

Виталий Королев

ВРЕМЯ

СОБСТВЕННОСТИ



SUCCESSION
ПРЕИМУЩЕСТВО ДЕЛА
ПРОДАЖИ ИЛИ СДАЧИ



Виталий Королев
Время собственности.
Владельческая
преемственность и
корпоративное управление

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66732178
Время собственности. Владельческая преемственность и
корпоративное управление: Олимп-Бизнес; Москва; 2021
ISBN 978-5-9693-0471-0

Аннотация

Фундаментальная монография Виталия Королева раскрывает важнейшие аспекты корпоративного управления в непубличных частных (предпринимательских) компаниях. Книга описывает роли и статусы собственника, помогая ему осознать свое время как владельческое, предпринимательское и менеджерское – и даже рассчитать его стоимость. Автор утверждает, что только четкое понимание своих приоритетов и ценностей, а также планирование личного и бизнес-времени дает возможность собственнику сохранять, развивать, а при необходимости и передать свое Дело другим владельцам.

Виталий Королев предлагает практические рекомендации, помогающие создать такую систему управления компанией, которая не только позволит бизнесу успешно работать в настоящем и будущем, но и поможет беспроblemно передать его наследникам или выгодно продать. Автор рассматривает корпоративное управление как инструмент, позволяющий владельцу успешно решать проблемы владельческой преемственности.

Книга «Время собственности» изобилует примерами из директорской и консультационной практики автора, снабжена интервью с предпринимателями и обширным глоссарием. Станет настольной книгой для владельцев компаний, их потенциальных преемников и топ-менеджеров, а также будет полезна преподавателям и слушателям бизнес-школ.

Содержание

Предисловие Александра Филатова	9
Предисловие Игоря Беликова	12
Предисловие автора:	15
Введение	27
Часть I	44
Глава 1	45
Урок от Кахи Бендукидзе	46
Роли и статусы собственника	57
Собственник как «Субъект хотения»	72
Собственник в центре стейкхолдерской схемы	84
Собственник как «автостейкхолдер»	91
Семья как стейкхолдер собственника	94
Компания как стейкхолдер собственника	96
Стратегическая самореализация собственника	99
Владельческая компетентность	103
Понятие «Развитие». С чем его не следует путать?	106
Как увидеть себя со стороны (Важное методологическое отступление)	125
Конец ознакомительного фрагмента.	128

Виталий Королев

Время собственности

Издатель *Ирина Седакова*

Выпускающий редактор *Роман Герасимов*

Корректор *Наталья Стахеева*

Макет и верстка *Светлана Опарина*

Художник *Илья Фаминцын*

Автор фото на обложке *Полина Королева*

Научные редакторы

М. В. Кларин, д-р пед. наук., чл. – корр. Российской академии образования

Е. Ю. Рождественская, канд. филос. наук, д-р социол. наук, проф. ВШЭ

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

A member of:



Business Publishers Roundtable.com

© Издание, оформление. Издательство «Олимп-Бизнес»,
2021

* * *



Виталий Королев

ВРЕМЯ СОБСТВЕННОСТИ

Владельческая
преемственность
и корпоративное
управление



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП-БИЗНЕС»

МОСКВА, 2021

Посвящаю семье

Предисловие

Александра Филатова

Я знаю автора с 2004 года и несколько лет проработал с ним в команде. Тогда мне удалось уговорить его переехать из Питера в Москву и возглавить Центр корпоративного развития Ассоциации независимых директоров, созданный как продолжение проекта «Корпоративное управление в России» Международной финансовой корпорации (IFC). Занимаясь практикой корпоративного управления в публичных и частных компаниях, Виталий всегда уделял особое внимание владельческой преемственности, и мы не раз касались этой темы в консалтинговой работе с владельцами бизнеса и в совместных публикациях.

Главную мысль данной книги можно выразить следующим тезисом: «Бизнес, который способен работать без собственника-управленца, может работать дольше, чем длится человеческая жизнь, а значит, его можно передать следующему поколению – наследнику, преемнику – или выгодно продать (без скидки за зависимость компании от управляющего собственника)». Этот тезис, однако, не отражает всего масштаба затронутых проблем.

Помню, как в 2003 году на конференции по корпоративному управлению у меня состоялся разговор с одним из яр-

ких российских предпринимателей – Сергеем Выходцевым (создателем компаний Invite, Быстрофф, Velle). Я агитировал его за создание совета директоров, а он резко мне возражал и категорично заявлял, что ему как предпринимателю важны гибкость и скорость принятия решений в компании, – бюрократия же, тормозящая управленческие процессы, совсем ни к чему. Через год Сергей пришел на наш с Виталием тренинг по корпоративному управлению и роли совета директоров. Когда мы спросили его, почему он всё-таки решил прийти, Сергей ответил, что пытался продать компанию, но без выстроенной системы корпоративного управления она оказалась неотделимой от него самого.

В данной книге, представляющей собой глубокое и масштабное исследование темы владельческой преемственности, Виталий обобщил свой опыт консультирования собственников и наследников бизнеса. Начиная со строгого терминологического описания владельческой результативности и владельческой эффективности, он последовательно подводит читателя к решению задачи управленческой и владельческой преемственности через самостоятельное определение жизненных целей собственника и инструменты корпоративного управления. В книге дается подробный анализ моделей корпоративного управления в публичной и частной компаниях и содержатся практические рекомендации для собственника по выстраиванию модели, сбалансированной по показателям «эффективности бизнеса / владельческой эф-

фактивности», позволяющей в определенный момент передать бизнес наследникам в такой конфигурации, которая позволит им либо эффективно его капитализировать, либо продолжать им управлять.

Особое внимание автор уделяет самоопределению собственника и его ответственности перед самим собой и своим бизнесом как основе гармоничной системы владельческого контроля и отношений с менеджментом, при которых каждая сторона добросовестно и честно играет свою роль в рамках заданных правил.

Книга написана живым языком со множеством примеров из практики. Вместе с тем она представляет собой серьезно аргументированное исследование и служит для заинтересованного читателя руководством к действию по построению такой модели развития бизнеса в долгосрочной перспективе, которая соответствует его запросам как собственника, позволяя осмысленно вести компанию в будущее вплоть до передачи бизнеса преемникам.

Александр Филатов,

к. э. н., IoD Chartered Director,

партнер GenezisTechCapital,

*сооснователь российской Ассоциации независимых
директоров и СРО «Национальное объединение
корпоративных директоров»*

Предисловие Игоря Беликова

Книга Виталия Королева уникальна во многих отношениях. Во-первых, с точки зрения адресата – собственников частных (непубличных) компаний. Книг именно для этой группы, написанных российскими практиками и на основе российского опыта, до сих пор не было. Во-вторых, она уникальна анализом и аргументацией, которые носят управленческо-экономический характер, глубоко укоренены в особенностях российской практики, а не представляют собой длинный перечень цитат из книг западных авторов, интересных и важных мыслей, но сформулированных в опоре на опыт бизнеса в иной, отличной от нашей, деловой, социальной и культурной среде. В-третьих, в книге выдержан оптимальный баланс между экзистенциальными вопросами («Мой бизнес – это весь я или только часть меня?», «Какой должна быть судьба моего бизнеса?»), с одной стороны, и управленческими решениями, с помощью которых можно материализовать те или иные варианты ответов на подобные вопросы, – с другой. Ключевая мысль книги: «главное – принять осознанное решение».

«Время собственности» объясняет, что значит быть собственником с точки зрения осмысления своих интересов, наличия тех или иных знаний и умений, выработки соответствующего поведения. Автор вводит и разъясняет важней-

шее ключевое понятие – «владельческая компетентность», – очень часто определяющее судьбу компаний. Однако это понятие не просто вводится в управленческий оборот, но четко формулируется, наполняется экономическим и финансовым смыслами, содержит формулу оценки данной компетентности, отдачи ее для собственника.

Ключевые проблемы российских частных компаний, с которыми, я уверен, многие хорошо знакомы, точно диагностированы и описаны очень выпукло и доходчиво.

Книга подводит четкую финансово-экономическую базу под процесс внедрения механизмов корпоративного управления в частных (непубличных) компаниях. Ясно и убедительно очерчен экономический рубеж для начала внедрения системы корпоративного управления в подобных компаниях. Важно, что данный рубеж, критерий прост и доступен для понимания как собственнику-основателю, так и топ-менеджменту. Автор предлагает весьма полезные прикладные рекомендации по всем аспектам создания системы корпоративного управления.

«Время собственности» предлагает отличные ориентиры для топ-менеджмента и независимых директоров непубличных компаний, помогающие им выбирать таких собственников, которым имеет смысл предлагать свои знания и умения; а кроме того, учит понимать базовые интересы собственников и выстраивать взаимовыгодные отношения с ними с учетом этих интересов.

Книга отличается строгой логикой изложения с фиксацией важнейших выводов в конце каждого раздела. Это не просто сборник «рассказов по теме» или набор отвлеченных рассуждений, а хорошо структурированный текст, имеющий высокую управленческую ценность, помогающий самостоятельно найти ответы как на важнейшие фундаментальные вопросы, так и на прикладные, непосредственно относящиеся к ведению бизнеса. Для стиля автора характерна точность наряду с образностью.

Искренне рекомендую книгу широкому кругу читателей – собственникам компаний, топ-менеджерам, независимым директорам, консультантам, экспертам и всем тем, кого интересует проблематика развития частного бизнеса и выстраивания системы управления компанией.

Игорь Беликов,

к. и. н., основатель и руководитель

Российского института директоров (РИД)

Предисловие автора: Собственникам, менеджерам, преемникам

СОБСТВЕННИКАМ

«Всё, что у меня есть, – бизнес и время. Всё, что мне нужно, – понимать, сколько стоит и то и другое». Примерно такие слова я слышу от собственников больших зрелых компаний, с которыми работаю в качестве бизнес-консультанта или независимого корпоративного директора (члена совета директоров). Собственники молодых компаний реже задаются подобными вопросами, но и им приходится это делать, как только их компании начинают активно расти и развиваться.

Вопрос стоимости собственного (персонального, индивидуального) времени сложен и прост одновременно, а также исключительно важен, поскольку ответ на него – основа вашего откровенного разговора с самим собой о своей жизни, бизнесе, семье, владельческой результативности, эффективности и преемственности. Я специально упоминаю именно о «разговоре», а не просто о «размышлениях», потому что

вам как собственнику предстоит «договариваться» с самим собой, исполняя разные роли в этом внутреннем диалоге.

Многие собственники не только совмещают в компании **статусы**¹ собственника и топ-менеджера, но и берут на себя **роль**² топ-менеджера, причем уделяют ей 99 % «времени своего внимания», что делает практически невозможным как преемственность бизнеса, так и развитие владельческой карьеры. Основная цель данной книги – побудить вас осознать все тонкости владельческой роли, а затем исполнять ее не менее тщательно, чем роль менеджера. Здесь вы найдете конкретные инструменты повышения владельческой, а не менеджерской эффективности. Вы научитесь разделять или хотя бы различать на практике роли собственника, менеджера, предпринимателя и другие, чтобы в случае их разделения или совмещения повышать свою **владельческую эффективность**. Научитесь не просто *владеть эффективным бизнесом*, а *делать это эффективно*. Мы обсудим, как владель-

¹ Полужирным шрифтом обозначаются слова, которые поясняются в глоссарии в конце книги. Подробнее см. раздел [«Путеводитель по книге»](#) во введении.

² Понятия *роль* и *статус* следует различать. Подробно они растолкованы в глоссарии в конце книги. Здесь лишь отметим, что роль – это норма деятельности или поведения человека, а потому требует от него внимания и затрат персонального времени, в отличие от статуса. Будем считать, что в каждый момент времени можно выполнять только одну роль, но при этом одновременно обладать несколькими статусами, как разными визитками. Роль и статус связаны друг с другом. От носителя статуса ожидается исполнение соответствующих ему ролей, за что он несет ответственность. Связь между статусом и ролью можно выразить пословицей: «Назвался груздем – полезай в кузов».

цам распознавать ролевые конфликты и снижать их негативное влияние на бизнес и семью.

Я пишу для собственников, которые занимаются предпринимательской и управленческой деятельностью и мало задумываются не только о неминуемой смене владельцев своего бизнеса, но и о том, что они сами могут играть в нем иные роли, нежели роль **управленца**, в частности **капиталиста** (пассивного владельца, обладающего правами контроля) и **предпринимателя** (активного деятеля, инвестирующего свое время в управление с целью его капитализации). Понимание *стоимости времени собственника* и влияющих на нее факторов выводит нас на управленческую и владельческую преемственность, которые, в свою очередь, невозможны без своевременного закладывания основ «корпоративного правления» (corporate governance)³ в любой

³ Здесь я сознательно употребляю выражение «корпоративное правление», а не гораздо более устоявшееся «корпоративное управление». Это сделано для того, чтобы с самого начала подчеркнуть разницу между corporate governance и corporate management. Далее по тексту, когда будет использоваться «корпоративное управление», мы будем иметь в виду corporate governance. Поскольку два английских понятия – corporate governance и corporate management – на русский язык переводят одинаково, как «корпоративное управление», во избежание недоразумений в дальнейшем на страницах данной книги я порой буду использовать термин corporate governance без перевода. К тому же дословный перевод этого понятия на русский язык искажает его смысл в силу различия английской и российской культур. Признаюсь, я не рискнул использовать в книге понятие «корпоративное правление» по одной простой причине: в корпоративном законодательстве термином «правление» обозначается коллегиальный исполнительный орган корпорации, то есть топ-менеджерская команда. О нем мы тоже по-

по размеру и возрасту компании. Прошу обратить внимание на то, что мы будем четко различать *corporate governance* и *corporate management* как два разных явления, которые условно можно определить как «акционерный менеджмент» и «менеджмент компании»⁴.

Компания в любом случае однажды сменит собственника, ведь никто не вечен. А если так, то неминуемо, почти в 100 % случаев, сменится и топ-менеджер, и человек, который играет в ней роль **предпринимателя**. Это значит, что любой бизнес нужно готовить к управленческой преемственности, даже тот, управляющий собственник которого не планирует отходить от дел до конца жизни. Компания должна быть готова к тому, что ее деятельность будет осваивать преемник-управленец: ведь в будущем у нее сменится не только собственник, но и гендиректор. Однажды бизнес придется либо передать наследнику (преемнику), либо продать (частично или полностью), либо перевести активы на благотворительность.

Можно усомниться в том, что бизнес удастся продать, если в своем окружении вы не наблюдаете большого количества таких сделок. Да, рынок купли-продажи готового бизнеса на постсоветском пространстве еще нельзя назвать развитым, но это не значит, что он невозможен в принципе.

дробно поговорим. Я опасался, что «корпоративное правление» как систему правил читатели поймут в качестве коллегиального органа: правления корпорации.

⁴ Подробнее различия между *corporate governance* и *corporate management* растолкованы в главе 3.

Он не развит потому, что мало кто его развивает. Если задаться целью создать компанию «на продажу», а не «лайф-стайл-бизнес» (рабочее место собственника), то можно сделать и это. Но многие ли собственники ставят перед собой такую задачу? Крупный и средний бизнес обязательно будут покупать и продавать. Вопрос только – по какой цене? Чем менее бизнес готов к смене топ-менеджера и владельца, тем ниже его рыночная стоимость. Одна из задач этой книги – предоставить вам инструменты управленческой и владельческой преемственности для подготовки бизнеса к передаче, а при необходимости – и для продажи по максимально высокой цене.

Часто собственник не рассматривает возможность отхода от оперативного управления, так как считает, что после этого ему будет нечем заняться. Я развею данное заблуждение. Я даже не рекомендовал бы формулировать задачу в негативном ключе: «отойти от...». Можно так отойти, что и не вернешься. Задачу следует формулировать конструктивно: «перейти к...». Это, скорее, переход к новым ролям: стратега, контролера, капиталиста. Данные роли не возникнут сами собой, их надо сформировать в рамках компании, и мы обсудим, как это сделать. Вы можете пройти путь от предпринимателя-основателя до капиталиста. Вместе с тем я не призываю вас думать, будто «капиталист» – вершина владельческой карьеры, но призываю рассмотреть этот вариант как возможный при некоторых условиях. В книге представлены

инструменты, позволяющие оценить, достаточен ли размер бизнеса для того, чтобы обеспечить возможность «капиталистического» (пассивного) владения.

Капиталист управляет не компанией, а своим капиталом. Иными словами, он управляет «портфелем активов», а не единственным активом, занимающим весь портфель. Можно представить себе человека, владеющего контрольным пакетом одного бизнеса, пусть даже средних размеров, но разумно ли ему быть недиверсифицированным «капиталистом»? Полагаю, многие финансисты укажут на повышенные риски такого владения «всеми яйцами в одной корзине». Они предложат иной вариант: продать «контрольный пакет», разложить яйца по разным корзинам и уж затем принять на себя роль «диверсифицированного» капиталиста. И я с ними соглашусь.

Мне известны непубличные компании, в которых акционеры-партнеры не участвуют даже в работе совета директоров. Конечно, они всё равно принимают базовые решения по инвестициям, формируют совет директоров, который защищает их интересы и интересы бизнеса. И это – не мегакорпорации, а обычные региональные лидеры в своей отрасли с оборотом менее десяти миллиардов рублей в год. Указанные акционеры сознательно строили компании именно так, чтобы заниматься лишь контролем бизнеса. Конечно, не всё у них получается, бывают и стратегические ошибки, а когда результаты работы ухудшаются, контроль со стороны акцио-

неров возрастает. Однако они по-прежнему не вмешиваются в управление и деятельность совета директоров. Это их сознательный выбор. Надеюсь, мне удастся продемонстрировать, что вариантов такого выбора у собственника всегда больше, чем может показаться на первый взгляд.

