



# Руководство IFC ПО УПРАВЛЕНИЮ СЕМЕЙНЫМИ КОМПАНИЯМИ



**IFC**

**Международная  
финансовая  
корпорация**

Группа Всемирного банка



# Руководство IFC по управлению семейными компаниями

Второе издание: также на албанском, английском, французском, македонском, португальском и испанском языках.

Авторские права защищены © 2008 г. Международная финансовая корпорация 2121 Пенсильвания Авеню. NW, Вашингтон, Округ Колумбия 20433 Соединенные Штаты Америки

*Член Группы организаций Всемирного банка*

## Дисклеймер

«Руководство IFC по управлению семейными компаниями» (далее «Руководство») подготовлено сотрудником Международной финансовой корпорации (далее «IFC»). Суждения и выводы, изложенные в нем, не следует считать официальной позицией IFC, Группы организаций Всемирного банка, членов совета директоров или стран, которые они представляют. Материал в настоящем Руководстве изложен для общего направления в вопросах управления семейными компаниями, однако, IFC и Группа организаций Всемирного банка не гарантируют его абсолютную правильность, и не берут на себя ответственность за какие-либо последствия, связанные с его использованием.

Материал, изложенный в данной работе, защищен авторскими правами. Копирование и/или передача его частей или полного текста может считаться нарушением действующего применимого законодательства. IFC приветствует распространение настоящего Руководства и выдает читателю разрешение на копирование частей Руководства для своего личного пользования, не имеющего коммерческих целей, без права перепродажи, распространения или воспроизведения. Любые попытки копирования или использования настоящего Руководства в иных целях допускаются при наличии на то официального письменного разрешения со стороны IFC.



## Предисловие

Цель «Руководства IFC по управлению семейными компаниями» состоит в оказании содействия сотрудникам инвестиционных и консультативных служб IFC в выявлении и рассмотрении основных вопросов корпоративного управления семейными компаниями совместно с семейными компаниями - клиентами IFC. Настоящее Руководство может также служить в качестве инструмента для клиентов IFC, желающих усовершенствовать систему корпоративного управления своим семейным бизнесом. Настоящее Руководство является дополнительным материалом к «Методологии IFC по корпоративному управлению» для семейных компаний, которая в настоящее время применяется в IFC с целью оценки уровня системы корпоративного управления семейными компаниями - клиентами IFC.

Настоящее Руководство не является всеобъемлющим пособием по управлению семейными компаниями. Оно также не может заменить индивидуальные консультации, которые могут предоставить квалифицированные консультанты по семейному бизнесу и специалисты в области права и бухгалтерского учета. Руководство является кратким практическим описанием основных компонентов корпоративного управления и подходов к общим проблемам управления семейным бизнесом. Более подробное изложение вопросов, включенных в Руководство, можно найти в обширной литературе по этой теме, ссылки на которую даются в сносках и в конце Руководства.

Настоящее Руководство подготовлено Саной Абузаид, специалистом по корпоративному управлению Отдела инвестиционной и корпоративной практики IFC. Вопросы и комментарии по содержанию настоящего Руководства следует направлять автору по адресу:

Сана Абузаид

Отдел инвестиционной и корпоративной практики

Департамент корпоративного управления и рынков капитала

Консультативные услуги

Международная финансовая корпорация

2121 Пенсильвания Авеню,

Вашингтон, Округ Колумбия, 20433, США

Телефон: 202-458-1614

Эл.почта: [sabouzaid@ifc.org](mailto:sabouzaid@ifc.org)





## Благодарности

Автор выражает свою признательность всем, кто принял участие в подготовке настоящего Руководства.

Среди тех, кто участвовал в разработке настоящего Руководства, хочется особо отметить: Наталью Арабову, ОАО «Первая грузовая компания (Россия); Айман Елтарabiши, Университет Джорджа Вашингтона (США); Лео Голдшмидта, Bank Degroof (Бельгия); Даррина Хартцлера, Давита Карапетяна, Себастьяна Молинеуса и Сесилию Рабассу из IFC; Герберта Штайнберга из Mesa Corporate Governance (Бразилия) и Джона Варда, профессора школы бизнеса Kellogg (США). Их вклад в разработку и анализ настоящего Руководства трудно переоценить.

Также автор желает поблагодарить Джо Ачкара из международной сети школ SABIS (Ливан) и Альфредо Карваджал Синистера из «Carvajal Group» (Колумбия) за предоставление примеров из практики корпоративного управления в их семейных компаниях для включения в Руководство.

Автор хочет выразить особую благодарность Сандре Гуерра из Better Governance (Бразилия); Кириллу Нежкову, Фабио Исай Сааду, Энрике Санчес-Армасу и Эндерсону Капуто Сильве из IFC за проверку перевода Руководства на другие языки.

Хочется отдельно поблагодарить Джуел Кагуют и Майю Полищук из IFC, которые организовали эффективное руководство разработкой дизайна, публикации и распространения Руководства.

Наконец, автор выражает глубокую признательность Майку Любрано из Cartica Capital (США) за его неоценимую помощь в наставлении автора и анализе Руководства в процессе его подготовки.



# Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>11</b>
1. Определение и характеристики семейной компании: преимущества и недостатки .....	12
2. Стадии развития семейной компании.....	14
2.1. Стадия 1: Основатель(ли).....	14
2.2. Стадия 2: Прямые преемники.....	15
2.3. Стадия 3: Преемники в третьем поколении (семейная династия) .....	15
<b>РАЗДЕЛ I: РОЛИ ЧЛЕНОВ СЕМЬИ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ</b> .....	<b>17</b>
1. Собственники (контролирующие акционеры).....	17
2. Менеджеры высшего звена (высшее руководство) .....	18
3. Члены совета директоров (совет директоров) .....	18
4. Члены семьи (семья и ее институты) .....	18
<b>РАЗДЕЛ II: УПРАВЛЕНИЕ В СЕМЬЕ</b> .....	<b>21</b>
1. Семейная конституция.....	22
1.1. Политика найма на работу членов семьи.....	23
1.2. Акционерная политика в отношении членов семьи .....	28
2. Семейные институты управления .....	28
2.1. Семейное собрание .....	29
2.2. Семейный совет .....	30
2.3. Семейный офис .....	32
2.4. Прочие семейные институты.....	32
<b>РАЗДЕЛ III: СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ В СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ</b> .....	<b>37</b>
1. Консультативные советы .....	38
1.1. Определение и роль консультативного совета .....	38
1.2. Состав консультативного совета .....	38
1.3. Преимущества и недостатки консультативных советов .....	39
2. Совет директоров .....	41
2.1. Роль совета директоров.....	41
2.2. Состав совета директоров .....	41
2.3. Функциональные обязанности членов совета директоров ..	42

3. Независимые директора . . . . .	43
3.1. Значение независимых директоров . . . . .	43
3.2. Определение независимого директора . . . . .	46
<b>РАЗДЕЛ IV: МЕНЕДЖЕРЫ ВЫСШЕГО ЗВЕНА В СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ. . . . .</b>	<b>47</b>
1. Менеджеры высшего звена - члены семьи в сравнении с не-членами семьи. . . . .	47
2. Преемственность руководящих должностей в семейной компании. . . . .	50
2.1. Значение плана преемственности руководящих должностей. . . . .	51
2.2. Этапы реализации плана преемственности руководящих должностей . . . . .	51
<b>РАЗДЕЛ V: ВЫХОД СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ НА ФОНДОВЫЙ РЫНОК . . . . .</b>	<b>54</b>
1. Причины выхода на фондовый рынок. Преимущества и недостатки. . . . .	54
1.1. Преимущества выхода на фондовый рынок семейной компании . . . . .	54
1.2. Недостатки выхода на фондовый рынок семейной компании . . . . .	55
2. Подготовка к первичному публичному размещению акций (IPO) . . . . .	56
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ. . . . .</b>	<b>59</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЯ. . . . .</b>	<b>60</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Семейные компании представляют собой самую старую и распространенную форму организации бизнеса в мире. Во многих странах семейные компании составляют более 70 процентов от всех компаний и играют ключевую роль в экономическом росте страны и увеличении рабочих мест. В Испании, например, приблизительно 75 процентов компаний являются семейными, их вклад в валовой национальный продукт в среднем составляет 65 процентов.<sup>1</sup> Аналогичная ситуация в странах Латинской Америки,<sup>2</sup> где вклад семейных компаний в валовой национальный продукт составляет приблизительно 60 процентов.

Семейные компании могут быть малыми и средними предприятиями, равно как и крупными концернами, оперирующими во многих странах и секторах экономики. Примерами некоторых хорошо известных семейных компаний являются: Salvatore Ferragamo, Benetton и Fiat Group в Италии; L'Oreal, Carrefour Group, LVMH и Michelin во Франции; Samsung, Hyundai Motor и LG Group в Южной Корее; BMW и Siemens в Германии; Kikkoman и Ito-Yokado в Японии; и, наконец, Ford Motors Co и Wal-Mart Stores в Соединенных Штатах Америки.

Следует отметить тот факт, что большинство семейных компаний имеют очень короткий срок деятельности после первой стадии – «стадии основателя», и что приблизительно 95 процентов от всех семейных компаний не «выживает» после третьей стадии, когда собственность переходит в руки третьего поколения.<sup>3</sup> Часто это происходит вследствие неподготовленности последующих поколений к требованиям растущего бизнеса и значительно возросшего состава семьи. Семейные компании могут справиться с трудностями выживания посредством скорейшего создания надлежащей структуры корпоративного управления и обучения последующих поколений в этой области.

В настоящем Руководстве основное внимание будет уделено проблемам, характерным для корпоративного управления в семейном бизнесе, оно предлагает инструменты и методы, направленные на решение этих проблем и обеспечение жизнеспособности бизнеса. Данная тема рассматривается в Руководстве в международном аспекте, основное внимание уделяется характеристикам семейных компаний, наблюдаемым по многим странам. До применения предлагаемых в Руководстве механизмов и методов управления их следует адаптировать к местным условиям и законодательству определенной страны.

---

<sup>1</sup> The Family Business Network, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

<sup>2</sup> The Family Business Network, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

<sup>3</sup> The Family Business Network, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

## 1- Определение и характеристики семейной компании: преимущества и недостатки

**Определение:** В настоящем Руководстве под семейной компанией понимается компания, в которой большинство голосующих акций находится в руках семьи, контролирующей компанию, включая основателей, которые намереваются впоследствии передать бизнес своим преемникам. Термины «семейный бизнес», «семейная фирма», «семейная компания», «бизнес, принадлежащий семье», «компания, принадлежащая семье», и «компания, контролируемая семьей» далее по тексту будут использоваться как синонимы и заменять друг друга.

**Сильные стороны:** Ряд исследований показал, что семейные компании опережают несемейные по уровню продаж, прибыли и прочих показателей роста.<sup>4</sup> В исследовании, проведенном The Thomson для журнала «Newsweek», был проведен сравнительный анализ семейных компаний и их конкурентов - несемейных компаний в Европе по шести основным индексам, который показал, что результаты семейных компаний в сравнении со своими конкурентами по бизнесу лучше по всем индексам, начиная с индекса Лондонской фондовой биржи FTSE, и заканчивая индексом Мадридской фондовой биржи IBEX. The Thomson создал уникальный индекс для семейных и несемейных компаний в каждой стране и затем отслеживал изменения в течение 10 лет по декабрь 2003 года включительно. В Германии индекс по семейным компаниям достиг 206 процентов, а акции несемейных компаний возросли лишь на 47 процентов. Во Франции индекс по семейным компаниям резко возрос на 203 процента, в то время как тот же индекс по аналогичным несемейным компаниям увеличился лишь на 76 процентов. Семейные компании также опередили своих конкурентов в Швейцарии, Испании, Великобритании и Италии.<sup>5</sup>

Высокие показатели деятельности были достигнуты благодаря внутренним преимуществам, которыми обладают семейные компании. Этими преимуществами являются:<sup>6</sup>

- **Приверженность.** Семья как владелец бизнеса выказывает преданность в наблюдении за тем как бизнес растет, процветает и передается последующим поколениям. В результате многие члены семьи отождествляют свои интересы с интересами компании, и хотя работают усерднее и реинвестировать часть своих прибылей в бизнес с целью дальнейшего роста компании в долгосрочной перспективе. IFC в работе с такими клиентами придает большое значение тому, чтобы в самом центре компании была группа акционеров, приверженных бизнесу.

