–4 рази на рік).	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> Б3-3. Під час засідань виконавчого комітету (наприклад щомісяця чи щоквартально) аналізується перебіг виконання планів та їх оновлення у разі необхідності.	КС СС ДС	В С Н
	Радники / консультативна рада		
	<input type="radio"/> Б3-4. Розглянути, чи може офіційне створення консультативної ради підвищити ефективність компанії. Якщо це так, формалізувати домовленості та повідомити про це всі зацікавлені сторони.	КС СС ДС	В С Н

Робочий аркуш А.3

Тема Б. Ухвалення рішень і стратегічний нагляд (продовження)

Б

Часові межі: КС ≤ 6 міс.; СС = 6–12 міс.; ДС ≥ 1 рік.

Пріоритетність: В = висока; С = середня; Н = низька

Етап МСП	Провідна практика / захід, спрямований на зміну	Часові межі	Пріоритетність
 <p>Етап 3</p>	Планування наступності <input type="radio"/> Б3-5. Розробити базову систему планування наступності для керівників вищої ланки, щоб забезпечити своєчасну підготовку резерву талантів.	КС СС ДС	В С Н
	Кадрове планування <input type="radio"/> Б3-6. Зробити функцію людських ресурсів / відділ кадрів стратегічним партнером (або частиною команди зі стратегічного управління) – наприклад, допомога у розробленні ефективної стратегії пошуку, залучення та утримання персоналу, програми компенсації та пільг, програми професійного розвитку та системи управління ефективністю роботи.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> Б3-7. Розширити посадові інструкції для кожної посади, щоб сформувати детальні посадові обов'язки з викладенням необхідних якостей і кваліфікацій. Переглянути кваліфікацію наявних співробітників щодо їх відповідності посадовим обов'язкам.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> Б3-8. Розробити систему заохочення, щоб залучати найбільш кваліфікованих фахівців і мотивувати їх до найкращих результатів (майстерність – самостійність – мета), зокрема чіткі можливості для професійного та кар'єрного зростання, визнання досягнутих результатів та заохочення на їх основі (опції на придбання акцій, отримання частки прибутку тощо).	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> Б3-9. Вивчити та взяти до уваги чинники утримання персоналу за активної участі працівників: привабливі умови роботи, правила внутрішнього трудового розпорядку компанії, конкурентна винагорода і пакет пільг.	КС СС ДС	В С Н
 <p>Етап 4</p>	Рада директорів <input type="radio"/> Б4-1. Чітко визначити роль ради, особливо стосовно менеджменту / керівництва компанії, і включити обов'язки та відповідальність директорів / членів ради перед компанією та акціонерами до Положення про раду директорів та листа про призначення директорів.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> Б4-2. Оцінювати навички, необхідні для виконання своїх обов'язків радою директорів, з огляду на стратегічне спрямування компанії, а також оцінювати поточні навички та прогалини, що існують у складі ради директорів.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> Б4-3. Переконатись, що склад ради директорів сформований належним чином, враховуючи набір навичок, професійний досвід, особисті якості, різноманітність (стать, вік тощо) та баланс виконавчих, невиконавчих і незалежних директорів.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> Б4-4. Створити ефективні та дієві процедури функціонування ради директорів: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Надавати достатньо часу для ефективного обговорення та участі всіх директорів. ▶ Надавати сфокусований порядок денний для кожного засідання, що базується на щорічному календарі засідань ради директорів. ▶ Підтримувати баланс між доповідями з боку керівників вищої ланки та дискусіями у раді директорів, а також між оглядом минулих результатів та стратегічним плануванням. ▶ Розповсюджувати стислі, але орієнтовані на конкретні дії, довідкові матеріали для членів ради директорів принаймні за п'ять робочих днів до засідання ради директорів. ▶ Вести записи та затверджувати протоколи (обговорення, думки та рішення). Використовувати їх для забезпечення ретельного контролю за виконанням рішень. 	КС СС ДС	В С Н
	Планування наступності <input type="radio"/> Б4-5. Розробити стратегічні плани наступності для генерального директора, керівників вищої ланки і технічних фахівців (включаючи негайну, середньострокову та довгострокову наступність).	КС СС ДС	В С Н

Робочий аркуш А.4

Тема В. Управління ризиками та засоби внутрішнього контролю



Часові межі: КС ≤ 6 міс.; СС = 6–12 міс.; ДС ≥ 1 рік.

