

Ward Howell

ИССЛЕДОВАНИЕ

ADVISORY BOARD

Взгляд за кулисы
корпоративного управления



TALENT EQUITY INSTITUTE

СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово	03
Введение	04
О понятии «Advisory Board»	06
Современная типология консультативных советов	08
Почему компании формируют Advisory Board?	12
Ценность Advisory Board для разных стейкхолдеров	14
Кому не нужен консультативный совет: риски и сложности при формировании advisory board	15
Состав: кого пригласить в Advisory Board?	17
Дуализм повестки advisory board: между стратегическим видением и тактической экспертизой	18
Интервью с экспертом. Ольга Филатова	21
Степень формализации Advisory Board. Внутренние процессы, документы и система вознаграждения	26
В чём сила Advisory Board?	31
Заключение	32
Бонусная статья. Обзор рынка IPO сквозь призму корпоративного управления	33

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ОТ ГЕОРГИЯ АБДУШЕЛИШВИЛИ

В то время как практики работы советов директоров на протяжении десятилетий находились в фокусе внимания исследователей и практиков корпоративного управления, феномен консультативных советов (Advisory Boards) долгое время оставался в тени.

Впервые я столкнулся с понятием консультативных советов (Advisory Boards) более десяти лет назад, когда в рамках работы с международными компаниями мы обсуждали альтернативные модели корпоративного управления. Тогда мне казалось, что этот инструмент — нечто нишевое, частное, применяемое лишь в узкоспециализированных сферах или стартапах, где необходимо быстро получать экспертное мнение без создания сложной корпоративной структуры. Однако время показало, что потенциал влияния консультативных советов на стратегические решения и устойчивость компаний существенно шире, особенно в эпоху стремительных перемен.



Георгий
Абдушелишвили
управляющий
партнер

В настоящий момент российский бизнес проходит через период фундаментальной трансформации, когда традиционные институты корпоративного управления подвергаются переосмыслению и адаптации к новым реалиям.

Вызовы последних лет — от изменений в структуре акционеров до изменения состава ключевых органов управления — стимулировали поиск эффективных решений. Одним из таких решений становится Advisory Board — инструмент, позволяющий компаниям привлекать высококвалифицированных специалистов и использовать их экспертизу без жестких рамок классического совета директоров.

Растущий интерес к консультативным советам обусловлен несколькими причинами.

Во-первых, они обеспечивают гибкость управления, что критически важно в условиях нестабильности.

Во-вторых, такой формат позволяет компаниям получать доступ к разносторонней экспертизе, не перегружая управленческую структуру.

В-третьих, Advisory Boards способствуют формированию стратегического видения, помогая бизнесу адаптироваться к новым вызовам.

И, наконец, консультативные советы становятся площадкой для развития корпоративного управления, выступая своеобразным «мостом» к полноценному совету директоров.

В рамках данного исследования мы рассматриваем консультативные советы не только как управленческий инструмент, но и как важный элемент эволюции корпоративного управления в России. Наша цель — раскрыть многообразие моделей Advisory Boards, исследовать механизмы их формирования и функционирования, а также определить их реальную ценность для бизнеса. Анализируя лучшие практики российских и международных компаний, мы надеемся дать объективную картину развития этого явления и предложить рекомендации по его эффективному применению.

В условиях, когда от способности компаний адаптироваться, зависит их выживание и успех, значимость консультативных советов будет только возрастать. Мы уверены, что консультативные советы будут играть все более значимую роль, помогая бизнесу принимать взвешенные стратегические решения и находить баланс между устойчивостью и гибкостью.

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы российский бизнес столкнулся с беспрецедентными вызовами, которые существенно трансформировали подходы к корпоративному управлению.

Усиление санкционного давления, отток иностранных инвесторов и последующая адаптация всех игроков рынка к новым условиям привели к снижению общей прозрачности в раскрытии корпоративной информации и сужению пула квалифицированных и доступных экспертов для привлечения в консультативные органы.

В компаниях, утративших публичный статус, классические советы директоров уступают место более гибким форматам Advisory Boards (консультативных советов), место иностранного капитала занимает растущая IPO-активность. При этом наблюдается парадоксальная инверсия: государственные компании, традиционно считавшиеся консервативными в вопросах прозрачности, на фоне масштабного сокращения раскрытия корпоративной информации другими участниками рынка, демонстрируют относительно высокий уровень информационной открытости. В результате привычная архитектура корпоративного управления претерпевает трансформацию, формируя новую палитру практик и стандартов, соответствующих текущим реалиям.

В условиях структурной перестройки рынка компании проявляют повышенный интерес к инструментам, способным обеспечить стратегическое преимущество, в том числе Advisory Board, представляющий оптимальный баланс между глубиной экспертизы и гибкостью организационной структуры.

Привлекательность консультативных советов обусловлена несколькими факторами:

- 01 Они позволяют агрегировать разностороннюю экспертизу без обременительных корпоративных процедур.
- 02 Формат Advisory Board дает возможность точно привлекать специалистов под конкретные задачи, оптимизируя затраты на управленческую команду.
- 03 Advisory Board обеспечивает скорость реакции на рыночные изменения за счет прямого доступа к экспертизе без промежуточных звеньев корпоративной иерархии.
- 04 Advisory Board может выступать в качестве пилотного проекта для компаний, рассматривающих создание полноценного совета директоров в будущем, позволяя отработать механизмы взаимодействия и оценить его эффективность.

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



**Георгий
Абду舍利швили**

управляющий
партнер Ward Howell,
глава практики
«Корпоративное
управление»



**Софья
Чукавина**

партнер практик
«Корпоративное
управление»,
«Исследования»

s.chukavina@wardhowell.com



**Алина
Устинова**

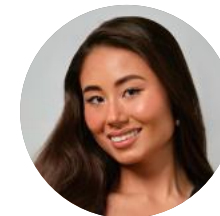
старший ассоциат
практики
«Корпоративное
управление»

a.ustinova@whru.com



**Анастасия
Коломина**

старший
бизнес-аналитик
практики
«Корпоративное
управление»



**Нелли
Красова**

бизнес-аналитик
практики
«Корпоративное
управление»



**Андрей
Косыгин**

продакт-менеджер
направления IPO
компания
Ward Howell

МЕТОДОЛОГИЯ

Данное исследование основано на анализе практик формирования и функционирования консультативных советов в 51 российской и международной компании различных отраслей, а также серии глубинных интервью с 24 экспертами, имеющими опыт работы в Advisory Boards.

ИНДУСТРИИ КОМПАНИИ

КОМПАНИИ ПО ОТРАСЛЯМ

ПРОЦЕНТ ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА

Ритейл и FMCG	33%
Телеком и технологии	22%
Промышленность и энергетика	11%
Финансы и инвестиции	7%
Недвижимость и строительство	7%
Консалтинговые и профессиональные услуги	7%
НКО	7%
Фармацевтика и биотехнологии	4%
Образование	2%
Агропромышленность	2%

КАК ЧИТАТЬ ДАННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Наше исследование консультативных советов (Advisory Boards) в России стало первым в своем роде, и в процессе работы его объем превзошел первоначальные ожидания. Тем не менее, мы решили сохранить полноту собранного материала и предложить удобную модель чтения:

Полное погружение

Данный вариант подойдет тем, кто хочет изучить тему во всей ее полноте и сложности. Вы можете последовательно прочесть все главы, чтобы получить комплексное понимание консультативных советов, их роли, эффективности и особенностей работы.

Фокусное чтение

Для тех, у кого ограничено время, мы предлагаем сосредоточиться на главах 1, 2 и 9, которые обобщают выявленные особенности функционирования консультативных советов.

Кроме того, если вас интересуют конкретные аспекты или примеры из практики, вы можете выбрать отдельные главы, посвященные специфическим вопросам работы консультативных советов. Каждая из них структурирована таким образом, чтобы быть самодостаточной и информативной.

Мы надеемся, что предложенный формат сделает исследование удобным и полезным для широкой аудитории — от владельцев бизнеса и членов советов до консультантов и исследователей корпоративного управления.

1. В рамках данного исследования авторы предлагают воспринимать «Advisory Board» и «консультативный совет» как равнозначные понятия, охватывающие несколько форматов консультативных органов разной степени формализованности. Подробнее о понятии далее.



**О ПОНЯТИИ
ADVISORY
BOARD**

О ПОНЯТИИ «ADVISORY BOARD»

В современной деловой среде термин «Advisory Board» (консультативный совет) приобрел множество интерпретаций, что создает необходимость четкого определения границ данного понятия. Мы намеренно избегаем излишне узкой трактовки, полагая, что богатство практического опыта российских и международных компаний требует широкого подхода к определению.

Под **Advisory Board** мы понимаем консультативный орган, состоящий из внешних экспертов, обладающих необходимыми компетенциями и опытом, которые на регулярной основе предоставляют рекомендации руководству компании, не обладая при этом формальными полномочиями по принятию управленческих решений или юридической ответственностью за результаты деятельности компании. В последнем заключается принципиальное отличие от совета директоров.

Важно отметить, что подобное определение намеренно охватывает широкий спектр организационных форматов Advisory Board. На одном конце спектра находятся группы экспертов, привлекаемые на нерегулярной основе для обсуждения конкретных стратегических вопросов. На другом конце — располагаются квази-корпоративные органы с четко регламентированными процедурами работы, фиксированным составом участников, календарем регулярных заседаний и формализованной системой вознаграждения. Такой подход позволяет включить в периметр исследования все многообразие существующих практик, не ограничиваясь каким-либо одним форматом.

Тем не менее, компании также привлекают экспертизу следующими более традиционными способами:

Индивидуальные консультанты. Наименее формализованный подход, при котором компания на регулярной основе взаимодействует с отдельными экспертами по конкретным вопросам. Такие консультанты обычно привлекаются напрямую собственником или CEO и работают независимо друг от друга. Преимущества такого подхода заключаются в его простоте и гибкости, однако он ограничен индивидуальной экспертизой конкретного специалиста и не создает синергетического эффекта от коллективного обсуждения вопросов.²

Совет директоров. Классический корпоративный орган управления с законодательно закрепленными полномочиями и ответственностью. Характеризуется максимальной степенью формализации, регламентированными процедурами работы и юридической ответственностью членов за принимаемые решения. Обеспечивает наиболее полную интеграцию внешней экспертизы в систему корпоративного управления, но требует существенных организационных и финансовых ресурсов.

Важно отметить, что указанные формы не являются взаимоисключающими — компании часто комбинируют различные форматы в зависимости от специфики решаемых задач. Например, наличие совета директоров не исключает возможности формирования Advisory Board для решения специфических задач, требующих узкоспециализированной экспертизы.

2. В отличие от консалтинговых фирм, располагающих обширными базами знаний и возможностью привлечения команд специалистов различного профиля, индивидуальные консультанты предлагают персонализированный подход и часто выстраивают более глубокие долгосрочные отношения с компанией. При этом оба формата имеют свои преимущества: если консалтинговые компании особенно эффективны при решении комплексных проектных задач, требующих разносторонней экспертизы и значительных ресурсов, то индивидуальные консультанты наиболее ценны в ситуациях, требующих глубокого понимания специфики бизнеса и оперативного доступа к экспертизе.

Не обладая формальными полномочиями для принятия решений, консультативные советы, тем не менее, часто оказывают решающее влияние на траекторию развития компании через экспертизу, стратегическое видение и доступ к профессиональным сетям.