Эта книга о том, как вам, будучи собственником, понять, чего вы хотите от своего бизнеса, кроме денег, и как обеспечить себе варианты выбора в будущем на случай изменения «хотений». Поэтому мы поговорим о том, каким образом вам в роли собственника выстраивать компанию, чтобы иметь выбор: передать ли ее впоследствии по наследству, продать, ликвидировать или «похоронить» вместе с собой, как любимого коня фараона, которого погребали вместе с хозяином. Однако данная книга не столько о том, как вам управлять бизнесом в роли собственника, сколько о том, как управлять своим персональным временем жизни, куда входят и бизнес, и семья – и где ваши личные интересы порой могут расходиться как с интересами бизнеса, так и с интересами семьи.

Стоимость одного часа вашего времени в роли собственника гораздо выше цены этой книги, но, если вы инвестируете несколько часов в ее чтение и примените на практике полученные знания, это вложение многократно окупится.

Рекомендация: не читайте в одиночку. Делитесь фрагментами текста с членами семьи, партнерами по бизнесу и топ-менеджерской командой. Эта книга – не сокровенное зна-

ние, а инструмент, помогающий вам найти общий язык.

МЕНЕДЖЕРАМ

Время, потраченное собственником на компанию, сильно влияет на самочувствие топ-менеджеров. Формат, в который собственник упаковывает свою деятельность, существенно затрагивает форматы и вашей работы, а потому вам нужно понимать, чем руководствуются собственники, принимая те или иные решения, касающиеся деятельности компании, менеджмента и судьбы бизнеса в целом. Скажу откровенно: совсем не удивлюсь, если окажется, что собственник (совладельцы), с которыми вы работаете, не делают 99 % из того, о чем написано в книге про роль собственника. Это *обычное* явление, что совсем не означает, будто оно *нормальное*. Замахнусь на святое: в данной книге я попытаюсь показать, что не всё из того, что *делает* собственник, опираясь на свой статус, является тем, что он *должен* делать, исходя из требований к своей роли. Я покажу, что по отношению к компании у собственника, а не только у менеджера, помимо *прав* есть еще и *обязанности (управленческие)*.

Решение о том, в каком формате собственник будет принимать участие в управлении, существенно зависит от вашей менеджерской позиции. Вам придется самоопределиваться и решить, кем вы хотите быть фактически: топ-менеджером или топ-исполнителем, управлять или быть управляе-

мым. Если в компании создана «команда топ-менеджеров» – это один формат работы, а если «свита топ-исполнителей» – другой. Если вы как топ-менеджер хотите быть в команде, а не в свите, вам нужно понимать, о чем и на каком языке разговаривать с собственником по вопросам управления и владения компанией, и в первую очередь знать, с каким собственником работать, а от предложения какого лучше отказаться.

Вам, как и собственнику, также необходимо осознавать различие между management и governance, но не из любви к теории, а для того, чтобы в «корпоративном танце» не «наступить друг другу на ноги». Эта книга поможет научиться говорить с собственниками на одном языке или хотя бы понимать, как мыслит собственник, в компании которого вы работаете, и что его волнует помимо результатов текущей деятельности.

ПРЕЕМНИКАМ

Ваш путь будет отличаться от пути основателя бизнеса. Его роль – создать компанию с нуля. Роль же преемника, наследника, – освоить управление компанией и развивать ее. Основать можно только новое. Освоить и развивать – только нечто старое. Поэтому основатель не может научить вас, преемника (наследника), освоению своего бизнеса. Вам придется осваивать его самостоятельно и, в отличие от основа-

теля, – обучать данному искусству своих преемников.

Преемнику как новому собственнику приходится искать себе иную роль и другие форматы работы, нежели те, что были у основателя, – а для этого в компании должен существовать механизм управления, в котором будет место не только основателю, но и преемнику. Если по наследству вам достался «конь», «объезженный» основателем, совершенно не обязательно, что и вы сможете на нем «скакать». Возможно, его придется продать или «отправить на скачки с жокеем». Вы узнаете, как подготовить компанию к продаже или передать управление наемному топ-менеджеру, создав *владельческую систему контроля бизнеса*.

Данная книга – словно «пьеса», в которой несколько действующих лиц, но главный герой – собственник. Читателям, не являющимся собственниками, она поможет понять его роль в бизнесе и определиться относительно своего понимания. Важным результатом чтения книги для вас как преемника станет не получение каких-то специфических инструментов, а более глубокое понимание позиции собственника, делающего «первый ход» в игре, которую вам рано или поздно придется подхватить. С моей стороны было бы нечестно и неправильно вручать вам инструменты для освоения бизнеса, не показав для начала «игру» с точки зрения самого собственника. Вы тоже собственник, но будущий; поэтому всё, что стоит знать текущему собственнику бизнеса, стоит знать и вам.

Следует сразу же оговориться, что понятие «преемник» шире, чем понятие «наследник». Говоря о преемнике, мы имеем в виду в первую очередь преемственность в деятельности, а говоря о наследнике – передачу прав собственности на какие-либо объекты. Иными словами, преемники перенимают роли, а наследники – статусы.

Можно быть *наследником активов*, но не быть *преемником бизнеса*, и наоборот: стать преемником в управлении бизнесом, но не получить его по наследству целиком.

В широком смысле даже покупатель бизнеса является «преемником», и осваивает он его схожим образом, если, конечно, мы не имеем дело с поглощением со стороны конкурента или стратега, которые уже давно решили задачу освоения.

Данная книга во многом будет полезна и преемникам-наследникам, и преемникам-покупателям. Их отличие, конечно, в том, что наследник, как правило, является членом семьи основателя и долгие годы его могут воспитывать как будущего собственника, а покупатель «со стороны» такой возможности лишен. В то же время преемник-покупатель может оказаться достаточно зрелым, в отличие от наследника, и потому иметь больше шансов сохранить и увеличить стоимость бизнеса.

Однако поскольку мы всё же будем обсуждать владельческую преемственность в контексте семьи, то и сфокусируемся преимущественно на семейной/родовой/династиче-

ской владельческой преемственности.

Введение

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КНИГИ

В этой книге рассматриваются вопросы, которые пока не получили достаточного освещения со стороны профессионального консультационного и экспертного сообщества, хотя они и возбуждают живой интерес в аудиториях управляющих владельцев. В первую очередь это вопрос о *стоимости времени собственника*. В деловой литературе описано множество инструментов оценки бизнеса, а вот обсуждения стоимости времени собственника (владельца) я еще не встречал. Обычно в книгах по оценке бизнеса его даже не затрагивают. К примеру, в книге Асвата Дамодарана⁵, ведущего мирового эксперта в этой области, есть глава про оценку частного (предпринимательского) бизнеса, но исключительно в рамках сделок купли-продажи компании, а потому вопрос о стоимости времени там просто не возникает: собственник расстается с компанией и не использует информацию о ее стоимости и динамике развития в своей последующей управленческой практике.

⁵ Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

Одна из моих задач – показать собственнику варианты владельческой карьеры и ролей в бизнесе, поэтому мне приходится рассматривать стоимость компании в динамике, но не в связи с куплей-продажей, а с точки зрения управленческих целей собственника, причем именно с его владельческой позиции. Это, в частности, необходимо и для того, чтобы собственник мог «договориться» сам с собой и определиться с тем, какую роль в бизнесе ему выгоднее играть, а от какой стоит отказаться. Потому на «время собственности» мы будем смотреть «вооруженным глазом». А именно глазом, вооруженным инструментом под названием *governance*. Область вопросов, касающихся карьеры и ролей собственника бизнеса, я условно назвал бы *owner governance* – «владельческий аспект *governance*».

Похожая история и с вопросами о **корпоративном управлении (КУ)** в непубличных компаниях – их почти никто не рассматривает. Мейнстрим КУ нацелен на публичные компании, да еще и с распыленным владением, а непубличные пока остаются без должного внимания. Лишь в последнее время на русском языке начали появляться работы моих коллег, затрагивающие эту тему, и я охотно буду ссылаться на их книги (см. «Список рекомендованной литературы»), поскольку одна из задач, которую я ставлю перед собой как автор, – показать не просто пользу, а необходимость корпоративного управления для непубличных компаний. Всё это относится к *corporate governance*, – правда, неклассическому.

Что же касается семейного бизнеса и преемственности, – с данными вопросами несколько тяжелее. Тема очень обширная, и корпоративное управление занимает в ней не самое главное место. В тех частях книги, которые посвящены вопросам семьи, я тоже ссылаюсь на работы коллег, представляющиеся мне очень важными, но не ставлю своей задачей полноту описания всей проблематики семейного бизнеса и фокусируюсь на контексте, связанном с *governance*, – правда, не только с *corporate governance*, но и с *family governance*.

Вопросы, обсуждающиеся в этой книге, имеют значение для собственников как большого, так и малого бизнеса, но, как правило, не встают перед наемными менеджерами в силу различия ролей и статусов «собственник» и «менеджер». Собственники большой и малой компаний по своей сути гораздо ближе друг другу, чем собственник и менеджер одной и той же компании. Точно так же две рептилии – крокодил и ящерица – гораздо ближе друг другу, чем маленькая ящерица и такая же маленькая мышка.

Главная цель, которую я ставил перед собой при работе над книгой, – побудить собственника, его преемников и топ-менеджеров компании самоопределиться, то есть самостоятельно определить свои роли в бизнесе. Для упрощения этого выбора и возможности его практической реализации я предоставляю собственнику инструменты, помогающие найти ответ на вопрос: «Сколько стоит мое время?», –

а также инструменты для обеспечения управленческой и владельческой преемственности, подготовки бизнеса к продаже и оценки того, достаточно ли бизнес велик для «капиталистического» владения. Поставив перед собой такие цели, мы подсчитаем не только стоимость времени собственника, но и стоимость его бизнеса в динамике, рассмотрим варианты финансовой мотивации топ-менеджеров, а также непростые дилеммы, связанные с конфликтом интересов и ценностей, которые постоянно встают перед человеком в роли собственника.

Четкое разделение ролей, которые вы можете играть в бизнесе, необходимо для их лучшего понимания. «Менеджер», «предприниматель», «капиталист» – не конкретные люди, у которых есть собственные имена и чувства, а статусы и роли, которые могут выбирать и играть владельцы бизнеса. Конечно, разделять ролевое поведение и принимать правильные решения легко только в теории. Каждый собственник неоднократно оказывался перед сложными дилеммами и часто делал выбор не менее драматичный, чем у героев Шекспира. В такой ситуации выяснить реальные «хотения» собственника непросто. Любая «мысль изреченная есть ложь», а потому я действую иначе, формулируя вопросы, которые ставят человека перед драматическим выбором самоопределения. Совершая этот выбор, он демонстрирует свое реальное «хотение»/намерение среди нескольких конфликтующих. Я ратую за то, чтобы для реализации своих целей соб-

ственник выбирал адекватные средства не в ущерб компании и ее стейкхолдерам.

Безусловно, я не собираюсь никого «учить жизни» и оставляю за каждым собственником право на самоопределение и свободу деятельности во всех областях жизни. Одна из целей этой книги – рассмотреть лишь те роли собственника, которые он играет в своем бизнесе и семье в контексте владельческой преэминенции. Эффективность собственника я измеряю только в отношении его бизнес-ролей, не касаясь иных сфер самореализации, где он может использовать другие критерии. Ориентация собственника на какие-то нормативные правила, присущие ролям, позволит ему не отождествляться навсегда ни с компанией, ни с определенной ролью или статусом, а оставаться человеком, имеющим возможность принимать на себя те или иные роли и статусы.

Я не хотел бы своим инструментарием нарушать суверенитет собственника, но считаю необходимым предостеречь его от желания решать свои личные проблемы или самоутверждаться за счет ресурсов компании, поскольку ему принадлежит не всё ее имущество, а только часть *прибыли*, подлежащая распределению. Собственнику необходимо учитывать интересы компании, которая тоже является «личностью», пусть и фиктивной, и имеет собственных стейкхолдеров, отличных от стейкхолдеров собственника. При этом ее интересы⁶ могут противоречить интересам собственника,

⁶ Есть ли «на самом деле» интересы у юридической фикции – компании, –

и наоборот.

ЧЕГО НЕТ В ЭТОЙ КНИГЕ

Особо подчеркну, что тематика книги ограничена вопросами «масштабности и эффективности» собственника в его владельческой роли и не касается других ролей, которые он играет или может играть как любой разносторонний и духовно богатый человек. Собственники, как и все люди, — личности многогранные, и их интересы не ограничиваются бизнесом.

Так, я сознательно не затрагивал тему психологических особенностей создания топ-менеджерской команды и способов выстраивания диалога между разными уровнями управления компанией. Несмотря на всю свою важность, эти вопросы выходят за тематические рамки данной книги.

Кроме того, я не задавался вопросом о «правилах игры» и «правилах игриания» (стратегиях поведения) на рынке, об экономической политике и об отношениях «бизнеса и власти», как их обычно понимают (отношения чиновников и бизнесменов). Дело в том, что внешние по отношению к собственнику «правила игры» также являются внешними и по

давний и спорный вопрос. Я сам в течение жизни менял точку зрения, хотя и продолжаю сомневаться. Сейчас склонен признать, что практически следует исходить из той гипотезы, что у компании есть свои интересы, которые отражают решения ее органов управления. Этого предположения я и буду придерживаться в книге и попытаюсь обосновать почему.

отношению к другим собственникам. И в этом смысле, обращаясь к своей целевой аудитории – собственнику, преемнику и топ-менеджменту, – я обращаюсь к людям, от которых непосредственно зависят правила в их бизнесе, а не «внешние» правила. Отношения «бизнеса и власти» я трактую не как отношения бизнесменов и чиновников, а как отношение собственника к власти, устанавливаемой им в собственной компании. С нее начинается изменение «правил игры» на рынке, а не наоборот. Когда хотя бы у 10 % собственников власть в компании будет держаться на принципах, которым они сами следуют, мы удивимся изменениям, происходящим в «правилах игры» во внешнем по отношению к ним мире. Я не верю, что «внешние» правила каким-то образом «стимулируют» бизнесменов вводить в компании принцип подчинения собственным правилам. Скажу жестче: если этот принцип внедряется собственником не на основе собственного осознания и самоопределения, а на основе «внешних стимулов» или «благоприятной конъюнктуры», то грош цена таким изменениям. Значит, при изменении «внешних правил» собственник позволит себе отойти от этого принципа, поскольку он стал «невыгоден». И наоборот: чем хуже «внешние правила», тем удачнее момент для собственного действия.

Существующие в обществе «правила игры» и экономическая политика – следствие, а не причина происходящего в компаниях. Когда собственник начинал бизнес, он находил-

ся в рамках данного окружения и не спрашивал президента, Государственную думу и прочих «внешних начальников» о том, создавать ли ему бизнес. Значит, «крайним» является он сам. Он – «базис», остальное – «надстройка». Конечно, это абстракция, идеал. Но моя книга как раз и обращается к ценностям, то есть к идеалам собственника, а не только к его выгодам и меркантильным интересам. «Создавать то, чего нет» – добровольная миссия предпринимателя, который как раз и доказывает, что это «то, чего нет» может существовать реально, а не только в качестве имитации. Но первичны всё же его идеи и внутренние ценности, а не «пример для подражания», существующий в окружающей реальности. У государства и общества много проблем, и я не знаю, что с ними делать, кроме как «начинать с самого себя». Для моих клиентов этот тяжелый «внешний ледниковый период» – не их управленческая задача. Напротив, они адаптируются к условиям и делают свое дело в предлагаемых обстоятельствах.

Коллега, прочитавший рукопись книги, отметил, что в ней не хватает главы о менеджменте не как о группе руководителей в системе корпоративного управления, а как о деятельности по управлению компанией. Я не стал добавлять такую главу, поскольку, с одной стороны, книг на данную тему достаточно много и вряд ли мне удастся сказать что-то новое. Кроме того, регулярный менеджмент – не моя специализация. С другой стороны, я считаю, что создание топ-

менеджерской команды и выстраивание фундамента для регулярного менеджмента – зона ответственности governance. Сюда относятся, к примеру, вопросы формирования правления как коллегиального исполнительного органа и его мотивация. В частности, один из путей внедрения корпоративного управления, который мы с коллегами обычно рекомендуем как наиболее адекватный, предполагает первым делом не формирование совета директоров, а создание правления или аналогичного коллегиального топ-менеджерского «квазиоргана»⁷. «Квазиорган» означает, что в компании создается соответствующий формат коллегиальной работы, но статус решений такого «квазиоргана» совещательный, и потому этот орган не указывается в Уставе, а его члены не несут соответствующей юридической ответственности. Такой «квазиорган» позволяет без особых управленческих рисков «отрепетировать» работу соответствующего коллегиального органа и затем безболезненно ввести его в работу.