Пріоритетність: В = висока; С = середня; Н = низька

Етап МСП	Провідна практика / захід, спрямований на зміну	Часові межі	Пріоритетність
 Етап 1	Засоби внутрішнього контролю		
	<input type="radio"/> В1-1. Переконаватися, що компанія дотримується відповідних законів і правил.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В1-2. Відокремити джерела коштів і банківські рахунки компанії від особистих джерел і рахунків засновників.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В1-3. Проводити регулярний моніторинг та аналіз потреб у грошових потоках, щоб ефективно планувати потреби в оборотних коштах і фінансуванні та розробляти інвестиційні стратегії.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В1-4. Провести базову оцінку, щоб зрозуміти загальну «чисту» вартість підприємства.	КС СС ДС	В С Н
 Етап 2	Засоби внутрішнього контролю		
	<input type="radio"/> В2-1. Створити механізм інформування про шахрайство та зловживання (службові викриття).	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В2-2. Виявити потенційні ризики для бізнесу, оцінити їх вплив і розробити відповідні дії щодо мінімізації наслідків (а також визначити «власників ризику»).	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В2-3. Інтегрувати засоби контролю відповідно до оцінки ризику у бізнес-процеси (наприклад, ліміти схвалення, розмежування повноважень, перевірки тощо).	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В2-4. Виявити критичні посади, схильні до ризику ключової особи, призначити дублерів / заступників для ключових функцій / технічних фахівців, а також забезпечити, щоб вони набували необхідних навичок та досвіду.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В2-5. Сформулювати ключові принципи ділової поведінки, включно з, щонайменше, конфліктами інтересів та угодами із пов'язаними сторонами, і регулярно доводити їх до відома персоналу.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В2-6. Встановити право підпису для банківських рахунків та контролю за управлінням грошовими коштами з відповідними порогами, делегуванням та розподілом обов'язків.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В2-7. Переконаватися в тому, що в компанії функціонують методи бухгалтерського обліку, облікова політика та звітність щодо всіх інвестицій та позик.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В2-8. Включити звіти та прогнози щодо руху грошових коштів до обговорень щодо фінансового планування. Переконаватися, що всі інвестиції враховують потреби у грошових потоках (ризикованість, умови, терміни погашення, ліквідність).	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В2-9. Задокументувати чіткі посадові обов'язки для ІТ-функції, щоб забезпечити задоволення всіх ключових ІТ-потреб для підтримки подальшого зростання компанії. Проаналізувати, які ІТ-функції мають бути внутрішніми, а які зовнішніми.	КС СС ДС	В С Н
<input type="radio"/> В2-10. Переконаватися, що ваша ІТ-система для генерації даних та звітів є безпечною; розробити формальні захисні процеси для управління безпекою та безперервною бізнесу / аварійним відновленням.	КС СС ДС	В С Н	
 Етап 3	Засоби внутрішнього контролю		
	<input type="radio"/> В3-1. Розробити політики і процедури для моніторингу та зниження стратегічних та операційних ризиків відповідно до бачення та планів бізнесу. Ключову роль у цьому процесі має відігравати виконавчий комітет.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В3-2. Визначити повноваження та ліміти повноважень бізнес-підрозділів, їх лінії підзвітності та інструкції щодо ключових процесів, щоб створити порядок звітності щодо кожного проекту та виду діяльності.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В3-3. Розробити детальний кодекс етики та принципи ділової поведінки, використовувати їх у процесі вступного інструктажу та регулярно підкріплювати їх у спілкуванні з персоналом.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В3-4. Встановити належні заходи щодо усунення порушень кодексу поведінки та повідомляти всім в організації про результати / наслідки їх недотримання. Забезпечити зрозумілість та ефективність санкцій за порушення.	КС СС ДС	В С Н



Робочий аркуш А.4

Тема В. Управління ризиками та засоби внутрішнього контролю (продовження)

В

Часові межі: КС ≤ 6 міс.; СС = 6–12 міс.; ДС ≥ 1 рік.