Мы выявили три основных типа консультативных советов, каждый из которых отвечает различным потребностям бизнеса:

01 • НЕФОРМАЛИЗОВАННЫЙ СОВЕТ

Это динамичная структура, особенно популярная среди стартапов и технологических компаний. Здесь высококвалифицированные эксперты обеспечивают быструю экспертную поддержку, взаимодействуя с командами через мессенджеры, онлайн-платформы и периодические встречи. При этом эксперты могут практически не взаимодействовать между собой и делиться опытом напрямую с собственниками и топ-менеджментом.



**Ирина
Йозефсон-Шнайдер**

Независимый директор Holland&Barrett (UK), советник фонда прямых инвестиций LetterOne, эксперт по росту стартапов и цифровой трансформации компаний

«Для стартапов Advisory Board – это не просто источник знаний, но и ключевой элемент в выстраивании их бизнес-стратегии. Чаще всего стартапы нуждаются в стратегии выхода на рынок («go-to-market strategy»), а также нетворкинге – члены Advisory Board могут «открывать двери» к потенциальным партнерам, клиентам и инвесторам. Если у основателей нет достаточного опыта для эффективных переговоров, адвайзоры также могут поддерживать их в фандрайзинге. Важно понимать, что на ранних стадиях развития стартапам не нужна бюрократия и строгие механизмы корпоративного управления, поэтому традиционные модели работы совета директоров могут оказаться для них неэффективными и преждевременными, а вот Advisory Board – оптимальной формой привлечения экспертизы.»

02 • ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Представляет собой более структурированный формат, создаваемый для решения конкретных стратегических задач компании — от изменения функциональной стратегии до трансформации бизнес-модели компании. Такой совет может как сосуществовать с советом директоров в компании, являясь как площадкой для работы над отдельными стратегическими вызовами, так и быть отдельным органом, фокусирующимся на стратегии развития всей компании.



Анна Бамбурова

Председатель СД ряда частных компаний, советник собственников по корпоративному управлению

«Классическая модель совета директоров упрощается, ускоряется и адаптируется к новым условиям. Если говорить метафорически, Advisory Board — это классический совет директоров, который «сжали», ускорили, где-то упростили, а в каких-то аспектах даже сделали более глубоким. Современный бизнес сталкивается как с внутренними вызовами (например, трансформацией рынка труда), так и с внешними экономическими факторами, требующими быстрой реакции. Но одна и та же команда не может одновременно отвечать за стратегию и тактику внедрения изменений. Здесь и вступает в игру Advisory Board — он становится катализатором перемен.»

Особый интерес представляет разновидность экспертного совета, Customer Advisory Board, где клиенты компании становятся стратегическими советниками, предоставляя бесценную обратную связь.

КЕЙС «CUSTOMER ADVISORY BOARD»

КЕЙС

Customer Advisory Board (CAB) представляет собой мощный инструмент для трансформации подхода компании к взаимодействию с клиентами и стратегическому планированию. Этот формат включает как представителей клиентов, принимающих решение о покупке, так и индустриальных лидеров, обладающих глубоким пониманием специфики отрасли или продуктов с точки зрения потребителя. Это делает CAB одним из самых практичных и успешных форматов для получения обратной связи.

К основным вопросам для обсуждения в CAB относятся: стратегия развития продуктов компании, потребности и проблемы клиентов. Оптимальная периодичность встреч — раз в квартал. Количество участников — 6-7 человек. Традиционно участие в таких советах происходит на безвозмездной основе для избежания конфликта интересов.



Эксперт

член консультативных советов ряда компаний

«Я сам активно использовал подобные консультативные советы для получения более глубокого понимания клиентского опыта. Такой совет состоит из людей, которые либо являются клиентами бизнеса, либо хорошо представляют эту аудиторию. Это наиболее успешный формат, с которым я сталкивался: он практичен и приносит понятную ценность для бизнеса. Люди выступают на стороне покупателя и могут дать независимый взгляд на продукты компании и стратегию без барьеров, которые обычно существуют между продавцом и покупателем.»

03 • КВАЗИ-СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

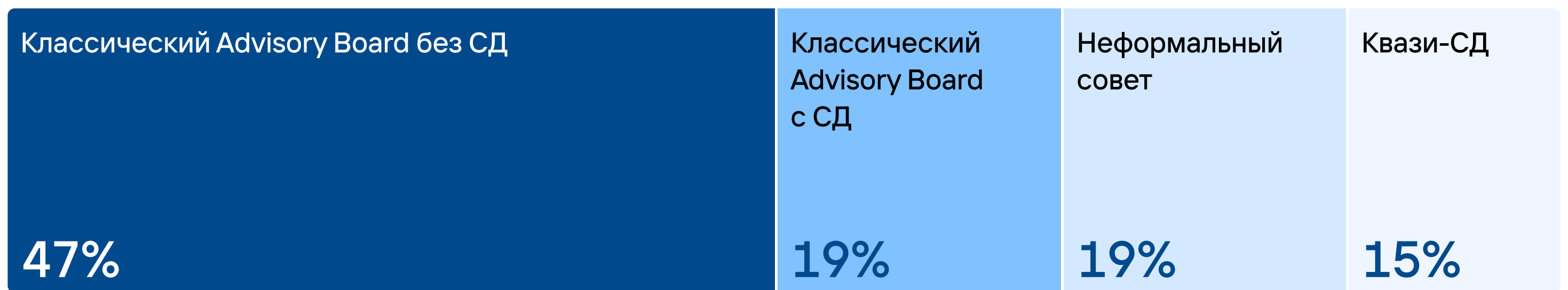
Наиболее формализованная структура, максимально приближенная к совету директоров, но без юридической ответственности его членов. Этот формат особенно эффективен для компаний, стремящихся к профессионализации корпоративного управления, например, ввиду выхода на IPO.



Виталий Королев

Партнер и директор Ассоциации экспертов по преемственности бизнеса и корпоративному управлению «Время собственности», ПСД «Брусника», член Advisory Board российской компании

«Может показаться парадоксальным, но я считаю, что в совете директоров решения принимаются не самыми компетентными людьми, а самыми ответственными. Смысл «квази-совета» директоров состоит в том, чтобы максимально формализовать коллегиальную форму работы, но при этом не передавать полномочия по принятию решений и, как следствие, не наделять его ответственностью, сохранив консультационный и рекомендательный статус этого органа.»



Однако, ключ к успеху лежит не в степени формализации совета, а в точности соответствия выбранного формата стратегическим задачам и корпоративной культуре компании. В этом и заключается искусство современного корпоративного управления — создавать гибкие структуры, учитывающие внешние и внутренние факторы и усиливающие конкурентные преимущества бизнеса.

Выбор формата консультативного совета – это стратегическое решение, зависящее от множества факторов: стадии развития компании, отраслевой специфики, корпоративной культуры и конкретных бизнес-задач. Успех заключается не в слепом копировании формальных структур, а в создании органа, способного эффективно поддерживать реализацию стратегических целей компании.

В современном бизнесе побеждают те, кто умеет адаптировать классические инструменты корпоративного управления к новым реалиям, создавая гибкие структуры, усиливающие конкурентные преимущества компании. Консультативные советы в этом смысле становятся не просто дополнительным органом управления, а стратегическим инструментом развития бизнеса.

ПРИЛОЖЕНИЕ №1	РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ КОНСУЛЬТАТИВНЫХ СОВЕТОВ			Ward Howell
	НЕФОРМАЛИЗОВАННЫЙ СОВЕТ	ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ ПРИ НАЛИЧИИ СД	ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ В ОТСУТСТВИИ СД	КВАЗИ-СД
<p>КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ</p>	<p>Неформальный консультативный орган, объединяющий авторитетных экспертов в определенной отрасли, в т.ч. может включать ученых, политиков или общественных деятелей.</p> <p>Отличительная особенность от индивидуальных консультантов — наличие относительно постоянного состава экспертной группы, привлекаемой для решения важных стратегических задач. Эксперты работают независимо друг от друга в формате консультаций акционера по отдельным вопросам.</p> <p>Структура не формализована, общение может происходить в асинхронном формате.</p> <p>Особый случай — scientific board, распространенный в индустрии здравоохранения или образования.</p>	<p>Создается для решения конкретных бизнес-задач, связанных, например, с трансформацией бизнеса или необходимостью развития отдельных направлений — маркетинга, E-commerce, HR-стратегии и др.</p> <p>Действует в тесном взаимодействии с топ-менеджментом компании и редко включает в состав акционеров.</p> <p>Частный случай — customer board, состоящий из клиентов или экспертов из целевой аудитории.</p>	<p>Постоянно действующий орган со стабильным составом и регулярными заседаниями.</p> <p>Характерным признаком является фокус на стратегии, поиске конкурентных преимуществ и комплексном развитии компаний.</p> <p>Основными задачами такого совета, помимо выстраивания стратегии, может являться менторинг и развитие топ-менеджмента и построение системы корпоративного управления.</p>	<p>Наиболее формализованный институт, структурно близкий к СД, отличающийся отсутствием юридической ответственности членов.</p> <p>Функционирует по стандартам классического СД с формальными процедурами, включая голосования, ведение протоколов заседаний и другие атрибуты.</p>
<p>В КАКИХ КОМПАНИЯХ ВСТРЕЧАЕТСЯ</p>	<p>Характерен преимущественно для технологичных стартапов на ранней стадии развития.</p>	<p>Может встречаться в компаниях различного размера и индустрий. Как правило, появление экспертного Advisory Board характерно для компаний, либо проходящих стадию экспоненциального роста компании (когда менеджмент не успевает эффективно управлять процессами растущего бизнеса), либо находящихся в затянувшейся стагнации и стремящихся выйти из нее посредством свежего взгляда и внешней экспертизы.</p> <p>При прекращении публичности и размещении на бирже, компании склонны преобразовываться именно в этот тип, сохраняющий ценную экспертизу, но при этом снижающий нагрузку на директоров и менеджмент компании.</p>		<p>Может применяться в компаниях, стремящихся в обозримой перспективе стать публичными и преобразовать данную структуру в полноценный совет директоров или наблюдательный совет.</p>
<p>СОСТАВ И КОМПЕТЕНЦИИ</p>	<p>Вариант 1 — сокращенный: 3–4 адвайзора, с широкой стратегической и «go-to-market» экспертизой, а также обширным управленческим опытом.</p> <p>Вариант 2 — специализированный: 9–12 человек, обладающих более специфическими и разнообразными компетенциями, в зависимости от потребностей бизнеса. Также распространено привлечение людей, обладающих широкой сетью профессиональных контактов в индустрии, потенциально полезных для компании. Таким образом, в него могут входить политики и общественные деятели, ученые, врачи, серийные инвесторы и другие узкие, но признанные в отрасли специалисты.</p> <p>Группа экспертов часто демонстрируется инвесторам с целью создания доверия и привлечения дополнительных средств.</p>	<p>Наиболее распространенный состав — 4–7 человек.</p> <p>Характерно привлечение экспертов, обладающих выдающимися компетенциями и отраслевой экспертизой, выходящими за пределы компетенций менеджмента компании, а также существенным актуальным опытом в трансформации бизнес-процессов.</p> <p>Например, наибольшую пользу могут приносить операционные менеджеры из компаний, являющихся бенчмарками отрасли, или руководители, недавно прошедшие аналогичный трансформационный опыт.</p> <p>Такие органы могут быть моноэкспертными и объединять людей с похожей экспертизой, но из разных отраслей.</p> <p>В Customer Advisory Board, как правило, входят представители крупных клиентов или отраслевые эксперты.</p>	<p>Гибкая структура: 4–7 человек.</p> <p>Состав совета разнообразен и включает экспертов из различных отраслей, стратегически важных для развития компании (например, финансы, IT, операционное управление, маркетинг, HR и др.).</p> <p>Важно: в составе таких экспертных советов очень ценится стратегическая компетенция.</p> <p>Состав может меняться в процессе существования Advisory Board в зависимости от требуемой экспертизы.</p> <p>Наряду с внешними экспертами часто включает акционера (или его представителей), CEO, независимых экспертов.</p> <p>Желательно наличие профессионального модератора и корпоративного секретаря.</p>	<p>Постоянный состав из 8–12 человек, что приближено к составу советов директоров.</p> <p>Обязательно наличие эффективного модератора (функционал которого выходит за пределы функций корпоративного секретаря).</p> <p>Структура подразумевает наличие комитетов. Совет включает менеджмент, внешних экспертов, председателя, корпоративного секретаря (опционально) и представителей акционера.</p>
<p>ПОВЕСТКА</p>	<p>Решение конкретных поставленных задач с предоставлением экспертных знаний. В повестку включаются вопросы, типичные для бизнеса на раннем этапе развития (потенциальные рынки, способы и источники привлечения капитала, целевые аудитории, на которые рассчитан продукт и т.д.).</p>	<p>Обсуждение стратегических вопросов по конкретному направлению или получение обратной связи от внешних экспертов по планируемым стратегическим изменениям. К актуальным темам могут относиться, например, маркетинговая стратегия, омниканальность, цифровая трансформация и др.</p> <p>В случае Customer Advisory Board — фокус на получение обратной связи от клиентов.</p>	<p>Сочетает все темы, являющиеся важными для компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> — стратегия компании (включая отдельные функциональные стратегии). — важные общеуправленческие вопросы (основные наймы, бюджет, бизнес-план компании, вознаграждения топ-менеджмента). — вопросы операционного характера, необходимые для реализации задуманной трансформации. 	<p>Повестка в значительной мере совпадает с повесткой в традиционном совете директоров.</p> <p>Большая часть вопросов необходима к рассмотрению в соответствии с внутренними документами.</p> <p>Стратегические вопросы также рассматриваются, но им может уделяться меньше времени, чем в экспертном совете из-за ограниченного временного ресурса.</p>
<p>КОМПЕНСАЦИЯ ЧЛЕНОВ ОРГАНА</p>	<p>Форма компенсации может зависеть от того, кем данный эксперт был привлечен:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Если инвестором, компенсация обычно назначается в форме фиксированного вознаграждения, поскольку адвайзор обеспечивает информационную поддержку и защищает интерес инвестора. — Если акционером, мотивационная схема может представлять собой фикс + success fee, либо открытый контракт с фиксированной стоимостью часа консультации. <p>Также распространена практика опционов, которая частично обусловлена необходимостью оптимизации затрат на оплату труда.</p>	<p>Внешние эксперты, как правило, получают фиксированную компенсацию в форме денежного вознаграждения, которая может быть производной от:</p> <ul style="list-style-type: none"> — количества заседаний в год — длительности планируемого сотрудничества — стоимости часа эксперта <p>Чаще всего компенсация выплачивается раз в год и по своему объему может быть меньше или равна годовому вознаграждению в классическом совете директоров.</p> <p>При наличии конфликта интересов адвайзоры могут быть готовы работать «pro bono».</p>		
<p>ПРЕИМУЩЕСТВА ФОРМАТА</p>	<ul style="list-style-type: none"> — привлечение дорогостоящей экспертизы в условиях ограниченного бюджета — источник «полезных связей», возможность дополнительного фандрайзинга — доверие рынка при привлечении именитых экспертов, которые могут выступать «гарантом» между акционером и другими инвесторами 	<ul style="list-style-type: none"> — решение конкретных бизнес-задач — возможность компенсации недостающих у менеджмента компетенций — возможность проверить гипотезы, в том числе удостовериться, что они валидны с точки зрения покупателей (Customer Advisory Board) 	<ul style="list-style-type: none"> — кросс-опыление экспертизой в ходе обсуждений — баланс фокуса между стратегическими и операционными задачами — регулярное получение акционером «третьего мнения» 	<ul style="list-style-type: none"> — польза в качестве «переходной» стадии между неформальным институтом адвайзоров и формальным СД; — возможность завоевать доверие акционера — приближение к лучшим практикам корпоративного управления — баланс между контрольной и менторской функцией совета
<p>Е</p>				

