



**КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ СОВЕТ
(ADVISORY BOARD) ДЛЯ
СОБСТВЕННИКА:**

**ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ,
ПОДГОТОВКА К СОВЕТУ ДИРЕКТОРОВ И
ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА**

***практическое
руководство***



Оглавление

Введение	3
1. Консультативный совет и Совет директоров: понятия и логика развития.....	4
2. Влияние консультативного совета на стоимость бизнеса	5
3. Архитектура консультативного совета	6
4. Роли и ответственность участников.....	7
5. Процессы работы консультативного совета	8
6. Повестка стратегической сессии (пример)9	
7. Система оценки деятельности генерального директора	10
8. Документы и артефакты консультативного совета	11
9. Подготовка к внедрению Совета директоров.....	12
10. Типовые ошибки собственников.....	13
11. Дорожная карта внедрения (90 дней) ...	14
12. Заключение.....	15
Приложение А. Пример положения о консультативном совете	16
Приложение Б. Пример карты показателей деятельности генерального директора.....	19
Приложение В. Пример реестра рисков	23
Контактная информация	27

ВВЕДЕНИЕ

В большинстве частных компаний управление сосредоточено в руках собственника. Это обеспечивает высокую скорость принятия решений и гибкость, однако по мере роста бизнеса такая модель начинает ограничивать развитие и снижать инвестиционную привлекательность.

Консультативный совет (Advisory Board) представляет собой промежуточный этап между предпринимательским управлением и формализованной системой корпоративного управления с Советом директоров.

Настоящее руководство предназначено для собственников, генеральных директоров и профессионалов в области корпоративного управления и описывает практические шаги по созданию консультативного совета и подготовке компании к внедрению Совета директоров.

1. КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ СОВЕТ И СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ: ПОНЯТИЯ И ЛОГИКА РАЗВИТИЯ

1.1 Консультативный совет (Advisory Board)

Консультативный совет — это неформальный орган стратегического консультирования собственника и исполнительного руководства, не обладающий юридическими полномочиями, но обеспечивающий:

- независимую экспертную оценку стратегических решений;
- структурированную стратегическую дискуссию;
- подготовку компании к формализованным механизмам корпоративного управления.

1.2 Совет директоров

Совет директоров — это формальный орган стратегического управления, представляющий интересы собственников и осуществляющий контроль над исполнительным руководством компании.

1.3 Эволюция системы управления

Типовая эволюция корпоративного управления включает три стадии:

1. Управление, основанное на решениях собственника.
2. Консультативный совет как инструмент стратегического сопровождения.
3. Формализованный Совет директоров и институциональная модель управления.

2. ВЛИЯНИЕ КОНСУЛЬТАТИВНОГО СОВЕТА НА СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА

2.1 Институционализация управления

Для инвесторов и стратегических покупателей критически важны предсказуемость, прозрачность и устойчивость системы управления. Консультативный совет способствует формированию таких характеристик.

2.2 Снижение зависимости от ключевой фигуры

Наличие коллективных механизмов стратегического управления снижает риск, связанный с зависимостью бизнеса от одного человека.

2.3 Повышение качества стратегических решений

Коллегиальное обсуждение стратегических вопросов позволяет снизить вероятность субъективных решений и улучшить качество стратегического планирования.

3. АРХИТЕКТУРА КОНСУЛЬТАТИВНОГО СОВЕТА

3.1 Рекомендуемый состав

Типовой состав консультативного совета включает:

- собственника (представителя собственников);
- генерального директора;
- 1–3 независимых советника с опытом в стратегическом управлении, финансах и отраслевой экспертизой.

3.2 Принципы формирования состава

При формировании состава рекомендуется учитывать:

- независимость от операционного управления;
- опыт управления крупными организациями или масштабирования бизнеса;
- способность к критическому анализу и независимому суждению.

4. РОЛИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УЧАСТНИКОВ

4.1 Роль собственника

Собственник формирует стратегический мандат компании, утверждает ключевые направления инвестиций и оценивает деятельность генерального директора.

4.2 Роль генерального директора

Генеральный директор отвечает за операционное управление, реализацию стратегии и подготовку отчетности для консультативного совета.

4.3 Роль независимых советников

Независимые советники осуществляют экспертную оценку стратегии, анализ рисков и консультирование исполнительного руководства.