Пріоритетність: В = висока; С = середня; Н = низька

Етап МСП	Провідна практика / захід, спрямований на зміну	Часові межі	Пріоритетність
 <p>Етап 3</p>	<input type="radio"/> В3-5. Найняти професійного фінансового директора. (Якщо є зовнішні інвестори, це має бути узгоджено з ними).	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В3-6. Розробити просту стратегію ІТ для визначення майбутніх потреб підприємства (функціональних, інфраструктурних) та встановити черговість ініціатив щодо ІТ на короткострокову та середньострокову перспективу для планування потреб у капіталі.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В3-7. Провести незалежний ІТ-аудит, щоб переконатися, що системи безпечні та можуть підтримувати цілі та завдання організації.	КС СС ДС	В С Н
	Внутрішній аудит <input type="radio"/> В3-8. Створити функцію внутрішнього аудиту, яка б координувала свої дії з функціями комплаєнсу та управління ризиками. Визначити, якою має бути ця функція – внутрішнім ресурсом чи залученим, або наполовину залученим (використання зовнішньої фірми для спільної роботи з внутрішнім персоналом, щоб підготувати та/або покращити експертні знання). Власники повинні забезпечити максимальну незалежність внутрішнього аудиту, щоб забезпечити повну прозорість ризиків / проблем, що потребують вирішення.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В3-9. Забезпечити, щоб внутрішній аудит звертав увагу на зони високого ризику у бізнесі і давав додаткові гарантії, а також передбачити ретроспективний або менш інтенсивний моніторинг зон меншого ризику, для оптимізації використання часу / ресурсів.	КС СС ДС	В С Н
 <p>Етап 4</p>	Засоби внутрішнього контролю <input type="radio"/> В4-1. Менеджмент (виконавчий комітет) регулярно аналізує перебіг виконання бізнес-плану, виявляє та усуває ризики за допомогою відповідних засобів внутрішнього контролю,	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В4-2. Рада директорів регулярно забезпечує наявність у компанії надійної системи внутрішнього контролю (наприклад на основі COSO).	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В4-3. Створити ІТ-системи для обліку та відображення продажів, рахунків і точної оцінки нарахувань та доходів у будь-який момент часу. Система має бути надійною для захисту від несанкціонованого використання та виявлення потенційно проблемних транзакцій.	КС СС ДС	В С Н
	Внутрішній аудит <input type="radio"/> В4-4. Забезпечити функціональну підзвітність внутрішнього аудитора раді директорів або комітету ради директорів (зазвичай комітету з аудиту), а не генеральному директору, крім аспекту адміністративного підпорядкування. Забезпечити затвердження планів аудиту радою директорів.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В4-5. Забезпечити координацію дій між внутрішнім аудитом і зовнішнім аудитором.	КС СС ДС	В С Н
	Зовнішній аудит <input type="radio"/> В4-6. Призначити авторитетного зовнішнього аудитора. Забезпечити, щоб зовнішній аудитор аналізував та повідомляв про суттєві недоліки контрольного середовища.	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В4-7. Забезпечити незалежність аудитора, відмежувавши його від надання інших послуг, які могли б стати причиною конфлікту інтересів (наприклад, консультування, послуги з оподаткування).	КС СС ДС	В С Н
	<input type="radio"/> В4-8. Розглянути можливість періодичної ротації аудитора або принаймні старшого аудитора (наприклад принаймні кожні три роки).	КС СС ДС	В С Н

Робочий аркуш А.5

Тема Г. Розкриття інформації і прозорість



Часові межі: (К) ≤ 6 міс.; (С) = 6–12 міс.; (Д) ≥ 1 рік.