КАРТА ЗНАНИЙ ВЛАДЕЛЬЦА

Литература по менеджменту, при всей ее важности и значимости, мало помогает собственникам: чем толковее книга, тем лучше она учит их быть менеджерами, а не *собственниками*. Данная работа, скорее, относится к литературе по

⁷ Термином «квазиорган» я обязан своему коллеге и партнеру Павлу Шило.

«владельчеству». С учетом этого формировались и структура книги, и представление о том, как должна выглядеть «карта» минимально необходимых знаний, которые следует освоить владельцу бизнеса, чтобы надлежащим образом выполнять свою владельческую роль, не погружаясь целиком в менеджерскую.

Центральная фигура рисунка – собственник (владелец). Вокруг него располагаются его ключевые «стейкхолдеры». Для взаимодействия и выстраивания отношений с ними следует иметь представление о тех областях знаний, которые окружают соответствующих «стейкхолдеров».



Рисунок 0.1. Карта знаний владельца

При ближайшем рассмотрении тема отношений владельца и семьи, в том числе выстраивание полноценной системы family governance, оказалась столь разнообразной и глубокой, что, видимо, потребует отдельной книги, а не всего лишь одной главы, как у меня. Во «Времени собственности» мы рассматриваем эту тему преимущественно со стороны, актуальной для бизнеса и связанной с corporate governance, лишь поверхностно касаясь смежных и очень важных областей знаний, необходимых для обеспечения владельческой преемственности с точки зрения семьи.

На «карте» три типа областей знаний обведены разным пунктиром.

1. Коротким пунктиром обведены области, раскрытые относительно полно, поскольку они имеют непосредственное отношение к владельческой роли в бизнесе и к корпоративному управлению.

2. Точками – те, без опоры и ссылки на которые было бы невозможно раскрыть первую группу областей знаний, но которые не планировалось отдельно обсуждать в книге. Например, корпоративное право или корпоративные финансы.

3. Длинным пунктиром обведены области, логически и идеологически связанные с темой книги, которые, безусловно, дополняют и развивают понятие владельческой преем-

ственности, но я их просто не осилил в рамках этой книги, поскольку не считаю, что у меня достаточно соответствующего практического опыта. К данной группе я отношу весь блок владельческой преемственности «со стороны семьи», включая family governance, деятельность семейных офисов, наследственное планирование, работу с родословием, благотворительность и тому подобное. Мне это интересно, но здесь я уже вряд ли когда-нибудь стану экспертом. Однако владельцам надо обязательно учиться и этому.

Итак, мы видим, что третья область гораздо объемнее, чем две остальные вместе взятые. Это значит, что нам с вами предстоит еще учиться и учиться...

ЖАНР И СТИЛЬ

Книга написана как бы «от первого лица», а потому в ней встречается много личных местоимений. Прошу читателей, которые этого не любят, отнестись со снисхождением и пониманием. Постарайтесь воспринимать данный текст как мое личное послание каждому из вас.

Я стараюсь использовать простой язык, но иногда жертвую легкостью изложения ради точности формулировок. Там, где можно обойтись без строгих управленческих или юридических определений, я охотно от них отказываюсь. Но в некоторых частях текста приходится быть предельно точным, даже использовать формулы, цифры, графики и табли-

цы. Надеюсь, это не помешает читателям получить удовольствие от чтения и извлечь для себя максимальную пользу.

Мои стилевые вольности отчасти продиктованы жанром. В этой книге я делюсь выводами, сделанными на основе многолетней (с 1991 года) консультационной практики, в том числе в области corporate governance (с 1994 года), и озвучиваю собственные размышления по многим вопросам, на которые еще нет окончательных ответов. Иногда даже рискую использовать жаргон и «пацанский» стиль речи. Заранее прошу прощения у тех, кого это заденет.

О списке литературы и цитировании. Я написал много статей и даже диссертацию на степень DBA по теме корпоративного управления в российских непубличных компаниях⁸, но принципиально не хотел придавать тексту книги наукообразный вид. Поэтому прошу прощения у академически ориентированных коллег за не очень длинный список литературы и самоцитирование. Здесь я излагаю свое личное видение типичных проблем собственников, преемников и менеджеров российского бизнеса в контексте преемственности, а также предлагаю подходы к их решению и практические

⁸ Диссертация на степень DBA (doctor of business administration). См.: *Королев В. А. Принципы моделирования системы корпоративного управления российскими непубличными частными компаниями в условиях переходной экономики [Текст]: дис.... доктора бизнес-администрирования.* – British Business Academy, Москва, 2013. – 128 с. URL: <https://www.singapore-academy.org/library/sacm-cg-korolev.pdf> или <https://academy-british.co.uk/library/bbauk-cg-korolev.pdf>. (дата обращения: 04.05.2021).

инструменты.

Путеводитель по книге

● **Полужирным** выделены понятия, объясняющиеся в глоссарии книги.

● *Курсивом* помечены ключевые слова, которые не обязательно поясняются в глоссарии, но на которые читателю следует обратить внимание в рамках того фрагмента текста, где они встречаются.

● В тексте есть «врезки» с толкованием используемых терминов. Эту лексику можно найти в глоссарии в конце книги.

● Все понятия трактуются исключительно в контексте данной книги. В литературе по бизнесу могут встречаться иные толкования.

● Упомянув «собственника» или «владельца», будем подразумевать исключительно собственника (владельца) *бизнеса*, а не другого имущества, если не оговорено иное.

● То, что говорится о собственнике, применимо, как правило, и к совладельцам (партнерам) как к группе, если отдельно не оговорено иное.

● Инструменты экономической оценки «масштабности и эффективности» владельца относятся не ко всей его жизни, а только к определенной роли в бизнесе.

● Понятия «бизнес» и «компания» следует различать, но

в целях решения поставленных перед книгой задач мы исходим из того, что собственник использует компанию как инструмент владения и управления бизнесом. Следовательно, говоря о «собственнике компании», мы имеем в виду собственника бизнеса.

● Книга подробно описывает специфику непубличных частных компаний, но многие выводы окажутся справедливыми и для публичных компаний с концентрированным владением, под которым мы понимаем наличие собственника или небольшого числа совладельцев, согласованно контролирующих компанию, поскольку принципы управления такими компаниями схожи.

● Понятия «публичная» и «непубличная» применительно к компаниям используются в соответствии с российским законодательством, если не оговорено иное. Под «публичным» понимается акционерное общество, чьи акции и ценные бумаги, конвертируемые в акции, торгуются в соответствии с законами о рынке ценных бумаг. Общество с ограниченной ответственностью, даже если его облигации торгуются на бирже, не считается публичным⁹.

● Я специально выбирал вопросы и закономерности, характерные для любого владельца и менеджера, независимо от вида бизнеса. Конечно, есть компании со своей спецификой, например технологические стартапы, в которых совладельцы и разработчики являются партнерами, или консал-

⁹ ГК РФ, ст. 66.3. Публичные и непубличные общества.

тинговые компании, где партнеры-совладельцы и менеджеры входят в одну группу. Однако в данной книге мы будем говорить о собственниках, имеющих возможность выбора: выполнять ли им роль менеджера самим или кого-то нанять.

Часть I

Собственник: его статусы и роли

В первой части, состоящей из двух глав, мы обсудим, что значит быть собственником и как это делать эффективно. Поразмышляем о том, что является «царским делом» собственника, которое нельзя делегировать, а надо сделать самому, о его «персональном» времени как инвестиционном ресурсе. Оценим, сколько оно стоит, от чего зависит его стоимость и каким образом ее повышать.

Глава 1

БЫТЬ СОБСТВЕННИКОМ

*Собственников в компании не может быть двое.
По определению.
Каха Бендукидзе*

В этой главе мы обсудим следующие вопросы.

- Кто такой собственник? Кто не является собственником?
- Чем собственник отличается от совладельца и акционера?
- Сколько ролей в бизнесе может играть собственник? Как совмещение ролей влияет на его эффективность? Какую роль он не может делегировать?
- Кто такие стейкхолдеры и «как это будет по-русски»?
- Почему в фокусе нашего внимания находится не компания, а собственник? Как это меняет стейкхолдерскую схему и почему это важно знать?
- Как собственнику реализовать свой владельческий потенциал? Какую карьеру он может сделать?
- Какие вопросы собственник должен задать себе, чтобы самоопределился и решить, чего ему хотеть от бизнеса?
- Почему собственник – источник не только ключевых возможностей, но и ключевых рисков для своего бизнеса

и что из этого следует?

● Какие виды власти собственник может установить в своей компании и как это влияет на ее контроль и «топопривлекательность»?

Урок от Кахи Бендукидзе

Осенью 1999 года произошел случай, который сильно повлиял на мои профессиональные взгляды. На ежегодной конференции по управлению, организованной известной санкт-петербургской консультационной компанией «Альт»¹⁰, выступал Каха Бендукидзе. Несколько его слов перевернули мое представление об управлении бизнесом и вызвали целый ряд вопросов, над которыми я впоследствии работал в качестве консультанта и независимого корпоративного директора российских частных компаний.

В мою память особенно врезались два тезиса:

1. **Компания** не завод, компания – держатель капитала. Ее цель – рост капитала, а не сохранение заводов. Компания может и должна покупать и продавать заводы для увеличения своего капитала.

2. **Собственник** (компании) – единственный **владелец**

¹⁰ *Королев В. А.* Над чем будут думать российские бизнесмены и бизнес-консультанты в ближайшие 10 лет? Тезисы выступления на конференции «Управление в России: отказ от иллюзий» (Санкт-Петербург, 23–24 ноября 2000 г.). Предоставлены ИКФ «АЛЬТ» // Consulting.ru (<http://consulting.ru/>). URL: http://consulting.ru/econs_wp_5675. (дата обращения: 08.04.2021).

контрольного пакета, позволяющего назначать генерально-го директора, поэтому в компании не может быть двух собственников. Если контрольного пакета нет ни у кого, то мы имеем дело с **партнерами** или **акционерами**, которых не следует называть собственниками.

Эти тезисы приводят к некоторым следствиям (выводам).

СЛЕДСТВИЕ 1. О МЕХАНИЗМЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА ВЕРХНЕМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ

В своей консультационной практике я использую простейшую классификацию компаний, которая позволяет понять основные проблемы организации, задав клиенту всего два вопроса:

1. Кто владеет контрольным пакетом акций компании (по-научному – «какова структура владения»)?

2. Как совладельцы (акционеры) участвуют в управлении?

В зависимости от структуры владения получаем четыре типа компаний, которые просто обозначим русскими буквами.

1. **Тип А.** Компании, которыми на 100 % владеет один человек.

2. **Тип Б.** Контрольный пакет акций держит один человек, но он не владеет компанией на 100 %.

3. **Тип В,** или **партнерские компании.** В них контроль-

ным пакетом совместно владеют несколько крупных акционеров.

4. **Тип Г.** Компании с «распыленным» владением, то есть такие, где даже крупнейший пакет является миноритарным (не более 5 %).

Чтобы лучше понять механизм принятия решений на верхнем уровне управления, нужно разделить компании как минимум на два типа: «с собственником» (А и Б) и «без собственника» (В и Г). Если у компании есть собственник, то он является высшим органом управления (собранием акционеров в АО или собранием участников в ООО¹¹) и единолично принимает все решения. Для этого ему достаточно «созвониться со своей головой» и понять, чего он хочет. А вот в партнерской компании нескольким **совладельцам** необходимо общаться друг с другом, чтобы договориться.

Когда интересы партнеров расходятся, достижение договоренности отнимает много времени (а бывает, и денег) и может навредить бизнесу. В России искусство договариваться оставляет желать лучшего, а потому нередки корпоративные войны за контроль. С этой точки зрения компания, у которой всего один собственник, находится в выигрышной позиции: ее владелец способен быстро принимать ключевые решения, а ситуация, когда несколько партнеров тянут бизнес в разные стороны, просто невозможна.

¹¹ АО – акционерное общество, ООО – общество с ограниченной ответственностью.

Всё это наводит на мысль о том, что собственник не только ни с кем не делит высшую власть, но и несет полную ответственность за принятые решения, какими бы они ни были. Когда вся власть сконцентрирована в одних руках – ответственность также полностью ложится на одни плечи. Если такой собственник решит выйти из оперативного управления компанией (отказаться от статуса и роли менеджера), то ему придется передать руководство не одному из своих партнеров по бизнесу, с которыми он делит владельческую роль и которые, как и он, мыслят категориями собственности и бизнеса, а нанятому топ-менеджеру, мыслящему категориями должности и карьеры.



ГЛОССАРИЙ

Собственник. В контексте бизнеса и организаций – единственный человек во Вселенной, владеющий правом принимать основополагающие решения в организации (компании), то есть владелец фактического контрольного пакета.

В частности, только он вправе принять единоличное решение, быть ли ему генеральным директором своей компании или нанять на эту должность другого человека. Он также владеет возможностью не принимать решение. Например, может сорвать кворум собрания акционеров/участников как высшего органа управления.

Обычно собственник – владелец более 50 % голосов

собрания акционеров/участников.

Данное понятие имеет смысл, только если его употреблять в единственном числе для конкретного бизнеса (компании) и только в настоящий момент.

На юридическом языке собственник является «лицом, имеющим фактическую возможность определять действия юридического лица» (п. 3 ст. 53.1 ГК РФ). Этот статус влечет за собой определенную юридическую ответственность, несмотря на принцип «ограниченной ответственности».

Совладелец. Участник корпоративной организации (в бизнесе обычно – хозяйственного общества, то есть акционерного общества (АО) или общества с ограниченной ответственностью (ООО)), имеющий право голоса в высшем органе управления организацией. Возможные формы совладения в зависимости от формата участия в бизнесе: партнер и акционер.

Партнер = совладелец (часто член группы **предпринимателей**). Его участие именно в качестве лица, а не только источника капитала, существенно важно для бизнеса.

Акционер = совладелец важен для бизнеса не как конкретное лицо, а как поставщик капитала. Он не обязан быть партнером-предпринимателем и обычно ведет себя как **капиталист**¹². В законодательстве

¹² Вместо слова «капиталист» принято использовать слово «инвестор».

Однако я предлагаю различать эти роли по аналогии с тем, как в семьях различают роли невесты и жены. Инвестор – потенциальный капиталист, то есть

некоторых стран акционерные общества называются «анонимными», что подчеркивает несущественность личных характеристик владельца и его управленческих или предпринимательских компетенций.

СЛЕДСТВИЕ 2. ОБ АКЦИОНЕРАХ, ВАУЧЕРАХ И «НЕСЧАСТНЫХ МИНОРИТАРИЯХ»

Теперь уже понятно, что призывы начала девяностых: «Вложи свой ваучер в Газпром – стань собственником Газпрома», мягко говоря, дают не совсем верный посыл публике. А еще многие осознали, что даже одна акция иногда имеет значение. Пакет «50 % плюс одна акция» делает тебя собственником, а «50 % минус одна акция» в лучшем случае – «младшим партнером», а в худшем – «несчастливым миноритарием».

СЛЕДСТВИЕ 3. О КОМПАНИЯХ С РАСПЫЛЕННЫМ ВЛАДЕНИЕМ И ЦЕЛЯХ ИХ АКЦИОНЕРОВ И СТЕЙКХОЛДЕРОВ

У публичной акционерной компании с распыленным владением по определению нет собственника. Публичность

тот, кто еще находится «в деньгах» и ищет объект инвестирования. Капиталист – реализовавшийся инвестор, то есть лицо, владеющее активом, а не деньгами.

означает, что акции компании торгуются на бирже. *Распыленность* владения значит, что у компании множество акционеров, причем даже самый крупный акционер сознательно владеет миноритарным пакетом, позволяющим в случае необходимости достаточно быстро продать его на бирже без риска «обвалить» стоимость акций этой компании.

Акционеры компаний с распыленным владением заинтересованы не столько в своем участии в стратегическом управлении компанией, сколько в стратегическом контроле над ней, а также в ликвидности и стоимости своих пакетов акций, входящих в их *инвестиционные портфели*. Крупные **институциональные инвесторы** управляют *портфелями* ценных бумаг, выпущенных разными компаниями, но не вмешиваются в управление самими компаниями. Портфель позволяет им диверсифицировать риски, связанные с ценными бумагами.

Очевидно, что перед компанией с распыленным владением проблема владельческой преемственности, то есть сохранения управляемости при смене собственника, не стоит в принципе. Состав акционеров может меняться каждый день, но это не сильно сказывается на управлении компанией, поскольку им занимаются наемные менеджеры под бдительным надзором такого же наемного совета директоров (СД), большинство в котором составляют независимые директора. Акционеры такой компании из числа институциональных инвесторов, как правило, не стремятся в СД, по-

скольку в этом случае они становятся инсайдерами, что частично ограничивает их право в любой момент продать акции.

Ключевые управленческие возможности и преимущества компании с распыленным владением зависят не столько от состава акционеров, сколько от состава совета директоров и топ-менеджерской команды. При управлении компанией члены СД и топ-менеджеры ориентируются не только на интересы акционеров, но и учитывают требования иных заинтересованных в ней и/или влияющих на нее лиц, которых принято называть **стейкхолдерами** (от *англ.* stakeholder – заинтересованное лицо)¹³. Такого поведения от них ожидают в соответствии с так называемой лучшей практикой **корпоративного управления (КУ)**, описанной во множестве международных и национальных документов – например, в кодексах корпоративного управления. В России тоже есть подобный кодекс.

