

Елена *Баданина*

FINANCIAL CONSULTING · BOARD ADVISORY

АВТОРСКИЙ ГИД · PDF

# Чек-лист эффективного *совета*

Шесть проверочных списков, по которым собственник может за один час оценить, работает ли его совет — или существует только на бумаге.

## ЗАЧЕМ ЭТОТ ЧЕК-ЛИСТ

# Формальный совет — это не совет

Совет — один из самых недооценённых инструментов в руках собственника. Когда он работает, бизнес получает то, что не может дать ни один человек в одиночку: **внешнюю объективность, коллективную мудрость и смелость смотреть туда, куда смотреть не хочется.**

Но так бывает не всегда. Я работала в советах разного уровня зрелости — Советах директоров, Советах управления, консультативных — и видела два типичных провала. Первый: совет существует только на бумаге, заседания формальные, отчёты утверждаются механически. Второй: совет идёт вразнос, превращается в поле для конфликтов или арену для одного-двух самых громких голосов.

*И в первом, и во втором случае совет ворует у бизнеса главное — стратегическую гибкость и способность быстро принимать верные решения.*

Этот чек-лист — компактный инструмент диагностики. Шесть списков, на которые можно ответить «да» или «нет» с карандашом в руках, после ближайшего заседания. Если в каждом из шести разделов у вас половина или больше пунктов отмечены, ваш совет работает в полную силу.

Если меньше четырёх — это не значит, что нужно всё ломать. Это значит, что есть конкретные точки роста, и каждая из них поддаётся прицельной работе.

## 01 РАЗДЕЛ

### Структура и состав

Совет начинается с того, кто в нём сидит. Если состав подобран неправильно, никакие процедуры не спасут.

- В совете есть хотя бы один независимый член — человек, не связанный с компанией финансово и эмоционально
- Состав закрывает три ключевые компетенции: финансы, стратегия, отраслевая экспертиза
- Среди членов совета есть человек, который не боится сказать собственнику «нет»
- Каждый член совета понимает свою конкретную роль — а не присутствует «для статуса»
- Председатель совета не совмещает эту роль с операционным управлением компанией
- Размер совета — от 5 до 9 человек. Не больше (теряется управляемость), не меньше (теряется разнообразие)
- Утверждена матрица компетенций: видно, какие экспертизы покрыты, а какие — нет
- Есть план преемственности — что произойдёт, если ключевой член совета выйдет из состава

## 02 РАЗДЕЛ

### Процедуры и регламент

---

Без процедур совет превращается в обсуждение по настроению. С процедурами — в живой механизм принятия решений.

- Заседания проходят не реже одного раза в квартал, в установленные даты, известные за полгода
- Повестка рассылается не позднее чем за 7 дней до заседания
- Все материалы — финансовая отчётность, аналитика, презентации — поступают вместе с повесткой, не «в день заседания»
- Каждое заседание имеет чёткую цель — обсудить, утвердить, проинформировать. Не «поговорить»
- Решения протоколируются с указанием ответственного и срока
- На следующем заседании первая часть повестки — статус решений предыдущего

## 03 РАЗДЕЛ

### Информационная база

---

Совет может принимать сильные решения только на сильных данных. Если данные плохие, никакая мудрость не поможет.

- Управленческая отчётность готовится в едином формате и не меняется от заседания к заседанию
- В отчёте есть не только цифры, но и комментарий менеджмента: что произошло и почему
- Видны не только результаты, но и операционные драйверы, которые их определяют
- Прогноз представляется наравне с фактом — совет смотрит вперёд, а не только назад
- Есть стратегические метрики, не только финансовые: NPS, отток клиентов, доля рынка
- Раз в год совет получает независимую оценку ключевых рисков
- Презентации не превращаются в самоотчёт менеджмента — они служат основой для дискуссии

## 04 РАЗДЕЛ

### Качество дискуссии

---

По тому, как проходит обсуждение в зале заседаний, видно всё — и зрелость совета, и культуру компании.