<sup>4</sup> Denis Leach and John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*, 1991.

<sup>5</sup> Newsweek, [www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek](http://www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek).

<sup>6</sup> Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000); John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", *Families in Business*, 2002.

- **Преимственность знаний.** Семьи, имеющие свой бизнес, считают своей первоочередной задачей передать накопленные знания, опыт и умения последующим поколениям. Многие члены семей вовлекаются в семейный бизнес с самого раннего возраста. Это повышает уровень их приверженности бизнесу и предоставляет им необходимые механизмы для управления компанией.
- **Надежность и чувство гордости.** Так как имя и репутация семейных компаний ассоциируются с их продуктами и/или услугами, они стремятся повысить качество своей продукции, а также поддерживать хорошие взаимоотношения со своими партнерами (клиентами, поставщиками, сотрудниками, бизнес-сообществом и т.д.).

**Слабые стороны:** Возможно, наиболее часто упоминаемая характеристика семейного бизнеса - это его неспособность к устойчивой деятельности в долгосрочной перспективе. В действительности приблизительно от одной трети до трех четвертей семейных компаний или становятся банкротами или продаются своими основателями в течение периода владения ими компанией. Лишь от 5 до 15 процентов компаний переходят в руки потомков основателей в третьем поколении.<sup>7</sup>

Такой высокий уровень прекращения деятельности среди семейных компаний имеет много причин. Некоторые из них аналогичны причинам в любой другой компании, это, например, плохой менеджмент, недостаточность денежных средств для финансирования роста бизнеса, ненадлежащий контроль затрат, проблемы сектора экономики и прочие макроэкономические условия. Однако у семейных компаний есть ряд специфических слабых сторон, которые обусловлены именно семейным характером бизнеса. Вот несколько примеров таких слабых сторон:

- **Сложность.** Практика корпоративного управления семейных компаний в сравнении с аналогичными несемейными компаниями усложняется по причине наличия семейственных отношений. Внесение семейных эмоций и проблем в бизнес только усложняют проблемы управления. Члены семьи в компании выполняют различные роли, которые могут иногда приводить к «нестыковке» целей среди всех членов семьи. Этот аспект будет более подробно обсуждаться в Разделе I настоящего Руководства.

---

<sup>7</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

- *Неформальные отношения.* В связи с тем, что большая часть семей самостоятельно осуществляют бизнес (по крайней мере, в период управления компанией первым и вторым поколением), как правило, очень мало внимания уделяется установлению четкой практики и процедур ведения бизнеса. По мере роста семьи и бизнеса эта ситуация может привести к низкой производительности и внутренним конфликтам, которые могут представлять угрозу непрерывности деятельности компании.
- *Недостаточный уровень дисциплинированности.* Многие семейные компании не уделяют достаточно внимания ключевым стратегическим аспектам, таким как планирование преемственности руководящих должностей, наем членов семьи на работу в компанию, а также привлечение извне и сохранение квалифицированных менеджеров. Отсрочка или игнорирование таких важных стратегических решений может привести к банкротству любой семейной компании.

## 2- Стадии развития семейной компании

Было разработано несколько моделей с целью описания и анализа различных стадий, через которые проходят семейные компании за период своей деятельности. В настоящем Руководстве мы будем использовать базовую трехэтапную модель, которая обобщенно представляет жизненный цикл семейной компании: (i) стадия основателя(ей); (ii) стадия прямых преемников и (iii) стадия преемников в третьем поколении.<sup>8</sup> Несмотря на то, что эта модель позволяет сделать хороший анализ трех основных этапов развития семейного бизнеса, она не утверждает, что все семейные компании непременно проходят через все три стадии. Например, некоторые компании «исчезают» на ранней стадии своего жизненного цикла из-за банкротства или поглощения другой компанией.

Эволюция собственности и руководства в большей части семейных компаний проходит через стадии, изложенные ниже.

### 2.1. Стадия 1: Основатель(ли).

Это первая ступень деятельности семейной компании. Бизнес находится в полной собственности и управлении основателя. Большинство основателей могут пытаться получить консультации у внешних консультантов или деловых партнеров, но большую часть ключевых решений они принимают самостоятельно.

---

<sup>8</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).



Эта стадия обычно характеризуется значительной приверженностью основателя успеху компании и сравнительно простой структурой управления. В целом эта стадия включает ограниченное количество вопросов, связанных с корпоративным управлением, в сравнении с последующими двумя стадиями, в связи с тем, что осуществление контроля или право собственности компанией находится в руках одних и тех же лиц - основателей. Возможно, наиболее важный вопрос, который необходимо рассмотреть в течение стадии основателей – это наличие плана преемственности руководящих должностей. Для того, чтобы семейный бизнес мог «выжить», и перейти в следующую стадию, основатели должны предпринять необходимые усилия, направленные на планирование преемственности, а также приступить к подготовке последующего руководителя компании.

## 2.2. Стадия 2: Прямые преемники

На этой стадии руководящая роль и право собственности передаются детям основателя(ей). В зависимости от того, насколько члены семьи, вовлечены в работу компании, вопросы управления на второй стадии имеют тенденцию усложняться. Краткий перечень проблем, с которыми сталкиваются семейные компании на стадии прямых преемников, включает следующее: поддержание гармоничных взаимоотношений между родными братьями и сестрами, формализация бизнес процессов и процедур, установление эффективных каналов связи между членами семьи и обеспечение планирования преемственности ключевых руководящих должностей.

## 2.3. Стадия 3: Преемники в третьем поколении (семейная династия)

На этой стадии управление компанией усложняется по мере того, как члены семьи, прямо или косвенно, вовлекаются в бизнес, включая детей родных братьев и сестер, двоюродных братьев и сестер и родителей супругов. Так как многие из них принадлежат различным поколениям и различным ветвям семьи, у них могут быть различные взгляды на управление и стратегию развития компании. Кроме того, какие-либо конфликты, существовавшие между родными братьями и сестрами во время предыдущей стадии, могут переноситься в стадию двоюродных братьев и сестер. На этой стадии возникает наибольшее количество проблем, связанных с семейным управлением. Наиболее общими проблемами, с которыми сталкиваются семейные компании на этой стадии, являются такие проблемы как найм на работу членов семьи, права акционеров - членов семьи, ликвидность акционерного капитала, дивидендная политика, роль членов семьи в бизнесе, урегулирование семейных конфликтов, видение бизнеса и миссия членов семьи.

В Таблице 1, приведенной ниже, обобщаются ключевые вопросы и проблемы корпоративного управления, с которыми сталкиваются семейные компании в процессе своего развития:<sup>9</sup>

Таблица 1. Проблемы корпоративного управления на различных стадиях развития семейного бизнеса.

<b>Стадия</b>	<b>Основные вопросы, которые необходимо решить акционерам</b>
<b>Стадия 1: Основатель(и)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Передача лидерских позиций</li> <li>• Планирование преемственности</li> <li>• Схема распределения наследуемого имущества</li> </ul>
<b>Стадия 2: Прямые преемники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержание работы в команде и гармония взаимоотношений</li> <li>• Сохранение семейной собственности</li> <li>• Планирование преемственности</li> </ul>
<b>Стадия 3: Преемники в третьем поколении</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распределение капитала компании: дивиденды, кредиты и уровни прибылей</li> <li>• Ликвидность акционерного капитала</li> <li>• Урегулирование семейных споров</li> <li>• Участие в бизнесе и роли членов семьи</li> <li>• Видение и миссия членов семьи</li> <li>• Взаимосвязь членов семьи с бизнесом</li> </ul>

Каждая стадия включает различные проблемы и вопросы, которые, при условии надлежащего управления, могут обеспечить непрерывность деятельности семейной компании. Большинство семейных компаний успешны на стадии становления благодаря огромным усилиям, предпринимаемым основателем, так как он вовлечен во все аспекты бизнеса. Тем не менее, в более долгосрочной перспективе, необходимо создать надлежащие структуры и механизмы управления, которые обеспечат эффективные каналы связи и четкое определение ролей и ожиданий каждого члена семьи, вовлеченного в семейный бизнес.

<sup>9</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

# РАЗДЕЛ I

## РОЛИ ЧЛЕНОВ СЕМЬИ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ

В типичной несемейной компании любое лицо, участвующее в бизнесе, может быть сотрудником, руководителем, собственником, директором или совмещать какие-либо из этих ролей. В семейной компании ситуация усложняется, так как один член семьи может выполнять множественные роли и обязанности. Такое множество ролей и обязанностей обычно ассоциируется с различными формами поощрения, вследствие чего возрастают трудности, с которыми в сравнении с несемейными компаниями сталкивается семейный бизнес.<sup>10</sup>

### 1- Собственники (акционеры)

Собственники в семейном бизнесе имеют несколько ролей и целей, которые иногда приводят к столкновению интересов. Например, решение реинвестировать прибыль компании вместо распределения ее в форме дивидендов может по-разному восприниматься различными собственниками в зависимости от функций, которые они выполняют в компании. Собственник, который работает в семейном бизнесе, может согласиться с таким решением, так как он получает зарплату от компании. Эта ситуация выглядит совершенно иначе с точки зрения собственника, который не работает в компании и полагается на дивиденды как на основной источник дохода. Такой собственник заинтересован в более высоких и часто выплачиваемых дивидендах.

Ситуация обычно усложняется по мере того как семья растет и роли собственников, а также формы поощрения в компании меняются. Вот некоторые из этих ролей:

- собственник.
- собственник/менеджер высшего звена.
- собственник/член семьи.
- собственник /член семьи/менеджер высшего звена.
- собственник /член совета директоров.
- собственник /член семьи/член совета директоров.
- собственник /член семьи/член совета директоров/  
менеджер высшего звена.

<sup>10</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

## 2- Менеджеры высшего звена (высшее руководство)

Менеджеры высшего звена в семейной компании также имеют различную мотивацию в зависимости от других ролей, выполняемых ими. Общим в данном вопросе является неодинаковый подход к руководителям - членам и не членам семьи. Во многих компаниях определенная доля или все руководящие должности строго резервируются для членов семьи. Это может отрицательно повлиять на мотивацию и результаты деятельности менеджеров, не являющихся членами семьи, которые точно знают, что как бы усердно они ни работали, они никогда не будут назначены на высшие руководящие позиции в компании. Как следствие, многим семейным компаниям трудно найти и сохранить талантливых менеджеров, не принадлежащих семье. Установление четко сформулированной и справедливой политики найма на работу (в отношении членов и не-членов семьи) облегчит сохранение надлежащей мотивации и интереса в росте компании у самых лучших работников. Такая политика приведет в соответствие мотивацию сотрудников с результатами их работы, вне зависимости от того, являются ли они членами семьи или нет.

## 3- Члены совета директоров

Когда вопрос касается избрания в совет директоров, большая часть семейных компаний резервируют это право за членами семьи, и в исключительных случаях, за некоторыми заслуживающими доверия руководителями, не являющимися членами семьи. Обычно эта практика используется для того, чтобы сохранить контроль над компанией. В действительности большинство решений обычно принимается директорами-членами семьи. В упомянутом примере распределения дивидендов члены совета директоров семейной компании, которые являются менеджерами высшего звена, будут реинвестировать полученную прибыль в компанию с целью повышения потенциала экономического роста компании. Напротив, члены совета директоров семейной компании, не участвующие в работе компании, приняли бы решение в пользу распределения прибыли в форме дивидендов акционерам - членам семьи. Эти противоречащие друг другу точки зрения могут привести к крупным конфликтам между членами совета директоров, а также негативно повлиять на работу совета.

## 4- Члены семьи (семья и ее институты)

Как ранее упоминалось, члены семьи могут наделяться различными правами и обязанностями, а также иметь различные ожидания от их бизнеса. Это может поставить под угрозу непрерывность деятельности семейной компании. Одним из вопросов, который может усугубить конфликты среди членов семьи – это уровень доступа к информации о компании и ее деятельности. Члены семьи, работающие в компании, обычно имеют своевременный доступ к этой информации, в то время как члены семьи, не вовлеченные в

работу компании, такого доступа иметь не могут.<sup>11</sup> Семейные компании должны установить необходимые информационные каналы с целью информирования всех членов семьи о состоянии дел в компании, ее стратегии, проблемах и общем направлении развития.