К стейкхолдерам компании, в частности, относятся клиенты, поставщики, сотрудники, кредиторы, местные сообщества, органы власти, конкуренты и, конечно, владельцы (в данном случае – акционеры). Естественно, у разных стейкхолдерских групп разная степень влияния и заинтересованности в результатах работы компании.

¹³ В отличие от термина shareholder (владелец доли в капитале компании, акционер) слово stakeholder перешло в русский язык без перевода.

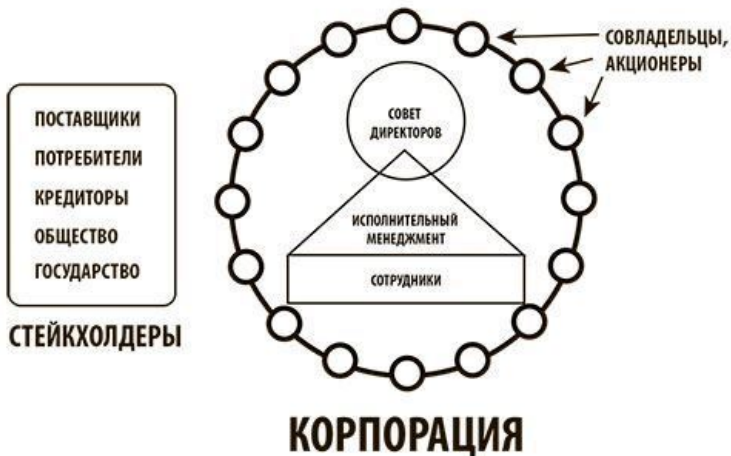


Рисунок 1.1. Компания с распыленным владением (тип Г) и ее стейкхолдеры

На рисунке 1 схематично изображена компания с распыленным владением, окруженная своими акционерами (на границе по кругу) и прочими стейкхолдерами (вне границы). В фокусе нашего внимания, в центре схемы, находится компания с ее органами управления (советом директоров и менеджментом), а не акционеры и не стейкхолдеры.

Осознав различие между собственником компании с концентрированным владением и акционерами компании с распыленным владением, легко понять, почему в традиционном «стейкхолдерском» подходе компания помещается в центр

схемы (фактически в центр бизнеса). Кто или что еще там может быть, если бизнесом занимается «не завод, а компания», для которой завод – лишь средство повышения стоимости капитала и у которой нет собственника? Закономерно, что при таком подходе компания находится в центре бизнеса, а ее судьба обычно волнует акционеров настолько, насколько их волнует судьба принадлежащего им миноритарного пакета акций этой компании. Наличие же собственника кардинально меняет ситуацию.

СЛЕДСТВИЕ 4. О БИЗНЕСМЕНЕ (СОБСТВЕННИКЕ) КАК «СУБЪЕКТЕ ХОТЕНИЯ»

Когда собственник (основатель) начинает бизнес, учреждает компанию, он делает это лишь на основании своего «хотения». Он не спрашивает «щучьего веления», веления мэра, губернатора, министра, председателя правительства, ни даже самого президента! Собственник становится собственником в результате самоопределения: захотел и стал. Более того, с момента создания компании он является в ней единственным «субъектом хотения» верхнего уровня, что позволяет ему и бизнес развивать «по своему хотению».

Контрольный пакет дает собственнику возможность ска-

зать «я хочу», а после этого единолично принять решение¹⁴. Он не обязан ни с кем обсуждать свои планы, хотя вправе делать это, опять-таки, «по своему хотению». Конечно, если помимо собственника в капитале компании участвуют миноритарные партнеры или акционеры, закон требует проведения общих собраний участников (акционеров), на которых они принимают решения как высший орган управления. Однако очевидно, что такие собрания по большинству вопросов носят ритуальный характер, если последнее слово всё равно остается за собственником.

Значит ли это, что собственник может хотеть чего угодно? Нет, конечно. Но об этом мы поговорим в разделе «Собственник как субъект хотения». Сейчас нам достаточно понимать, что акционер, не обладающий контрольным пакетом акций, и близко не имеет столько власти над бизнесом, сколько собственник. Всё, на что способен акционер, которому надоел бизнес, – продать акции. А вот собственник может сделать что угодно, в том числе ликвидировать компанию.

СЛЕДСТВИЕ 5. СОБСТВЕННИК КАК ФИЗИЧЕСКОЕ ЛИЦО

Из человеческой природы собственника следует, что он:

¹⁴ Строго говоря, для разных решений требуется разная величина контрольного пакета. Но для данного рассуждения эти детали пока не важны.

1. **Живой, но не вечно.** Поэтому ему неизбежно придется решать вопрос о **владельческой преемственности** бизнеса.

2. Обладает **собственным временем** – дополнительным неденежным ресурсом, который можно **инвестировать** в бизнес; а значит, ему неизбежно придется решать вопрос о своем участии в управлении и **управленческой преемственности** (отделении владения бизнесом от управления им).

3. **Плодовит.** Имеет **семью** и детей, а потому неизбежно решение вопроса: оставлять ли в наследство детям бизнес или иные активы?

4. **Не может быть «автоматизирован»** или «оцифрован» в принципе, в отличие от многих других профессий наемных работников.

Роли и статусы собственника

Вначале разберем, в чем сходство и различие понятий «статус» и «роль» и почему нам не обойтись без их различия. Для целей книги нам достаточно той информации, которую можно найти в интернете¹⁵.

¹⁵ См.: Разница между статусом и ролью // The Difference.ru. URL: <https://thedifference.ru/chem-otlichaetsya-status-ot-rol-i/> (дата обращения: 08.04.2021); см.: Разница между социальной ролью и социальным статусом // The Difference.ru. URL: <https://thedifference.ru/chem-otlichaetsya-socialnaya-rol-ot-socialnogo-statusa/>. (дата обращения: 08.04.2021).



К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Статус определяет состояние, *положение*, а роль характеризует *поведение, деятельность*, соответствующую статусу.

Под статусом собственника мы будем понимать совокупность *прав, обязанностей* и соответствующей им *ответственности*.

Под ролью собственника будем понимать совокупность норм поведения при определенной деятельности. Свойство этих норм в том, что они требуют от человека предельного или особого внимания в процессе их реализации. Будем считать, что человек в данный момент времени может выполнять только одну роль.

В некоторых случаях для поддержания статуса человеку требуется вести себя в соответствии с ролью, связанной с данным статусом (уже упоминавшийся принцип «назвался груздем – полезай в кузов»).

Срок обладания статусом измеряется *календарным временем* и не требует от человека затрат его *персонального времени*, а выполнение роли – требует.

Из определения терминов следует, что несколькими статусами можно обладать одновременно (параллельно), но роли исполняются только последовательно. Статусы можно *совмещать*, а между ролями следует *переключаться*¹⁶. Статус статичен, роль

¹⁶ В книге иногда встречается выражение «совмещение ролей». Это ситуация,

динамична.

Соответствующие друг другу статус и роль могут называться одинаково. В этом случае возникает риск их перепутать и пытаться поступать со статусами так же, как с ролями, и наоборот. Отсюда и возникает типичная ошибка – попытка собственника, совмещающего несколько статусов, также одновременно играть несколько ролей.

Из сказанного выше ясно, что нам не удастся разобраться с «временем собственности», если мы не будем различать и использовать понятия «статус» и «роль».

Следует отличать юридический статус собственника от управленческих ролей, которые он может исполнять (топ-менеджер, капиталист, предприниматель). О необходимости различать эти три роли известно из классических работ, посвященных проблематике предпринимательства. В частности, Фрэнк Найт в книге «Риск, неопределенность и прибыль»¹⁷ и Израэл Кирцнер в «Конкуренции и предпринимательстве»¹⁸ говорили об этом, и я с ними полностью согласен¹⁹.

при которой собственник не переключается между ролями, а «ходит в нескольких костюмах одновременно».

¹⁷ *Найт Ф. Х.* Риск, неопределенность и прибыль. – М.: Дело, 2003.

¹⁸ *Кирцнер И. М.* Конкуренция и предпринимательство. – М.: Социум, 2010.

¹⁹ По своему невежеству об указанных книгах я узнал уже в процессе работы над своей. Если бы я прочитал их сразу, как только они вышли на русском языке, то моя книга была бы написана раньше: меньше времени затратил бы на осмыс-

Собственник может обладать несколькими статусами одновременно: например, акционера, топ-менеджера и предпринимателя, в отличие от ролей, которые соответствуют этим статусам, но не могут исполняться параллельно (синхронно).

Суммарное время, которое собственник тратит на соответствующие три роли, не может превышать общего фонда его рабочего (активного) времени.

Статус определяет и юридическую ответственность собственника (владельца). Поскольку собственник по определению является владельцем контрольного пакета, то, согласно законодательству РФ, он считается «лицом, контролирующим должника» (закон о банкротстве) или лицом, «имеющим фактическую возможность определять действия юридического лица» (по ГК РФ). Подобный статус обязывает собственника добросовестно и разумно действовать в интересах компании, которой он владеет, и, как следствие, нести ответственность за нарушение этой обязанности. Аналогичные требования предъявляются и к наемному топ-менеджеру компании.

Однако если собственник не выполняет ни роли предпринимателя, ни роли топ-менеджера, а является просто акционером, не вмешивающимся в управление, осуществляемое советом директоров и менеджментом, то риск того, что его привлекут к ответственности, снижается.

Статус собственника позволяет ему самому выбирать роль/роли в компании и в любое время менять свое решение. Чаще всего владельческую карьеру он начинает как **предприниматель** и только в случае успеха получает возможность выбора: оставаться ли ему предпринимателем и дальше, либо реализовать себя в роли инвестора, став капиталистом. В разных бизнесах один и тот же человек может исполнять разные роли. Тем важнее понимание различий между ними.

Другой великий экономист, Йозеф Шумпетер, называл предпринимателем автора бизнес-идеи – как правило, инновационной, – ради реализации которой тот готов рисковать своими деньгами и временем, занимаясь бизнесом²⁰.

Однако недостаток данного определения в том, что оно слишком узкое. Шумпетер отказывает в праве называться предпринимателем тем людям, которые занимаются бизнесом на свой риск, но при этом не являются инноваторами. В частности, наследники бизнеса, продолжающие дело основателя, могут и не быть инноваторами. Поэтому мне ближе позиция Израэла Кирцнера, определявшего работу предпринимателя как постоянную «бдительность» к рыночным возможностям. Для целей этой книги я расширил понятие «предприниматель», включив в него всех собственни-

²⁰ Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. Йозеф Шумпетер определял предпринимателя как человека, имеющего инновационную бизнес-идею.

ков бизнеса, которые занимаются предпринимательской деятельностью и лично ведут дела, инвестируя в них свое время, а не просто продавая его.

Если для занятия бизнесом предприниматель основывает компанию, то он становится ее учредителем (основателем). Если учредитель один или ему принадлежит контрольный пакет акций, значит, он собственник и может выбирать роли в бизнесе. В этой книге роль предпринимателя мы будем рассматривать в связке с ролью менеджера, когда собственник взаимодействует с сотрудниками компании и другими людьми.

Обычно в период становления компании с нуля выбор у собственника невелик. Он назначает себя генеральным директором (менеджером), ведь даже если бы он хотел назначить на эту должность другого человека, то не смог бы, поскольку ни денег, ни других привлекательных предложений для профессиональных менеджеров у него еще нет. Собственников, которые занимают в компании должность менеджера, в России очень много.

Если предприниматель вкладывает в бизнес деньги, время и другие собственные ресурсы, то он играет роль не только менеджера, но и стратегического инвестора. В отличие от классического портфельного инвестора, который вкладывает в бизнес только деньги и может выполнять в компании лишь функцию стратегического (не оперативного) **контроля**, стратегический инвестор непосредственно занимает-

ся стратегическим, а не оперативным (текущим) **управлением**. Если таким инвестором является сам собственник, то с управленческой точки зрения на первых порах он просто обязан лично заниматься стратегическим управлением.

Большинство предпринимателей-учредителей не только принимают на себя статус и играют в своих организациях роль топ-менеджера, но и делают это на протяжении всего жизненного цикла компании. Меньшинству удастся передать оперативное управление профессиональным топ-менеджерам, оставив за собой функции стратегического управления бизнесом. И лишь немногие позволяют себе заниматься исключительно стратегическим контролем.

Собственника, который так или иначе участвует в стратегическом управлении компанией, в этой книге мы будем называть «предпринимателем», а собственника, который отошел от всех видов управления, как стратегического, так и текущего, и начал управлять своим капиталом непосредственно, будем называть «капиталистом».

Ключевое различие между предпринимателем и капиталистом состоит в том, что первый инвестирует (не продает, в отличие от менеджера, а именно инвестирует) свое время в управление бизнесом, то есть предприниматель работает *на бизнес*. Второй же инвестирует в бизнес свой капитал, а не время, и далее требует от бизнеса доход на инвестированный капитал, то есть капиталист требует от бизнеса работы *на себя*.

Первый шаг к тому, чтобы заставить бизнес работать на себя, – начать мыслить в терминах ролей, то есть видов деятельности, которые собственник может выполнять в бизнесе, учитывая свой владельческий статус. При этом нужно помнить, что роль предпринимателя всегда нужна бизнесу для сохранения конкурентоспособности. Если собственник-предприниматель решает стать капиталистом, он должен позаботиться о том, чтобы обеспечить бизнесу предпринимательскую преемственность, то есть найти кого-то, кто возьмет на себя роль предпринимателя вместо него.

Из тезиса о том, что предприниматель инвестирует свое время, ожидаемо следует: это время должно подлежать инвестиционной оценке и отвечать на вопрос «сколько?». С данным вопросом мы будем разбираться в следующей главе.

Из указанного тезиса также следует, что понятие «инвестиционная привлекательность» необходимо переосмыслить. Инвестиционная привлекательность какой-либо страны должна оцениваться не только в терминах привлеченного денежного капитала, но и в терминах потенциала персонального времени, которое предприниматели готовы инвестировать в свой бизнес в данной стране. Этот показатель пропорционален количеству молодых предпринимателей, не только начинающих бизнес в своей стране, но и остающихся в ней, и, скорее, обратно пропорционален количеству государственных компаний, затрудняющих конкуренцию со стороны предпринимателей.



К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Следует оговориться, что могут существовать и другие подходы к определению понятия «предприниматель». Например, П. Г. Щедровицкий, рассматривая роль предпринимателя в системе разделения труда в контексте промышленных революций²¹, проводит различие между предпринимателями разного типа (торговый, прожектерский и т. п.), выделяя среди них технологического предпринимателя, оправдывающего свое существование инновациями, приводящими к повышению производительности труда за счет новых комбинаций факторов производства. Это понятие более строгое, нежели то, которым я пользуюсь в книге. Оно позволяет выделить часть предпринимателей, непосредственно влияющих на системы разделения труда и делающих вклад в промышленную революцию. Я же сознательно расширяю область своего понятия «предприниматель», включая в него и другие типы, поскольку считаю, что любой предприниматель, находящийся в условиях конкуренции, так или

²¹ См.: Щедровицкий П. Г., Ковалевич Д. А. Возвращение предпринимателя // Химия и жизнь – XXI век. 2017. № 1. С. 2–8 (Веб-версия: shchedrovitskiy.com – сайт философа и методолога Петра Щедровицкого (<https://shchedrovitskiy.com/>)). URL: <https://shchedrovitskiy.com/vozvrashhenie-predprinimatelja/>); Лекция П. Г. Щедровицкого «Предпринимательство в контексте усложнения системы разделения труда» // shchedrovitskiy.com. URL: <https://shchedrovitskiy.com/predprinimatelstvo-i-razdelenie-truda/>.

иначе, пусть и не очень революционно, повышает производительность труда и тем самым создает добавленную стоимость своему бизнесу.

Никакой иной статус не дает права одновременно иметь в бизнесе столько ролей, сколько имеет (и в российских реалиях часто пытается одновременно играть) сам собственник. Отсюда закономерно возникают несколько вопросов.

● Насколько это хорошо – совмещать многие статусы и соответствующие им роли?

● Какие статусы/роли стоит совмещать, а какие нет? От чего это зависит?

● Какие из возможных статусов/ролей собственника больше всего соответствуют его интересам и ценностям?

● Какие из возможных статусов/ролей самые важные?

● От каких статусов/ролей собственник может отказаться?

● От каких статусов/ролей собственник не может отказаться?

● Что происходит, если собственник не различает роли, которые исполняет, и выбирает их неосознанно?

● Может ли собственник делегировать кому-то выбор роли, которую считает нужным выполнять лично?

Роли, которые собственник играет в бизнесе, различаются по сложности и важности. Очевидно, что он способен совмещать, разделять, менять (в том числе чередовать) и, конеч-

но же, «делегировать»²² некоторые из них. Понятно, что собственник не может быть одинаково успешен и/или эффективен в каждой роли в силу различия как самих ролей, так и способностей конкретного собственника. Также очевидно, что он не может и не должен делегировать кому-то решение о выборе своих ролей.

Понимание статусно-ролевого набора и выбор статусов и ролей – «царское дело» собственника, а не «игра в слова». Неправильный выбор влечет неверные действия. Возникает риск того, что на «собственнической» позиции в бизнесе никого не окажется, в отличие от менеджерских: словно все хотят *управлять*, а *владеть* никто не желает. Собственник же, вместо того чтобы осознать и развивать свой владельческий потенциал, начнет толкаться с топ-менеджерами на вершине управленческой пирамиды.