Пріоритетність: (В) = висока; (С) = середня; (Н) = низька

Етап МСП	Провідна практика / захід, спрямований на зміну	Часові межі	Пріоритетність
Етап 1	<p>Розкриття фінансової інформації</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Г1-1. Готувати базові фінансові звіти. <input type="radio"/> Г1-2. Використовувати несуперечливу фінансову інформацію для реєстрації, звітності та інших цілей. 	<p>(К) (С) (Д) (К) (С) (Д)</p>	<p>(В) (С) (Н) (В) (С) (Н)</p>
Етап 2	<p>Розкриття фінансової інформації</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Г2-1. Проводити щомісячну звірку банківських рахунків. <input type="radio"/> Г2-2. Забезпечити своєчасне (щомісячне чи щоквартальне) надання фінансової звітності всім акціонерам. <p>Розкриття нефінансової інформації</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Г2-3. Узгодити з акціонерами, яка найважливіша нефінансова інформація надаватиметься їм на регулярній основі. Ця інформація повинна включати результати діяльності за минулий період, а також висвітлювати проблеми, які очікуються в майбутньому (ризики, можливості тощо). <input type="radio"/> Г2-4. Забезпечити надання всім власникам акцій рівноважної інформації. <input type="radio"/> Г2-5. Розробити публічний профіль підприємства і послідовно використовувати його з метою маркетингу, присутності в інтернеті та інших бізнес-цілей. 	<p>(К) (С) (Д) (К) (С) (Д) (К) (С) (Д) (К) (С) (Д) (К) (С) (Д)</p>	<p>(В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н)</p>
Етап 3	<p>Розкриття фінансової інформації</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Г3-1. Забезпечити підготовку фінансової звітності відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку. <p>Розкриття нефінансової інформації</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Г3-2. Призначити особу або заснувати посаду, відповідальну за своєчасне розкриття інформації, яка, можливо, поєднується з функціями фінансового директора, фахівця з комплаєнсу або корпоративного секретаря. <input type="radio"/> Г3-3. Визначити інформацію, яка буде включатися до інформаційних документів для регулярних зустрічей із зовнішніми консультантами / консультативною радою <input type="radio"/> Г3-4. Визначити, яка ключова нефінансова інформація розкриватиметься громадськості (наприклад, стисла інформація про результати діяльності компанії, перспективні стратегії, практики корпоративного управління, практики соціальної корпоративної відповідальності) та надаватиметься через доступні канали інформації. <input type="radio"/> Г3-5. Впровадити засоби ефективної комунікації для передачі ключових рішень (стратегії, пріоритетів) та іншої відповідної інформації всім працівникам. <input type="radio"/> Г3-6. Забезпечити регулярну комунікацію щодо кодексу ділової етики / політики ділової поведінки. Знайти способи регулярно покращувати таку комунікацію. 	<p>(К) (С) (Д) (К) (С) (Д) (К) (С) (Д) (К) (С) (Д) (К) (С) (Д) (К) (С) (Д)</p>	<p>(В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н)</p>
Етап 4	<p>Розкриття фінансової інформації</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Г4-1. Забезпечити підготовку фінансової звітності компанії відповідно до МСФЗ для МСП або U.S. GAAP (за наявності / у разі пошуку іноземних інвесторів). <input type="radio"/> Г4-2. Вибрати зовнішню аудиторську фірму відповідно до чітко визначених критеріїв, таких як досвід, незалежність, репутація, вартість. <p>Розкриття нефінансової інформації</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Г4-3. Регулярно надавати всю суттєву інформацію раді директорів у заздалегідь визначеному форматі та встановлені терміни (принаймні щокварталу). <input type="radio"/> Г4-4. Поширювати звіти з ключовою інформацією (наприклад річний звіт) серед акціонерів відповідно до вимог законодавства та угоди між акціонерами. <input type="radio"/> Г4-5. Розглянути, які форми регулярного добровільного розкриття інформації зацікавленим сторонам (крім тих, які вимагаються за законом) були б корисними для компанії. <input type="radio"/> Г4-6. Переконайтесь, що функція розкриття інформації компанії належним чином задовольняє інформаційні запити акціонерів. 	<p>(К) (С) (Д) (К) (С) (Д) (К) (С) (Д) (К) (С) (Д) (К) (С) (Д) (К) (С) (Д)</p>	<p>(В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н) (В) (С) (Н)</p>

Робочий аркуш А.6

Тема Д. Власність



Часові межі: КС ≤ 6 міс.; СС = 6–12 міс.; ДС ≥ 1 рік.