## Определение понятия «корпоративное управление»

«Корпоративное управление – это структуры и процессы осуществления стратегического управления и контроля над деятельностью компаний. Вопросы корпоративного управления касаются взаимоотношений между менеджментом, советом директоров, контролирующими акционерами, миноритарными акционерами и прочими заинтересованными лицами. Надлежащее корпоративное управление способствует устойчивому экономическому росту за счет улучшения результатов деятельности компаний и расширения доступа к внешнему капиталу».<sup>12</sup>

Это определение сосредоточивается, в основном, на трех элементах:

- под стратегическим управлением подразумеваются все решения, которые относятся к установлению общего стратегического направления компании, а именно: (i) долгосрочные стратегические решения; (ii) крупные инвестиции; (iii) слияния и поглощения; и (iv) планирование преемственности ключевых руководящих должностей, как, например, генерального директора компании.
- контроль относится ко всем действиям, необходимым для надзора за работой менеджеров высшего звена, а также к последующим действиям по реализации стратегических решений, изложенных выше.
- взаимосвязь между основными органами управления компании предполагает взаимодействие между акционерами, членами совета директоров и менеджерами высшего звена компании. Важным элементом любой структуры корпоративного управления является четкое определение роли, функциональных обязанностей, прав и ожиданий каждого из этих органов управления в отдельности.

В трех разделах настоящего Руководства, представленных ниже, основное внимание будет уделено распределению ролей, прав и обязанностей акционеров/членов семьи, членов совета директоров и менеджеров высшего звена семейной компании.

<sup>11</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

<sup>12</sup> Международная финансовая корпорация <http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

В настоящем разделе рассматриваются как некоторые проблемы, с которыми сталкиваются семейные компании, исходят из тех многочисленных ролей, которые члены семьи выполняют. Эти проблемы, в дополнение к трудностям, с которыми, обычно сталкиваются любые компании, мешают «выживанию» семейных. Это, возможно, является одной из причин высокого уровня банкротств, наблюдаемого среди семейных компаний. Семейные компании, без сомнения, усиливают свои шансы на выживание, когда они уделяют особое внимание управлению и созданию необходимых механизмов. Некоторые из этих механизмов рассматриваются в следующем разделе настоящего Руководства.

# РАЗДЕЛ II

## УПРАВЛЕНИЕ В СЕМЬЕ

Семья играет чрезвычайно важную роль в управлении своим бизнесом. Когда компания находится на первоначальной стадии - стадии основателя, возникает незначительное количество проблем семейного управления, так как большая часть решений принимается основателем, а семейный голос все еще продолжает оставаться единым. С течением времени, по мере того как семейная компания будет проходить через последующие стадии жизненного цикла, новые поколения и большее количество членов семьи будут вовлекаться в семейный бизнес. Это подразумевает неоднородность идей и мнений в отношении ведения бизнеса и определения стратегии компании. В течение этого периода времени обязательным условием является определение четкой структуры корпоративного управления семейным бизнесом, которая привнесет дисциплину в работу членов семьи, предупредит потенциальные конфликты и обеспечит непрерывную деятельность компании. Надлежащая структура управления семейной компанией будет, в основном, направлена на:

- Доведение семейных ценностей, миссии и долгосрочного видения деятельности компании до сведения всех членов семьи.
- Постоянное информирование членов семьи (в особенности участвующих в бизнесе) об основных достижениях, проблемах и стратегических направлениях компании.
- Доведение до сведения правил и решений, которые могут отрицательным образом повлиять на трудоустройство членов семьи, выплату дивидендов и прочие выгоды, получаемые ими от бизнеса.
- Установление формальных каналов связи, которые позволят членам семьи обмениваться своими идеями, устремлениями и проблемами.
- Предоставление возможности членам семьи собираться вместе и принимать необходимые решения.

Разработка такой структуры управления будет способствовать установлению доверия между членами семьи (особенно, между участвующими и не участвующими в бизнесе), объединит семью и тем самым, повысит шансы на «выживание» компании. Основными составляющими структуры управления семейным бизнесом являются:

- **Семейная конституция** в которой четко определены видение семьи, ее миссия, ценности и политика, регулирующая взаимосвязи членов семьи с бизнесом.
- **Семейные институты управления**, которые могут иметь различные формы и цели, например, семейное собрание, семейный совет и прочие.

## 1- Семейная конституция

**Определение:** Семейную конституцию также именуют «Семейное кредо», «Семейный протокол», «Положение о семейных принципах», «Правила и ценности семейной компании», «Правила и положения семейной компании» и «Стратегический план семейной компании». Семейная конституция представляет собой свод принципов, в котором кратко излагается приверженность семьи основным ценностям, видение и миссия бизнеса.<sup>13</sup> В конституции также определяются роли, состав и полномочия ключевых органов управления семейным бизнесом: члены семьи/акционеры, менеджмент и совет директоров. Кроме того, в конституции определяются взаимоотношения между органами управления, а также механизмы, с помощью которых члены семьи могут конструктивно участвовать в своем бизнесе.<sup>14</sup>

Семейная конституция является «живым» документом, который постоянно дорабатывается по мере эволюции семьи и ее бизнеса. Как следствие, необходимо регулярно вносить изменения в семейную конституцию с целью отражения любых изменений в семье и в бизнесе.

**Составные части:** Форма и содержание семейной конституции могут быть различны и зависят от размера семьи, стадии развития компании и степени участия членов семьи в бизнесе. Однако типичная семейная конституция включает следующие элементы:

- Ценности, миссия и видение семейной компании.
- Институты семейного бизнеса, включая семейное собрание, семейный совет, комитет по обучению, семейный офис и т.д.
- Совет директоров (и консультативный совет, если такой имеется).
- Менеджмент (высшее руководство) семейной компании.
- Полномочия, функциональные обязанности и взаимоотношения между членами семьи, советом директоров и менеджерами высшего звена семейной компании.
- Политика в отношении существенных семейных вопросов, а именно, трудоустройство членов семьи, передача акций, планирование преемников на должность генерального директора и т.д.

Невзирая на то, что во многих семейных компаниях нет официально утвержденной конституции, у них обычно есть неформальный свод правил и традиций, которые определяют права, обязанности и ожидания членов семьи и органов управления семейной компании. По мере роста семьи компании необходимо будет разработать официально утвержденную конституцию в письменной форме, которая будет совместно использоваться органами управления и всеми членами семьи.

<sup>13</sup> Эти принципы варьируются от базовых (когда семейная компания еще находится на стадии основателя(ей)) до более детализированных и специализированных по мере увеличения семьи.

<sup>14</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Daniela Montemero and John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005); Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).



## 1.1. Политика найма членов семьи на работу

Одним из наиболее значимых моментов конституции является установление политики приема на работу членов семьи. Многие семейные компании, которые не имеют четко определенной политики найма членов семьи на работу, принимают на работу больше работников, чем того требуется компании. Некоторые из этих сотрудников могут даже не соответствовать квалификационным требованиям для той или иной должности. Более того, некоторые семейные компании приобретают другие бизнесы, которые не связаны с их основным видом деятельности, или сохраняют неприбыльные виды деятельности лишь для того, чтобы все члены семьи были трудоустроены.

На стадии прямых преемников семейным компаниям нужно официально утвердить свою политику приема на работу членов семьи. С этой целью необходимо определить четкие правила относительно сроков и условий найма. Некоторые из этих правил определяют условия для приема на работу в компанию, нахождения на работе и выхода из бизнеса. Эта политика также должна включать вопросы подхода к сотрудникам, членам и не-членам семьи.

Содержание политики по найму членов семьи на работу в разных семейных компаниях отличается. В этой сфере нет установленного свода правил. В некоторых семьях, например, членам семьи запрещается работать в семейной компании. В других семейных компаниях членам семьи разрешено работать в компании, но к ним предъявляются определенные требования, касающиеся, например, минимального уровня образования, предшествующего опыта работы и ограничений по возрасту. В процессе разработки политики найма на работу в семейной компании, семья должна обращать основное внимание на правила, условия и процессы, которые обеспечивают привлечение, мотивацию работников, имеющих самый лучший уровень компетенции (членов и не-членов семьи). Также очень важно определить условия найма работников, которые исключают предвзятость или привилегии в отношении членов семьи. Это поможет установить атмосферу справедливости и одинаково эффективно мотивировать всех работников семейной компании.

После того, как политика в отношении найма на работу будет разработана и согласована между активно участвующими в бизнесе членами семьи, письменная копия этой политики должна быть доведена до сведения всех членов семьи. Это поможет определить надлежащие ожидания всех членов семьи в отношении найма на работу.

## ПРИМЕР 1

### SABIS®—Политика приема на работу членов семьи

SABIS® является международной сетью школ, которая исторически уходит в XIX столетие. Сеть школ SABIS® предоставляет студентам уровня Pre-K и K-12 серьезное образование для подготовки к обучению в колледже. В настоящее время уникальная система SABIS®<sup>15</sup> успешно внедрена в 50 учебных заведениях в 14 странах, в которых обучается 40000 студентов. SABIS® и ее команда профессионалов привержены разработке продуктов и услуг, связанных с менеджментом образовательного процесса в частных и государственных школах, входящих в международную сеть SABIS®.

Первая школа сети SABIS® была основан в 1886 году в пригороде Бейрута, в Ливане. Наименование SABIS® фактически образовалось путем сложения первых букв имен ее основателей: семей Саад и Бистани. На 1 августа 2007 года в семьях насчитывалось 25 человек, 10 из которых работали в сети школ SABIS®.

IFC предоставила инвестиции SABIS® в 2005 году в связи с созданием новой школы в Адме (Ливан). SIS-Adma была совершенно новой начальной и средней школой и должна была размещать 1700 учеников. IFC инвестировала 8 миллионов долларов США в новую школу, которая одновременно стала передовой школой и международной штаб-квартирой сети SABIS®. IFC также предоставляла консультации SABIS® в работе по созданию надлежащей структуры корпоративного управления в семейной компании.

### Политика SABIS®<sup>15</sup> по найму на работу

#### А. Философия трудоустройства

При принятии решений всегда учитываются интересы компании, а не отдельных членов семьи.

1. Мы стремимся привлекать в SABIS® наиболее квалифицированных работников, членов и не-членов семьи.
2. Работа в SABIS® не является правом в силу происхождения или обязанностью перед членами семьи.
3. После найма на работу к членам и не членам семьи применяется одинаковый подход.
4. Не допускается, чтобы сотрудники-члены семьи выдвигались на высшие руководящие должности лишь только по причине принадлежности семье.

<sup>15</sup> «Политика SABIS® по найму на работу», 2006 год.

5. Предполагается, что сотрудники-члены семьи должны являться примером для других сотрудников по преданности делу компании, показателям работы и деловой этике.
6. Мы не можем позволить себе держать на работе людей, работающих не в полную силу, независимо от того, являются ли они членами семьи или нет.

#### **В. Наличие вакантной должности**

Для принятия на работу в SABIS® члена семьи должна существовать вакантная должность, для занятия которой член семьи, подающий заявление, имеет надлежащую квалификацию. SABIS® не будет создавать какую-либо должность для члена семьи, но если создание такой должности будет соответствовать требованиям растущего бизнеса, то решение об этом принимается на заседании совета директоров. Сотрудники, не являющиеся членами семьи, не могут быть уволены для того, чтобы освободить место для членов семьи.

#### **С. Предварительные квалификационные требования**

##### **1. Требования по образованию:**

Для принятия на любую должность в компании требуется диплом об окончании высшего учебного заведения (степень бакалавра или выше авторитетного университета, одобренного SABIS®).

##### **2. Опыт работы, полученный до работы в семейной компании:**

Настоятельно рекомендуется наличие опыта успешной работы вне SABIS® (от 3 до 5 лет), хотя такое требование применяется не всегда. Окончательное решение будет приниматься советом директоров на основе оценки и рекомендаций вице-президента по организационному развитию (Группа VP-OD) и президента/генерального директора.