Несмотря на то, что понятия «статус» и «роль» сопоставимы по важности, в рамках этой книги, особенно при обсуждении вопросов *владельческой эффективности*, мы будем больше фокусироваться на анализе ролей, а не статусов.

²² Слово «делегировать» взято в кавычки не случайно. «Делегирование» одной из ролей, исполняемых собственником, отличается от делегирования в менеджменте, когда генеральный директор передает часть своих функций подчиненным, сохраняя ответственность за собой. Когда собственник «делегирует» кому-то одну из своих ролей, например роль генерального директора, он также наделяет гендиректора соответствующей ответственностью, поскольку у них отношения не подчиненности, а подотчетности. Подробнее об этом см. [главу 5](#).

Статусы и соответствующие им роли, которые собственник может исполнять в бизнесе

- Предприниматель
- Хозяин (собственник и одновременно менеджер)
- Лидер (собственник-стратег)
- Инвестор (потенциальный капиталист)
- Капиталист (реализовавшийся инвестор)
- Основатель (учредитель, грюндер²³)

Предприниматель. Автор или последователь бизнес-идеи (схемы, модели), которая имеет рыночный потенциал для получения предпринимательской прибыли, готовый действовать на свой риск в условиях неопределенности.

Под «предпринимательской прибылью» в рамках книги будем понимать ту часть прибыли, которая остается после выплаты «капиталисту» за предоставленный им капитал. Подробнее об этом – в главе 2.

Предприниматель не обязательно выступает в качестве поставщика капитала и/или руководителя организации. Когда он как основатель создает компанию, то как бы «приглашает» капиталиста инвестировать в нее, а менеджера –

²³ За этот удачный термин автор благодарен коллегам А. А. Яковлеву и Ю. А. Данилову. См.: *Яковлев А. А., Данилов Ю. А.* Российская корпорация на 20-летнем горизонте: структура собственности, роль государства и корпоративное финансирование // *Российский журнал менеджмента.* 2007.5(1): 3-34.

управлять сотрудниками. Часто бизнесы, созданные с нуля, на первых порах возглавляют предприниматели-учредители, то есть наблюдается совмещение ролей собственника (совладельца) и генерального директора (топ-менеджера).

Забегая вперед, скажу, что предпринимательскую роль могут выполнять несколько лиц, причем не только партнеры (совладельцы), но и менеджмент. К этой идее мы будем не раз возвращаться по ходу книги.

Хозяин. Собственник, совмещающий в одном лице функции первого руководителя. Часто «грюндер» = первый хозяин.

Лидер. Собственник, который перешел от оперативного управления к стратегическому, но не утратил своего влияния на команду и коллектив. Как будет показано далее, лидер сохраняет за собой роль предпринимателя.

Инвестор. Потенциальный капиталист. У него еще есть деньги для инвестирования, а не трат; следовательно, он ищет, куда их вложить. Именно поэтому компании стараются быть «инвестиционно» привлекательными. В зависимости от стратегии инвестирования различают стратегических и портфельных инвесторов (капиталистов).

Капиталист. С точки зрения компании – это реализовавшийся инвестор, поставщик первоначального или дополнительного капитала (акционер АО). С собственной точки зрения – лицо, инвестирующее капитал в доходные активы (в отрасль, организацию или проект) с целью получения отдачи

на инвестированный капитал при допустимой норме риска.

Основатель (учредитель, грюндер). Человек, основавший компанию, бизнес. Российский бизнес, практически полностью основанный в период с 1990-х годов по настоящее время, до сих пор во многом остается «грюндерским», то есть принадлежащим основателям.

Как же собственнику решить, какую роль он обязан играть, какую не обязан, но имеет право, и как стать эффективнее при любом выборе? И вообще, применимо ли к собственнику слово «обязан»?

Легко догадаться, что мы прекратим разговор о собственнике лишь в том случае, если он перестанет играть роль собственника. Отказ от остальных ролей не мешает ему быть собственником, а напротив, даст возможность стать максимально эффективным, поскольку другие роли перестанут отнимать у него время. Это значит, что роль собственника – единственная, которую нельзя делегировать, оставаясь собственником.

Возникает следующий вопрос: что представляет собой не просто статус, а именно деятельность собственника, необходимость которой сохраняется даже тогда, когда остальные роли по какой-либо причине отпадают? В чем заключается главная работа собственника, которую он никому не может передать? Понимание этого дает ответ на вопрос «Что значит быть собственником?», – и каждый собственник интуитивно его знает, в то время как люди, годами работающие

с ним рука об руку, могут ни о чем даже не догадываться. Расскажу случай из практики, который привел меня к данному выводу.



ИЗ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ПРАКТИКИ

В разговоре участвуют Собственник бизнеса, Менеджер, Консультант (это был я) и потенциальная Наследница (дочь Собственника). В процессе разговора Собственник на несколько минут отлучается. Пока он отсутствует, менеджер просит Консультанта ответить, каким будет «конкретный» результат их сотрудничества.

Консультант (*отвечая вопросом на вопрос*): Будете ли вы считать «конкретным» такой ответ: «В результате совместной работы собственник лучше поймет, чего ему хотеть от своего бизнеса»?

Менеджер (*глядя на дочь собственника*): Как бы вам ответить... чтобы это было прилично...

Собственник возвращается, и Консультант, рассказывая ему о состоявшемся диалоге, в свою очередь просит оценить, насколько «конкретной» является такая постановка задачи.

Собственник: Это наиважнейшая задача!

Немая сцена.

Данный случай очень меня впечатлил. Он показал, насколько сильно могут различаться представления о пер-

спективах развития бизнеса у собственников и менеджеров, несмотря на то что указанные собственник и менеджер хорошо знали друг друга и давно работали вместе. Видимо, менеджеры просто не задумываются о том, откуда собственники берут задачи, которые перед ними ставят. Они принимают их как таковые и начинают думать над решением, но не могут понять *проблем*, не дающих покоя собственникам, да и не пытаются этого делать, поскольку не хотят рисковать своими контрактами. А вот собственникам для начала нужно понять, чего им *хотеть* от бизнеса, а уже потом ставить задачи менеджерам.

«Быть собственником» значит «быть ключевым "субъектом хотения"» в компании и понимать, что эти «хотения» решают судьбу бизнеса.

Собственник как «Субъект хотения»

Что должен делать «субъект хотения»? Ясное дело: он должен «хотеть». Собственник принимает те решения, которые «захотел», а не которые его «заставили» принять. Из этого вывод: если собственник ничего не захотел или не знает, чего хочет, то компания останется без решения высшего органа управления. Особенно пагубно на бизнес влияет отсутствие назревших стратегических решений.

Девять из десяти менеджеров скажут, что нет хуже собственника, чем тот, который не знает, чего хочет, поскольку

собственник – единственный реальный «субъект хотения». Остальные совладельцы и заинтересованные лица – лишь «субъекты пожеланий» в адрес собственника. В деле «хотения» никто не может заменить собственника.

В первом варианте текста наряду с «хотением» я использовал понятие «хотелка», которое для многих понятно и естественно, но, по мнению редакции, не подходит для серьезной деловой литературы. Редакторы книги выступали и против слова «хотение», но для меня оно очень существенно. Его синонимы – «цель», «желание» или «видение» – понятия более строгие и четкие, в то время как «хотение» можно трактовать шире и учитывать тот факт, что управленческая задача собственника – «хотеть правильно и ответственно». Поэтому результатом его работы может быть только «хотение» и ничто иное. Это просто ответ на вопрос «чего ты хочешь?», но не больше. Оно умышленно немного туманное, его нужно понять по-своему, оно может быть уникальным для каждого собственника. В итоге мы с редакцией сошлись на том, что в книге придется оставить слово «хотение», так как новые идеи требуют новых слов.

«Хотеть правильно и ответственно» – главная работа собственника, которая и делает его собственником. Эта работа является только его «царским делом», которое он никому не может делегировать. Если в компании кто-то начнет «хотеть» вместо собственника, то, вероятно, вскоре она сменит хозяина.

Что же за работа такая – «хотеть»? Мы все это умеем, не так ли? Допустим, хотя здесь можно поспорить. Для всех нас «хотеть» – право, а для собственника – обязанность, «*должность*», если хотите. Следовательно, мы за свои хотения не отвечаем, а он отвечает риском потери стоимости бизнеса или полной его утраты.

Предвижу возражения. Почему же собственник *должен*? Разве законодательство не говорит, что после оплаты уставного капитала собственник по отношению к компании приобретает только права, а вот у компании перед ним появляются обязательства? Ведь собственник обладает иммунитетом «ограниченной ответственности». Похоже на правду, но это отчасти устаревшая юридическая точка зрения. Современное российское законодательство предъявляет к собственнику всё больше требований по добросовестности и разумности управленческих действий, особенно в ситуации банкротства. Гражданский кодекс РФ с 2014 года прямо требует от собственника вести себя в отношении компании «добросовестно и разумно» (п. 3 ст. 53.1 ГК РФ). Но мы не будем углубляться в юридические аспекты этой интересной темы, а поразмыслим об управленческой логике: должен ли собственник что-то компании с управленческой точки зрения?

С точки зрения управления действует правило: «назвался груздем – полезай в кузов», а не «могу копать, могу не копать». «Назвался собственником – полезай в управление»,

причем не в управление-management, а, как будет показано далее, в управление-governance. Причем не «имеешь право» «полезть», а полезай – и всё тут! Данное правило можно сформулировать и по-другому: «Мы в ответе за тех, кого приручили». Создал компанию, пригласил людей работать, взял капитал у партнеров, пообещал клиентам хороший продукт – отвечаешь за то, чтобы всё это работало. Как видим, по закону может быть одно, а по понятиям (по управленческим понятиям, конечно) – совсем другое. Статус собственника требует выполнения определенных управленческих ролей.

Вопрос: Кто сказал, что собственник должен ориентироваться на управленческую точку зрения?

Ответ: Не должен, но тогда пусть сам расхлебывает последствия того, что система управления компанией не соответствует его интересам.

Для иллюстрации этого тезиса приведу пример из практики.



ИЗ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ПРАКТИКИ

В одном корпоративном тренинге участвовали три совладельца и два наемных топ-менеджера. Каждого участника мы с коллегой попросили независимо от других выписать не более трех самых важных управленческих проблем компании. Важны были

не все проблемы, которых могло насчитываться несколько десятков, а именно ключевые. В результате получился список, содержащий около пятнадцати проблем, из которых около десяти не совпадали. Затем мы попросили совладельцев и топ-менеджеров совместно выделить не более трех ключевых, поскольку сосредоточиться на решении десяти проблем невозможно. Примерно через 15 минут обсуждения они сформулировали одну-единственную главную проблему. Причем этой формулировки не было в их изначальных списках. Мы спросили, куда делись те десять, которые они перечислили в индивидуальных ответах, и услышали, что решение главной проблемы позволит решить остальные.

Их главная проблема звучала так: *«Какова роль акционера (совладельца) в управлении компанией?»*

Иными словами, зачем компании акционер? Казалось бы, понятно, зачем компания акционеру. Непонятно обратное. И вопрос далеко не праздный. Дело в том, что совладелец компании вправе участвовать в управлении ее делами, если она относится к корпоративным организациям²⁴. Означает ли это, что он также вправе не участвовать в управлении?

²⁴ Это правило действует в законодательствах разных стран, в том числе и в российском: ст. 65.2. ГК РФ предусматривает право участников корпоративных организаций (членов, акционеров и т. п.) «участвовать в управлении делами корпорации». См.: Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая // Официальный интернет-портал правовой информации (pravo.gov.ru), 2019. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102033239>. (дата обращения: 08.04.2021).

И если да, то что это за управление такое? Нужно ли оно компании? А ведь общее собрание акционеров – высший орган управления! Откуда у него право бездействовать, оставив компанию без решений? Именно поэтому компетенция общего собрания акционеров обычно ограничена законом. Но, как вы уже знаете, акционер и собственник – совсем разные понятия-явления. Часть акционеров может не участвовать в управлении компанией, и ей это не повредит, а собственник – один, и отсутствие его решений может полностью парализовать бизнес. Поэтому с 2014 года в ГК РФ предусмотрена ответственность собственника за действия, которые препятствуют управлению компанией. Но законодательство не углубляется и не должно углубляться в управленческое содержание таких действий собственника.

Итак, если собственник хочет «участвовать в управлении» компанией, то должен принимать управленческие решения. Поскольку он может принимать любые решения, закономерно возникает вопрос: чего же он хочет? И есть ли (должны ли быть) какие-то требования к его хотениям? Если «да», то почему, какие и у кого? Может ли собственник хотеть чего угодно и как угодно, или его собственническая позиция диктует ему форму и содержание хотения? На мой взгляд, верно второе.

Во-первых, «хотеть» и «хотеться» – разные вещи. Когда

кому-то чего-то *хочется*, это значит, что хотение управляет человеком. Когда же человек *хочет* сам, то он управляет своим хотением, а значит, и отвечает за результаты этого управления.

Во-вторых, **собственник должен хотеть не только ответственно, но и правильно.**

«Правильно» означает «по правилам». Если их нет, то о правильности сказать ничего нельзя. Что это за «правила»? Раз мы утверждаем, что собственник – должность, значит, указанные правила – его «должностная инструкция».

Кто задает правила? Кто пишет собственнику его «должностную инструкцию»? Кто смеет? Видимо, сам собственник. Только он может задать себе правила и выступить в компании их гарантом. Лишь в этом случае компания будет работать так, как того хочет собственник, даже если он какое-то время не сможет руководить ею лично (и даже с новым собственником, когда нынешний полностью уйдет из бизнеса). Но замечу: если собственник не задал такие правила, значит, он не вполне соответствует своей должности и будет вынужден отвечать за последствия. Здесь мы соприкасаемся с *ответственным* хотением, о котором чуть далее.

Кроме того, «правильное хотение» означает, что собственник должен не просто молча хотеть, а хотеть «публично», то есть «задавать хотение» своим партнерам, команде менеджеров, членам семьи, клиентам и даже отчасти остальному обществу, в том числе и мне. Если он этого не делает,

окружающие интерпретируют его хотения в соответствии с собственным пониманием – и получается как в известном анекдоте про такси и нетрезвого пассажира.



УЛЫБНИТЕСЬ!

В такси садится подвыпивший пассажир.

Водитель спрашивает: «Куда едем?»

Пассажир: «А тебе какое дело?»

Что означает «ответственное» хотение? В первую очередь то, что, задав хотение, собственник берет на себя обязанность не менять его, не «перехотеть» либо менять в соответствии с теми же правилами и нести ответственность за последствия перемены хотения, пусть и сделанного по правилам. Иначе собственник (и все остальные вместе с ним) будет жить по календарю, в котором семь пятниц на неделе.

Итак, я утверждаю, что у собственника по отношению к компании, кроме прав, есть еще и обязанности, а потому он должен нести ответственность не только и даже не столько юридическую, сколько репутационную. В частности, он должен репутационно отвечать в случае невыполнения своей «должностной инструкции», то есть несоблюдения правил, которые сам же и задал. На языке некоторых «неформальных объединений» «лихих девяностых» это называлось «базаробезответственность»²⁵.

²⁵ Подробнее об этом читайте в разделе «Принцип "базароответственности"»

Обычно лиц, не соответствующих должности, либо обучают и тренируют, либо освобождают от нее (заметьте, не должность освобождают от человека, а человека от должности). Кто в этом случае способен освободить собственника? Ответ очевиден: рынок, конкуренты, которым помогут недовольные менеджеры, клиенты и партнеры.

Кто же будет его обучать и тренировать? Где обучают и тренируют собственников? Нигде. Даже МВА этому не учит. Те, кто проходит курсы МВА, готовятся к «администрированию», а не к предпринимательству. Они готовят себя к исполнению хотений собственника, а не к самостоятельному собственническому хотению. Обучать можно только тому, что уже кем-то освоено, а если предприниматель собирается быть первым в чем-то, кто его научит? Любой чужой опыт здесь полезен как разбор гениальных шахматных партий: их изучают для того, чтобы, не дай Бог, не повторить. Ведь соперник наверняка уже придумал новый ответ.

В бизнес-школе СКОЛКОВО в 2013 году был создан курс «Практикум для директоров». Несмотря на название, в нем достаточно подробно рассматривалась специфика работы «управляющего собственника». Однако красноречив сам факт того, что название изначально было ориентировано на директора, а не на собственника: когда задумывался курс, в фокусе внимания находился «директор», менеджер, и уже позднее практика показала, что на него поступают

управляющие владельцы, требующие знаний, связанных с их владельческой ролью. К моменту написания книги название программы было изменено на «СКОЛКОВО Практикум». В результате фокус целевой аудитории несколько размылся, но у программы уже хорошая репутация и она может себе это позволить²⁶.

С начала 1990-х я работаю с собственниками и всё время думаю, чему и как на практике обучаются сегодняшние собственники и каким образом формируется следующее поколение владельцев-предпринимателей. Ведь «собственник бизнеса» – не просто статус. Собственник также и предприниматель, человек дела. Он действует, набивает шишки, а потом со своей командой обсуждает и обдумывает ошибки, которые привели к получению шишек. Он формулирует новые хотения и изобретает новые предпринимательские схемы, после чего вместе с командой вновь их реализует. Поэтому в процессе выработки правил управления компанией, которым подчиняется даже собственник, обязательно должны участвовать ключевые менеджеры, партнеры, команда. Для их привлечения собственнику надо научиться выстраивать не только вертикальную, но и горизонтальную коммуникацию (вести диалог).