- На заседаниях говорят больше члены совета, чем менеджмент
- Регулярно поднимаются неудобные вопросы — про риски, ошибки, слабые места
- Председатель умеет дать слово тем, кто молчит, и остановить тех, кто доминирует
- Конфликт мнений воспринимается как источник ценности, а не как угроза
- Решения принимаются после обсуждения, а не до него — «согласованные» позиции вне заседания не правят бал
- В конце заседания есть краткий разбор процесса: что обсудили хорошо, что — нет

## 05 РАЗДЕЛ

### Отношения с менеджментом

---

Совет и менеджмент – не противники и не «начальник и подчинённый». Это партнёрство с разными ролями.

- CEO не воспринимает совет как угрозу – он использует его как ресурс
- Между заседаниями есть регулярная связь председателя совета и CEO – не на разовой основе
- Совет утверждает не только бюджет, но и KPI первого лица – и пересматривает их раз в год
- Есть процедура оценки CEO с участием совета – формальная и регулярная
- Совет имеет доступ к менеджменту второго уровня – не только через CEO
- Менеджмент знает, что совет хочет услышать, – а не угадывает
- В случае серьёзных разногласий есть механизм эскалации, не превращающий бизнес в поле боя

## 06 РАЗДЕЛ

### Самооценка и развитие

---

Зрелый совет – это не статичная конструкция, а развивающийся организм. Он постоянно учится быть лучше.

- Раз в год совет проводит самооценку – что работает, что нет, что менять
- Раз в 2–3 года самооценка дополняется внешней оценкой – взгляд со стороны
- Каждый член совета имеет личный план развития в своей роли
- Состав совета пересматривается, а не «заморожен» десятилетиями
- Есть культура благодарности – успехи замечаются, не только проблемы
- Совет понимает свою собственную миссию – что он создаёт в этом бизнесе, кроме контроля

## КАК ЧИТАТЬ РЕЗУЛЬТАТ

## Не оценка, *а точка отсчёта*

Посчитайте, сколько пунктов вы отметили в каждом из шести разделов. Получите шесть чисел.

*Чек-лист нужен не для того, чтобы поставить себе оценку. Он нужен, чтобы увидеть, на чём сосредоточиться в первую очередь.*

- 5–6 пунктов в разделе – раздел работает. Можно поддерживать на этом уровне и периодически возвращаться.
- 3–4 раздел держится, но требует внимания. Здесь есть конкретные пробелы, которые легко закрыть, если их назвать.
- 0–2 раздел нуждается в системной работе. Это не катастрофа: даже самые зрелые советы я встречала только после 5–10 лет осознанной работы.

**Важно: с какого пункта начинать**

Если в нескольких разделах одновременно мало пунктов, не пытайтесь решать всё сразу. Выберите один – обычно это либо «Структура» (без правильного состава ничто не работает), либо «Информационная база» (без качественных данных дискуссия – это эмоции). Сосредоточьтесь на нём полгода, потом возвращайтесь к чек-листу.

ЕСЛИ ХОТИТЕ ГЛУБЖЕ

## Чек-лист показал *слабые места*?

Если после прохождения чек-листа у вас появилось понимание, где совет работает не на полную силу, — это нормальный момент, чтобы поговорить со мной.

Я работаю с советами в трёх форматах: создание совета с нуля под задачи собственника, перенастройка действующего совета и роль независимого члена в существующих структурах. Первая встреча — 30 минут, без обязательств, чтобы понять, совпадаем ли мы в подходе.

25 лет в финансах. **Член Совета директоров «Улыбки радуги»** (×2 рост за 4 года). Финансовый директор «Ленты», IKEA, Fazer. Executive MBA Сколково, ICF PCC, ACCA DipIFR.

САЙТ

[elenabadanina.ru](http://elenabadanina.ru)

E-MAIL

[info@elenabadanina.ru](mailto:info@elenabadanina.ru)

*С уважением, Елена Баданина*