Члены семьи, принимаемые на работу и не имеющие опыта работы вне семейной компании, должны пройти «начальную профессиональную подготовку» сроком от 6 до 12 месяцев с целью:

- a. ознакомления с деятельностью SABIS® и получения возможности проявить себя;
- b. оказания содействия в раскрытии и определении их профессиональных интересов;
- c. оказания содействия компании в оценке ее работы.

(продолжение)

### 3. Возрастные ограничения:

В соответствии с нашей философией по найму на работу компания не должна рассматриваться как «пристанище» для членов семьи. Следовательно, в случае, когда члены семьи старше 40 лет хотят получить работу в SABIS®, совет директоров прежде, чем принять решение, должен проверить их профессиональную историю, а также причины, почему они не стали работать в компании раньше.

### D. Наем на работу членов семьи. Характерные особенности

1. Членам семьи, пожелавшим работать в SABIS®, следует проинформировать президента/генерального директора о своем желании работать в компании. После этого, им предложат заполнить стандартную форму заявления.
2. Члены семьи должны пройти через стандартный процесс интервьюирования, оценки и отбора.
3. Окончательное решение в отношении согласия или отказа в найме на работу члена семьи принимается советом директоров.
4. После того как член семьи станет сотрудником компании к нему/ней будут применяться те же требования, что и к работникам компании, являющимся членами семьи.
5. Работники – члены семьи должны проходить процедуру регулярной оценки посредством стандартных процедур, им будут объявлены результаты оценки и даны инструкции по повышению эффективности работы. Кроме того их работу должна проанализировать Группа VP-OD и определить необходимые инструкции и действия в связи с их планом карьерного роста в компании.
6. С целью развития профессиональных качеств и повышения компетенции на каждого члена семьи, работающего в SABIS®, составляется «План развития», который включает обучение, повышение квалификации, индивидуальное обучение, наставничество, специальные проекты и задания, ротацию должностей и т.д.
7. Работники-члены семьи должны ежегодно проводить самооценку своей работы, включая определение задач по развитию на следующий год.
8. Рекомендации в отношении повышения по службе работников-членов семьи предоставляются их супервизором или руководством компании, однако окончательное решение будет принимать совет директоров.
9. Основанием для увольнения члена семьи являются неудовлетворительные показатели работы в течение продолжительного периода времени, неприемлемое поведение, а также другие причины, по которым может быть уволен любой сотрудник, не являющийся членом семьи.
10. Если член семьи был уволен из компании, он не может быть повторно принят на работу.
11. Если член семьи уволился из SABIS® по собственному желанию, то вопрос о его возвращении должен быть решен советом директоров при условии, что подходящая позиция вакантна. Такая процедура обычно допускается лишь один раз.

## **Е. Вознаграждение**

Размер вознаграждения и пособий работникам-членам семьи основывается на занимаемой ими должности, обязанностях, квалификации и результатах работы и сопоставляется с вознаграждениями и пособиями работникам, не являющимися членами семьи, но занимающими такую же должность и имеющими аналогичную квалификацию. Они будут получать вознаграждение и пособия, так как они являются работниками компании, а не в зависимости от пакета акций, который им принадлежит. Являясь собственниками акций, они будут получать доход в виде дивидендов.

## **Е. Политика по трудоустройству других членов семьи**

### **1. Трудоустройство родственников со стороны мужа/жены:**

Супруги членов семьи, пожелавшие работать в SABIS® должны пройти через стандартную процедуру интервьюирования, оценки и отбора. Окончательное решение в отношении найма или отказа принимается советом директоров, заседание которого проводится без участия члена семьи, в отношении супруга которого принимается решение, голосование проводится конфиденциально.

### **2. Надзор и подотчетность:**

Если возможно, следует предусмотреть, чтобы контроль за деятельностью членов семьи не осуществлялся другими членами семьи. Иногда этого невозможно избежать, в особенности в отношении руководящих должностей, однако такие ситуации должны быть одобрены советом директоров и контролироваться им. Если в SABIS® работают оба супруга, им не разрешено работать в одном и том же отделе.

### **3. Краткосрочная стажировка и работа в летний период:**

Младшим членам семьи, пожелавшим работать в SABIS®, предлагается пройти краткосрочную стажировку (обычно продолжительностью от нескольких недель до двух месяцев). Стажировка не заменяет требуемой начальной профессиональной подготовки, которую они могут пройти позднее, если они приступят к работе в компании.

### **4. Дополнительное образование:**

К работникам – членам семьи должна применяться стандартная политика компании как в отношении дополнительного образования (с получением диплома), так и краткосрочной профессиональной подготовки (тренинги, семинары, конференции). В случае, если работник – член семьи пожелает, чтобы компания сделала дополнительный финансовый взнос в его дополнительное образование помимо того, который предоставляется компанией всем сотрудникам, запрос об этом должен быть направлен в семейный совет генеральным директором компании. Семейный совет должен рассмотреть запрос и принять соответствующее решение.

## 1.2. Политика по участию в акционерном капитале в отношении членов семьи

Для некоторых семейных компаний чрезвычайно важно четко определить политику по участию в акционерном капитале на самой ранней стадии. Как правило, это помогает определить надлежащие ожидания членов семьи в отношении права собственности на акции, например, могут ли родственники со стороны супругов и прочие члены семьи иметь акции в собственности или нет. Политика по участию в акционерном капитале также определяет механизмы, которые позволяют членам семьи продавать свои акции. По мере возрастания количества акционеров пакеты акций, принадлежащих членам семьи, уменьшаются, что соответственно приводит и к уменьшению дивидендов (если компания вообще выплачивает дивиденды). Это может разочаровать многих акционеров и привести к конфликтам с работниками-членами семьи, получающими заработную плату.

Предоставление акционерам возможности продавать принадлежащие им акции позволит избежать многих конфликтов и повысить шансы бизнеса на выживание. Некоторые семьи могут создать Фонд выкупа акций с целью выкупа акций, которые члены семьи пожелают продать. Фонд обычно финансируется за счет ежегодных взносов из прибыли компании.

## 2- Семейные институты управления

Семейные институты управления способствуют достижению семейной гармонии и улучшению взаимоотношений в семейном бизнесе. Позволив членам семьи работать вместе в рамках одной или нескольких организационных структур, семейные институты, тем самым, усилят связи между членами семьи и бизнесом, а также предоставят возможность членам семьи объединиться и обсудить аспекты, которые могут иметь отношение к бизнесу или к семье. Такая организация деятельности будет содействовать повышению понимания и достижению консенсуса между членами семьи.

Члены семьи должны быть информированы о целях и деятельности каждого образованного института семейного управления. Еще очень важно удостовериться, чтобы члены семьи четко представляли различия между задачами институтов семейного управления и органами управления бизнесом, такими как совет директоров и высшее руководство.

Ниже приводится описание некоторых семейных институтов управления. Конечно, не всем семейным компаниям необходимо создавать все указанные институты. Определение того, какой тип института следует создавать, будет зависеть от масштаба бизнеса, стадии развития семейной компании, количества работающих членов семьи и степени вовлечения семьи в свой бизнес.

## 2.1. Семейное собрание

**Определение:** Семейное собрание или семейный форум представляет собой официальный форум для обсуждения всеми членами семьи семейных вопросов и вопросов ведения бизнеса. На стадии основателя семейное собрание заменяется более частыми и неформальными встречами членов семьи. Они дают возможность основателю передавать семейные ценности, генерировать новые бизнес-идеи и готовить новое поколение семейных бизнес-лидеров. По мере развития семьи и бизнеса (на стадии прямых преемников и преемников в третьем поколении) учреждение официального семейного собрания становится критически важным.

**Цель:** Собрать всех членов семьи вместе для обсуждения вопросов, представляющих общий интерес (для семьи и семейного бизнеса). Семейное собрание позволяет держать всех членов семьи в курсе вопросов ведения бизнеса и дает им возможность выразить свое мнение по развитию бизнеса и других аспектов деятельности семейной компании. Такие собрания помогают избежать конфликтов, которые могут возникнуть между членами семьи в связи с неравноправным доступом к информации и прочим ресурсам. Собрания обычно проводятся примерно раз или два раза в год. Вот некоторые вопросы, обычно обсуждаемые на таких собраниях:

- одобрение каких-либо изменений в семейных ценностях и видении;
- доведение до сведения членов семьи их прав и обязанностей;
- утверждение политики по найму и вознаграждению работников-членов семьи;
- избрание членов семейного совета (если такой совет существует);
- избрание членов других органов семейной компании;
- прочие важные вопросы.

**Членство:** Обычно на семейных собраниях могут присутствовать все члены семьи. Однако в некоторых семьях считают, что необходимо установить ограничения по минимальному возрасту, на участие родителей супругов и право голоса. Установление графика и председательство на семейном собрании обычно осуществляется главой или другим уважаемым членом семьи. В более крупных компаниях выполнение этой миссии обычно передается семейному совету.

## 2.2. Семейный совет

**Определение:** Семейный совет (также семейный наблюдательный совет, внутренний совет или семейный исполнительный комитет) является рабочим органом управления, который избирается на семейном собрании из членов семьи для обсуждения вопросов, связанных с деятельностью компании. Обычно семейный совет создается, когда семья достигает критического размера, т.е. более 30 членов. При таком количестве членов чрезвычайно сложно добиваться конструктивного обсуждения вопросов и своевременного принятия компетентных решений. Семейный совет создается как представительный орган управления для семейного собрания в целях координации интересов членов семьи в их бизнесе.

**Цель:** Состав, структура и деятельность семейных советов в различных семейных компаниях отличаются. В обязанности типичного семейного совета входит:<sup>16</sup>

- выполнение функции связующего звена между семьей, советом директоров и высшим руководством компании;
- внесение предложений и обсуждение кандидатур для членства в совете директоров;
- подготовка и пересмотр внутренних документов компании в отношении видения бизнеса, миссии и ценностей;
- формирование и пересмотр документов семейной компании, определяющих, например, политику по найму на работу работников-членов семьи, выплату вознаграждений и акционерную политику;
- рассмотрение прочих значимых для семьи вопросов.

**Членство:** Как и любой другой хорошо функционирующий орган, семейный совет должен иметь управляемое количество членов, т.е. от 5 до 9 человек. Члены семейного совета обычно избираются на семейном собрании с учетом их квалификации и готовности выполнять свои обязанности в семейном совете. Некоторые семьи предпочитают устанавливать ограничения для членства в семейном совете: по возрасту и по опыту, недопущение участия родственников супругов, а также членов семьи, которые входят в состав совета директоров или в состав высшего руководства компании. Хорошей практикой является установление ограничительных сроков для членства в семейном совете для того, чтобы большее количество работников-членов семьи могло участвовать в работе семейного совета, а также для создания атмосферы справедливости и равных возможностей у всех членов семьи.

<sup>16</sup> Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).



Семейный совет должен иметь председателя, который также назначается на семейном собрании. Председатель возглавляет работу семейного совета и является основным контактным лицом для семьи. Хорошей практикой также является назначение секретаря семейного совета, который ведет протоколы заседаний и представляет их семье. В зависимости от сложности вопросов, с которыми сталкивается семья, семейный совет проводит заседания от 2 до 6 раз в год. Решения обычно принимаются большинством голосов членов семейного совета.

В Таблице 2 приведены основные различия между неформальными семейными встречами, семейным собранием и семейным советом.