Консультативный совет становится многофункциональным инструментом развития бизнеса, отвечающим на самые разные запросы собственников — от привлечения экспертизы до управления трансформацией.

ПРИЧИНЫ	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
Привлечение экспертизы	75%
Необходимость решения точечной бизнес-задачи	42%
Потребность собственника в третьем мнении для проверки своих гипотез	29%
Желание в дальнейшем внедрить полноценный совет директоров	29%
Гибкость в управлении по сравнению с традиционным советом директоров	25%
Необходимость пройти определенный цикл жизни компании: бурный рост или «застой»	21%
Потребность в реализации трансформационных процессов	21%
Нетворк адвайзоров	17%
Желание собственника выйти из операционных процессов	17%
Потребность в росте компетенций собственных топ-менеджеров	13%
Репутация и привлекательность для инвесторов	13%
Смена собственника и M&A	8%
Потребность собственника в органе, осуществляющем контрольную функцию	8%

Прежде всего, на рынке превалирует запрос на внешнюю экспертизу. Собственники бизнеса все чаще признают, что в современном мире невозможно быть экспертом во всем и даже высоко компетентный менеджмент не всегда готов мыслить достаточно широко и стратегично, чтобы вывести компанию на качественно новый уровень. Три четверти всех опрошенных видят в Advisory Board именно источник профессиональной экспертизы и свежего взгляда на бизнес.



Денис Олейников

Директор по стратегии и трансформации компании «Спортмастер»

«Что подталкивает компании создавать Advisory Board?

Большой спрос на экспертов в России и возможность быстро усилить внутренние компетенции менеджмента. В ритейле, банках и телекоме мы – уже одни из лидеров в мире. Если раньше мы приглашали иностранных экспертов и консультантов для получения лучших практик, то сейчас в них уже нет такой необходимости, в России появился класс серьезных экспертов мирового уровня. Поэтому появился тренд перенимать опыт именно локальных экспертов-звезд из ведущих индустрий, которые уже добились впечатляющих результатов и обладают лучшими практиками, применимыми для разных отраслей.»

Практически половина респондентов отметили, что собственники склонны использовать Advisory Board как инструмент точечной настройки бизнеса. Вместо глобальной перестройки компании собственники предпочитают решать конкретные прикладные задачи.



Ольга Турищева

Бизнес-консультант,
член консультатив-
ных советов ряда
компаний,
DBA Candidate
SDA Bocconi

«По моему опыту, консультационные советы формируются под конкретные бизнес-задачи: трансформация, разработка стратегии или её отдельных аспектов, таких как маркетинг, IT, организационное развитие, M&A или выход на новые рынки. Это точечный инструмент для решения стратегически значимых вопросов.»

Почти треть экспертов считают, что Advisory Board может стать «строительной площадкой» для совета директоров. Многие собственники рассматривают консультативный совет как удобную промежуточную ступень, позволяющую отработать механизмы корпоративного управления в более гибком формате и пробудить в собственнике доверие к коллегиальным органам управления.

Примечательно и то, что Advisory Board часто становится инструментом проверки гипотез собственника. Это своего рода «комната для размышлений», где можно протестировать идеи и получить независимую обратную связь до их внедрения в бизнес.



Ольга Турищева

Бизнес-консультант,
член консультатив-
ных советов ряда
компаний,
DBA Candidate
SDA Bocconi

«Advisory Board может действовать как «совет экспертов», который помогает собственникам и топ-менеджменту проверять гипотезы и принимать взвешенные решения. Его рекомендации повышают уверенность в том, что учтены все ключевые факторы и возможные сценарии.»

Нельзя не отметить и растущую роль Advisory Board в управлении изменениями. Будь то период бурного роста или, наоборот, стагнации — консультативный совет может стать платформой для выработки новых решений и проведения трансформации бизнеса.

Достаточно значимо проявляется роль Advisory Board как инструмента нетворкинга и повышения инвестиционной привлекательности компании. Это говорит о том, что российский бизнес начинает воспринимать консультативные советы не только как управленческий, но и как репутационный актив.



Дмитрий Медведко

Сертифицированный
независимый директор,
член АНД, независимый
директор советов
директоров и Advisory
Boards ряда российских
компаний

«Advisory Board также полезен с точки зрения дополнительного нетворкинга, зачастую на более высоком уровне или в смежных для бизнеса областях. У собственников и их команд есть свой определенный круг нетворкинга, задействованный, как правило, уже по максимуму. В Advisory Board можно пригласить экспертов, которые поделятся нужными контактами и зайдут к нужным людям, что расширяет возможности компании в среде GR, инвестиционно-банковском секторе на высшем уровне и других стратегически важных областях бизнеса.»

В конечном счете, формирование Advisory Board — это признак зрелости бизнеса, готового к открытому диалогу с внешними экспертами и способного использовать их опыт для своего развития. Это стратегический шаг, который позволяет компаниям оставаться конкурентоспособными в постоянно меняющейся бизнес-среде.

для АКЦИОНЕРА

В условиях возрастающей сложности управленческих решений, создание Advisory Board может стать инструментом для привлечения диверсифицированной экспертизы, который помогает компаниям адаптироваться к новым вызовам и требованиям времени. За счет гибкости и управляемости совета, акционер испытывает большее доверие к данному инструменту и корпоративному управлению в целом.

для ЭКСПЕРТА

Формат Advisory Board предполагает возможность делиться своей экспертизой без высоких правовых рисков, что делает его более привлекательной альтернативой классическому совету директоров. Кроме того, за счет «кросс-опыления» в совете эксперты также развивают насмотренность в смежных направлениях.

для ИНВЕСТОРА

На фоне относительной молодости российского рынка корпоративного управления наличие в компании Advisory Board становится индикатором открытости и прозрачности бизнеса.

для СЕО

Повестка Advisory Board может быть сфокусирована вокруг работы над критически важными стратегическими и операционными решениями, которые в короткий срок могут дать компании конкурентное преимущество и помочь пройти через трансформационные периоды.

01

Компании с уже сформированной сильной экспертизой внутри команды, регулярно привлекающие профильных консультантов под конкретные задачи и для сбора бенчмарков рынка

В данном случае, создание постоянного Advisory Board может создать излишнюю бюрократическую нагрузку без значимой дополнительной ценности.

02

Бизнесы с простой операционной моделью

Компании с понятной бизнес-моделью в традиционных отраслях (например, небольшие производственные предприятия или локальная розничная сеть) часто не сталкиваются со сложными стратегическими вызовами, требующими регулярной внешней экспертизы. В таких случаях точечное привлечение консультантов под запрос будет более эффективным.

03

Компании в высокорегулируемых отраслях (например, энергетике, страховании и др.)

Создание дополнительного совещательного органа может привести к размыванию ответственности и усложнению процесса принятия решений, поэтому важно обеспечить четкое функционирование обязательных органов корпоративного управления.

РИСКИ И СЛОЖНОСТИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ADVISORY BOARD

01

Срок жизни Advisory Board конечен. Консультативный совет часто формируется под решение конкретной задачи, поэтому по завершении миссии возникает вопрос о его судьбе.