5. ПРОЦЕССЫ РАБОТЫ КОНСУЛЬТАТИВНОГО СОВЕТА

5.1 Стратегический цикл

Рекомендуется внедрить годовой стратегический цикл, включающий:

- ежегодный стратегический обзор;
- ежеквартальные стратегические сессии;
- регулярные обзоры исполнения ключевых показателей.

5.2 Процедуры принятия решений

Для повышения управляемости рекомендуется вести:

- реестр стратегических решений;
- матрицу ответственности за реализацию решений;
- систему мониторинга исполнения.

6. ПОВЕСТКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ (ПРИМЕР)

1. Обзор стратегических целей и ключевых показателей эффективности.
2. Финансовый обзор (отчет о прибылях и убытках, движение денежных средств, инвестиционная программа).
3. Обсуждение стратегических инициатив.
4. Анализ рисков и сценарное планирование.
5. Принятие решений и определение дальнейших действий.

7. СИСТЕМА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

7.1 Стратегические показатели

- темпы роста выручки;
- показатели прибыльности;
- доля рынка и стратегическое позиционирование.

7.2 Организационные показатели

- развитие управленческой команды;
- система преемственности управления;
- корпоративная культура и управление персоналом.

7.3 Показатели управления рисками

- финансовые риски;
- операционные риски;
- регуляторные и правовые риски.

8. ДОКУМЕНТЫ И АРТЕФАКТЫ КОНСУЛЬТАТИВНОГО СОВЕТА

Для эффективной работы рекомендуется разработать следующие документы:

- Положение о консультативном совете;
- Регламент заседаний;
- Карта ключевых показателей генерального директора;
- Реестр рисков;
- Пакет управленческой отчетности для консультативного совета.

9. ПОДГОТОВКА К ВНЕДРЕНИЮ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

9.1 Система корпоративного управления

На этапе подготовки к Совету директоров формируется:

- матрица полномочий между собственниками, Советом директоров и исполнительным руководством;
- система комитетов (по аудиту, стратегии, вознаграждениям).

9.2 Состав Совета директоров

Рекомендуемый состав Совета директоров включает:

- председателя;
- независимых директоров;
- исполнительных директоров.

10. ТИПОВЫЕ ОШИБКИ СОБСТВЕННИКОВ

1. Формальный консультативный совет без реального влияния на стратегию.
2. Отсутствие формализованных показателей деятельности генерального директора.
3. Недостаточное участие независимых экспертов.
4. Отсутствие формализованной стратегии и инвестиционной политики.
5. Недостаточное внимание к системе управления рисками.

11. ДОРОЖНАЯ КАРТА ВНЕДРЕНИЯ (90 ДНЕЙ)

Этап 1 (0–30 дней)

- диагностика системы управления и стратегии;
- идентификация ключевых рисков.

Этап 2 (30–60 дней)

- формирование состава консультативного совета;
- разработка регламентов и системы показателей эффективности.

Этап 3 (60–90 дней)

- проведение первой стратегической сессии;
- запуск системы мониторинга исполнения решений.

12. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Консультативный совет является эффективным инструментом перехода от предпринимательской модели управления к институциональной компании. Внедрение консультативного совета способствует повышению управляемости, снижению рисков и увеличению инвестиционной привлекательности бизнеса.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. ПРИМЕР ПОЛОЖЕНИЯ О КОНСУЛЬТАТИВНОМ СОВЕТЕ

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет статус, цели, задачи, состав, полномочия и порядок работы Консультативного совета Компании (далее — «Совет»).

1.2. Консультативный совет является коллегиальным консультативным органом при собственнике Компании и исполнительном руководстве.

1.3. Совет не является органом корпоративного управления в юридическом смысле и не принимает обязательных для исполнения решений, за исключением случаев, предусмотренных отдельными соглашениями.

1.4. Совет создаётся с целью повышения качества стратегических решений, управления рисками и подготовки Компании к внедрению формального Совета директоров.

2. Цели и задачи Консультативного совета

2.1. Основные цели

- стратегическое консультирование собственника и исполнительного руководства;
- повышение качества стратегических и инвестиционных решений;
- институционализация системы управления Компанией;
- подготовка Компании к привлечению капитала, продаже доли или IPO.

2.2. Основные задачи

- обсуждение и формирование стратегических направлений развития Компании;
- рассмотрение инвестиционных проектов и крупных капитальных затрат;
- оценка деятельности генерального директора и ключевого руководства;
- анализ ключевых корпоративных рисков и мер по их управлению;
- консультирование по вопросам корпоративного управления, структуры собственности и управления.