Таблица 2. Характеристики институтов управления в семье

	<b>Семейные встречи</b>	<b>Семейное собрание</b>	<b>Семейный совет</b>
<b>Стадия</b>	Основатель	Стадия прямых преемников/Стадия преемников в третьем поколении	Стадия прямых преемников/Стадия преемников в третьем поколении
<b>Статус</b>	Обычно неформальный	Формальный	Формальный
<b>Членство</b>	Обычно открыто для всех членов семьи. Дополнительные критерии по членству могут быть определены основателем.	Обычно открыто для всех членов семьи. Семейей могут быть определены ограничения.	Члены семьи, избираемые на семейном собрании. Критерии отбора определяются семьей.
<b>Размер</b>	Незначительный - так как семейная компания находится на стадии основателя. Обычно 6-12 членов семьи.	Зависит от размера семьи и ограничений по членству.	Зависит от критериев, установленных в отношении членства. В идеале 5-9 человек.
<b>Количество собраний</b>	Зависит от стадии развития бизнеса. Когда бизнес быстро растет, могут проводиться один раз в неделю.	1-2 раза в год.	2-6 раз в год.
<b>Основная деятельность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Информирование о семейных ценностях и видении.</li> <li>Обсуждение и генерирование новых идей по ведению бизнеса.</li> <li>Подготовка будущих бизнес лидеров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обсуждение идей, разногласий и видения.</li> <li>Одобрение основных политик и процедур семейной компании.</li> <li>Обучение работников-членов семьи по вопросам бизнеса.</li> <li>Избрание членов семейного совета и прочих семейных институтов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Урегулирование конфликтов.</li> <li>Разработка основных политик и процедур семейной компании.</li> <li>Планирование.</li> <li>Обучение.</li> <li>Координация работы с высшим руководством и советом директоров, установление баланса между интересами бизнеса и семьи.</li> </ul>

## 2.3. Семейный офис

**Определение:** Семейной офис представляет собой инвестиционный и административный центр, созданный семейным советом и находящийся под его надзором. Семейные офисы очень распространены в крупных богатых семьях, занимающихся бизнесом, члены которых выразили потребность в получении индивидуальных финансовых, банковских, бухгалтерских и прочих консультаций.

**Цель:** Предоставление консультаций по планированию финансовых инвестиций, налогам, страхованию, планированию порядка распоряжения имуществом, карьерному росту и прочим вопросам, представляющим интерес для отдельных членов семьи.

**Членство:** Семейный офис представляет собой совершенно обособленное от компании подразделение, хотя некоторые из его членов могут также работать в семейной компании. В офисе работают специалисты, которые осуществляют мониторинг инвестиций, соблюдение требований по налогообложению, страхованию, планирование финансовых инвестиций, а также внутрисемейных сделок, как например, дарение акций и схемы распределения наследуемого имущества.<sup>17</sup>

## 2.4. Прочие семейные институты

Семьи, занимающиеся бизнесом, могут посчитать полезным наличие прочих видов институтов, которые охватывают области, представляющие для них особый интерес. Некоторыми из этих институтов являются:<sup>18</sup>

**Комитет по обучению:** Этот комитет наделен ответственностью за воспитание семейных трудовых ресурсов и может эффективно вовлекаться в вопросы управления. Комитет по обучению оценивает потребности в профессиональном росте членов семьи и организует для них различные виды учебных мероприятий. Например, этот комитет может организовать семинар по бухгалтерскому учету для членов семьи для того, чтобы научить их читать и понимать финансовую отчетность своей компании.

**Комитет по выкупу акций:** Работу этого комитета, который управляет фондом, созданным для акционеров, желающим реализовать свои акции по справедливой цене с целью использования вырученных средств для других видов деятельности, контролирует семейный совет. Фонд обычно формируется за счет установленных ежегодных отчислений из прибыли компании.

<sup>17</sup> Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

<sup>18</sup> Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

**Комитет по планированию карьеры:** Учреждается с целью создания и осуществления надзора за соблюдением политики найма на работу членов семьи, заинтересованных в работе в семейной компании. Этот комитет также помогает осуществлять мониторинг карьерного роста членов семьи, обеспечивает наставничество для работников-членов семьи, а также информирует акционеров и членов семейного совета о динамике их профессионального роста. Комитет по планированию карьеры также может быть полезен в консультировании членов семьи, не пожелавших работать в семейном бизнесе, по выбору сферы деятельности за пределами компании.

**Комитет по объединению членов семьи и совместному отдыху:** Цель этого комитета заключается в организации развлечений, а также прочих событий, связанных с совместным отдыхом членов семьи. Комитет ежегодно организует встречи членов семьи на отдыхе, которые направлены на сближение родственников, предоставляя им возможность собираться вместе и получать удовольствие от общения друг с другом.

## **ПРИМЕР 2**

### **Компания «Carvajal Group»**

#### **Содержание семейного протокола**

«Carvajal Group» является ведущей Колумбийской частной транснациональной компанией, имеющей операционные подразделения в 19 странах, в основном, в Латинской Америке. Компания «Carvajal Group» работает в 12 различных секторах экономики, самыми крупными из которых являются: производство бумаги и ее переработка, производство канцелярских товаров для школ и офисов, производство телефонных справочников, издательское дело и производство пластиковых и картонных упаковок.

Компания «Carvajal Group» была основана в 1904 в г. Кали, Колумбия, Мануэлем Карваджалом Валенсия, который создал типографию под названием «La Imprenta Comercial». С течением времени компания расширила свое производство, внедрила другие виды деятельности, создала подразделения в различных регионах и стала одной из наиболее уважаемых транснациональных промышленных компаний в Латинской Америке.

Инвестиции IFC в компанию «Carvajal Group» в 2004 и 2006 годах были направлены на оказание поддержки в реализации стратегических планов, а также планов по модернизации производства компании. Последние инвестиции IFC были связаны с реконструкцией и модернизацией информационных систем компании. IFC также предоставила «Carvajal Group» консультации в области корпоративного управления.

#### **Содержание семейного протокола компании «Carvajal Group»<sup>19</sup>**

##### **A. Цель семейного протокола**

1. Целостность компании
2. Сплоченность семьи

##### **B. Семейные институты**

1. Семейное собрание
  - a. Роль семейного собрания
  - b. Функции семейного собрания
2. Семейный совет
  - a. Роль семейного совета
  - b. Состав семейного совета
  - c. Функции семейного совета
  - d. Решения семейного совета
  - e. Периодичность заседаний семейного совета

<sup>19</sup> Adapted and summarized from the 2002 version of the Family Protocol of The Carvajal Group.

3. Совет по профессиональному развитию членов семьи, работающих в компании
  - a. Цель совета по профессиональному развитию
  - b. Состав совета по профессиональному развитию
  - c. Функции совета по профессиональному развитию

#### **C. Благотворительный фонд «Carvajal Group»**

1. Цель семейного благотворительного фонда
2. Совет семейного благотворительного фонда
3. Президент семейного благотворительного фонда

#### **D. Органы управления компании**

1. Собрание акционеров
  - a. Роль собрания акционеров
  - b. Решения собрания акционеров
2. Совет директоров
  - a. Цель совета директоров
  - b. Состав совета директоров
  - c. Председатель совета директоров

#### **E. Руководство компании**

1. Генеральный директор компании
  - a. Назначение генерального директора компании

#### **F. Политика в отношении акционерного капитала**

1. Продажа акций
  - a. Преимущественное право приобретения
  - b. Условия продажи
2. Обременения по акциям (акции в залоге)
3. Выпуски акций
4. Резервный фонд
  - a. Цель резервного фонда
  - b. Совет директоров резервного фонда
5. Конфликт интересов
  - a. Инвестиции в другие компании
  - b. Сделки с компанией
  - c. Прочая деятельность

(продолжение)

**G. Трудоустройство членов семьи**

1. Начало работы в компании
2. Обязанности
3. Вознаграждение
4. Оценка профессионального роста
5. Уход на пенсию

**H. Социальные дивиденды (Субсидии членам семьи)**

1. Задача социальных дивидендов
2. Компоненты социальных дивидендов
3. Регулирование социальных дивидендов

**I. Деятельность семьи**

1. Встречи семьи
2. Информационные собрания
3. Коммуникации
4. История компании

**J. Связи с общественностью**

**K. Наблюдатель за соблюдением семейного протокола**

1. Цель наблюдателя
2. Назначение на должность наблюдателя
3. Функции наблюдателя

**L. Секретарь семейного совета**

1. Задача секретаря семейного совета
2. Назначение секретаря семейного совета
3. Функции секретаря семейного совета

**M. Урегулирование конфликтов**

**N. Внесение изменений в семейный протокол**

**O. Определения**

# РАЗДЕЛ III

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ В СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ

Совет директоров является органом управления, занимающим центральное место в корпоративном управлении компаниями, включая семейные. Роль, структура и состав совета директоров в разных семейных компаниях различны. Обычно они определяются в зависимости от размера и сложности бизнеса, а также опыта семьи, владеющей компанией.

В первые годы своего существования большинство семейных компаний учреждают совет директоров с целью соблюдения законодательных требований. Будучи «бумажным», совет директоров обычно ограничивает свои задачи утверждением финансовой отчетности, выплатой дивидендов и другими процедурами, утверждение которых требуется по закону. Такие советы директоров обычно заседают один или два раза в год (в зависимости от требований местного законодательства), и их заседания, как правило, непродолжительны. Совет директоров в этом случае обычно состоит исключительно из членов семьи, а иногда из нескольких менеджеров высшего звена компании, не являющихся членами семьи, но пользующихся у нее большим доверием. Также очень часто встречается ситуация, когда собственники компании выполняют роль руководителей и членов совета директоров. Такая структура управления не является эффективной, так как в отдельности каждый ее элемент (совет директоров, менеджеры высшего звена и семья) может играть более активную и конструктивную роль. Однако роли смешиваются, что приводит к конфликтам и неэффективному осуществлению надзора за деятельностью компании и реализацией ее стратегических задач.

По мере усложнения семейного бизнеса необходимо руководствоваться тем, что совет директоров должен играть активную роль в наиболее важных вопросах, в частности, таких, как определение стратегии компании, и анализ деятельности руководства. Для решения этих задач требуется, чтобы совет директоров чаще проводил заседания, и его члены имели необходимую квалификацию и опыт, равно как и обладали достаточной степенью независимости для того, чтобы оспаривать решения руководства компании. Это имеет место, когда совет директоров семейной компании становится более организованным, целенаправленным и открытым для внешних независимых директоров.

Прежде, чем перейти к профессиональному совету директоров, способному действовать в интересах бизнеса вне зависимости от руководителей и контролирующих акционеров, многие семейные

компании создают консультативный совет, который дополняет знания и квалификацию действующих директоров. Консультативный совет в тесной связи с советом директоров и высшим руководством компании участвует в рассмотрении любых стратегических вопросов.

# 1- Консультативные советы

## 1.1. Определение и роль консультативного совета

Консультативный совет представляет собой группу опытных и уважаемых людей, которых семейные компании приглашают, когда их собственные советы директоров все еще состоят из членов семьи и высшего руководства компании. В этом случае члены совета директоров могут быть недостаточно опытными, а также не видеть внешние перспективы для компании в определенных стратегических сферах, таких как маркетинг, финансы, человеческие ресурсы и международные рынки. Консультативный совет создается с целью восполнения недостаточных знаний и опыта членов совета директоров без ослабления контроля за процессом принятия решений со стороны семьи и необходимости разглашения информации аутсайдерам. Консультативный совет также может помочь семейной компании посредством установления деловых связей со сторонами, являющимися контактами членов консультативного совета.<sup>20</sup>

Консультативный совет часто считают «компромиссным решением» между советом директоров, над которым доминирует семья, и более независимым советом директоров. Многие семейные компании признают необходимость в независимом совете директоров, но в то же время не очень довольны тем обстоятельством, что им приходится делиться информацией о компании, а также принимать решения в отношении компании совместно с группой аутсайдеров. Такие семейные компании обычно предпочитают создавать консультативные советы с целью привлечения внешних консультантов и сохранения контроля над реальным советом директоров. Со временем, после того как семья убедится в полезности консультативного совета, члены консультативного совета, как правило, избираются в совет директоров.

## 1.2. Состав консультативного совета

Наиболее оптимальное количество членов консультативного совета 3 - 7 человек. Сохранение немногочисленного состава совета будет способствовать поддержанию его эффективности, а также более точному обмем-

---

<sup>20</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).



ну мыслями и идеями между его членами. Члены консультативного совета обычно являются экспертами в области соответствующей отрасли и рынка или в других сферах, таких как финансы, маркетинг или международные рынки. Они также делятся своим опытом и знаниями, когда семейный бизнес запускает новые виды деятельности или начинает работать в других странах. Консультативный совет обычно заседает 3 - 4 раза в год в зависимости от размера семейного бизнеса и его сложности. Генеральный директор и несколько руководителей семейной компании могут также входить в состав консультативного совета с целью координации и направления обсуждений на заседаниях совета в нужное русло, созвучное потребностям компании.