Пріоритетність: В = висока; С = середня; Н = низька

Етап МСП	Провідна практика / захід, спрямований на зміну	Часові межі	Пріоритетність	
<p>Етап 1</p>	<p>Роль засновника / сім'ї</p> <p><input type="radio"/> Д1-1. Визначити та довести до відома всіх співробітників роль засновника / засновників у діяльності компанії.</p> <p><input type="radio"/> Д1-2. Визначити функції і права інших членів сім'ї та довести їх до відома членів сім'ї та співробітників компанії</p> <p>Вирішення спорів між акціонерами</p> <p><input type="radio"/> Д1-3. Включити положення про врегулювання спорів між акціонерами до акціонерної угоди або до статуту.</p>	<p>КС СС ДС</p> <p>КС СС ДС</p> <p>КС СС ДС</p>	<p>В С Н</p> <p>В С Н</p> <p>В С Н</p>	
	<p>Етап 2</p>	<p>Участь акціонерів</p> <p><input type="radio"/> Д2-1. Проводити щорічні збори акціонерів для обговорення ключових рішень, дивідендів та планів.</p> <p>Роль засновника / сім'ї</p> <p><input type="radio"/> Д2-2. Встановити чіткі розмежування та довести до відома зацікавлених сторін різницю між проблемами бізнесу і сім'ї та про належні канали для їх вирішення.</p> <p><input type="radio"/> Д2-3. Обговорити в межах сім'ї непередбачувані проблеми наступності та визначити можливих наступників як у вищому керівництві, так і серед власників.</p>	<p>КС СС ДС</p> <p>КС СС ДС</p> <p>КС СС ДС</p>	<p>В С Н</p> <p>В С Н</p> <p>В С Н</p>
		<p>Етап 3</p>	<p>Участь акціонерів</p> <p><input type="radio"/> Д3-1. Забезпечувати належну організацію та ефективну роботу зборів акціонерів, щоб забезпечити адекватну участь акціонерів. Зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Заздалегідь інформувати про всі важливі питання, що виносяться на обговорення. ▶ Документація має бути підготовлена на професійному рівні та поширюватися вчасно. ▶ Робити збори актуальними і цікавими, прислухатися до акціонерів з питань, винесених на голосування. <p>Роль засновника / сім'ї</p> <p><input type="radio"/> Д3-2. Обговорити, чи доцільно, щоб члени сім'ї виконували декілька ролей та обов'язків у бізнесі. Про ухвалені рішення має бути добре відомо як всередині бізнесу, так і в сім'ї.</p> <p><input type="radio"/> Д3-3. Встановити чіткі розмежування функцій між: (1) власниками (акціонерами); (2) співробітниками (особливо керівниками вищої ланки); (3) членами сім'ї, які не є співробітниками / акціонерами. Члени сім'ї, які «сидять на кількох стільцях», повинні розуміти належні способи поведінки та спілкування залежно від своїх різних ролей.</p> <p><input type="radio"/> Д3-4. Визначити чіткі шляхи розвитку кар'єри для менеджерів, які не є членами сім'ї, та технічних фахівців.</p> <p><input type="radio"/> Д3-5. Розробити та повідомити план наступності сімейної власності (і управління, якщо доречно).</p>	<p>КС СС ДС</p> <p>КС СС ДС</p> <p>КС СС ДС</p> <p>КС СС ДС</p> <p>КС СС ДС</p>
<p>Етап 4</p>			<p>Участь акціонерів</p> <p><input type="radio"/> Д4-1. Визначити ефективні способи регулярного інформування всіх акціонерів про політику, стратегію та результати діяльності компанії. Переконайтесь, що такі способи не створюють додаткового навантаження для акціонерів.</p> <p>Роль засновника / сім'ї</p> <p><input type="radio"/> Д4-2. Розробити та довести до відома всіх політики, механізми та структури для регулювання рішень, здатних вплинути на право власності, працевлаштування членів сім'ї, виплату дивідендів та інших пільг. Серед таких механізмів слід передбачити особливі потреби у навчанні, освіті для членів сім'ї, які працюють у бізнесі зараз та в майбутньому.</p> <p>Вирішення спорів між акціонерами</p> <p><input type="radio"/> Д4-3. Розширити положення щодо вирішення корпоративних спорів, включивши до них провідну роль Ради директорів.</p> <p><input type="radio"/> Д4-4. Призначити особу, відповідальну за реалізацію стратегії та політики вирішення спорів у сфері управління.</p>	<p>КС СС ДС</p> <p>КС СС ДС</p> <p>КС СС ДС</p> <p>КС СС ДС</p>