3. Состав Консультативного совета

3.1. В состав Совета входят:

- собственник (или представитель собственника);
- генеральный директор Компании;

Практическое руководство

Консультативный совет (Advisory Board) для собственника

- независимые советники (2–5 человек), обладающие опытом в стратегии, финансах, отрасли или корпоративном управлении.

3.2. Независимые советники назначаются собственником на основании профессионального опыта и деловой репутации.

3.3. Председателем Совета, как правило, является собственник или независимый председатель, назначенный собственником.

3.4. Секретарь Совета обеспечивает организационную поддержку работы Совета и ведение протоколов.

4. Полномочия и компетенции Консультативного совета

Совет рассматривает и вырабатывает рекомендации по следующим вопросам:

4.1. Стратегия

- стратегическое видение и долгосрочные цели Компании;
- утверждение стратегических инициатив и ключевых проектов;
- сценарное планирование и стратегические альтернативы.

4.2. Инвестиции и капитал

- инвестиционные проекты, слияния и поглощения;
- крупные капитальные затраты;
- структура капитала и дивидендная политика (консультативно).

4.3. Исполнительное руководство

- оценка деятельности генерального директора;
- рекомендации по системе KPI и вознаграждения руководства;
- развитие управленческой команды и планирование преемственности.

4.4. Управление рисками

- идентификация ключевых стратегических, финансовых и операционных рисков;
- рекомендации по системе внутреннего контроля и управления рисками;
- мониторинг критических рисков Компании.

4.5. Корпоративное управление

- структура органов управления и распределение полномочий;
- подготовка к созданию формального Совета директоров;
- корпоративные политики и управленческие регламенты.

5. Порядок работы Консультативного совета

5.1. Заседания

- Заседания Совета проводятся не реже одного раза в квартал.
- По решению собственника могут проводиться внеочередные заседания.

5.2. Подготовка материалов

- Генеральный директор обеспечивает подготовку материалов по вопросам повестки.
- Материалы направляются членам Совета не позднее чем за 5–7 рабочих дней до заседания.

5.3. Протоколирование

- По итогам заседания составляется протокол с рекомендациями и ответственными лицами.
- Протокол утверждается Председателем Совета и направляется собственнику и генеральному директору.

6. Конфиденциальность и конфликт интересов

6.1. Члены Совета обязуются соблюдать конфиденциальность информации.

6.2. Независимые советники обязаны раскрывать потенциальные конфликты интересов и воздерживаться от обсуждения соответствующих вопросов.

6.3. Соглашения о конфиденциальности и неразглашении подписываются с каждым членом Совета.

7. Вознаграждение членов Консультативного совета

7.1. Независимые советники могут получать:

- фиксированное вознаграждение за участие в заседаниях;
- годовое вознаграждение (retainer);
- долгосрочное вознаграждение, связанное с ростом стоимости бизнеса (по отдельному соглашению).

7.2. Условия вознаграждения утверждаются собственником.

8. Срок полномочий и прекращение участия

8.1. Члены Совета назначаются на срок 1–3 года с возможностью продления.

8.2. Полномочия могут быть прекращены досрочно по решению собственника или по заявлению члена Совета.

9. Заключительные положения

9.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента утверждения собственником Компании.

9.2. Изменения и дополнения вносятся по решению собственника с учетом рекомендаций Совета.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ПРИМЕР КАРТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

1. Назначение карты показателей

Настоящая карта показателей предназначена для:

- оценки деятельности генерального директора;
- определения размера годового вознаграждения и бонусов;
- мониторинга исполнения стратегии Компании;
- обеспечения подотчетности исполнительного руководства собственнику и консультативному совету / Совету директоров.

2. Структура показателей

Показатели сгруппированы по пяти ключевым блокам:

1. Финансовые результаты
2. Стратегическое развитие
3. Операционная эффективность
4. Управленческая команда и организация
5. Управление рисками и устойчивость бизнеса

Каждому блоку присваивается вес в общей оценке.

3. Блок 1. Финансовые показатели (40–50% веса)

3.1. Рост выручки

Показатели:

- темп роста выручки, % год к году;
- доля новых продуктов/рынков в выручке;
- выполнение бюджета по выручке.