С целью обеспечения объективности суждений членами консультативного совета, в состав совета не должны включаться:<sup>21</sup>

- продавцы и поставщики компании;
- друзья собственников, не имеющие соответствующего опыта;
- поставщики услуг компании (например, банкиры, юристы, внешние аудиторы), так как объективность и независимость может быть поставлена под вопрос, поскольку они уже предоставляли свои услуги компании и получали за это вознаграждение;
- лица, имеющие конфликт интересов в связи с тем, что они являются консультантами компании;
- лица, которые уже имеют довольно много обязанностей и не смогут, надлежащим образом выполнять свои роли в качестве членов консультативного совета.

### 1.3. Преимущества и недостатки консультативных советов

В Таблице 3 обобщены некоторые ключевые преимущества и недостатки консультативных советов:<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Richard Narva and Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", *NACD Directors Monthly*, August 2003.

<sup>22</sup> Adapted from: Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Таблица 3. Преимущества и недостатки консультативного совета

<b>Консультативный совет</b>	
<b>Преимущества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Члены консультативного совета не наделены юридической ответственностью, что сокращает затраты компании (нет необходимости приобретать страховой полис) и облегчает наем членов совета (членство в консультативном совете не является столь рискованным в сравнении с членством в совете директоров).</li> <li>• Члены консультативного совета могут предоставить компании дополнительные знания, профессиональный опыт и умения, которыми не владеют менеджеры и члены совета директоров.</li> <li>• Мнения членов консультативного совета обычно беспристрастны.</li> <li>• Члены консультативного совета могут обеспечивать новые деловые связи, которые предоставят компании дополнительные каналы реализации продукции и источники капитала.</li> </ul>
<b>Недостатки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консультативный совет работает как группа экспертов, к чьим советам не всегда прислушиваются сотрудники компании. В результате мнение консультативного совета может недостаточно серьезно восприниматься в сравнении с решениями совета директоров.</li> <li>• Консультативный совет не наделен полномочиями запрашивать информацию у руководства компании, поэтому его рекомендации могут лишь основываться на той информации, которую руководство пожелает предоставить.</li> <li>• Члены консультативного совета в незначительной степени или вообще не влияют на определение стратегии компании и надзор за менеджерами высшего звена.</li> <li>• Члены консультативного совета не несут юридической ответственности за свои консультации.</li> <li>• Некоторые члены консультативного совета могут воспринимать свою роль недостаточно серьезно и не вовлекаться в работу надлежащим образом, как если бы они являлись членами совета директоров.</li> </ul>

## 2- Совет директоров

### 2.1. Роль совета директоров

Ключевая роль эффективного совета директоров заключается в определении общей стратегии компании, осуществлении надзора над менеджментом и обеспечении формирования надлежащей структуры корпоративного управления, включая прочную контрольную среду, достаточный уровень раскрытия информации и надлежащие механизмы защиты интересов миноритарных акционеров. Количество времени и усилий, направленных членами совета директоров на каждую из этих областей, будут зависеть от размера и сложности семейного бизнеса. Например, компании с немногочисленным количеством акционеров, простыми бизнес процессами, эффективными формами внутреннего контроля и высоким уровнем участия ее собственников в работе компании могут посчитать необходимым, чтобы члены совета директоров уделяли больше внимания формированию стратегии и долгосрочных планов.

Совет директоров семейной компании должен добавлять стоимость бизнесу, а не дублировать работу, выполняемую другими органами компании. Например, совет директоров должен направлять работу менеджмента, а не участвовать в повседневном управлении деятельностью компании, так как это фундаментальная обязанность высшего руководства. Более того, члены совета директоров должны иметь надлежащие ресурсы и свободу для осуществления надзора, а также оспаривать решения и другие действия, предпринимаемые менеджерами высшего звена и/или другими членами семьи.

Кроме утверждения стратегии и осуществления надзора члены совета директоров имеют и иные задачи, в частности:<sup>23</sup>

- обеспечение преемственности руководящих должностей;
- обеспечение наличия финансовых ресурсов;
- обеспечение эффективной деятельности систем внутреннего контроля и управления рисками;
- представление отчетов собственникам и прочим заинтересованным сторонам.

### 2.2. Состав совета директоров

Состав и количество членов совета директоров зависит от размера и сложности деятельности компании. Несмотря на то, что отсутствует какая-либо простая формула определения надлежащего количества директо-

<sup>23</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

ров в семейных компаниях, наилучшая практика рекомендует создавать управляемый совет директоров из 5-9 членов. Преимущества небольшого количества членов в составе совета директоров состоят в следующем: члены совета директоров работают эффективнее, так как они имеют больше возможностей для общения друг с другом и обмена мнениями и быть всегда в курсе последних обсуждений. Кроме того, при меньшем количестве членов совета директоров легче организовать заседания совета и добиваться наличия кворума.

При отборе кандидатур в члены совета директоров семейные компании должны обращать внимание на тех лиц, которые могут добавлять стоимость компании и иметь необходимые знания в области стратегии, менеджмента и надзора за операционной деятельностью. Успех в отборе директоров, в большей степени зависит от их потенциального вклада в компанию, чем от того, являются ли они членами семьи или нет. В практике семейных компаний существует тенденция, формировать советы директоров почти полностью из членов семьи. Преимущества того, что советы директоров действуют независимо от руководства компании и ее контролирующих акционеров, будут обсуждаться далее в разделе III-3.

В таблице 4 обобщены некоторые характеристики, которыми должны обладать хорошие члены совета директоров:

Таблица 4. Характеристики членов совета директоров

Личностные характеристики	Профессиональная квалификация
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Персональная честность, добросовестность и соблюдение принципа подотчетности.</li> <li>● Способность работать в команде.</li> <li>● Хорошие коммуникативные способности.</li> <li>● Лидерские качества.</li> <li>● Сильные аналитические качества.</li> <li>● Смелость, уверенность в себе и умение оспаривать мнения других членов совета, членов семьи и высшего руководства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Опыт работы в данной отрасли.</li> <li>● Умение принимать надлежащие бизнес решения.</li> <li>● Опыт и знания в соответствующих областях (определяются компанией). Они могут включать следующее: стратегия, маркетинг, право, финансы и бухгалтерский учет, управление рисками и внутренний контроль, человеческие ресурсы и корпоративное управление.</li> <li>● Наличие полезных связей и контактов.</li> </ul>

### 2.3. Функциональные обязанности членов совета директоров

Члены совета директоров избираются акционерами компании и выполняют свои обязанности в интересах компании с должной заботой. Ниже приводятся основные функциональные обязанности членов совета директоров:<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Национальная ассоциация корпоративных директоров (NACD), “The Board of Directors in a Family-Owned Business”, Director’s Handbook Series, 2004.

**Обязанность проявлять заботливость:** До принятия решения члены совета директоров должны действовать разумно и добросовестно, рассматривать и анализировать всю предоставляемую им релевантную и существенную информацию. Согласно обязанности проявлять заботливость, членам совета директоров необходимо:

- до принятия каких-либо решений внимательно изучать любую предоставляемую им существенную информацию;
- работать с максимальным усердием и иметь надлежащую компетенцию;
- принимать информированные решения на коллегиальной основе;
- регулярно посещать заседания совета директоров, приходить на эти заседания подготовленными и активно участвовать в работе этих заседаний (эта часть обязанности проявлять заботливость именуется «обязанность проявлять внимание» или «обязанность подчиняться»).

**Обязанность проявлять лояльность:** Выполняя свои обязанности, члены совета директоров должны проявлять лояльность к интересам компании и ставить их превыше любых других интересов. Члены совета не могут извлекать личную выгоду из каких-либо действий, осуществляемых от имени компании. Согласно обязанности проявлять лояльность, члены совета директоров должны:

- ставить интересы компании превыше каких-либо личных или прочих интересов;
- незамедлительно раскрывать информацию о каких-либо конфликтах интересов остальным членам совета директоров;
- воздерживаться от голосования по вопросам, содержащим конфликт интересов.

### 3- Независимые директора

#### 3.1. Значение независимых директоров

Создание сильного и независимого совета директоров является мудрым решением, которое большинство семей, занимающихся бизнесом, принимают, после того, как деятельность компании достигнет критического

уровня сложности. Исследование, проводимое в США по более чем 80 семейным компаниям, управляемым преемниками в третьем или более позднем поколении показало, что наличие активного и независимого (не контролируемого семьей) совета директоров является наиболее важным аспектом в обеспечении жизнеспособности и успеха этих компаний.<sup>25</sup>

Однако когда вопрос о членстве в совете возникает на практике, большинство семейных компаний оставляют это право за членами семьи, и лишь в некоторых случаях за отдельными руководителями, которые не являются членами семьи, но пользуются большим доверием. Такая практика обычно применяется с целью сохранить контроль над бизнесом. К сожалению, отсутствие внешних независимых директоров препятствует совету директоров семейной компании получать недостающие знания и опыт. Подлинно независимые директора будут подвергать сомнению решения семьи и повысят уровень дисциплины на заседаниях совета директоров. Присутствие независимых директоров помешает членам семьи тратить ценное время на обсуждение семейных вопросов на заседании совета, и вместо этого сконцентрировать внимание на бизнес стратегии и надзоре за оперативным управлением. Наконец, независимые директора могут также выполнять роль «буфера» для других членов семьи в случае, если у них будут противоречивые взгляды по вопросам ведения бизнеса.

Некоторые преимущества включения в состав совета независимых директоров:<sup>26</sup>

- привнесение взгляда со стороны на стратегию и контроль;
- привнесение новых умений и знаний, которые могут отсутствовать в компании;
- выражение независимой и объективной точки зрения членами семьи;
- принятие решений в отношении найма и повышения по службе сотрудников вне зависимости от родственных связей;
- выполнение роли балансирующего элемента между членами семьи и, в некоторых случаях, выполнение роли независимых судей в случаях разногласий между руководителями - членами семьи;
- получение выгод от их бизнеса, контактов и связей.

---

<sup>25</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

<sup>26</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

## Определение независимого директора<sup>27</sup>

**Под «независимым директором» понимают члена совета директоров, который:**

1. не является и в течение последних пяти лет не являлся работником компании или ее аффилированных лиц;
2. не является и не являлся консультантом компании или ее аффилированных лиц, равно как и аффилированным лицом компании, которая выступает в качестве такого консультанта;
3. не является аффилированным лицом крупного клиента или поставщика компании, или ее аффилированных лиц;
4. не является стороной по договору об оказании услуг, заключенному с компанией, ее аффилированными лицами и высшим руководством;
5. не является аффилированным лицом некоммерческой организации, получающей значительное финансирование от компании или ее аффилированных лиц;
6. не является должностным лицом другой компании, в которой любое из должностных лиц компании является членом совета директоров;
7. не является ближайшим родственником лица, которое является или в течение последних пяти лет являлся должностным лицом компании или ее аффилированных лиц;
8. не является и в течение последних пяти лет не являлся аффилированным лицом или работником нынешнего или бывшего аудитора компании; или
9. не является лицом, контролирующим компанию (или членом группы физических и (или) юридических лиц, которые могут вместе осуществлять фактический контроль над компанией), а также не является братом, сестрой, одним из родителей, дедом, бабушкой, ребенком, тетей, дядей, племянником, племянницей, супругой (супругом), вдовой (вдовцом), родственником по линии жены/мужа, наследником, правопреемником любого из перечисленных лиц (или любого фонда доверительного управления имуществом или аналогичного механизма, единственным бенефициаром которого является любое (любые) из перечисленных выше лиц), равно как и душеприказчиком, управляющим на следственной массой или личным представителем любого из вышеперечисленных лиц (в случае их смерти или недееспособности);

для целей настоящего определения лицо считается «аффилированным» если такое лицо: (i) имеет прямой или косвенный владельческий интерес в; или (ii) нанято на работу таким лицом. «Аффилированное лицо» в отношении компании означает любое физическое или юридическое лицо, осуществляющее контроль, находящееся под общим контролем или осуществляющее совместный контроль с компанией.

<sup>27</sup> Международная финансовая корпорация: <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>. FamilyFounderUnlisted.