Выработка (с подачи собственника, конечно) правил

²⁶ Практикум для директоров (СКОЛКОВО Практикум) // Московская школа управления СКОЛКОВО skolkovo.ru), 2018. URL: <https://www.skolkovo.ru/programmes/26102020-praktikum/>. (дата обращения: 08.04.2021).

управления компанией, которым собственник подчиняется вместе со всеми остальными, – это уже уровень *corporate governance*, а не *corporate management*. Поскольку такие правила необходимы любой компании, независимо от размера, то ей также необходимо CG – и, соответственно, оно является одним из главных инструментов каждого ответственного собственника.

Отдельно отмечу, что собственник не может хотеть чего угодно, лишь бы хотения (желания) соответствовали правилам. Напротив, его статус определяет набор вопросов, на которые должен ответить он и только он, то есть содержание хотений собственника диктуется набором вопросов о судьбе его собственности (в данном случае бизнеса), на которые никто, кроме него, не вправе отвечать, причем как в правовом, так и в управленческом смысле.

Откуда взять эти вопросы?

Предлагаю два источника: законодательство и управленческие размышления. Здесь мы прокомментируем законодательство, а управленческие размышления рассмотрим в главе 4 (вопросы на самоопределение).

Законодательство определяет набор вопросов, принимать решение по которым вправе только высший орган управления компании, то есть собрание владельцев, где у собственника контрольный пакет. (Для простоты рассуждения будем считать, что контрольный пакет, необходимый для решения всех вопросов, одинаков.) Список таких решений, на первый

взгляд, достаточно скупен. К ним относятся:

1. судьбоносные решения, например о реорганизации или ликвидации;
2. изменение устава, то есть ключевых «правил игры», включая набор органов управления и контроля и их компетенцию;
3. утверждение годовых отчетов и распределение прибыли;
4. формирование персонального состава органов управления и контроля компании и еще ряд специальных вопросов.

Напомню, что с юридической точки зрения принятие решений по всем этим пунктам, за исключением вопросов о формировании органов управления, является правом собственника, а не обязанностью. Решения, определяющие судьбу компании, такие как реорганизация, он принимает очень редко, а прибыль распределяет даже не каждый год. Получается, что *законодательство не особо загружает собственника работой и фактически сводит ее к кадровым решениям, касающимся органов управления*. Если коллегиальные органы (совет директоров и/или правление) не сформированы, то остается только генеральный директор, которого тоже назначают не каждый год. Если же и эту должность занимает сам собственник, то и кадровые вопросы в статусе высшего органа управления ему решать не придется. В таком случае собственнику в роли капиталиста достаточно нескольких часов в год, чтобы разобраться с ежегодными

вопросами, если не планируется реорганизация.

Законодательство не особо загружает собственника работой и фактически сводит ее к кадровым решениям, касающимся органов управления.

Грубо говоря, если следовать юридической логике, в случае непринятия собственником решений по названным вопросам компания не пострадает. Если же говорить управленческим, а не юридическим языком, то очевидно, что это не так. Если собственник не примет определенных решений – например, не сформирует органы управления, – компания может прекратить существование или утратить конкурентоспособность. Я считаю, что помимо решений, вытекающих из требований законодательства, собственник должен принимать ключевые решения о форме и способах существования и развития компании, отвечая на ряд других, не только юридических вопросов, о которых мы поговорим далее. Здесь важны оба слова – и «существование», и «развитие».

Собственник в центре стейкхолдерской схемы

Здесь мы поговорим о том, почему при рассмотрении непубличных частных компаний в фокус внимания следует помещать не саму компанию, а ее собственника, что существенным образом сказалось на структуре этой книги.

В предыдущих разделах главы мы выяснили, что собственник как владелец контрольного пакета акций (контролирующий акционер) вправе принять любое решение на общем собрании акционеров. Он может, но не обязан учитывать пожелания других держателей акций и стейкхолдеров²⁷. Зачастую компания принадлежит собственнику на 100 %, поэтому других акционеров просто нет, а стейкхолдеры имеют право лишь высказывать ему свои пожелания, которые он вовсе не обязан учитывать.

Собственник может заменить собой совет директоров, одновременно выполняя в компании роли главного менеджера, главного стратега и главного поставщика капитала. В России собственник, как правило, является основателем компании, а значит, она обязана ему существованием – и он в любой момент может ее ликвидировать. Отсюда возникает вопрос: кто же из них занимается бизнесом – компания или собственник? Чем является компания – действующим фронт-офисом или обслуживающим бэк-офисом?

Ответ крайне важен, поскольку показывает, где концентрируется стоимость бизнеса – в компании или в собственнике. Кто должен в качестве системы находиться в центре стейкхолдерской схемы: как обычно, совет директоров, генеральный директор и его топ-менеджерская команда, как

²⁷ Что будет, если собственник проигнорирует пожелания миноритарных акционеров либо других стейкхолдеров, и не потеряет ли он в результате часть стоимости бизнеса или спокойный сон, – вопрос отдельный. Однако он вправе их проигнорировать.

это показано на рисунке 1.1, или уже сам собственник? Где та точка отсчета, вокруг которой всё вертится? Наконец, кто для меня как консультанта является клиентом – компания или ее собственник?

Казалось бы, очевидно: если у компании есть собственник, то он находится в фокусе нашего рассмотрения, потому что весь бизнес в целом и компания в частности «вертятся» вокруг него. Не менее очевидно, что и отправной точкой тоже является собственник, поскольку он, а не компания, занимается бизнесом и в нем концентрируется стоимость капитала. Компания же для него – лишь средство достижения целей, в числе которых – повышение стоимости капитала. Таким образом, когда у компании есть собственник, всё меняется – и традиционная стейкхолдерская схема к ней неприменима. В этом случае собственник оказывается в центре стейкхолдерского окружения.

Пребывание собственника в центре стейкхолдерской схемы (см. [рис. 1.2](#)) не только дает ему право, но и наделяет обязанностью принимать решения по вопросам, касающимся судьбы бизнеса, а также в значительной мере определяет содержание подобных вопросов. Это вызвано тем, что собственник не просто занимает центральное место в стейкхолдерской схеме, а полностью меняет ее, поскольку у него другой «набор» стейкхолдеров, чем у компании.

Если всё настолько очевидно, зачем же тогда мы использовали это коварное выражение «казалось бы»? Что нам ме-

шает признать за собственником (совладельцами) право сказать: «компания – это я (мы)» – и заявить, что интересы собственника (совладельцев) тождественны интересам компании? В частности, я как консультант по управлению должен размышлять над этим в каждом проекте. Кого я консультирую: компанию как юридическое лицо, то есть юридическую фикцию, с которой заключен контракт, или ее менеджмент, или всё же ее собственника (совладельцев)? Кто из них наиболее адекватно представляет интересы компании?

Проницательный читатель, возможно, уже догадывается, что всё не так просто и где-то кроется подвох, но я предлагаю зафиксировать и отложить на время вопросы и сомнения. Вернемся к ним позже при обсуждении конфликта интересов собственника и компании, когда потребуем от него *подчинить* свою деятельность интересам компании в рамках **фидуциарной обязанности**. Сейчас достаточно признать, что интересы собственника и компании не тождественны, поставить его в центр «стейкхолдерской» схемы и рассмотреть вместе со стейкхолдерским окружением.



ГЛОССАРИЙ

Фидуциарная обязанность (от *лат.* fiducia – доверие) – обязанность агента (исполнителя) честно и грамотно действовать в интересах принципала (заказчика).

Поместим в центр рассмотрения не компанию как юриди-

ческое лицо, а собственника-человека с его целями, ценностями и интересами (см. рис. 1.2). Общество и государство для собственника и компании окажутся общими стейкхолдерами (см. [рис. 1.1](#)), но у собственника возникнут и уникальные стейкхолдеры: бизнес (компания), семья и он сам как «автостейкхолдер».



Рисунок 1.2. Собственник и его стейкхолдеры

Особенности стейкхолдерского окружения собственника обусловлены естественными различиями между компанией как организацией (юридическим лицом) и собственником как человеком (физическим лицом).

● В отличие от компании, ориентированной на неопре-

деленно долгое существование²⁸, собственник смертен. Это значит, что ему придется решать вопрос владельческой преемственности («Кто будет владеть моим бизнесом, после того как я отойду от дел?»).

● У собственника есть уникальный ресурс – его персональное или личное время, которое он не продает компании, как наемный служащий, а инвестирует в нее наряду с денежным капиталом. Для сравнения: у государственных и/или публичных распыленных компаний такого ресурса нет, поскольку всё время, которым они располагают, куплено у наемных работников. Как правило, в таких компаниях нет людей, которые институционально, то есть постоянно и на законных основаниях, инвестировали бы в нее свое персональное время.

● У собственника есть или может быть уникальный стейкхолдер, которого нет и не может быть у компании, – семья. Интересы этого стейкхолдера могут сильно расходиться с интересами компании и/или собственника.

● В отличие от компании, у собственника нет высшего органа управления, диктующего ему, что делать. Он принимает решения самостоятельно, руководствуясь своими целями, интересами и ценностями. Он – «субъект хотения».

● Поскольку собственник обладает (точнее, должен обла-

²⁸ Компания, в отличие от проекта, имеющего окончание, создается на неопределенный срок, что прямо записывается в уставе, и теоретически может существовать вечно. Концепция «продолжения бизнеса» является ключевой при оценке стоимости бизнеса.

дать) набором целей, ценностей и интересов, которые стремится реализовать через компанию, он является «стейкхолдером» самого себя, из-за чего ему приходится решать и конфликты интересов, и конфликты ценностей и находить баланс между интересами своих «стейкхолдеров», в особенности между интересами семьи и бизнеса.

Бизнес как стейкхолдер включает партнеров-совладельцев, кредиторов, компанию и команду топ-менеджеров, и это один из самых очевидных стейкхолдеров.

Таким же очевидным стейкхолдером является род собственника, куда входят родительская и его собственная семья, а также семьи родственников-современников, которые мы будем называть «кланом». В схему включена не только семья собственника, но и другие семьи рода, поскольку институт частной собственности действует сквозь поколения (подробнее мы обсудим это в главе 4, посвященной владельческой преемственности).

Столь же очевидными стейкхолдерами являются государство и общество. Они не просто общие стейкхолдеры для компании и собственника, они также «совместно» не делают различия между компанией и собственником. Их интерес зачастую иждивенческий: «чтобы корова меньше ела и давала больше молока, ее нужно меньше кормить и больше доить».

Наименее очевидным, причем наиболее важным, стейкхолдером для себя выступает сам собственник (можно назвать его «автостейкхолдером»), и в этом состоит его ключе-

вое отличие от компании.

Собственник как «автостейкхолдер»

Отчасти из-за того, что собственники – не обычные миноритарные акционеры, у них возникают особые проблемы. Собственник сначала думает, чего хотеть от бизнеса, а потом – как получить то, чего он хочет, то есть как управлять бизнесом, развивать его, выстраивать отношения с менеджерами, обеспечить владельческую преемственность, чем заняться после отхода от дел и т. д. Таких вопросов, требующих разрешения множества внутренних и внешних конфликтов, у менеджеров, работников, а тем более у компании, даже не возникает.



ИЗ ПРАКТИКИ

КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ

Бизнесмены не раз задавали мне примерно такие вопросы: «Зачем продолжать заниматься бизнесом? Когда-то я создавал его, чтобы просто прокормить семью. Сейчас бизнес не только кормит, но и обеспечивает нас. Однако теперь появились и другие виды деятельности, которые позволяют с не меньшим успехом обеспечивать семью, тратя гораздо меньше времени и нервов. Тогда зачем продолжать? Я бы прекратил его, передал кому-то, но не знаю как. Бизнес – будто чемодан без ручки: нести тяжело,

а бросить жалко».

Собственник как «автостейкхолдер» неминуемо сталкивается с конфликтом интересов и ценностными конфликтами. К примеру, мы наблюдаем конфликт ценностей и интересов, когда собственники виноградников в Европе несут убытки, но не избавляются от бизнеса. С экономической точки зрения такое поведение кажется нерациональным, но в другой системе координат, с точки зрения ценностей собственника, оно рациональное. На мой взгляд, анализируя деятельность собственника, следует учитывать, что он принимает решения в зависимости от ситуации, руководствуясь различными рациональными соображениями, а потому не стоит сходу объявлять его поведение иррациональным только с экономической точки зрения.

Собственнику постоянно приходится «договариваться самому с собой» о своих хотениях, находить баланс между интересами стейкхолдеров (особенно между интересами семьи и бизнеса), решать конфликты ролей, которые он играет в компании (чаще всего конфликт «собственник vs менеджер»), и, как уже было сказано, конфликты между личными интересами и ценностями.

Понятия «интерес» и «ценность» достаточно сложны и многогранны. Их анализируют экономисты, социологи, философы. Если трактовать данные понятия расширенно, то провести различие между ними затруднительно, они становятся почти синонимами. Нам же следует показать, чем

одно отличается от другого. Не претендуя на полноту, приведу свое понимание их отличия, которое используется в книге.



К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Интерес (от *лат.* *interesse* – иметь важное значение). Более узкое (специальное, финансовое) значение: процентная ставка за пользование деньгами, ср. и *англ.* *Interest* – проценты, доход. Мы будем трактовать «интересы» как **условные** императивы и табу; то есть они имеют стоимостную оценку. За их нарушение платится исчислимый «штраф». Для их исполнения необходима исчисляемая «выгода», которую можно считать синонимом, поскольку мы говорим о бизнесе.

Ценность – слово, однокоренное с «цена», «ценить», и, если не применяется к материальному объекту, обозначает примерно то же: нечто значительное, значимое. Под «ценностью» будем понимать **безусловные** императивы и табу (что обязательно делать и что ни в коем случае нельзя). Ценности нематериального характера не имеют стоимостной оценки. Пример такой ценности: принцип «договор дороже денег». Однажды данное слово «дороже» выгоды, причем непонятно насколько: возможно, «бесконечно».

«Высший орган управления» для собственника – не «со-

брание акционеров», а его персональные ценности. Он может жертвовать интересом (выгодой), чтобы придерживаться ценностей. К примеру, многие собственники делают выбор в пользу ценностей, а не интересов, когда приходится выбирать между семьей (ценность) и бизнесом (интерес).

Бывают и более трудные случаи, когда собственник относится к своему бизнесу как к детищу, ребенку, а не просто как к источнику экономической выгоды. И тогда конфликт ценностей семьи и бизнеса может принять в его сознании драматические формы, стать «внутрисемейным». Дело в том, что члены семьи собственника, возможно, воспринимают бизнес вовсе не как его «детище», то есть не как еще одного члена семьи, а как «другую семью», с которой их отец или мать «изменяет» «первой» или «настоящей» семье. Сделать свой бизнес «детищем» не только для себя, но и для семьи может оказаться труднейшей задачей для собственника.

Семья как стейкхолдер собственника

Согласно одной из социологических теорий, институт семьи появился в связи с развитием частной собственности, когда у мужчин возникла необходимость передавать по наследству своим детям всё нажитое и завоеванное²⁹. Единственным способом удостовериться, что наследство переда-

²⁹ *Энгельс Ф.* Происхождение семьи, частной собственности и государства. – М.: Политиздат, 1975.

ется своему, а не чужому ребенку, стало закрепление женщины за мужчиной. Таким образом, институт семьи лишь следовал за институтом частной собственности, но с тех пор семья стала самостоятельной ценностью как для женщин, так и для мужчин.

Собственник может оказаться перед дилеммой: семья или бизнес? К примеру, он выбирает семью, когда вместо продажи бизнеса в момент его самой высокой стоимости решает передать дело по наследству. Это, кстати, с большой вероятностью ведет к снижению стоимости бизнеса (хорошо, если временному).



УЛЫБНИТЕСЬ!

О целях и ценностях

А: Сколько стоит ваш бизнес по производству красной синьки?

Б: Он не продается, это родовой бизнес уже в пяти поколениях.

А: По моим оценкам, он стоит десять миллионов.

Б: Почему так дешево?

А: А по-вашему сколько?

Б: Миллионов пятнадцать.

А: Плачу шестнадцать наличными и завтра.

Б: Только не я еду к вам за деньгами, а вы привозите их в мой офис...

На рисунке, где собственник изображен в окружении

стейкхолдеров, не зря показано, что семья и бизнес тянут его в разные стороны. В России бизнес еще не научился работать на консолидацию семьи, как это бывает в странах с развитой системой преемственности. Если для собственника семья важнее бизнеса, то он постепенно начинает всё меньше времени тратить на бизнес и всё больше – на семью и/или заранее готовит преемника, ради которого готов поступиться частью своей власти в компании. Обычно для этого собственник создает правила и в бизнесе, и в семье, которые приходится соблюдать и ему самому. Если для бизнеса правила записывают в уставе и других внутренних нормативных документах, то примером такого документа в семье является семейная конституция. Но об этом – в главе 4.

Компания как стейкхолдер собственника

Когда мы помещаем собственника в центр схемы, то первым делом видим, что компания является лишь одним из его стейкхолдеров. Нужно ли в таком случае особо выделять интересы компании и определять ее как самостоятельного стейкхолдера? На мой взгляд, это необходимо, чтобы в процессе принятия решений отличать интересы компании от интересов других стейкхолдеров.