Екатерина Лукьянова

Партнер
инвестиционного
холдинга «Восток
Инвестиции»

«Это своего рода «мини-штаб», который работает над конкретными вызовами. Если проблема решена, а формат взаимодействия оказался удобным, Advisory Board реформируется.»



Ирина
Йозефсон-Шнайдер

Независимый директор
Holland&Barrett (UK),
советник фонда прямых
инвестиций LetterOne,
эксперт по росту
стартапов и цифровой
трансформации
компаний

«Advisory Board создают, чтобы компенсировать отсутствие экспертизы в определенном домене внутри компании. Либо чтобы получить непредвзятую оценку от экспертов, способных создать сбалансированную дискуссию и подсветить проблемы, которые могут быть незаметны менеджменту или классическому совету директоров. Когда совет справился с этой задачей, проблемные точки понятны, четкие рекомендации даны и понятна траектория реализации и ресурсы, CEO и акционеры могут поменять состав экспертов. Такая форма позволяет компаниям быть более гибкими в достаточно быстро меняющемся рынке и контексте.»

02 Члены Advisory Board не имеют рычагов влияния на реализацию выработанных ими инициатив, что может привести к ощущению «нелегитимности» совета и «подвешиванию» рекомендаций, без их дальнейшего внедрения.



Анна Бамбурова

Председатель СД ряда частных компаний, советник собственников по корпоративному управлению

«В отличие от классического совета директоров, где есть кодекс корпоративного управления, в Advisory Board такого инструмента нет. Часто приходится тратить от трех месяцев до полугода, чтобы наладить взаимодействие, получить данные и показать ценность работы совета. Также бывают ситуации, когда собственник принимает рекомендации, но реализует их по-своему, либо не реализует совсем. Если директора видят, что их предложения не были реализованы, это может привести к фрустрации и конфликту. Это частая причина пересборки советов.»

03 Трудности в привлечении внешних экспертов высокого уровня и необходимость регулярного пересмотра состава Advisory Board в зависимости от требуемой экспертизы и решаемой задачи.

04 Сложность выбора оптимального формата функционирования совета.



Анастасия Кудрявцева

Независимый директор, член Advisory Board частных компаний, сооснователь Академии корпоративных решений и проекта «Игры Стратегов»

«Нет жестких стандартов для роли члена консультативного совета. Владельцам, и независимым Председателям, которые привлекают к работе членов консультативного совета, нужно четко устанавливать регулярность встреч, их повестку, определять функции экспертов, систему их мотивации. Пустых встреч можно проводить бесконечно, а вот привести компанию к изменениям — гораздо сложнее.»

05 Риск снижения активности акционера или участников Advisory Board и, как следствие, эффективности совета.



Полина Лион

Директор департамента устойчивого развития Госкорпорации «Росатом»

«Важно, чтобы руководитель, для которого работает Advisory Board, был лично вовлечен в дискуссию. Иначе есть риск, что площадка превратится в формальную, с техническими докладами, которые не ведут к реальным изменениям и развитию.»

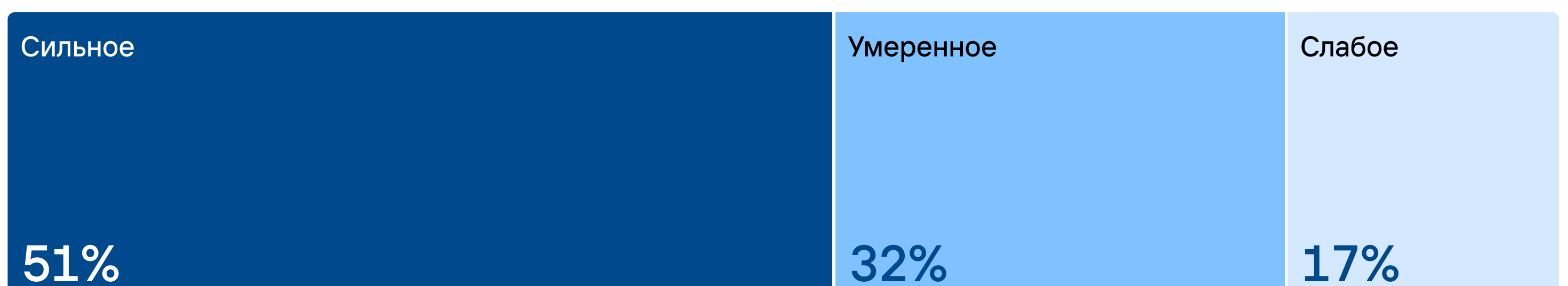


Вадим Пушкарев

Частный инвестор

«В Advisory Board могут быть как «свадебные генералы», так и активные участники.»

СТЕПЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОБСТВЕННИКА В РАБОТУ КОНСУЛЬТАТИВНОГО СОВЕТА



В условиях стремительных изменений на рынке и растущей сложности управленческих решений, компании нуждаются в разнообразной экспертизе. Но какими конкретными компетенциями должны обладать адвайзоры?

ПРЕДСТАВЛЕННОСТЬ КОМПЕТЕНЦИЙ В КОНСУЛЬТАТИВНЫХ СОВЕТАХ

КОМПЕТЕНЦИЯ	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
Индустриальная / отраслевая экспертиза	71%
Стратегия и трансформация	54%
IT и Digital	42%
Финансы и риски	29%
Маркетинг, клиентский опыт	21%
HR	21%
GR и лоббирование	17%
Корпоративное управление	17%
Другое	17%
Научно-академическая экспертиза	13%
Операционное управление	13%

Наше исследование выявило интересную закономерность в запросах на формирование Advisory Board: традиционная индустриальная экспертиза по-прежнему остается краеугольным камнем эффективного корпоративного управления (71%). Однако не менее показательным является то, что следом идут компетенции в области стратегической трансформации (54%) и цифровых технологий (42%). Это наглядно демонстрирует, как меняется парадигма корпоративного управления в современном мире.

Стабильное место занимают такие функциональные компетенции как финансы, HR и маркетинг. Фокус на них является ответом на высокую конкуренцию за ресурсы и клиентов и на необходимость соответствия услуг высоким ожиданиям клиента. Помимо прочего, ввиду усложнения регуляторного ландшафта в последнее время все большую значимость приобретает GR-экспертиза.



**Анастасия
Кудрявцева**

Независимый директор,
член Advisory Board
частных компаний,
сооснователь Академии
корпоративных решений
и проекта «Игры
Стратегов»

«Advisory Boards часто развивают GR-повестку, так как государство — один из ключевых заказчиков и регуляторов сегодня. Эффективное взаимодействие с ним требует выстроенной стратегии, глубокой экспертизы и устойчивых контактов, которые консультативный совет помогает формировать и развивать.»

Несмотря на фокус на практических аспектах, теоретический опыт в корпоративном управлении все еще остается значимым: компании нуждаются в эксперте, который организует и будет грамотно управлять новым консультативным органом, а также обеспечит его эффективность. Особое преимущество также может принести международная и кросс-индустриальная экспертиза: привлечение экспертов из других регионов и отраслей обогатит компании новыми идеями и подходами.

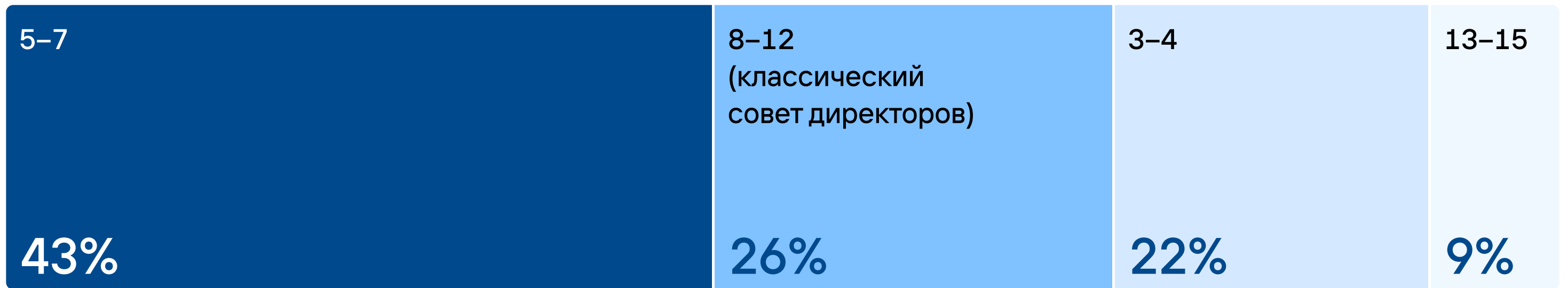


Вадим Пушкарев

Частный инвестор

«Здесь важна кросс-индустриальная и кросс-страновая экспертиза. Например, бизнес частной медицинской клиники со стационаром в определенных своих аспектах похож на бизнес гостиницы: здесь также есть размещение клиентов, необходима CRM-система, решающая в том числе задачи бронирования палат, и т.д. Иногда экспертиза из совершенно другой сферы может приносить неожиданные плюсы при обсуждении.»

КОЛИЧЕСТВО ЧЛЕНОВ В КОНСУЛЬТАТИВНЫХ СОВЕТАХ



Практически половина респондентов признали оптимальным состав в 5-7 директоров, включая внешних экспертов, акционера или его представителей, а также CEO. Такой компактный формат обеспечивает:

- Баланс разнообразия экспертизы и эффективной коммуникации
- Достаточную представленность ключевых компетенций
- Возможность быстрой реакции для обсуждения срочных вопросов

Несмотря на это, встречаются советы отличной численности: например, численность четверти всех советов сравнима с классическим советом директоров (8–12 человек), что может объясняться стремлением формализовать консультативный орган в совет директоров или потребностью в разноплановой экспертизе. Чаще всего такой подход встречается в квази-советах директоров.

Меньшее число директоров (3–4) может указывать на узкоспециализированные советы, сфокусированные на одной теме — маркетинг, стратегия и др., что распространено либо в стартапах, либо в публичных компаниях, у которых есть срочная потребность закрыть дефицит в конкретной компетенции.



Эксперт

Член консультативных советов ряда компаний

«Есть хороший принцип, который используется в образовании любой команды, он называется two-pizza-size³: до 10 человек всего, но оптимально 7 человек.»

ДУАЛИЗМ ПОВЕСТКИ ADVISORY BOARD: МЕЖДУ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПРЕДВИДЕНИЕМ И ТАКТИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗОЙ

Несмотря на частичную схожесть целей советов директоров и консультативных советов, эти структуры различаются по набору и характеру обсуждаемых вопросов в повестке.

3. Принцип командообразования, который был предложен Джеффом Безосом, основателем Amazon, и основывается на идее, что идеальный размер команды не должен превышать количество людей, которых можно накормить двумя пиццами. Это правило подчеркивает важность небольших команд для эффективной работы и инноваций. Таким образом, идеальный размер команды составляет от 5 до 8 человек, хотя некоторые эксперты рекомендуют не превышать 10 участников. Это позволяет избежать проблем с коммуникацией и управлением, которые возникают в больших группах.

Индустриальные и точечные бизнес-задачи	79%
Стратегия	75%
Цифровизация и технологическое развитие	58%
Классические для СД вопросы: Финансы & HR	50%
Маркетинг	25%

**ВОПРОСЫ,
ТРЕБУЮЩИЕ
ОТРАСЛЕВОЙ
ЭКСПЕРТИЗЫ**

Часто касаются узких сегментов рынка, технологических инноваций или процессов, с которыми менеджмент компании еще не сталкивался. Эксперты с глубоким пониманием конкретных отраслевых нюансов способны принести в дискуссию свежий взгляд и новую перспективу и предоставить узконаправленные рекомендации, которые могут быть неочевидными для управленческой команды.