### 3.2. Определение независимого директора

Определение независимости членов совета директоров в различных странах отличается, но основные его компоненты неизменны. Основной принцип заключается в том, что независимый директор должен быть свободен от каких-либо связей с руководством, лицами, осуществляющим контроль над компанией (семьей), а также другими лицами, которые могут повлиять на принимаемые ими решения. На странице 45 приводится определение понятия «независимый директор», разработанное IFC.



# РАЗДЕЛ IV

## МЕНЕДЖЕРЫ ВЫСШЕГО ЗВЕНА В СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ

Менеджеры высшего звена представляют собой важную часть структуры корпоративного управления семейного бизнеса, а их качественные характеристики напрямую влияют на показатели деятельности компании и благосостояние семьи. Высшее руководство несет ответственность за реализацию стратегических задач, определенных советом директоров, и управление операционной деятельностью компании на ежедневной основе. Наличие правильно подобранных менеджеров во главе компании является ключевым элементом успеха семейного бизнеса.

### 1- Менеджеры высшего звена компании - члены семьи в сравнении с не-членами семьи

В первые годы деятельности семейных компаний управление их деятельности осуществляется основателями. Структура управления семейной компании является неформальной, и полномочия по принятию решений сконцентрированы в руках основателя и нескольких близких родственников. Такая структура управления обычно хорошо работает на первой стадии развития компании, поскольку основной причиной успеха является наличие инициативного и трудолюбивого основателя.

По мере увеличения компании и роста ее бизнеса деятельность усложняется, и ей необходима более формальная структура управления и децентрализованная процедура принятия решений. Для управления постоянно усложняющейся ежедневной операционной деятельностью необходим квалифицированный руководящий орган. К сожалению, многие семейные компании игнорируют необходимость профессионального развития своего бизнеса и сохраняют высшие руководящие должности исключительно для членов семьи. Несмотря на то, что многие члены семьи являются квалифицированными руководителями, повышающими стоимость компании, часто они не имеют надлежащей квалификации для выполнения своих обязанностей. Даже в случаях, когда все члены семьи являются хорошими менеджерами, они могут не иметь специализированных знаний и опыта, необходимых расширяющемуся и постоянно усложняющемуся семейному бизнесу. Успешные семейные компании осознают, что в более долгосрочной перспективе некоторые члены семьи должны перейти на более низкие позиции в руководстве компании и, тем самым, уступить место

более профессиональным и квалифицированным специалистам, нанятым со стороны.

Процесс обеспечения руководства деятельностью семейной компании соответствующими менеджерами должен начаться рано, уже на стадии основателя семейного бизнеса. Обозначим этапы этого процесса:

- Проведение анализа организационной структуры и сопоставление текущих и оптимальных ролей и обязанностей каждого руководителя компании (в рамках соответствующей отрасли и характера деятельности компании).
- Разработка и утверждение формальной организационной структуры, в которой четко определены роли и обязанности высшего руководства компании. Это должно основываться на текущих и будущих потребностях семейного бизнеса.
- Оценка знаний и квалификации действующих менеджеров высшего звена на основе новой организационной структуры.
- Замена и/или наем менеджеров высшего звена.
- Децентрализация по мере необходимости процесса принятия решений и уровней одобрения этих решений. Полномочия по принятию решений должны увязываться с ролями/обязанностями руководителей, и не должны основываться на их семейной принадлежности.
- Разработка четкой политики найма на работу и ознакомление с ней всех сотрудников семейной компании (более подробно см. раздел II-1-1, касающийся политики найма на работу в семейную компанию).
- Разработка внутренней политики повышения квалификации сотрудников, которая нацелена на то, чтобы квалифицированные сотрудники компании имели надлежащую квалификацию с целью назначения на более высокие должности в будущем.
- Создание системы вознаграждения, предусматривающей надлежащие стимулы для всех руководителей в зависимости от результатов их деятельности, а не от их семейной принадлежности.

В Таблице 5 в обобщенной форме представлены подходы семейной компании к некоторым вопросам найма на работу в зависимости от того, что семейная компания считает более приоритетным – интересы семьи или интересы бизнеса.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Mike Cohn, “Does your Company Put Family or Business First?”, *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

Таблица 5. Политика семейных компаний в отношении приема на работу

Вопрос	Компании, считающие более приоритетными интересы семьи	Компании, считающие более приоритетными интересы бизнеса
<b>Политика найма на работу</b>	<i>Политика «открытых дверей» для всех членов семьи. Семейная компания часто выступает в роли «системы социальной защиты» для тех членов семьи, кто не смог добиться успехов за пределами семейного бизнеса.</i>	<i>На работу в семейную компанию принимаются лишь квалифицированные члены семьи. Условия для найма на работу в семейную компанию четко определены и включают требования по образованию и предшествующему опыту до работы в семейной компании.</i>
<b>Вознаграждение</b>	<i>Равная оплата труда для всех сотрудников. Каждый сотрудник получает одинаковую заработную плату, независимо от опыта работы и вклада в общее дело. Предполагается, что компетентные члены семьи больше привержены успеху бизнеса (посредством более высокого вознаграждения, пособий и т.д.) в сравнении с менее компетентными приемниками и двоюродными братьями и сестрами.</i>	<i>Вознаграждение основывается на результатах деятельности и степени ответственности. Вознаграждение также основывается на рыночной отраслевой ситуации, а не на потребностях семьи. Вопросы, связанные с подотчетностью, четко сообщаются и понимаются. За высокие показатели работы выплачивается высокая заработная плата. С членами семьи, которые показывают низкие результаты работы, контракт расторгается.</i>
<b>Руководящая функция</b>	<i>Назначение на руководящие должности основывается на старшинстве, а не на продемонстрированном профессионализме и успехах в работе. Стаж работы может более высоко цениться в сравнении с результатами и успехами в работе, продемонстрированными за пределами семейного бизнеса.</i>	<i>Назначение на руководящие должности необходимо заработать. Семейная «мантра» заключается в следующем: «иметь самых лучших и самых умных» во главе бизнеса, вне зависимости от того, являются ли они членами семьи или нет. Менеджеры высшего звена, не являющиеся членами семьи, могут приниматься на работу из числа специалистов в данной отрасли, хотя некоторые компании успешно готовят первых руководителей из числа своих сотрудников.</i>

(продолжение)

<b>Распределение бизнес ресурсов</b>	Бизнес ресурсы используются для личных потребностей сотрудников, членов-семьи (жилые помещения, машины, покупки в личных целях и т.д.).	Бизнес ресурсы направляются на достижение стратегических задач. Имеется четкое разграничение между активами компании и семьи. Вопросы бюджетирования и планирования чрезвычайно важны, прибыль вкладывается в дальнейшее развитие бизнеса или выплачивается в форме дивидендов.
<b>Обучение</b>	Официально утвержденные программы обучения персонала отсутствуют. Предполагается, что члены семьи, основываясь на своей интуиции, приобретут соответствующие знания и опыт в процессе работы.	Необходимость в обучении персонала своевременно признается. Составляются графики тренингов, которые предоставляются для того, чтобы научить членов семьи надлежащей практике ведения бизнеса.

## 2- Преемственность руководящих должностей в семейной компании

Преемственность руководящих должностей, включая генерального директора, возможно, является самым важным вопросом, который предстоит решить компаниям, в том числе и семейным. Основной причиной этого является то, что менеджеры высшего звена - движущая сила деятельности, экономического развития и устойчивости бизнеса. Вопрос преемственности руководящих должностей приобретает еще большую значимость для семейных компаний, так как он становится все более насущным с увеличением семьи, и на руководящие должности появляются претенденты из различных ее ветвей. Многие семейные компании откладывают планирование преемственности руководящих должностей до последней минуты, что может привести к кризису или краху семейного бизнеса. Ненадлежащее планирование преемственности руководящих должностей может, фактически, явиться одной из причин исчезновения семейных компаний до наступления стадии преемников в третьем поколении.<sup>29</sup>

В данном разделе настоящего Руководства даются основные рекомендации по разработке надлежащего плана преемственности руководящих должностей в семейной компании. Большая часть этих рекомендаций может положительно сказаться на плавной замене прочих руководящих должностей в компании.

Семьи, занимающиеся бизнесом, могут игнорировать необходимость планирования преемственности на должность генерального директора по многим причинам. Ниже приводятся некоторые из этих причин:<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

<sup>30</sup> Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988; Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

- члены семьи откладывают принятие данного решения в силу того, что не хотят возникновения разногласий среди членов семьи в случаях, когда имеется несколько претендентов на эту должность;
- члены семьи откладывают решение данного вопроса в связи с тем, что не видят ни одного достойного преемника как среди членов семьи, так за ее пределами;
- члены семьи уклоняются от решения этого вопроса, так как не хотят обсуждать вопрос потери в будущем лидера семейного бизнеса (действующего генерального директора);
- действующий генеральный директор отказывается понимать, что компания может выжить без него/или боится уйти на пенсию и, таким образом, отказывается обсуждать вопрос преемственности.

### 2.1. Значение плана преемственности руководящих должностей

Преемственность руководящих должностей в компании является процессом, при котором необходимо сделать несколько шагов для того, чтобы обеспечить передачу полномочий по ключевым руководящим должностям, включая генерального директора, лучшим кандидатам и надлежащим образом. Наличие формального плана преемственности обеспечивает непрерывность бизнеса, и, таким образом, повышает шансы семейной компании на «выживание», так как бизнес будет передаваться от одного поколения другому. Цель этого плана заключается в том, чтобы в компании были соответствующие компетентные лидеры для замены высших руководителей в случае их ухода. Эффективный план преемственности руководящих должностей предполагает выбор наиболее компетентного лица (вне зависимости от того, является он членом семьи или нет) в качестве последующего генерального директора. Кроме того, очень важно, чтобы в процессе выбора генерального директора участвовали все члены семьи, совет директоров, ключевые менеджеры и прочие важные внешние заинтересованные лица, которые бы стремились обеспечить достижение консенсуса.

### 2.2. Этапы реализации плана преемственности на должность генерального директора компании

Процесс планирования преемственности на должность генерального директора в компаниях обычно отличается и зависит от сложности бизнеса, степени участия в нем семьи и наличия среди членов семьи компетентных кандидатов на должность генерального директора. Ниже приводится поэтапная процедура, которая может быть полезна семейным компаниям для того, чтобы осуществить преемственность на должность генерального директора наилучшим образом:<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

**Раннее начало:** Многие консультанты по семейному бизнесу рекомендуют приступить к процессу выбора последующего генерального директора на момент назначения действующего руководителя. Это обеспечит непрерывность бизнеса, и в компании появится новый генеральный директор, отобранный тщательным образом и хорошо подготовленный для смены действующего. Чрезвычайно важно как можно раньше приступить к выбору генерального директора, если предполагается, что следующий руководитель будет избран из членов семьи. В этом случае процесс отбора и подготовки последующего руководителя из молодых членов семьи будет более продолжительным чем, если бы генеральный директор избирался не из членов семьи.

Во многих семейных компаниях действующий генеральный директор инициирует процесс планирования преемственности руководящих должностей. В случае, когда действующий генеральный директор не занимается подбором своей замены, важную роль посредством создания плана преемственности руководящих должностей может сыграть активный совет директоров.

**Создание систем организации и планирования карьеры:** Успешный план преемственности руководящих должностей состоит в выборе наилучшего возможного кандидата на эту должность вне зависимости от того, имеет ли этот кандидат родственные связи с семьей или нет. В случае выбора последующего генерального директора из членов семьи или родственников - работников семейной компании, необходимо тщательно разработать систему организации и планирования карьеры с целью подготовки кандидатов на высшие руководящие должности. Такая система повысит компетенцию кандидатов путем предоставления им необходимого обучения, тренингов, а также регулярного предоставления им информации о результатах их работы в компании.

Некоторые семейные компании принимают решение избрать внешнего генерального директора, если в компании нет подходящих кандидатов на эту должность генерального директора среди членов семьи или сотрудников семейной компании. В этом случае комитет совета директоров (например, комитет по назначениям) должен взять на себя руководство планированием преемственности на должность генерального директора. Комитет должен определить критерии отбора на должность последующего генерального директора, прежде чем приступить к поиску подходящих кандидатов. Кроме того, многие семейные компании считают нужным привлечение профессиональных рекрутинговых агентств с целью получения доступа к более широкому списку кандидатов.