Компания, в отличие от человека, не самостоятельна. Обсуждение ее интересов стейкхолдерами можно сравнить с

обсуждением спорящими родителями интересов ребенка. Поскольку ребенок сам не может выразить свой интерес, за него это делают взрослые. Ребенок же в такой ситуации является их стейкхолдером (лицом, заинтересованным в принятии решения, в той или иной мере соответствующего его ожиданиям). Наличие интересов у ребенка формирует интересы родителей. Подобно этому интересы стейкхолдеров компании формируют ее интересы. Поскольку собственник – ключевой стейкхолдер, то закономерно, что его интересы больше всего влияют на формирование интересов компании.

Компания становится стейкхолдером собственника как минимум в трех ситуациях:

- при выборе владельческого сценария;
- при выборе вида власти;
- при выборе формата работы над созданием стратегического **видения** развития компании.



ГЛОССАРИЙ

Видение – образ бизнеса в достаточно далеком, но определенном по срокам будущем, соответствующий представлениям собственника о развитии бизнеса.

Владельческий сценарий (форму владения) выбирает собственник, учитывая пожелания семьи. Если семья хочет продать бизнес вместо наследования или не хочет превращения непубличной компании в

публичную, то собственник должен с этим считаться, потому что наследники всё равно поступят по-своему, как только получат такую возможность. Иногда приходится специальными владельческими инструментами, например наследственными или иными фондами, ограничивать будущую власть наследников³⁰.

Виды власти или управления, которым отдают предпочтение собственники, можно условно назвать «конституционным» и «самодержавным». Подробнее мы обсудим их в следующих разделах этой главы.

Собственник также определяет формат работы для формирования стратегического видения развития компании. Первый раз он формулирует видение в одиночку, до создания компании, когда ему еще не с кем делать это совместно. Он может советоваться с другими людьми, но всю ответственность за принятое решение берет на себя. Поскольку собственник самостоятельно формирует видение, впоследствии ему придется либо найти сотрудников, разделяющих его, либо переформулировать видение с учетом мнения сотрудников. Если он этого не сделает, ему придется мириться с разобщенностью взглядов на будущее компании, что в лучшем случае замедлит ее рост и/или развитие, а в худшем – погубит бизнес. Компания в этом вопросе полностью зави-

³⁰ См.: Вагит Алекперов: мой пакет не продается и не делится // Электронное периодическое издание «Ведомости» (<https://www.vedomosti.ru/>). URL: <https://www.vedomosti.ru/business/characters/2018/10/02/782619-alekperov>. (дата обращения: 08.04.2021).

сит как от способности собственника вступать в диалог с миноритарными партнерами, если они есть, и нанятыми сотрудниками, в том числе членами совета директоров, так и от его способности слышать других людей.

Стратегическая самореализация собственника

Выше мы говорили, что судьбоносные для компании юридические решения (реорганизация, ликвидация, изменение устава и т. д.) может принимать только собственник, поскольку это его юридическое право, а в некоторых случаях – управленческая обязанность, которую невозможно делегировать. Без подобных решений компания не способна развиваться и успешно конкурировать.

Корпоративное право не принуждает собственника принимать стратегические решения. Как мы помним, если он не хочет или не может воспользоваться правом на принятие стратегических решений, то и не обязан этого делать, но в таком случае ему необходимо создать в компании специальный орган, отвечающий за принятие данных решений. Обычно таким органом становится совет директоров. Состав СД формируется собственником, однако может включать не только его самого, но и менеджеров и внешних членов. Если собственник является создателем компании, то он наверняка оставляет за собой право принимать стратегиче-

ские решения или, по крайней мере, участвовать в работе стратегического органа управления.

Обратите внимание, что совет директоров принимает стратегические решения относительно компании, а не собственника, однако учитывает его хотения и влияние стейкхолдеров на компанию. В этом случае собственник, принимающий стратегические решения, самореализуется не как человек, а только как бизнесмен, то есть лишь в одной из областей своей жизни, в единственной из возможных ролей. На остальные вопросы собственнику приходится искать ответы самостоятельно.

Если собственник сам является членом совета директоров, он по закону становится обязанным принимать решения не в своих интересах, а в интересах компании (фидуциарная обязанность) и с учетом интересов кредиторов³¹. Однако интересы компании вовсе не тождественны интересам собственника. Типичный пример такого расхождения – дивидендная политика, при которой на дивиденды направляется существенная часть прибыли, что оставляет компанию без денежных средств, необходимых для реализации страте-

³¹ См.: Постановление Пленума ВАС РФ от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» // Консультант Плюс (consultant.ru). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_150888/. (дата обращения: 08.04.2021). Также см. изменения закона «О банкротстве»: статья 61.11. «Субсидиарная ответственность за невозможность полного погашения требований кредиторов» (введена Федеральным законом от 29.07.2017 № 266-ФЗ).

гии или расчетов с кредиторами.

Если бизнес успешен, собственник начинает думать, что делать дальше. Управлять или не управлять лично? Выйти из управления? Передать бизнес наследнику или продать? Если передавать, то как? Чем заниматься после выхода из управления компанией?

На мой взгляд, собственник может делать что угодно, лишь бы не по принуждению, а по собственному желанию, как и полагается «субъекту хотения». Он может лично управлять компанией до конца жизни, а может перейти к роли владельца-капиталиста, требующей меньше времени и дающей больше возможностей для других активностей. Печально, если собственник хочет стать «домовладельцем», но не знает, как распрощаться с ролью «домохозяина», поскольку в этом случае о выборе говорить не приходится.

Суть моей работы в качестве консультанта состоит в том, чтобы помогать собственникам обеспечивать себя вариантами выбора, а это невозможно делать, не размышляя категориями **вечности**. Требовать подобного от собственника, чьей компании без году неделя, бессмысленно – нет гарантии, что компания выживет на рынке. Думать, как передать ее внукам, – всё равно что делить шкуру неубитого медведя. Собственник не хочет этого делать, и его можно понять. Но если компания прошла этап становления, у него появляется возможность задуматься о том, как ему стать свободным от бизнеса, а бизнес сделать независимым от себя. Раз-

ве это не напоминает размышления ответственного родителя о судьбе своего ребенка?

Для выращивания самостоятельного бизнеса, который работает без постоянного владельческого управления и контроля, собственнику необходим достаточный уровень владельческой зрелости. Эти способности не связаны с возрастом и опытом: молодой по годам и малоопытный собственник может поступать зрело с точки зрения управления собственностью, а собственник в пожилом возрасте с десятками лет опыта управления и контроля бизнеса может демонстрировать совершенно незрелое владельческое поведение. Всё зависит от времени, которое они посвятили практике исполнения соответствующей роли. Кроме того, один и тот же собственник может зрело вести себя, решая одни владельческие вопросы, но незрело – решая другие. Некоторые собственники «застревают» на том или ином уровне владельческого развития, из-за чего не могут полностью реализовать свой владельческий потенциал и ограничены в выборе ролей, которые могут играть в бизнесе.

Для обеспечения себя вариантами выбора собственнику необходимо постоянно двигаться вверх по «владельческой лестнице», повышая свою **владельческую компетентность**. Последняя тоже приходит не сразу, поэтому логично говорить о «карьере» собственника, когда он, начиная, как правило, с управления собственным бизнесом, сперва переходит к контролю, а потом – только к владению. На-

пример, возможен такой сценарий: сначала собственник делегирует роль управленца менеджменту, формирует совет директоров и переносит свою активность туда. Через какое-то время, убедившись, что СД работает, он делегирует стратегические и контролирующие функции совету директоров, оставив за собой роль владельца без участия в работе СД.

Собственнику приходится постепенно раскрывать свой владельческий потенциал, а для движения по «карьерной лестнице» ему нужно научиться правильно инвестировать личное время – свой самый ценный актив.

Владельческая компетентность



ГЛОССАРИЙ

Владельческая компетентность – наличие у собственника бизнеса знаний и умений, необходимых для постоянного повышения его владельческой эффективности, то есть эффективности исполнения роли владельца.

Карьера собственника зависит от его самоопределения и прямо влияет на судьбу компании. Только достаточно эффективный собственник способен обеспечить себя вариантами выбора, поскольку обладает необходимым ресурсом персонального времени. Если система управления выстроена

на так, что без участия собственника компания разорится, то у него нет выбора, он вынужден заниматься управлением. Отсутствие выбора можно было бы считать личной проблемой собственника, если бы это не снижало рыночную стоимость его компании. Зависимая от собственника компания стоит гораздо меньше самостоятельной³². Даже когда выбор есть, остается вопрос, как его реализовать, а это уже вопрос инструментов (можно сказать, «всего лишь инструментов»), с которыми тоже нужно определиться.

Если собственник заранее не задумается над этими вопросами, то однажды они потребуют срочного решения. Человек не вечен, а значит, время – ключевое мерило владельческой эффективности и ключевая причина владельческой преемственности.

Компетентность собственника – например, в отличие от менеджерской – состоит в том, что он размышляет иначе. Его интересы тоже отличаются. Однако это не значит, что он использует существенно иной словарь. Собственнику необходимо общаться со своими стейкхолдерами, а потому им всем следует найти общий язык. Однако ввести в коммуникацию некоторые термины и идеи из этого словаря способен исключительно собственник.

Некоторые из этих идей и терминов мы обсудили выше. Разобрали понятие «собственник», отличили его от похо-

³² Подробнее мы обсудим это в главе 2, раздел [«Калькулятор предпринимателя»](#).

жих, но имеющих другое значение («партнер», «акционер» и т. п.). Проговорили важность наличия «хотений» и их формулировки. Запомнили слово «стейкхолдер» в значении «заинтересованное и влияющее лицо». Признали, что собственник (совладельцы) является источником не только ключевых возможностей, но и ключевых рисков для своего бизнеса. Этот факт требует от него «начать с себя», с построения корпоративного механизма самодисциплины.

Но прежде чем двинуться дальше, считаю важным начать в этой главе обсуждение понятия «развитие», поскольку оно существенно связано с понятием «преемственность».

Я не любитель давать определения, поскольку, следуя традициям своих учителей в системомыследеятельной³³ методологии, считаю, что «определение – это "гробик" для умершей мысли»³⁴. Я предпочитаю обсуждать различия тех терминов, которые легко перепутать. Поэтому в следующем разделе мы обсудим само «развитие» и другие понятия, с которым его не следует путать.

³³ Системомыследеятельная методология (СМДМ) – отечественное направление мысли, основанное Г. П. Щедровицким и продолжающее развиваться без него. Подробнее см., например: СМД-методология // Академик (academic.ru). URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/1084/%D0%A1%D0%9C%D0%94. (дата обращения: 08.04.2021).

³⁴ Цитату принято приписывать Г. П. Щедровицкому, но сам Щедровицкий в своих лекциях ссылается на Аристотеля как автора этого суждения. См., например: Курс лекций по философии управления П. Г. Щедровицкого в Высшей школе экономики 2000 г. // Школа Культурной Политики (<http://www.shkp.ru/>). URL: <http://www.shkp.ru/lib/publications/49/>. (дата обращения: 08.04.2021).

Понятие «Развитие». С чем его не следует путать?

Согласно Г. П. Щедровицкому, управлять можно только развитием, а управление функционированием есть бессмыслица.

Прежде чем обсуждать, что же такое «развитие», следует перечислить, чем оно **не** является, хотя и может быть на такое похожим. Из эпиграфа следует, что «развитие» не стоит путать с «функционированием». С чем же еще его не стоит путать?

Итак, развитие – это:

- 1) **не** функционирование,
- 2) **не** рост,
- 3) **не** становление,
- 4) **не** эволюция,
- 5) **не** адаптация,
- 6) **не** успех.

Мы видим, что перечисленные понятия весьма многозначны. При желании можно отыскать десятки определений для каждого из них, но при этом так и не найти «правильного». Скорее всего, каждый автор, использующий то или иное понятие, обращается с ним не как с истиной в последней инстанции, а как с инструментом, который должен быть не «истинным», а «рабочим».

Поэтому и я, не претендуя на универсальность, кратко прокомментирую, каким образом буду понимать эти различия на страницах книги.

ОТЛИЧИЕ ОТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

● Под «функционированием» мы будем понимать деятельность, преимущественно ориентированную на стабильное воспроизводство, простое или расширенное. Хороший пример функционирующего механизма – точные часы.

● Функционирование отличается от развития, как движение (спутника Земли или электрона в атоме) по орбите отличается от перехода на другую орбиту.

● Функционирование требует стабильности, а развитие – прогресса. Развитие чревато скачками, нестабильностью.

● Повышение эффективности функционирования следует называть отладкой, а не развитием, поскольку отладка не предполагает качественных изменений, а лишь приводит систему к соответствию заданным параметрам.

● В технической системе измерителем эффективности функционирования является коэффициент полезного действия. Дополнительные резервы, повышающие надежность системы, как правило, снижают эффективность функционирования.

● Понятие «устойчивое развитие» в этом смысле – оксюморон, то есть сочетание противоположностей. Правиль-

нее понимать его как создание потенциала, возможностей, инфраструктуры для надежного обеспечения развития, что приводит к повышению резервов и, как следствие, к снижению эффективности функционирования.

● В корпоративной практике функционирование – это достижение регулярных и стабильных результатов. Эффективное функционирование требует корректного описания стабильных бизнес-процессов.

● На кривой жизненного цикла (см. рис. 1.3) функционирование – это верхний пологий участок³⁵.

³⁵ Более глубоко различие между функционированием и развитием описано в книгах Г. П. Щедровицкого «Организация. Руководство. Управление». См.: *Щедровицкий Г. П. ОРУ 1 // Из архива Г. П. Щедровицкого. Т. 4. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология (курс лекций 1981 г.)*. – М., 2003; *Щедровицкий Г. П. ОРУ 2 // Из архива Г. П. Щедровицкого. Т. 5. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы (курс лекций 1988 г.)*. – М., 2003.

ГЛАВНЫЙ ПАРАМЕТР СИСТЕМЫ (ГПС)



Рисунок 1.3. Место «развития» и смежных понятий на кривой жизненного цикла

ОТЛИЧИЕ ОТ РОСТА

● Рост предполагает увеличение размеров при сохранении подобия, то есть без качественных изменений (см. рис. 1.4). Изменение формы фигур обозначает качественные различия, а увеличение площади – количественные.

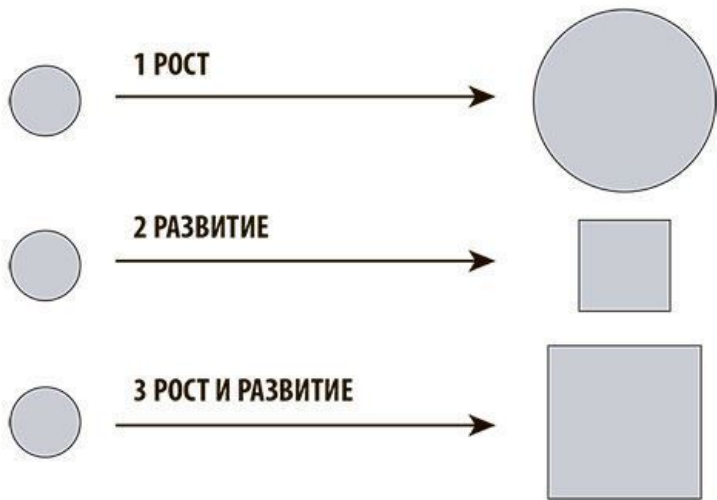


Рисунок 1.4. Отличие роста от развития

● Можно расти без развития, можно развиваться без роста. Пример роста без развития – ожирение тела человека.

● На графике жизненного цикла точка «перегиба» – зона максимального роста, а зона развития – в точке бифуркации (развилке) в правой части рисунка.

● Для роста не требуется **видение** будущего. Видение для роста находится в прошлом, поскольку предполагает сохранение подобия прошлому. Малый кружок превращается в большой.

● Развитие обязательно требует видения, поскольку для превращения кружка (на рисунке) в квадрат, а не, напри-

мер, в треугольник требуется наличие видения этого квадрата у субъекта, управляющего развитием.

Подробнее о различии понятий «рост» и «развитие» – в книге Р. Акоффа «Планирование будущего корпорации»³⁶.

ОТЛИЧИЕ ОТ СТАНОВЛЕНИЯ

● Становление – создание субъектом (автором, учредителем) чего-то нового («с чистого листа»), того, чего раньше не было, и поддержание существования этого нового до тех пор, пока оно не сможет существовать самостоятельно. Становление не требует преемственности, поскольку нет того, по отношению к чему ее необходимо выстраивать.

● Развитие может быть только относительно чего-то старого. Оно обязательно требует преемственности. Преемственность ставит человека, управляющего развитием, перед драматическим выбором – от чего из успешного прошлого опыта придется отказаться на следующей ступени развития.

● Наиболее трудным вопросом развития, в отличие от становления, является не новизна, а преемственность. Попытки обсуждать повестку развития только в терминах погони за новым, в отрыве от задач преемственности, может привести к подмене задач развития задачами становления, что проявляется, например, в стимулировании создания но-

³⁶ Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.

вых бизнесов и пренебрежении развитием созданных.

● Становление – первая зона на линии жизненного цикла, а развитие – в каком-то смысле финальная для данного цикла.

● Решение о становлении – это решение автора, учредителя, но не самого нового объекта (решение «родителей», а не «ребенка»).