**СТРАТЕГИЯ И
ТРАНСФОРМАЦИЯ**

Консультативные советы могут оперировать на разных уровнях стратегии: от масштаба компании до отдельных функциональных направлений. В зависимости от вызовов акцент может быть сделан как на разработке стратегий, так и на конкретных шагах, необходимых для реализации этих стратегий на операционном уровне.



Денис Олейников

Директор по стратегии и трансформации компании «Спортмастер»

«Повестка Advisory Board может состоять из ряда направлений для обсуждения: текущие результаты бизнеса (1) - синхронизация всех участников, понимание зон для улучшений; (2) - стратегия развития, в разрезе ключевых зон - кому продаем (клиент, сегменты, трафик), что продаем (предложение (продукт, цена, формат представления (контент/ мерчендайзинг)), как продаем (каналы - ОМНИ, оффлайн, маркетплейсы), как доставляем (последняя миля, цепи поставок). (3) - Также в повестке необходимо обсуждать трансформацию компании до целевого состояния, которое позволит исполнить стратегию (таланты, структура, мотивация, модель управления).»

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ И
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ
РАЗВИТИЕ**

В отличие от классического совета директоров, тема цифровой трансформации имеет более тактический характер, так как в рамках цифровизации и автоматизации компании часто нуждаются в экспертной поддержке при последовательном внедрении инноваций. Консультативный совет помогает контролировать промежуточные результаты и корректировать интеграцию новых технологий в бизнес-модель.



Анна Бамбурова

Председатель СД ряда частных компаний, советник собственников по корпоративному управлению

«Сейчас наиболее популярные темы — это международная экспансия и цифровая трансформация. Многие компании осознают необходимость цифровизации, но не понимают, с чего начать. Они приходят с запросом, даже если у них еще не автоматизированы базовые процессы. В таком случае задача Advisory Board — помочь определить стратегию перехода.»

ФИНАНСЫ И HR

Как и в классических советах директоров, вопросы финансов и HR являются неотъемлемой частью повестки, но сфокусированы на рисках. Кроме того, уровень формализации процессов контроля в консультативных советах меньше, поэтому при рассмотрении вопросов адвайзеры исходят из потребностей компании и здравого смысла.



Ольга Филатова

Независимый директор компании «HeadHunter», основатель практики «People Innovations», ментор, коуч топ-менеджеров и команд, фасилитатор, эксперт по управлению людьми, автор книги «Гибридные офисы»


«Если эксперт обладает компетенцией в определенной области, компания может привлечь его к обсуждению соответствующих рисков и возможностей. Но в отличие от советов директоров, в Advisory Boards данное обсуждение зависит от потребностей компании и не является обязательным.»

Все чаще обсуждаются и стратегические аспекты управления талантами:

- HR-стратегия
- Система мотивации команды, в особенности программы LTI
- Вопросы преемственности и найма, в том числе CEO
- Развитие и менторинг управленческой команды
- Дефицит кадров, и особенно «синих воротничков», а также новые источники восполнения трудовых ресурсов

МАРКЕТИНГ

Компании используют формат совета для разработки маркетинговых стратегий, выхода на новые рынки и адаптации к меняющимся потребительским трендам. В отличие от совета директоров, где чаще встречаются комитеты по стратегии, номинациям и вознаграждениям, в Advisory Board могут быть отдельные комитеты, например, по маркетинговой стратегии или международному развитию.



**ИНТЕРВЬЮ
С ЭКСПЕРТОМ.
ОЛЬГА ФИЛАТОВА**

ИНТЕРВЬЮ С ЭКСПЕРТОМ.

ОЛЬГА ФИЛАТОВА

Команда Ward Howell провела интервью с Ольгой Филатовой, опытным членом консультативных советов ряда российских компаний, таких как «AGS Trading».

Более того, Ольга является независимым директором Совета директоров HeadHunter и наблюдательного совета университета ИТМО, а также обладает широким опытом работы в международных производственных и IT компаниях, инвестиционных холдингах.



WARD HOWELL

Наблюдаете ли вы увеличение спроса на различные категории Advisory Boards? Что, по вашему мнению, мотивирует привлекать экспертизу в формате таких консультативных советов?

ОЛЬГА ФИЛАТОВА

В индустрии IT и Digital, где практика создания Advisory Boards уже давно широко распространена и продолжает развиваться, это связано с улучшением качества принимаемых решений на стадии роста, на которой компания еще не разу не была и усилением репутации компании в глазах потенциальных инвесторов. Для стартапов, которые еще не успели заработать репутацию, участие известных экспертов создает ощущение уверенности в проекте, что помогает привлечь финансирование.

Кроме того, консультативные советы могут создаваться не только для всей компании, но и для отдельных продуктов, что особенно актуально в ситуациях, когда необходимо получить специализированную экспертизу, но привлечь ее в штат сложно и дорого, а иногда и просто невозможно. Участниками таких советов могут быть как внешние эксперты, так и сотрудники компании, что способствует так называемому «кросс-опылению» знаниями. Кроме того, некоторые инвестиционные фонды используют практику создания Advisory Boards для компаний в своих портфелях. Например, один из крупнейших private equity фондов в России активно использует «кросс-опыление» между связанными с ними компаниями, что помогает не только развивать и улучшать процесс принятия решений, но и самих управленцев, пронизанных единой культурой работы в советах.

Advisory Boards остаются востребованными даже в условиях экономической закрытости. Они менее публичны и менее формальны, что делает их привлекательными для экспертов, которые в ином случае отказались бы входить в составы советов директоров, например, из-за санкционных рисков.

Если говорить о компаниях за пределами IT и Digital, то консультативные советы менее распространены в России в других индустриях. Это связано с особенностями корпоративной культуры: управление чаще всего сосредоточено в руках собственников или генеральных директоров, которые предпочитают нанимать консультантов для решения конкретных задач.

Однако в определенных ситуациях Advisory Boards могут быть полезны и в традиционных отраслях. Например, они актуальны для компаний, которые ранее были публичными, а затем стали частными. Собственники могут видеть ценность совета не в формальном контроле, а в качестве платформы для обмена мнениями. Кроме того, консультативные советы могут быть полезны для компаний, готовящихся к IPO: они помогают улучшить прозрачность и организованность бизнеса за 2–3 года до выхода на биржу.

Еще один пример — быстрорастущие компании или организации, выходящие на новые рынки. Например, одна из компаний, занимающаяся международной торговлей продуктами переработки зерновых, создала Advisory Board, чтобы минимизировать риски и быстрее внедрить новые подходы к управлению бизнесом. Однако успех таких инициатив сильно зависит от зрелости собственников и их способности извлекать пользу из работы совета.

WARD HOWELL

В какой экспертизе сейчас нуждаются компании, создающие Advisory Boards?

ОЛЬГА ФИЛАТОВА

В первую очередь, речь идет об индустриальных экспертах — от технологий до маркетинга и управления, которых привлекают к участию в стратегических комитетах или к разработке продуктовых решений. Как правило, функции, связанные с аудитом, часто передаются в офис акционера, что вполне логично, так как Advisory Board – это не про аудит и контроль, а скорее про выявление рисков и возможностей, которые не всегда очевидны.

Участники совета иногда играют роль «адвоката дьявола», раскачивая дискуссию и открывая новые перспективы. Но их главная задача – дать рекомендации и доступ к нетворку, который не всегда доступен собственникам или управленческой команде.

WARD HOWELL

Что может стать результатом работы Advisory Board?

ОЛЬГА ФИЛАТОВА

Здесь возможны разные подходы, и их эффективность зависит от целей, для которых создавался совет. Например, результатом работы может быть конкретное решение, утвержденное председателем совета или коллективным голосованием. В любом случае основная ценность — это качественные решения, которые можно оценить через ретроспективный анализ. Это снижение рисков, выявление возможностей, получение инсайтов и использование связей и компетенций членов совета.

WARD HOWELL

Кто обычно занимает позицию председателя? И какие варианты, на ваш взгляд, наиболее эффективны?

ОЛЬГА ФИЛАТОВА

Здесь тоже возможны разные подходы: например, внешний модератор, нанятый для этой роли, или представитель менеджмента. Выбор зависит от конкретной ситуации, целей совета и его состава. Универсального ответа здесь нет: важно, чтобы председатель эффективно направлял работу совета и обеспечивал достижение поставленных целей.

Выбор председателя также может зависеть от степени вовлеченности и интересов собственника. Если собственник заинтересован, он может стать председателем совета, особенно логично это в случаях, когда собственник является генеральным директором или в первый раз передает наемному менеджеру бразды правления, или недавно приобрел компанию.

Структура, полномочия и частота встреч совета могут меняться: на начальном этапе собственник может быть глубоко вовлечен в операционные процессы, а затем постепенно переключиться на стратегические вопросы. Как и в советах директоров, эффективность Advisory Board необходимо регулярно оценивать: выполняет ли совет свою задачу, достигнуты ли поставленные цели, и если задачи изменились, как пересобрать его структуру и перенастроить процессы.

А каков, из вашего опыта, средний «срок жизни» консультативного совета и отдельных членов?

ОЛЬГА ФИЛАТОВА

Здесь как раз отчетливо проявляется разница между консультантом и членом Advisory Board. Член Advisory Board обычно работает дольше консультанта, но все зависит от задачи. Если речь идет о подготовке к IPO, эксперт может остаться в публичном совете директоров. Если задача связана с выходом на новый рынок, это может быть срок в два-три года. Затем может потребоваться другой специалист или необходимость в Advisory Board может вовсе отпасть. Но в целом, польза от работы Advisory Board проявляется через длительные отношения, так как они связаны с mid- и long-term задачами.

WARD HOWELL

Встречалось ли в вашей практике ситуации, когда публичный совет директоров трансформируется в консультативный совет (Advisory Board)?

ОЛЬГА ФИЛАТОВА

Подобная трансформация действительно встречается, и это можно рассматривать как общий паттерн. Например, компания может отказаться от публичного совета директоров после перехода в статус общества с ограниченной ответственностью (ООО). При этом сохраняется структура комитетов, куда привлекаются нужные эксперты, и таким образом формируется регулярный консультативный совет.

WARD HOWELL

Какие HR-вопросы, по Вашему опыту, рассматриваются на заседаниях консультативных советов? И на какие темы, по Вашему мнению, следует обращать особое внимание?

ОЛЬГА ФИЛАТОВА

HR-повестка консультативных советов, действительно, обширна. Риски, связанные с невыполнением планов по персоналу, огромны, особенно в компаниях IT, Digital или консалтинговой сферы, где расходы на персонал составляют значительную часть бюджета. В нефтяной отрасли, например, затраты на персонал относительно других расходов значительно ниже. Часто объем HR-вопросов прямо пропорционален размеру бюджета на персонал и степени зависимости компании от человеческих ресурсов.

Сейчас нет универсальных решений — у каждой компании и индустрии свои вызовы. Например, к основным вызовам могут относиться долгосрочное вознаграждение, удержание ключевых специалистов, а также вопросы, связанные с персоналом в зависимости от бизнес-модели. В наших компаниях мы регулярно анализируем дашборды с ключевыми HR-метриками: текучесть, скорость и стоимость найма и так далее. Мы выбираем те индикаторы, которые наиболее важны для конкретного бизнеса, и регулярно обсуждаем их.

Если мы говорим о частной компании, то HR-повестка сосредоточена на ключевых аспектах, таких как топ-команда, ее договороспособность, преемственность, особенно на уровне генерального директора.