КРОК 3

План дій моєї компанії у сфері управління

Визначте **першочергові пункти плану**, які необхідно виконати **у короткостроковій перспективі**, відповідно до рекомендованих заходів, визначених під час Кроку 2. Використовуйте робочий аркуш А.7 на наступній сторінці.

Спочатку складіть список, обравши хоча б один "короткостроковий" елемент з високою пріоритетністю з кожної теми. Потім перегляньте списки, щоб згрупувати дії в ширші категорії, переважно об'єднуючи ті з них, які виконуються паралельно і будуть взаємодоповнюючими. Щоб список завдань залишався реалістичним і керованим, ми рекомендуємо, щоб ваш остаточний список включав не більше п'яти пунктів.



Робочий аркуш А.7

Короткострокові пріоритетні заходи / дії

Тема управління	Заходи / дії	Відповідальна особа	Термін
А Тема А. Культура і відданість належному управлінню			
Б Тема Б. Ухвалення рішень і стратегічний нагляд			
В Тема В. Управління ризиками та засоби внутрішнього контролю			

Робочий аркуш А.7

Короткострокові пріоритетні заходи / дії (продовження)

Тема управління	Заходи / дії	Відповідальна особа	Термін
 Тема Г. Розкриття інформації і прозорість			
 Тема Д. Власність			

Посилання

Abor, J., and N. Biekpe. 2007. Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: Implications for financing opportunities. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 7 (3): 288–300.

ACCA. 2015. Governance for all: The implementation challenge for SMEs. The Association of Chartered Certified Accountants (June). <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/ea-governance-for-all.pdf>.

ACCA. 2018. How vision and strategy helps small businesses succeed: Governance needs of SMEs. The Association of Chartered Certified Accountants. (October). https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/Governance-needs-for-SMEs/pi-governance-needs-SMEs.pdf.

ACFE. 2014. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2014 Global Fraud Study*. Austin, Texas: Association of Certified Fraud Examiners. <https://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>.

Adkins, A. 2016. Employee engagement in U.S. stagnant in 2015. *Gallup News* website (January 13). <http://news.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx>.

Baer, M., and M. Frese. 2003. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior* (February) 24 (1): 45–68.

Bharadwaj-Badal, S., and B. Ott. 2015. Delegating: A huge management challenge for entrepreneurs. *Business Journal* (April). Gallup. <http://news.gallup.com/businessjournal/182414/delegating-huge-management-challenge-entrepreneurs.aspx>.

Brunninge, O., M. Nordqvist, and J. Wiklund. 2007. Corporate governance and strategic changes in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics* (October) 29 (3): 295–308.

Chamorro-Premuzic, T. 2013. Does money really affect motivation? A review of the research. *Harvard Business Review* website (April 10). <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>.

Churchill, N. C., and V. L. Lewis. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* 61 (3): 30–50. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>.

COSO. 2013. *Internal Control—Integrated Framework: Executive Summary*. Durham, North Carolina: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf.

Deloitte. 2015. Business succession planning: Cultivating enduring value. Report (Volume 6: Cementing a legacy) Business Succession Planning series. New York: Deloitte. <https://www.google.com/search?q=Business+succession+planning%2C+Cultivating+enduring+value%3B+Deloitte+Development+LLC.%2C+2015&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-1>.

ecoDa. 2010. *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*. Brussels: ecoDa.