**Обращение за консультацией:** В процессе сокращения списка потенциальных преемников генеральному директору необходимо проконсультироваться с независимыми директорами. Если в составе совета директоров нет независимых директоров, необходимо проконсультироваться с заслуживающими доверия руководителями – не-членами семьи. Некоторые семьи также считают полезным узнать мнение членов семей-

ного совета в процессе отбора кандидата, если кандидат на должность генерального директора является членом семьи.

**Достижение консенсуса:** Успех последующего генерального директора в большой степени зависит от того, как его примут ключевые заинтересованные лица компании. Поэтому привлечение всех ключевых заинтересованных лиц, включая совет директоров, руководителей высшего звена, не являющихся членами семьи, а также членов семьи, в процесс назначения генерального директора становится обязательным.

**Четкое определение процесса передачи полномочий:** После того, как последующий генеральный директор будет избран, необходимо разработать четкую процедуру передачи полномочий от действующего генерального директора к последующему. В этой процедуре должна быть предусмотрена дата передачи полномочий и степень участия в управлении действующего генерального директора после его ухода на пенсию (консультирование последующего генерального директора, участие в работе совета директоров, дополнительные действия и т.д.).

# РАЗДЕЛ V

## ВЫХОД СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ НА ФОНДОВЫЙ РЫНОК

### 1-Причины выхода на фондовый рынок. Преимущества и недостатки

Многие семейные компании на определенном этапе своей деятельности принимают решение выйти на фондовый рынок для того, чтобы привлечь финансовые средства с целью расширения бизнеса или дать возможность своим акционерам продавать свои акции, если они пожелают конвертировать их в денежные средства. Включение акций в котировальный список фондовой биржи является довольно сложной процедурой. Прежде чем выйти на фондовый рынок, необходимо хорошо обдумать возможные альтернативы, кроме того, потребуется большая подготовительная работа со стороны совета директоров и высшего руководства, а также надлежащие консультации со стороны специалистов. Выход на фондовую биржу – это решение, которое содержит для семейного бизнеса как преимущества, так и недостатки.

#### 1.1. Преимущества выхода на фондовый рынок для семейных компаний<sup>32</sup>

Включение акций компании в котировальный список фондовой биржи имеет следующие преимущества для семейных компаний и их акционеров:

**Более высокая конкурентоспособность акций:** Предоставляет возможность акционерам семейных компаний продавать свои акции по преваляющему курсу на фондовом рынке. Также это облегчает акционерам процедуру использования своих акций в качестве залога для получения кредитов. В результате возросшая ликвидность акций компании позволяет решить многие проблемы семьи, так как это удовлетворит потребности в ликвидности у акционеров, которые предпочитают иметь активы в руках, а не долю в компании.

**Улучшение финансового состояния компании:** Продавая свои акции на фондовом рынке, компания улучшает свое финансовое состояние. Чем лучше финансовое состояние компании, тем легче компания может получить кредит на более выгодных условиях.

<sup>32</sup> Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", *Family Business*, Spring 1996; Fred Neubauer and Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).



**Потенциальное повышение цены акций:** Многие семейные компании, вошедшие в листинг фондовой биржи, обнаруживали, что курсовая стоимость акций возросла по сравнению с первоначальной расчетной ценой, определенной инвестиционной банковской компанией. Такое повышение в цене происходит частично благодаря желанию инвесторов заплатить более высокую цену за акции по причине большего доверия к компании, вошедшей в листинг фондовой биржи и имеющей большую ликвидность акций и большую прозрачность отчетности.

**Повышение престижа и привлекательности компании:** Включение акций компании в котировальный список способствует повышению ее престижа и делает ее более привлекательной на рынке. Как правило, на рынке считается, что в компаниях, вошедших в листинг фондовой биржи, управление ведется на профессиональном уровне, и они более прозрачны (аудированная отчетность и периодическая публикация финансовых отчетов и результатов). Выход семейной компании на организованный фондовый рынок повышает ее привлекательность.

### 1.2. Недостатки выхода на фондовый рынок семейной компании<sup>33</sup>

Выход семейной компании на организованный фондовый рынок для семейных компаний может также иметь и отрицательные последствия. Приведем некоторые из них:

**Потеря конфиденциальности:** Возможно, это наиболее нежелательный эффект от включения акций семейной компании в листинг фондовой биржи. В действительности, как только семейная компания регистрируется в листинге фондовой биржи, она должна раскрывать гораздо больший объем информации, чем прежде, включая детализированную финансовую отчетность и прочие показатели ее деятельности, а также преимущества, получаемые членами семьи.

**Потеря автономности:** Это происходит вследствие появления новых акционеров после включения акций семейной компании в котировальный список фондовой биржи. Даже в случаях, когда семья является контролирующим акционером, миноритарные акционеры имеют права, препятствующие свободной деятельности членов семьи отношении компании.

**Повышенные обязательства:** Компании, включенные в листинг фондовой биржи, наделяются большей ответственностью в сравнении с другими компаниями. Например, компании, включенные в листинг фондовой биржи, должны обеспечивать, чтобы информация, предоставляемая ими акционерам и рынку, была достоверной.

---

<sup>33</sup> Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

**Вероятность поглощения:** Если для размещения на фондовом рынке было выпущено достаточное количество акций, то у конкурентов и инвесторов может возникнуть возможность приобретения контроля над семейной компанией.

**Дополнительные затраты:** Первоначальные затраты, связанные с выходом компании на фондовый рынок, могут быть довольно значительными. Расходы, в частности, включают: комиссии андеррайтера, вознаграждения за проведение аудита, вознаграждения за юридические услуги и любые прочие выплаты, связанные с процедурой регистрации. Кроме того, как только компания регистрируется на фондовой бирже, она понесет дополнительные затраты, такие как вознаграждение за ежегодный аудит, затраты на периодическое раскрытие финансовой информации и прочие по соблюдению требований для публичных компаний.

## 2- Подготовка к первичному публичному размещению акций (IPO)

Подготовка к IPO – длительный и сложный процесс. Семейные компании, намеревающиеся включить акции в котировальный список, должны получить профессиональные консультации во многих сферах: юридической, технической, финансовой и маркетинговой. Более того, многие инвесторы сейчас требуют от публичных компаний демонстрации соблюдения надлежащих стандартов корпоративного управления в течение продолжительного периода времени до фактического выхода на IPO. В частности, инвесторы и рынок в целом высоко ценят сложившуюся надлежащую практику работы совета директоров, защиты прав акционеров, соблюдения принципа прозрачности и раскрытия информации о компании.

В Таблице 6 приведено краткое описание примеров надлежащей практики корпоративного управления, которая может способствовать созданию на рынке положительного имиджа у компаний, имеющих намерение выйти на фондовый рынок. Большая часть такой практики должна внедряться за несколько лет до выхода на IPO с целью демонстрации рынку и потенциальным инвесторам результатов, которые компания достигла в области корпоративного управления.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> International Finance Corporation, [www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance).

Таблица 6. Лучшая практика корпоративного управления для публичных компаний

Аспекты корпоративного управления	Примеры наилучшей практики
<p><b>Права акционеров</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко прописанные процедуры защиты прав миноритарных акционеров в уставе, внутренних документах и кодексе корпоративного управления компании.</li> <li>• Заблаговременная рассылка уведомления о проведении собрания акционеров и обмен мнениями по вопросам, включенным в повестку дня.</li> <li>• Участие и вдумчивое голосование на собраниях акционеров (например, кумулятивное голосование членов совета директоров).</li> <li>• Достоверное раскрытие информации (соглашения акционеров по существенным вопросам, конфликт интересов и т.д.)</li> <li>• Четкое разграничение прав по различным категориям акций – право голоса в сравнении с экономическими правами.</li> <li>• Равноправный подход к изменениям в контроле (например, право акционера на продажу своих акций в случае продажи акций другими акционерами на тех же условиях).</li> </ul>
<p><b>Совет директоров</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Профессиональные знания из соответствующих областей (например: маркетинг, разработка стратегии, международные финансовые рынки и опыт работы в комитете по аудиту).</li> <li>• Соблюдение принципа независимости.</li> <li>• Разграничение между ролями председателя совета директоров и генерального директора.</li> <li>• Соблюдение графика и повестки дня заседаний совета директоров.</li> <li>• Наличие комитетов совета директоров, наделенных ответственностью за осуществление надзора за ключевыми сферами (аудит, корпоративное управление, назначения и вознаграждения).</li> <li>• Базовое образование и непрерывное повышение квалификации членов совета директоров.</li> <li>• Проведение периодической оценки работы совета и его членов.</li> </ul>
<p><b>Прозрачность и раскрытие информации</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информация готовится и раскрывается в соответствии с надлежащими стандартами бухгалтерского учета и раскрытия финансовой и нефинансовой информации.</li> <li>• Ежегодный аудит, проводимый независимым, компетентным и профессиональным аудитором в соответствии с международными аудиторскими стандартами.</li> <li>• Внешние аудиторы, представляющие аудиторский отчет акционерам и выполняющие свое обязательство перед компанией по соблюдению надлежащей профессиональной осмотрительности в ходе проведения аудита.</li> <li>• Каналы передачи информации должны предусматривать равный, своевременный и экономичный доступ пользователей к соответствующей информации.</li> </ul>

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Семейные компании являются стержнем и основной движущей силой экономического роста во многих странах. Так как семейные компании имеют свои специфические особенности, они сталкиваются с дополнительными трудностями по сравнению с теми, с которыми сталкиваются остальные компании. Некоторые из этих трудностей можно разрешить путем создания надлежащей структуры корпоративного управления. В такой структуре управления следует четко определить роли, ответственность, права и взаимодействие между основными органами управления компании.

Ответственность по выполнению задач семейной компании обычно несут собственники, совет директоров и высшее руководство. Однако на членов семьи возложена большая ответственность за то, чтобы управление компанией обеспечивало ее устойчивую и успешную деятельность в долгосрочной перспективе. Более того, ответственность членов семьи не ограничивается лишь управлением компании, они также несут ответственность за управление взаимосвязями внутри семьи и взаимодействие семьи с бизнесом. Создание прочной системы управления на ранней стадии деятельности семейной компании будет способствовать предупреждению потенциальных конфликтов между членами семьи в вопросах, касающихся бизнеса, и их урегулированию. Это приведет к тому, что члены семьи смогут уделять больше внимание другим ключевым вопросам, таким, как рост и расширение деятельности компании.

Кроме управления взаимоотношениями между членами семьи, семейным компаниям необходимо обратить серьезное внимание на создание надлежащей структуры совета директоров и высшего руководства компании. Компетентный, независимый и хорошо организованный совет директоров обеспечит выбор правильной стратегии компании, и будет, надлежащим образом, осуществлять надзор за работой руководства компании. Кроме того, профессиональные и хорошо мотивированные менеджеры играют основную роль в управлении повседневной деятельностью компании. Выбор директоров и высшего руководства должен основываться на их квалификации и результатах работы, а не на родственных связях.

Наконец, чрезвычайно важно, чтобы члены семьи придавали серьезное значение этим вопросам и, как можно раньше, приступили к созданию надлежащей структуры корпоративного управления. Ожидание, когда компания достаточно увеличится и усложнит свою деятельность, приведет к тому, что будет чрезвычайно трудно урегулировать уже сложившиеся конфликты между членами семьи. Своевременно созданная и четкая система корпоративного управления будет способствовать усилению сплоченности между членами семьи, и поддерживать интерес членов семьи в деятельности компании.

## Библиография

Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

Denis Leach and John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*, 1991.

Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Daniela Montemerlo and John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005).

Международная финансовая корпорация, IFC.  
<http://www.ifc.org/corporategovernance>.

Международная финансовая корпорация, IFC. <http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

Международная финансовая корпорация, IFC. <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988.

John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", *Families in Business*, 2002.

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg,

*Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

Mike Cohn, "Does your Company Put Family or Business First?", *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", *Family Business*, Spring 1996.

NACD, "The Board of Directors in a Family-Owned Business", *Director's Handbook Series*, 2004.

Newsweek, [www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek](http://www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek).

Richard Narva and Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", *NACD Directors Monthly*, August 2003.

Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000).

The Family Business Network. [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).