Интерпретация:

Оценивается способность генерального директора обеспечивать органический и неорганический рост.

3.2. Рентабельность и прибыльность

Показатели:

- EBITDA margin;

Практическое руководство

Консультативный совет (Advisory Board) для собственника

- операционная прибыль (ЕВIT);
- свободный денежный поток;
- выполнение бюджета по прибыли.

Интерпретация:

Фокус на качестве роста и дисциплине затрат.

3.3. Управление капиталом

Показатели:

- рентабельность инвестированного капитала;
- оборачиваемость оборотного капитала;
- долговая нагрузка (чистый долг / EBITDA).

Интерпретация:

Оценивается эффективность использования капитала и финансовая устойчивость.

4. Блок 2. Стратегическое развитие (20–30% веса)

4.1. Выполнение стратегических инициатив

Показатели:

- выполнение ключевых стратегических проектов (по дорожной карте);
- запуск новых продуктов/направлений;
- географическая экспансия или M&A (при наличии).

4.2. Реализация стратегии

Показатели:

- выполнение стратегических KPI;
- достижение ключевых этапов стратегии (milestones);
- прогресс по трансформационным программам (цифровизация, организационная трансформация и т.д.).

5. Блок 3. Операционная эффективность (10–20% веса)

5.1. Эффективность процессов

Показатели:

- производительность труда;
- операционные издержки к выручке;
- выполнение операционных KPI подразделений.

5.2. Качество и клиентские показатели

Показатели:

- индекс удовлетворенности клиентов;
- доля повторных продаж;
- уровень рекламаций / возвратов.

6. Блок 4. Управленческая команда и организация (10–20% веса)

6.1. Развитие управленческой команды

Показатели:

- наличие и качество управленческой команды (C-level);
- текучесть ключевых руководителей;
- программы развития и преемственности (succession planning).

6.2. Организационная эффективность

Показатели:

- внедрение управленческих процессов и регламентов;
- качество управленческой отчетности;
- уровень делегирования и управляемости.

7. Блок 5. Управление рисками и устойчивость (10–15% веса)

7.1. Корпоративные риски

Показатели:

- количество реализованных критических рисков;
- эффективность мер по снижению рисков;
- наличие и выполнение планов по управлению рисками.

7.2. Комплаенс и корпоративное управление

Показатели:

- соблюдение корпоративных политик;
- прозрачность отчетности;
- взаимодействие с консультативным советом / Советом директоров.

8. Система оценки и шкала

Каждый показатель оценивается по шкале, например:

Оценка Описание

1 Существенное невыполнение

Оценка Описание

2	Частичное выполнение
3	Выполнение плана
4	Перевыполнение
5	Существенное перевыполнение

Итоговая оценка рассчитывается с учетом весов блоков.

9. Связь с вознаграждением генерального директора

9.1. Краткосрочная мотивация (годовой бонус)

- привязка к финансовым и операционным показателям;
- диапазон бонуса: 0–150% базового бонусного пула.

9.2. Долгосрочная мотивация

- привязка к росту стоимости бизнеса;
- опционные или фантомные доли (по решению собственника).

10. Процедура оценки

1. Генеральный директор предоставляет годовой отчет по KPI.
2. Консультативный совет / комитет по вознаграждениям проводит оценку.
3. Формируется итоговый отчет и рекомендации собственнику.
4. Собственник утверждает итоговую оценку и вознаграждение.

ПРИЛОЖЕНИЕ В. ПРИМЕР РЕЕСТРА РИСКОВ

1. Назначение реестра рисков

Реестр рисков предназначен для:

- идентификации и оценки ключевых рисков бизнеса;
- определения приоритетов управления рисками;
- мониторинга эффективности мер по снижению рисков;
- информирования собственника, консультативного совета и исполнительного руководства.