Ethical Systems. 2018. Take our survey: Module 1 ethical culture measurement. *Ethical Systems* website. <http://www.ethicalsystems.org/content/take-our-survey-module-1-ethical-culture-measurement>.

Francis, T. 2016. Best-paid CEOs run some of worst-performing companies. *The Wall Street Journal* website (July 25). <https://www.wsj.com/articles/best-paid-ceos-run-some-of-worst-performing-companies-1469419262>.

GRI. 2013. Report or explain—A smart policy approach for non-financial information disclosure. GRI non-paper. Amsterdam, Netherlands: Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-non-paper-Report-or-Explain.pdf>.

Groton, J. P., and H. Haapio. 2007. From reaction to proactive action: Dispute prevention processes in business agreements. *ResearchGate* website. https://www.researchgate.net/publication/242148632_From_Reaction_to_Proactive_Action_Dispute_Prevention_Processes_in_Business_Agreements.

Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* (January) 65 (5): 87–96. <https://pdfs.semanticscholar.org/caza/a2ae02ac5b738b55b12b7324fac59571b1c1.pdf>.

HKIoD. 2009. Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong. Hong Kong Institute of Directors. http://www.hkiod.com/document/corporateguide/sme_guidelines_eng.pdf.

IASB. 2009. *IFRS for SMEs*. London: International Accounting Standards Board. <https://www.iasplus.com/en/news/2009/july/news4969>.

IFC. 2008. *IFC Family Business Governance Handbook*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook.

IFC. 2010. *The SME Banking Knowledge Guide*. Washington, D.C.: International Finance Corporation Advisory Services/Access to Finance. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b4f9be0049585ff9a192b519583b6d16/SMEE.pdf?MOD=AJPERES>.

IFC. 2013. *Good Practice Handbook: Assessing and Managing Environmental and Social Risks in an Agro-Commodity Supply Chain*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/138bd80041bb99d6846e8400caa2aa08/IFC_Handbook_AgroSupplyChains.pdf?MOD=AJPERES.

IFC. 2015a. *Boardroom Disputes: How to Manage the Good, Weather the Bad, and Prevent the Ugly*. Practical Guide for Directors. Washington, D.C.: International Finance Corporation. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/fo6d998046eff81f988dfc57143498e5/Boardroom_Disputes_Practical_Guide_for_Directors.pdf?MOD=AJPERES.

IFC. 2015b. *Corporate Governance Success Stories*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24790>.

IFC. 2017. Good governance of family-owned businesses is critical to emerging market economies. Interview with Joseph Fan. Corporate Governance Insights Interview Series. IFC website. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/j_fan_interview.

IoDSA—A. 2010. Governance in SMEs – a guide to the application of corporate governance in small and medium enterprises. Institute of Directors in South Africa. <https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/Docs/GovernanceinSMEsGuidelows.pdf>.

Khanna, V., and Z. Roman. 2010. Survey says. . . Corporate governance matters to investors in emerging market companies. Report. Washington, D.C.: International Finance Corporation. <https://www.google.com/search?q=%E2%80%9CSurvey+Says%E2%80%A6+Corporate+Governance+Matters+to+Investors+in+Emerging+Market+Companies&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-1>.

Laloux, F. 2014. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Millis, Massachusetts: Nelson Parker Publishing.

Lansberg, I. 1988. The succession conspiracy. *Family Business Review* (June) 1 (2): 119–43. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x/full>.

Laya, A. G. 2015. How small companies can change the world. *World Economic Forum* website (October 14). <https://www.weforum.org/agenda/2015/10/how-small-companies-can-change-the-world/>.

Liu, W., H. Yang, and G. Zhang. 2012. Does family business excel in firm performance? An institution-based view. *Asia Pacific Journal Management* (December) 29 (4): 965–87. https://www.researchgate.net/profile/Guangxi_Zhang/publication/226923120_Does_family_business_excel_in_firm_performance_An_institution-based_view/links/00463514cb57482fe6000000/Does-family-business-excel-in-firm-performance-An-institution-based-view.pdf.

LRN. 2016. *The HOW Report*. Los Angeles, California: LRN Company. <http://howmetrics.lrn.com/>.