В производственных компаниях, особенно в регионах, где существует дефицит «синих воротничков», остро стоят вопросы найма, удержания и переквалификации персонала, вопрос адаптации рабочих мест под женщин. Все это стратегические задачи, которые требуют отдельного внимания.

И последний вопрос. Часто ли случается, что привлечение экспертов в Advisory Board вызывает недоверие со стороны менеджмента?

ОЛЬГА ФИЛАТОВА

Да, иногда менеджмент воспринимает членов Advisory Board как дополнительных контролеров, что может создавать напряжение, если доверие и правила игры так и не сформируются. Главное — четко выстраивать границы взаимодействия и осознавать цели и границы влияния совета.

Различий в динамике группового взаимодействия между советами директоров и консультативными советами я не вижу. Может варьироваться степень конфликта, но нельзя утверждать, что в консультативном совете она меньше. В публичных советах у тебя есть законные основания и формальная структура. Тебя выбирают, у тебя есть репутация, и многие обязательства продиктованы требованиями. Такие советы часто работают в том числе и для формальности, обеспечивая юридическую чистоту.

В Advisory Board, напротив, все строится исключительно на пользе. Здесь нельзя быть неэффективным или «для галочки» — иначе зачем ты вообще в этом консультативном совете? Вопрос в том, за счет чего участник совета приносит ценность. Он помогает наладить диалог между собственником и управленцами? Или пытается лишь указать на их недостатки? Если адвайзер «нашептывает» собственнику негативные вещи о менеджменте, его вклад окажется временным, а дальнейшая работа — неустойчивой.

Некоторые могут быть открыты к взаимодействию с адвайзером, другие могут неохотно его принимать. Все это зависит от культуры и взаимоотношений внутри компании. Как и в любой команде, доверие в Advisory Board выстраивается через выполнение обязательств и демонстрацию своей ценности.

В российской практике наблюдается значительное разнообразие подходов к структурированию и регламентации работы консультативных советов — от неформальных встреч до детально прописанных процедур взаимодействия.

01 • ДОКУМЕНТЫ

В отличие от советов директоров, Advisory Boards редко имеют жесткую регламентацию. Тем не менее, встречаются следующие виды документов:

- Положение об Advisory Board (встречается редко, чаще в крупных компаниях)
- Повестка заседаний (формат может варьироваться от подробного документа с приложениями до краткого списка вопросов)
- Протоколы заседаний (ведутся в большинстве случаев, но могут быть менее формальными, чем в СД, в том числе в формате 'minutes', как правило, рассылаются участникам после встреч)
- Рабочие материалы (график заседаний, план работы, аналитические материалы и презентации)

КЕЙС КОМПАНИИ

В одной из компаний выборки существует Положение о консультативном совете, которое регламентирует следующие аспекты:

КЕЙС

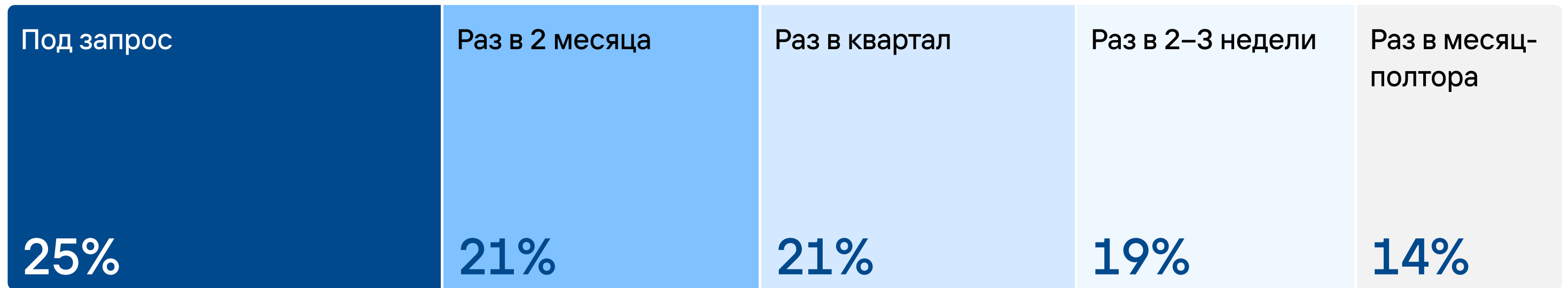
- Цели и задачи совета
- Порядок формирования состава
- Регламент проведения заседаний
- Права и обязанности членов
- Порядок взаимодействия с менеджментом

Соглашения с членами совета, как правило, включают:

- Условия участия
- Обязательства по конфиденциальности
- Порядок вознаграждения
- Сроки сотрудничества

Однако, по мере развития практики Advisory Boards наблюдается тенденция к более структурированному подходу к документации, особенно в крупных компаниях, а также приглашению отдельных людей, координирующих деятельность совета.

Минимальная рекомендуемая частота для сохранения эффективности заседаний — раз в 2-3 месяца.



Регулярность также может быть предметом изменений и зависеть от следующих факторов:

Стадии развития компании

Например, стартапы и растущие компании требуют более частых встреч, чем зрелые компании. При этом, при трансформации бизнеса частота встреч может временно увеличиваться.

Первоочередных задач, стоящих перед компанией

Проектные задачи и операционные вопросы на ранней стадии трансформации могут требовать более интенсивного графика. Встречи могут быть более частые, но короткие.

Опыт показывает, что оптимальная частота заседаний должна определяться индивидуально для каждой компании с учетом ее специфики, текущих задач и возможностей участников. При этом важно поддерживать регулярность встреч для обеспечения непрерывности процесса и эффективности работы.

03 • ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Процесс принятия решений в Advisory Boards существенно отличается от формализованных процедур совета директоров и имеет ряд характерных особенностей:

- Ключевым звеном в процессе принятия решений часто выступает собственник или мажоритарный акционер, который определяет степень полномочий Advisory Board в принятии решений и задает общий тон работы совета.
- В отличие от советов директоров, решения консультативного совета не имеют обязательной силы – совет вырабатывает рекомендации, а окончательные решения принимаются собственником или менеджментом компании.

В Advisory Board нечасто встречается практика голосования, так как чаще всего решение принимает собственник: во время заседания проходит презентация вопроса, экспертная оценка и дискуссия, в ходе которой вырабатываются рекомендации. После этого решения формализуются – фиксируются принятые рекомендации, определяются ответственные и сроки, проходит согласование с ключевыми стейкхолдерами. Финальный этап – имплементация – включает передачу решений менеджменту, разработку конкретных планов реализации и мониторинг их выполнения.

Помимо обсуждений на регулярных заседаниях, существуют иные форматы взаимодействия: комитеты, рабочие группы, индивидуальные консультации и стратегические сессии.

В отличие от СД, распределение ролей в Advisory Board более гибкое, но есть важные акценты.

РОЛЬ АКЦИОНЕРА / СОБСТВЕННИКА

В российской практике акционер/собственник часто является ключевой фигурой в Advisory Board:

- Акционер обычно является инициатором создания Advisory Board и определяет основные направления его работы
- Если акционер выступает только как инвестор и не погружен в операционные вопросы, он может ограничиваться получением отчетности и участием в стратегических обсуждениях
- В случае активного участия в управлении или выполнении роли генерального директора акционер часто становится одним из самых активных участников Advisory Board

РОЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Генеральный директор выступает главным «визави» Advisory Board:

- Если CEO — наемный менеджер, его роль заключается в том, чтобы транслировать рекомендации Advisory Board в конкретные управленческие решения.
- В случаях, когда генеральный директор является мажоритарным акционером компании, он совмещает функции лица, принимающего решение, и главного канала транслирования рекомендаций.

РОЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ / МОДЕРАТОРА

В контексте Advisory Board это достаточно неформальная роль. Ключевая задача данной роли — структурировать обсуждение и обеспечивать конструктивный диалог между всеми участниками.

- Часто роль неформального лидера берет на себя один из представителей компании: акционер, его представитель или генеральный директор.
- В более зрелых Advisory Boards может назначаться профессиональный председатель, который выступает в роли фасилитатора дискуссии, либо приглашаться отдельный модератор.

ЭКСПЕРТЫ

Роль эксперта в Advisory Board сочетает в себе глубокую профессиональную экспертизу с умением эффективно взаимодействовать с другими участниками процесса для достижения конкретных результатов. Как правило, эксперты:

- Предоставляют рекомендации, но не принимают обязательных решений. Таким образом, они не несут юридической ответственности, но несут определенные репутационные обязательства в отношении качества своих рекомендаций.
- Выступают менторами, передавая свою экспертизу менеджменту компании и выстраивая с ним доверие и эффективную коммуникацию.

В зависимости от уровня формализации в Advisory Board может существовать роль корпоративного секретаря или координатора совета, в чьи обязанности входит организация встреч, фиксация договоренностей, координация между участниками.

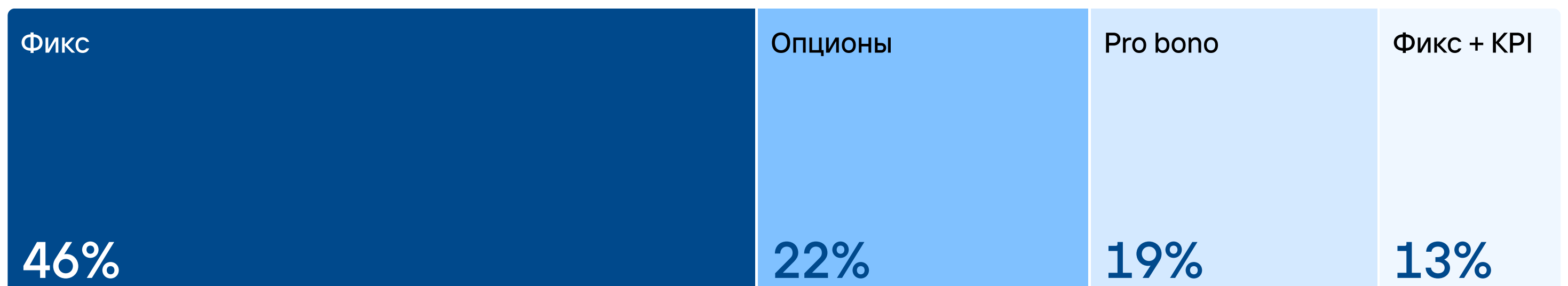
- В менее формализованных советах эту функцию может выполнять ассистент акционера / CEO.
- В более структурированных Advisory Boards может появляться выделенный корпоративный секретарь. Его роль в такой гибкой структуре может трансформироваться в роль project-менеджера, координирующего работу совета.

Топ-менеджмент компании может быть вовлечен в работу Advisory Board различными способами:

- Менеджмент выступает источником информации для принятия решений, поэтому на его стороне находятся регулярные отчеты о текущем положении компании и прогрессе за последнее время.
- Функциональные директора могут привлекаться к обсуждению профильных вопросов, а также поддерживать регулярный контакт с профильными директорами совета.
- Топ-менеджмент также выступает основным имплементатором рекомендаций консультативного совета, поэтому важно иметь связующее звено между экспертами и менеджментом.

05 • СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

К настоящему моменту на российском рынке сформировались четыре основные модели вознаграждения членов Advisory Boards. Их выбор зависит от множества факторов: стадии развития компании, ее финансовых возможностей, специфики задач и профиля привлекаемых экспертов.