2. Классификация рисков

Риски классифицируются по следующим категориям:

1. Стратегические риски
2. Финансовые риски
3. Операционные риски
4. Правовые и регуляторные риски
5. Риски персонала и зависимости от ключевых лиц
6. Репутационные и ESG-риски (при необходимости)

3. Шаблон реестра рисков (табличная форма)

№	Категория риска	Описание риска	Вероятность	Влияние	Уровень риска	Меры по снижению	Ответственный	Статус
1	Финансовый	Снижение маржи из-за роста сырьевых цен	Средняя	Высокое	Высокий	Хеджирование, диверсификация поставщиков	Финансовый директор	Активный
2	Операционный	Простой ключевого производства	Низкая	Критическое	Высокий	Резервные мощности, план непрерывности бизнеса	Операционный директор	В разработке

Практическое руководство

Консультативный совет (Advisory Board) для собственника

№	Категория риска	Описание риска	Вероятность	Влияние	Уровень риска	Меры по снижению	Ответственный	Статус
3	Правовой	Изменение налогового регулирования	Средняя	Среднее	Средний	Юридический мониторинг, налоговое планирование	Юридический директор	Активный
4	Персонал	Уход генерального директора	Низкая	Критическое	Высокий	План преемственности	Собственник / HR	Не разработан

4. Категории рисков (расширенное описание)

4.1. Стратегические риски

Примеры:

- неправильный выбор стратегического направления;
- технологическое устаревание продукта;
- появление новых конкурентных бизнес-моделей;
- зависимость от одного рынка или ключевого клиента.

Типовые меры управления:

- регулярные стратегические сессии;
- сценарное планирование;
- диверсификация рынков и продуктов.

4.2. Финансовые риски

Примеры:

- валютные и процентные риски;
- риск ликвидности;
- кредитный риск контрагентов;
- рост себестоимости и снижение маржи.

Меры управления:

- лимиты по контрагентам;
- политика управления ликвидностью;
- стресс-тестирование финансовых показателей.

4.3. Операционные риски

Примеры:

- сбои в цепочках поставок;
- аварии и простои производства;
- ошибки в процессах и системах;
- киберриски и ИТ-сбои.

Меры управления:

- резервные поставщики и мощности;
- планы непрерывности бизнеса (BCP);
- внутренние регламенты и контроль качества.

4.4. Правовые и регуляторные риски

Примеры:

- изменения законодательства и налоговых режимов;
- риски лицензирования и сертификации;
- судебные иски и корпоративные споры;
- санкционные и экспортные ограничения.

Меры управления:

- юридический мониторинг;
- взаимодействие с регуляторами;
- юридическая экспертиза сделок.

4.5. Риски персонала и зависимости от ключевых лиц

Примеры:

- зависимость от собственника (key person risk);
- уход ключевых топ-менеджеров;
- отсутствие плана преемственности;
- дефицит управленческих компетенций.

Меры управления:

- программы преемственности;
- долгосрочная мотивация руководства;
- разделение ролей собственника и менеджмента.

4.6. Репутационные и ESG-риски (опционально)

Примеры:

- негативные публикации в СМИ;
- нарушения в области экологии, охраны труда, корпоративной этики;
- конфликт с ключевыми стейкхолдерами.

Меры управления:

- политика корпоративной ответственности;
- кодекс деловой этики;
- коммуникационная стратегия.

5. Оценка рисков

5.1. Шкала вероятности

Уровень Описание

Низкая Маловероятно (1 раз в 5–10 лет)

Средняя Возможна (1 раз в 1–5 лет)

Высокая Вероятна (ежегодно)

5.2. Шкала влияния

Уровень Описание

Низкое Незначительное влияние на показатели

Среднее Влияет на выполнение бюджета

Высокое Существенное влияние на прибыль

Критическое Угроза устойчивости бизнеса

6. Процесс управления рисками

1. Идентификация рисков (ежегодно или при изменении стратегии).
2. Оценка вероятности и влияния.
3. Определение мер по снижению.
4. Назначение ответственных лиц.
5. Мониторинг и отчетность собственнику и консультативному совету.

7. Отчетность по рискам

Генеральный директор представляет:

- квартальный отчет по ключевым рискам;
- статус мер по снижению рисков;
- новые выявленные риски и изменения профиля рисков.

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Если вы рассматриваете внедрение консультативного совета или подготовку к Совету директоров, рекомендуется провести предварительную диагностику системы управления и стратегического развития компании с привлечением независимого советника.

Управленческий консультант

Злобич Семён Сергеевич

Siamion Zlobich

CEO | Entrepreneur | Advisor | PE & VC | Corporate |
Startups (strategy, tracking, growth, fundraising)



E-mail: contact@zlobich.by

Site: zlobich.by

Phone: +375 29 679 02 75

LinkedIn: www.linkedin.com/in/zlobich

Telegram: [@siamionz](https://t.me/siamionz)