Matejun, M., and Z. Mikoláš. 2017. Small business life cycle: Statics and dynamics (S&D) model. *Engineering Management in Production and Services* 9 (4). http://jem.pb.edu.pl/data/magazine/article/560/en/matejun_mikolas.pdf.

Monks, R. A. G., and N. Minow. 2004. *Corporate Governance*. Hoboken, New Jersey: Blackwell Publishing.

Neubauer, F., and A. G. Lank. 1998. *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Palgrave Macmillan.

Nieweler, A. 2014. What's the difference between a code of ethics and conduct? *Whistleblower Security* website (July 23). <https://www.whistleblowersecurity.com/code-of-ethics-and-code-of-conduct-whats-the-difference/>.

Nordstrom, C., G. Eun Choi, and C. Llorach. 2012. *The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness: A Study of Swedish Gazelle Companies*. Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:578624/FULLTEXT01.pdf>.

Norway MFA. 2016. Sample code of conduct for small and medium enterprises. Commissioned by UNDP. Oslo: Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs.

OECD. 1999. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <http://www.oecd.org/daf/governance/principles.htm>.

OECD. 2005. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook—2005 Edition*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <http://www.oecd.org/cfe/smes/oecdsmehandentrepreneurshipoutlook-2005edition.htm>.

OECD. 2010. Corporate governance of small and medium-sized enterprises (SMEs). OECD website. <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/corporategovernanceofsmallandmedium-sizedenterprisessmes.htm>.

Phillips, M. 2011. Why do airlines always lose money? Hint: It's not due to taxes or fuel costs. *Freakonomics* blog (June 24 post). <http://freakonomics.com/2011/06/24/why-do-airlines-always-lose-money-hint-its-not-due-to-taxes-or-fuel-costs/>.

Popova, M. 2013. Anatomy, mastery, purpose: The science of what motivates us, animated. *Brainpickings* website (May 9). <https://www.brainpickings.org/2013/05/09/daniel-pink-drive-rsa-motivation/>.

PwC. 2017. The missing middle: Bridging the strategy gap in US family firms. PwC's 2017 US Family Business Survey. New York: PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/us/en/industries/private-company-services/library/family-business-survey.html>.

Romero, J. L. 2008. Southwest Airlines employee motivation. *Leader Newsletter* website. <http://www.skills2lead.com/southwest-airlines-employee-motivation.html>.

Saleem, S., S. T. Cavusgil, T. Tietenberg, N. Chandhoke, and S. Hollensen. 2008. *Environment for Business*. Delhi, India: Pearson India. <https://www.amazon.com/Environment-Business-GTU-requirements-Technological/dp/8131759237>.

Schlanger, D. 2012. How Southwest keeps making money in a brutal airline industry. *Business Insider* blog (June 13 post). <http://www.businessinsider.com/case-study-how-southwest-stays-profitable-2012-6>.

Tricker, R. I. 1984. *Corporate Governance: History of Management Thought*. Farnham, United Kingdom: Ashgate Publishing.

Trinidad and Tobago. 2013. *Trinidad and Tobago Corporate Governance Code 2013*. Port of Spain, Trinidad: Trinidad and Tobago Corporate Governance Code Secretariat. http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=399.

UNGC. 2018. Supply chain sustainability: The business case. *United Nations Global Compact* website. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/supply-chain/business-case>.

Wasserman, N. 2008. The founder's dilemma. *Harvard Business Review* (February). <https://hbr.org/2008/02/the-founders-dilemma>.

Wilson, F. 2012. The board of directors—Selecting, electing & evolving. AVC blog (March 12 post). <http://avc.com/2012/03/the-board-of-directors-selecting-electing-evolving/>.

World Bank. 2018. Small and medium enterprises (SME) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. *World Bank* website. <http://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.

Wulfsohn, L. 2014. *The Company Secretary as Polymath: Private Sector Opinion* 34. IFC Corporate Governance Knowledge Publication. Washington, D.C.: International Finance Corporation. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/the+company+secretary+as+polymath.

© 2019 International Finance Corporation. All rights reserved.

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA
Internet: ifc.org/corporategovernance



Creating Markets, Creating Opportunities