46%

Наиболее распространенная практика на рынке — выплата фиксированного вознаграждения. Фиксированные выплаты обычно привязываются к количеству заседаний или затраченному времени эксперта. В среднем, вознаграждение адвайзеров ниже, чем в традиционных советах директоров и может оставаться на уровне 4-6 млн рублей в год. Эта модель особенно характерна для зрелых компаний со стабильным денежным потоком.

Преимущества:

- Такая модель привлекательна своей прозрачностью и предсказуемостью как для компании, так и для экспертов.
- Она эффективно работает, когда требуется регулярное долгосрочное взаимодействие и стратегическое консультирование.
- Фиксированное вознаграждение также помогает избежать конфликта интересов, который может возникнуть при привязке оплаты к результатам конкретных проектов.

ОПЦИОННЫЕ
ПРОГРАММЫ

22%

Опционные программы получили широкое распространение в технологических компаниях и стартапах. Эта модель особенно эффективна и актуальна для быстрорастущих бизнесов, которые:

- ограничены в текущих денежных средствах, но могут предложить долю в капитале
- планируют выход на IPO или готовятся к продаже стратегическому инвестору

Преимущества:

- Такой формат вознаграждения помогает привлечь высококлассных экспертов, которые верят в потенциал компании и готовы работать на долгосрочный результат.
- Опционные программы также создают дополнительную мотивацию для экспертов максимально содействовать росту стоимости бизнеса.

PRO BONO

19%

Практика работы pro bono встречается в следующих случаях:

- Когда эксперты являются действующими топ-менеджерами других компаний и опасаются возникновения конфликта интересов с основным местом работы из-за получения дополнительного дохода
- В образовательных и социальных проектах, где эксперты заинтересованы в развитии отрасли или решении общественно значимых задач
- Когда высокостатусные эксперты участвуют в проектах из личного интереса, например, находясь в дружеских отношениях с собственником, или для поддержания профессиональной репутации.

ФИКСИРОВАННОЕ
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ +
КРП

13%

Комбинированная модель, сочетающая базовую оплату с привязкой к результатам, используется реже других. Она эффективна в проектах трансформации или при решении конкретных бизнес-задач, где можно четко измерить результат. Однако эта модель может создавать риск превращения Advisory Board в краткосрочное сотрудничество.



**Анастасия
Кудрявцева**

Независимый директор,
член консультативных
советов частных компаний,
сооснователь Академии
корпоративных решений и
проекта «Игры Стратегов»

«Объем вознаграждения зависит от контекста. Главное — чтобы для всех участников консультативного совета он был одинаковым.»

ЧТО ДЕЛАТЬ С ADVISORY BOARD, ЕСЛИ ОН ИСЧЕРПАЛ СВОЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

Advisory Board — это гибкий инструмент, который можно собирать, трансформировать или распускать в зависимости от потребностей акционера и текущих задач компании. Одним из его значительных преимуществ является отсутствие необходимости поддерживать преемственность в отличие от традиционного совета директоров. Это позволяет компаниям экспериментировать с составом совета и подходами к управлению, что особенно важно в условиях неопределенности.



Анна Бамбурова

Председатель СД ряда частных компаний, советник собственников по корпоративному управлению

«Самое главное — сохранить носителя культуры Advisory Board. Если состав меняется полностью, менеджмент может начать воспринимать его просто как внешнюю консалтинговую группу.»

В ЧЕМ СИЛА ADVISORY BOARD?



Ольга Филатова

Независимый директор компании «HeadHunter», основатель практики «People Innovations», ментор, коуч топ-менеджеров и команд, фасилитатор, эксперт по управлению людьми, автор книги «Гибридные офисы»

«Глобально продукт работы консультативного совета — это сниженные риски, не упущенные возможности, дополнительные инсайты и ресурсы знаний, компетенций и репутации.»

01 • ГИБКОСТЬ ПОДХОДОВ БЛАГОДАРЯ НИЗКОЙ СТЕПЕНИ ФОРМАЛИЗАЦИИ

Поскольку Advisory Board не имеет статуса органа управления, его деятельность может регламентироваться локальными актами, что позволяет адаптировать работу совета под конкретные нужды акционеров и топ-менеджмента компании. Например, гибкость данного инструмента позволяет выбирать и трансформировать:

- Состав экспертов и их количество
- Формат работы
- Частоту и интенсивность заседаний
- Повестку и глубину погружения в отдельные вопросы

Отсутствие жестких регламентов и возможность получения быстрой обратной связи создает пространство для инноваций и быстрого реагирования на изменения рынка.

02 • ДОСТУП К УНИКАЛЬНОЙ ЭКСПЕРТИЗЕ

Консультативный совет предоставляет компаниям возможность получить доступ к лучшим практикам рынка. Это позволяет существенно снизить риски за счет экспертной валидации и повысить качество принимаемых стратегических решений. Кроме того, члены Advisory Board открывают доступ к своим профессиональным связям, что создает новые возможности для партнерств.

Что позволяет напрямую обсуждать с ним стратегические вопросы и получать быструю обратную связь. Когда акционер находится за одним столом с экспертами и менеджментом, принятие важных решений происходит более эффективно.

04 • ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Advisory Board может быть менее затратным инструментом по сравнению с классическим советом директоров. Это достигается несколькими способами:

- Некоторые эксперты готовы участвовать в работе совета бесплатно
- Учитывая меньшую ответственность, размер вознаграждения экспертов может быть также меньше
- Выплаты членам Advisory Board можно провести как управленческие расходы, что дает налоговые преимущества
- Общая стоимость содержания и затраты на организацию Advisory Board ниже, чем затраты на полноценный совет директоров

05 • ПОЛЕ ДЛЯ ТРЕНИРОВКИ

Особую ценность Advisory Board представляет для компаний, рассматривающих перспективу публичного размещения акций на бирже. Выступая в качестве переходного звена перед формированием совета директоров, консультативный совет помогает собственникам бизнеса приобрести практический опыт в организации работы коллегиального органа, принятии стратегических решений в корпоративном формате и выстраивании эффективного взаимодействия с независимыми экспертами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Advisory Board как инструмент корпоративного управления раскрывает целый спектр возможностей: от привлечения уникальной экспертизы и создания пространства для открытого диалога с акционером до экономически эффективного способа усилить качество принимаемых решений. Однако, как и любой сложно настраиваемый инструмент, Advisory Board требует виртуозного владения — неверная настройка или неправильное использование может привести к разочарованию и пустой трате ресурсов. Именно поэтому при создании эффективного консультативного совета лучше заручиться поддержкой профессионалов.

Advisory Board — это не просто модный тренд в корпоративном управлении, а мощный катализатор развития бизнеса, способный при правильном применении открыть перед компанией новые горизонты возможностей. И чем более профессионально будет организована его работа с самого начала, тем более впечатляющими могут оказаться результаты.

БОНУСНАЯ СТАТЬЯ

ОБЗОР РЫНКА IPO СКВОЗЬ ПРИЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ввиду возрастающей популярности IPO как одного из ключевых механизмов привлечения внешнего капитала в условиях оттока иностранных инвесторов, Ward Howell предлагает бонусную статью с кратким обзором основных тенденций и вызовов рынка.

Корпоративное управление играет ключевую роль в подготовке компании к IPO, оказывая непосредственное влияние на доверие инвесторов, соответствие требованиям регуляторов и достижение стратегических целей. Высокие стандарты управления повышают инвестиционную привлекательность эмитента, снижая риски для всех стейкхолдеров. Достижение и поддержание таких стандартов требует от компаний постоянной модернизации управленческих механизмов – особенно в условиях растущей конкуренции на рынке IPO, усиления регулирования и повышения ожиданий инвесторов.

В рамках исследования Ward Howell опросил собственников бизнеса, институциональных инвесторов, экспертов по корпоративному управлению и представителей компаний из индекса MIP0, успешно завершивших листинг в последние два года. Анализ охватил ключевые меры по совершенствованию корпоративного управления, приоритеты эмитентов, требования регуляторов и ожидания инвесторов.

Результаты исследования подтверждают: качество корпоративного управления становится определяющим фактором успешного привлечения капитала и устойчивого развития компании на публичном рынке.

ДИСКЛЕЙМЕР

Настоящий обзор представляет актуальную оценку состояния рынка IPO в России и ключевых факторов, влияющих на спрос на публичные размещения. В данном разделе рассматриваются основные вызовы, с которыми сталкиваются эмитенты, а также возможности повышения их инвестиционной привлекательности через внедрение передовых практик корпоративного управления. Исследование основано на данных, полученных в результате глубинных интервью с участниками рынка, анкетирования, а также анализа открытых источников.

Рынок IPO на Московской бирже демонстрирует устойчивый рост. В 2023 году состоялось 8 публичных размещений, в 2024 году их количество увеличилось до 14. Совокупный объем привлеченного капитала превысил 100 млрд рублей, при этом крупнейшая сделка достигла 13,5 млрд рублей, что подчеркивает высокий интерес к IPO со стороны компаний.

Перспективный пул IPO до 2028 года уже сформирован и насчитывает более 150 потенциальных эмитентов. Среди ключевых игроков — Сибур, Медси, Дом.РФ, ВкусВилл, Иви, Dodo Brands, Касперский и РСХБ. Высокий уровень конкуренции усиливает требования к корпоративному управлению и стратегии выхода на публичный рынок.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ РОСТА ЧИСЛА IPO

01 • ЛОКАЛИЗАЦИЯ СПРОСА

Ограниченный доступ к международным рынкам капитала усиливает интерес к внутренним инвестиционным инструментам. Российские инвесторы стремятся сохранить и приумножить капитал внутри страны, что повышает привлекательность IPO на Московской бирже.

02 • ВЛИЯНИЕ ИНФЛЯЦИИ

Высокая инфляция стимулирует поиск эффективных инструментов для сохранения капитала. IPO становятся привлекательным выбором для компаний, ищущих финансирование, и для инвесторов, стремящихся сохранить накопленный капитал.

03 • РЕГУЛЯТОРНАЯ ПОДДЕРЖКА И ПРОЗРАЧНОСТЬ

Гибкость регуляторов и налоговое стимулирование создают благоприятные условия для выхода на биржу. Однако вместе с этим растут требования к корпоративной прозрачности — инвесторы ожидают большей открытости в раскрытии информации и качественного управления.

04 • УСИЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ

Инвесторы фокусируются на корпоративном управлении, прозрачности компаний и их готовности к публичному размещению. Наличие независимых членов совета директоров и эффективных программ LTI, выравнивающих интересы акционеров и топ-менеджмента, приобретает все большее значение для принятия инвестиционных решений и становится в один ряд с ключевыми финансовыми показателями, такими как темпы роста выручки, рентабельность и стабильность денежного потока. Помимо этого, инвесторы уделяют внимание не только формальному соответствию требованиям биржи по составу совета директоров, но и качеству внедрения лучших практик корпоративного управления. Они анализируют динамику изменений в совете директоров, уровень экспертизы его членов, их опыт в стратегическом управлении, а также эффективность взаимодействия с менеджментом. Дополнительным фактором оценки выступает репутация и опыт ключевых топ-менеджеров, их способность выстраивать долгосрочные стратегии и обеспечивать устойчивое развитие компании в условиях меняющейся макроэкономической среды.

ВЫВОД

Эти тенденции подчеркивают необходимость комплексной подготовки к IPO. Компании, претендующие на успешное размещение, должны не только совершенствовать корпоративное управление, но и усиливать работу с инвесторами, привлекать квалифицированных специалистов и повышать прозрачность бизнеса.

Компании, планирующие выход на IPO, сталкиваются с рядом ключевых вызовов, требующих тщательной подготовки и стратегического подхода. Ниже представлены основные из них:

01 • ТРЕБОВАНИЯ РЕГУЛЯТОРОВ

Соблюдение норм корпоративного управления является одним из основных вызовов для компаний, готовящихся к IPO. Регуляторы усиливают требования к прозрачности, структуре совета директоров и корпоративным процессам эмитентов. Особое внимание уделяется:

- **Независимости совета директоров:** Компании обязаны привлекать независимых директоров, что требует тщательной работы по подбору и верификации кандидатов.
- **Соответствию стандартам раскрытия информации:** Подготовка публичной отчетности согласно требованиям регуляторов — это не только времязатратный процесс, но и сложная задача с точки зрения специфической экспертизы. Многие компании сталкиваются с нехваткой внутренних компетенций в этой области и привлекают внешних консультантов или усиливают внутреннюю команду путем найма специалистов. Особенно востребованы эксперты с практическим опытом прохождения IPO и знаниями передовых практик раскрытия информации, что позволяет выстроить эффективную и прозрачную коммуникацию с рынком.
- **Прозрачности и устойчивости системы корпоративного управления:** Регуляторы ожидают, что компании будут демонстрировать долгосрочную стратегию управления рисками и прозрачность всех ключевых бизнес-процессов. Это включает в себя четкое определение ролей и обязанностей внутри корпоративной структуры, а также наличие эффективных механизмов внутреннего контроля и аудита.

02 • ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ

Институциональные инвесторы являются целевыми для любой компании, рассчитывающей на успешное размещение. Средства, привлеченные от таких инвесторов, ценны, поскольку они рассматривают компании как долгосрочные активы. Для успешного привлечения институциональных инвесторов необходимо:

- **Качество совета директоров:** Наличие опытных и независимых членов, представляющих интересы миноритарных акционеров и защищающих их права, является ключевым фактором для инвесторов. Компании должны не только сформировать эффективный совет директоров, но и грамотно донести информацию о его работе до участников рынка.
- **Прозрачность:** Инвесторы ожидают полной прозрачности корпоративных процессов и строгого соблюдения принципов ESG (экологических, социальных и управленческих факторов). Это включает в себя раскрытие информации о воздействии компании на окружающую среду, социальной ответственности и качестве корпоративного управления.
- **Долгосрочная стратегия:** Инвесторам важна не только общая концепция стратегии роста и развития компании, но и ее детальная проработка, включая интеграцию стратегических целей в ключевые корпоративные процессы, структуру совета директоров, систему принятия решений и мотивационные программы для топ-менеджмента. Компания должна четко презентовать свою стратегию на roadshow, демонстрируя ее реалистичность и последовательность.

Глобальная нестабильность и экономические изменения оказывают значительное влияние на рынок IPO. Основные факторы включают:

- **Геополитическая ситуация и санкции:** Международные конфликты и санкции ограничивают доступ к зарубежным рынкам капитала, повышая конкуренцию инвесторов за ограниченное предложение бумаг на внутреннем рынке. Это влияет на качество подготовки эмитентов к проведению IPO. Компании сталкиваются с трудностями в привлечении иностранных средств, что делает внутренний рынок капитала единственным решением. Санкции также влияют на структуру совета директоров, требуя перестройки и поиска новых независимых членов.
- **Изменения процентных ставок:** Повышение процентных ставок увеличивает стоимость долгового финансирования, поэтому компании предпочитают взамен привлекать средства через IPO. Высокая загруженность pipeline IPO приводит к конкуренции за внимание инвестора, делая корпоративное управление ключевым фактором при принятии решения об инвестировании.

Успешная подготовка к IPO требует от компании тщательного анализа и проработки указанных аспектов, а также привлечения опытных специалистов и консультантов для обеспечения соответствия требованиям регуляторов и ожиданиям инвесторов.

04 • РАЗНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРИ ВЫХОДЕ НА IPO

Подготовка к IPO сопровождается расхождением интересов ключевых участников процесса: институциональных инвесторов, топ-менеджмента и биржи.

- **Институциональные инвесторы** требуют прозрачности, наличия независимых членов совета директоров и четкой долгосрочной стратегии. Они ориентированы на снижение рисков и защиту своих прав, что усиливает требования к корпоративному управлению.
- **Топ-менеджмент** рассматривает IPO как источник привлечения капитала и способ повышения оценки бизнеса, но при этом стремится сохранить контроль над стратегическими решениями и минимизировать вмешательство инвесторов.
- **Биржа** заинтересована в развитии рынка IPO, увеличении числа публичных компаний и повышении ликвидности. Ее приоритет — баланс между созданием привлекательных условий для эмитентов и защитой интересов инвесторов.

Этот дисбаланс интересов стейкхолдеров может создавать точки напряжения, которые компаниям необходимо учитывать при подготовке к публичному размещению. Эффективное корпоративное управление, прозрачная коммуникация и баланс интересов всех сторон являются ключевыми факторами успешного IPO.

ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА

- 1. IPO как инструмент доступа к капиталу в условиях высокой процентной ставки**
Рост процентных ставок делает традиционные источники финансирования менее доступными, что повышает привлекательность IPO как способа привлечения дешевого капитала. Однако высокая неопределенность, связанная с ключевой ставкой, создает нестабильность на рынке, заставляя компании пересматривать стратегии выхода на биржу. Многие эмитенты, несмотря на объявленные планы, остаются в режиме ожидания, оценивая риски и перспективы.
- 2. Рынок IPO в фазе быстрого роста и высокой конкуренции**
Временный подъем активности в сегменте IPO и перегруженный pipeline создают конкурентное давление. Компании вынуждены не только ускорять процесс подготовки, но и уделять особое внимание качеству корпоративного управления, чтобы соответствовать растущим требованиям инвесторов.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ IPO

- **Институциональные инвесторы** ужесточают требования к прозрачности и корпоративному управлению эмитентов, делая эти аспекты ключевыми в своих инвестиционных решениях.
- **Регуляторные изменения** в сторону смягчения налоговой и правовой среды стимулируют интерес компаний к выходу на биржу, открывая новые возможности для роста.

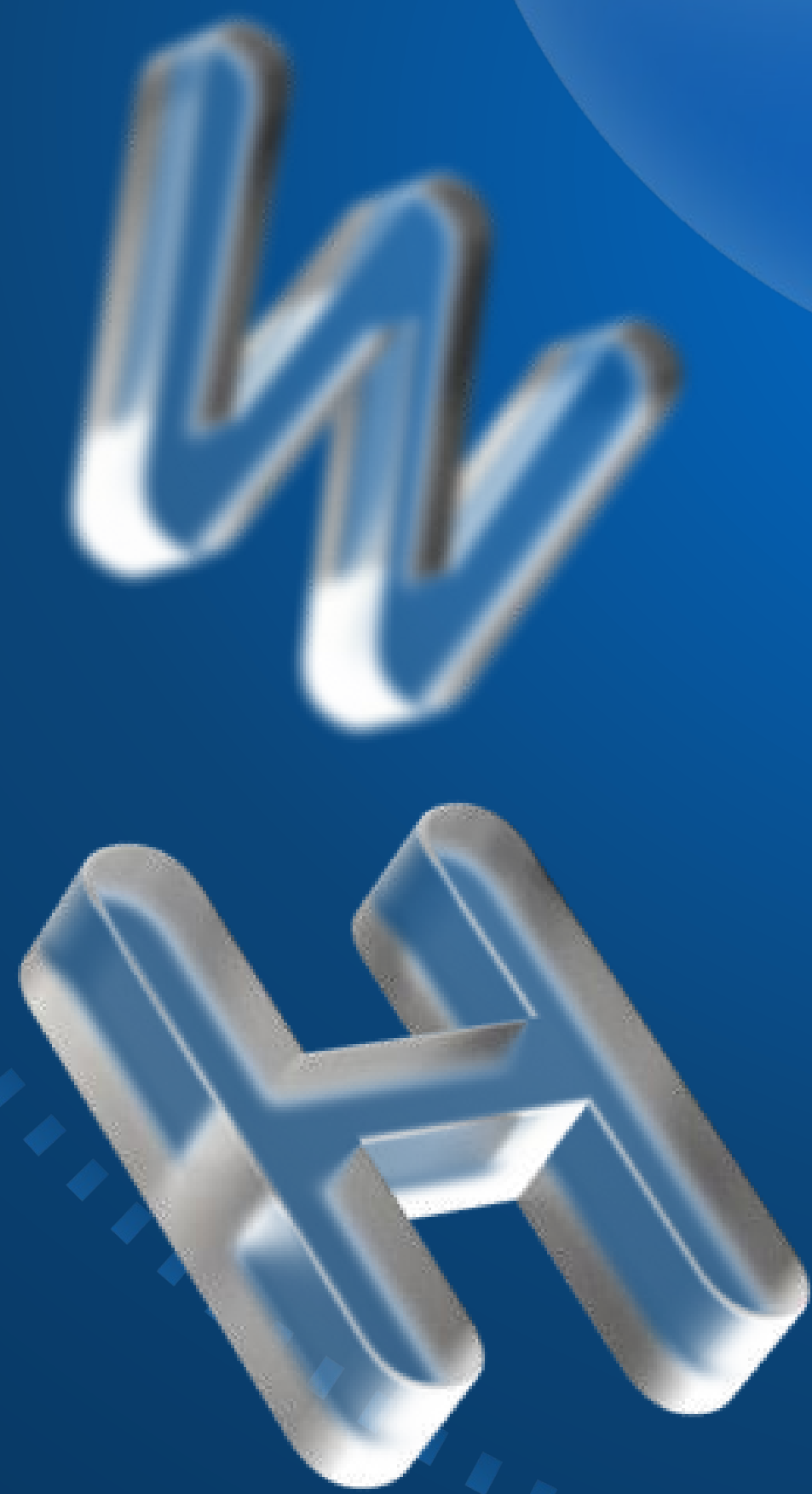
КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ УСПЕШНОГО IPO

- 1. Формирование компетентной команды IPO**
Создание сильной управленческой команды, способной эффективно вести публичную компанию, критично для успеха размещения. Важно не только наличие профессионалов в области финансов и стратегического управления, но и способность команды быстро адаптироваться к новым вызовам и требованиям публичного рынка.
- 2. Совет директоров как фактор доверия инвесторов**
 - Привлечение независимых директоров, способных повысить уровень доверия к компании и соответствовать требованиям регулятора.
 - Внедрение передовых практик корпоративного управления для повышения прозрачности и устойчивости бизнеса.
 - Развитие компетенций совета директоров, обеспечивающее эффективный контроль и стратегическое руководство компанией на пост-IPO этапе.

Выход на IPO требует не только финансовой готовности, но и глубокого пересмотра корпоративного управления. Компании, способные выстроить прозрачную систему управления и сформировать команду, соответствующую требованиям публичного рынка, получают конкурентное преимущество и больший доступ к капиталу.

Ward Howell

МЫ СОЗДАЁМ
ЛИДЕРСКИЙ
КАПИТАЛ
ДЛЯ КЛИЕНТОВ
И ОБЩЕСТВА



ПОДРОБНЕЕ О ПРОДУКТАХ

wardhowell.com



ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ

info@wardhowell.com



ТЕЛЕФОН

+7 495 921-29-01

АДРЕС

БЦ «Black & White», Москва, ул.
Кожевническая д.14 с.2

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАШ ТЕЛЕГРАМ

[@tei_wardhowell](https://www.instagram.com/tei_wardhowell)



TALENT EQUITY INSTITUTE