● Решение о развитии – это решение субъекта развития относительно самого себя.

РАЗВИТИЕ – НЕ ЭВОЛЮЦИЯ

Точнее, развитие в контексте управления, которое мы здесь обсуждаем, не сводится к эволюции и не объясняется ею исчерпывающим образом. Рискую вызвать жесткую критику, поскольку в популярных авторитетных изданиях можно прочесть совершенно иное.



К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Эволюция (от *лат.* *evolutio* – развертывание), в широком смысле – синоним развития; процессы изменения (преим. необратимого), протекающие в живой и неживой природе, а также в социальных системах³⁷.

³⁷ См.: Эволюция // Академик (<https://academic.ru/>). URL: <https://clck.ru/>

И всё же обращу внимание на различия, а не на сходство.

● Эволюция предполагает **естественный** характер изменений. Иными словами, эволюцией называется то, что не подлежит управлению. Ее можно только изучать, прогнозировать и принимать в расчет. «Управляемая» эволюция рискует превратиться в «революцию».

● Развитие в контексте управления, особенно владельческого, предполагает обязательное наличие **искусственной** составляющей, основанной на **видении** будущего человеком, управляющим развитием. Организации, состоящие из людей, не сводятся к природным экосистемам. Люди – не «собаки Павлова» и действуют, подчиняясь не только инстинктам и природным законам.

РАЗВИТИЕ – НЕ АДАПТАЦИЯ

Здесь тоже возможна критика, поскольку некритичное применение теории Дарвина к менеджменту приводит к тому, что целью развития компании считают ее адаптацию к изменяющейся окружающей среде. Умышленно цитирую «Википедию» как наиболее популярный ресурс, ответственный за распространение толкований значений слов.



К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Биологическая адаптация (от *лат.* adaptatio – приспособление) – приспособление организма к внешним условиям в процессе эволюции, включая морфофизиологическую и поведенческую составляющие³⁸.

Справедливости ради стоит отметить, что в той же статье отмечается сложность этого понятия, но ключевые слова всё равно уже сказаны, и связь адаптации с эволюцией заявлена. А с эволюцией мы уже разобрались на предыдущем шаге.

Несводимость развития к адаптации я обосновываю следующим образом.

● Адаптация – это «прогиб» под «изменчивый мир», инициированное извне самоизменение субъекта, направленное на его приспособление к давлению окружающей среды.

● Развитие предполагает **свободное волеизъявление** субъекта и требует от него ответственного решения. Субъект меняет себя и тем самым влияет на «изменчивый мир» в соответствии со своими целями и ценностями.

РАЗВИТИЕ – НЕ УСПЕХ

Моя позиция: стремление к успеху противоречит стрем-

³⁸ См.: Биологическая адаптация // Википедия (https://ru.wikipedia.org/wiki/Заглавная_страница). URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Адаптация_\(биология\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Адаптация_(биология)). (дата обращения: 08.04.2021).

лению к развитию. Невозможно одновременно стремиться к тому и другому. Это категориально разные понятия, а следовательно, зачастую приходится выбирать. Почему?

● Успех – от слова «успеть»³⁹. Успехом принято считать достижение конкретной цели, «конечного результата» к определенному моменту времени. Он предполагает начало и конец процесса. Развитие же по определению бесконечно.

● Для развития нет «конечных результатов», все результаты – промежуточные.

● Успех – понятие проектное, ориентированное на «конечный результат», а у развития по определению не может быть «конечных результатов» (см. рис. 1.5).

³⁹ «Успех – это успеть». Интернет приписывает это выражение Марине Цветаевой, но мне не удалось найти оригинала.



Рисунок 1.5. Проектный подход

● Развитие – не проектное, а программное понятие, отвечающее на вопрос о вечном: «Что будет потом?» (см. рис. 1.6)⁴⁰.

⁴⁰ Иллюстрацию проектов и программ как сходящейся и расходящейся воронки я заимствовал из лекции П. Г. Щедровицкого в начале 1990-х годов.

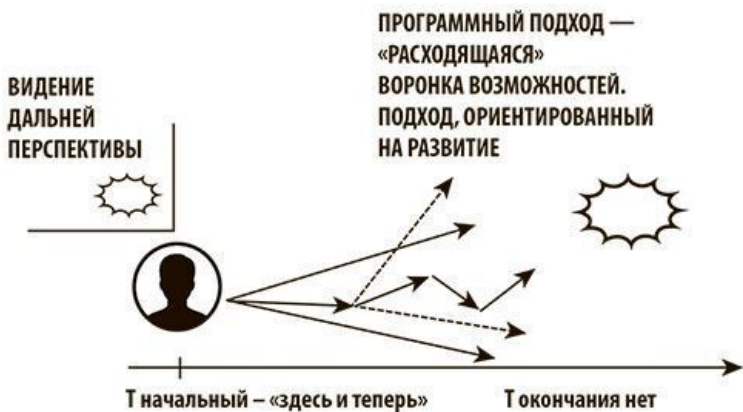


Рисунок 1.6. Программный подход

● Выражение «успешное развитие» в каком-то смысле оксюморон. Успешным может быть лишь этап развития. Но этап – это не весь путь.

● Успех = success? В переводе этого существительного с английского на русский – да. Но как перевести на русский однокоренное английское слово *succession*? Совсем не «успешность», как можно предположить. Succession – это «преемственность», одно из главных слов нашей книги. Соответственно, successor – не «успешный человек», а «последователь», наследник. Такое, казалось бы, поверхностное различие, возможно, указывает на глубокие культурные различия в понятиях, обозначающих наши стремления. Поняв это,

я больше не удивляюсь, почему западные книги, обучающие тому, как достичь успеха в смысле success, не всегда работают в России, где успех мыслится от слова «успеть». У нас скорость, стремительность становятся главными характеристиками успеха. Чем короче срок выполнения задачи, тем дело «успешнее». Отсюда сразу следует стремление к краткосрочным горизонтам планирования и недостатку долгосрочного планирования, о чем так много сокрушаются. Если же ставить перед собой задачу достижения success, связанного с succession, то есть нацеленного на период следования, в том числе «после меня», то логично приходишь к необходимости мыслить категориями вечности, а не короткими промежутками времени.

● Институт собственности также нацелен в вечность, на передачу следующим поколениям. Поэтому развитие, а не стремление к успеху, – «царское дело» именно собственника. За успехи (функционирования организации в целом и отдельных проектов как шагов развития в частности) могут и, на мой взгляд, должны отвечать и менеджеры.

Как уже отмечалось выше, «успех» – понятие, близкое к проекту, поскольку и то и другое ориентировано на конечный результат.

Понятие «развитие» я связываю с программами деятельности, у которых нет «дедлайна» и которые невозможно свести к «конечной совокупности проектов», как это может показаться при подходе, свойственном проектному менедж-

менту.

Понятие «программа» требует некоторого уточнения.

В ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» дается следующее определение.

«3.11 **программа**: Совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений».

Если предположить, что «совокупность проектов» конечная, то из этого определения следует вывод: программа – тоже проект, просто большой и сложносоставной, что лишает ее качественного отличия от понятия «проект». В книге под «программой развития» понимается неограниченная временными рамками не просто группа, а последовательность проектов, в том числе возникающих по ходу реализации программы.

Сходящаяся воронка иллюстрирует стягивание ресурсов к целевой точке «дедлайна», а расходящаяся символизирует «воронку возможностей» на каждом «шаге развития». Проект – своеобразный шаг, но само развитие – неограниченный путь к горизонту.

СХЕМА ШАГА РАЗВИТИЯ

Итак, мы обсудили развитие и сравнили его с другими по-

нениями, с которыми его не следует путать. Однако теперь необходимо поговорить о том, как мы будем его представлять. С практической точки зрения считаю применимой так называемую схему шага развития, разработанную в рамках системомыследеятельного подхода⁴¹. На рисунке 1.7 изображена схема шага развития только «объекта», без «субъекта»: например, только компании, но не собственника, ее развивающего.

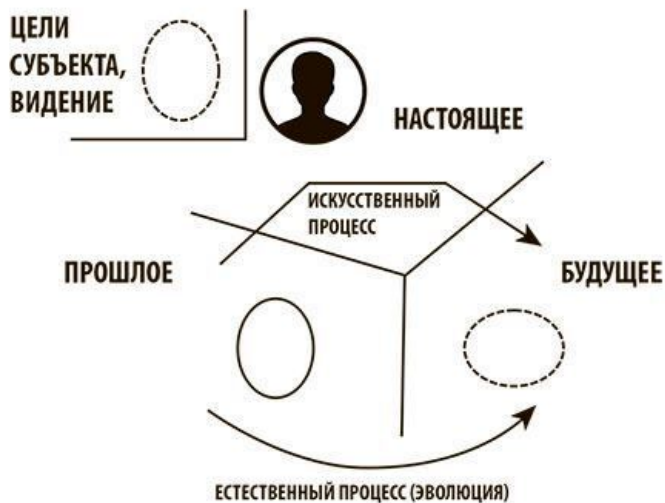


Рисунок 1.7. Схема шага развития объекта

⁴¹ Щедровицкий Г. П. Категории сложности изыскательских работ // Из архива Г. П. Щедровицкого. Т. 1. – М., 1999.

Как ее читать?

Три оси делят пространство схемы на три части, обозначающие прошлое, будущее и настоящее время. Объект изображен по-разному. В прошлом – это окружность со сплошной линией. В будущем – лежащий на боку овал с пунктирной линией. Окружность превратилась бы в этот овал в ходе естественного процесса (эволюции), если бы человек (субъект развития) не вмешивался.

Субъект развития, деятель, изображен на площадке «настоящего». Его видение будущего объекта – это пунктирный овал, но не лежащий на боку, а стоящий на одной из дальних от центра вершин. Это «вертикальное» положение объекта не является «естественным», поскольку «естественным» был бы объект, лежащий на боку.

Что следует сделать для того, чтобы достичь желаемого? Очевидно, что не нужно ни «сплющивать» окружность, превращая ее в овал, ни «перфорировать оболочку» овала, поскольку он и сам таким станет естественным путем. Человеку нужно лишь «повернуть» объект и закрепить его на одной из вершин.

Очень важное следствие из приведенной схемы: «естественное развитие» невозможно. Об этом мы уже говорили, отличая развитие от эволюции. Развитие обязательно требует какого-то искусственного технического действия со стороны субъекта (верхняя стрелка, захватывающая все три

времени). Если мы собираемся развивать бизнес, компанию, то нам недостаточно понятия «эволюции» и обязательно требуется понятие, предполагающее какое-то действие со стороны субъекта «хотения», имеющего долгосрочное видение. В бизнесе таким субъектом является именно собственник. Данная схема и есть схема его деятельности.

Однако всё было бы слишком просто, если бы эта схема оказалась достаточной для развития объекта (компании, бизнеса). Есть нечто, чего она не учитывает.

Судя по схеме, наш субъект вполне ясно представляет себе, каким именно образом он может реализовать свое «хотение» и «поставить овал на вершину». Действительно, когда мы имеем дело с известными задачами, то у субъекта достаточно знаний, чтобы сделать «шаг развития» объекта. Он не встречается с препятствиями, барьерами, ограничивающими его планы. Это означает, что сам субъект в данной схеме не развивается, а только развивает объект, то есть развивающая активность субъекта направлена на объект, а не на себя.

Что произойдет после нескольких таких «шагов развития» объекта? Скорее всего, рано или поздно объект «перегонит» в своем развитии самого субъекта; методов и средств деятельности, которые тот применяет, станет недостаточно – и субъект встретится с препятствием. На рисунке 1.8 изображена ситуация возникновения ранее неизвестных препятствий на пути субъекта.

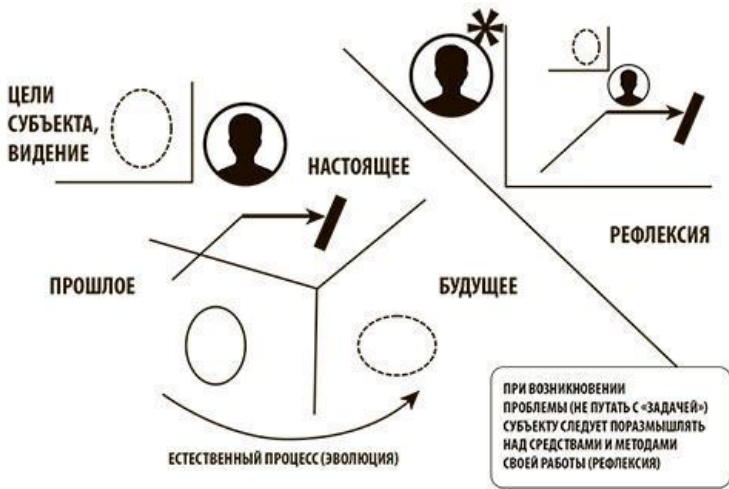


Рисунок 1.8. Схема шага развития объекта вместе с субъектом

Что же делать субъекту? Можно, конечно, продолжать «трясти» объект, как раньше, но от подобной «тряски» объект, скорее всего, начнет разрушаться. Это тот случай, когда компетентности собственника уже не хватает, чтобы продолжать развитие бизнеса, но мощности и «необузданности» еще вполне достаточно, чтобы разрушить его неправильными решениями и действиями. В следующем разделе мы обсудим эффект рисков, возникающих от «необузданного и некомпетентного» собственника.

Когда субъект встречается с ранее неизвестной задачей,

методов решения которой не знает и не может найти, он попадает в ситуацию, которую методологи называют проблемной. Первое, что требуется в подобной ситуации, – это распознать ее как проблемную, а не как разновидность уже известных. В данном случае слова «у нас проблемы» должны не расцениваться как «паникерство», а рассматриваться как предложение к размышлению в другом формате, а именно к размышлению в режиме рефлексии, где главное – сделать остановку, перестать делать то, что делали, и сменить предмет размышления. Теперь таким предметом должен стать не сам объект, а уже вся система, включающая и объект, и субъекта с его «образом действий», заводящим в тупик.

Вторая схема приводит нас к выводу о том, что в долгосрочной или даже среднесрочной перспективе невозможно ограничиваться только развитием объекта. Также требуется и развитие самого субъекта, действующего лица, лидера.

Как ему развиваться? Под развитием субъекта в контексте этой схемы будем понимать такое изменение его «образа действий», в том числе применяемых методов и средств деятельности, которое приводит к преодолению возникших барьеров.

Чтобы размышлять над своим «образом действий», надо увидеть его «со стороны». Но легко сказать «увидеть со стороны» – с какой именно из бесчисленных сторон? При каких условиях человек вообще может войти в состояние рефлексии и осознать свой образ действий, для того чтобы его из-

менить?

Как увидеть себя со стороны (Важное методологическое отступление)

Если вы готовы поверить мне на слово, что коллегиальные органы не просто полезны, но и необходимы для частной непубличной компании, стремящейся к развитию, можете не читать этот «теоретический» раздел, в котором я доказываю данный тезис.

Однако если вы всё-таки решили продолжить чтение, то позволю себе начать с методологической шутки.

Дилетант методологу:

– Можешь по-простому объяснить, что такое рефлексия?

Методолог задумчиво:

– Ну, это как бы способность взглянуть на себя со стороны.

Дилетант:

– С которой из сторон?

Немая сцена.

Данная шутка намекает нам на то, что каждый человек живет в уникальном «внешнем по отношению к нему мире», в котором нет «главного» элемента, а именно – самого человека. Чуть позже я вернусь к этому допущению, которое считаю правдоподобным.

Взгляните на рисунок 1.9. На нем изображены некий

объект, обозначенный буквой «М», «Деятель» – человек со стрелкой, который каким-то образом воздействует на «Объект М», и «Наблюдатель» – человечек без стрелочек. Под «Объектом М» можно понимать и компанию, и вообще весь «внешний» по отношению к обоим персонажам мир, включающий всех остальных людей. Для нашего рассуждения это не важно.



Рисунок 1.9. Деятель, Наблюдатель и их картины мира

То, что наблюдает каждый из персонажей, то есть их «картины внешнего по отношению к ним мира», изображено за уголком рядом с соответствующими фигурами. Дея-

тель видит и Объект, и Наблюдателя. Наблюдатель видит и Объект, и Деятеля с его «стрелкой». Саму стрелку мы назовем «образом действия» Деятеля, поскольку образ этого действия отображается в картине мира Наблюдателя, но не отображается в картине мира Деятеля. В отличие от наблюдаемого образа действия, будем считать, что у самого Деятеля есть ненаблюдаемое извне «представление» о своем действии. Данное представление находится в его «внутреннем мире», а не в «картине внешнего по отношению к нему мира». Поэтому на картинке в уголке рядом с Деятелем мы не изображаем его представление о своем действии.

Я исхожу из того, что «представление» Деятеля о своем действии существенно отличается от «образа его действия», складывающегося в картине мира других людей, так же, как вид забора вокруг дома отличается извне и снаружи: хозяева видят одно, а прохожие – другое.

Общим и для Деятеля, и для Наблюдателя является то, что в их «картинах мира» отсутствуют они сами. *Никто из них не видит самого себя со стороны.*

Также над ними изображены две стрелки, обозначающие «пространство коммуникации». О них мы поговорим позже. Признаюсь, что всю свою «теорию», изложенную в этой книге, я строю на тезисе о том, что *«рефлексия невозможна в одиночку»*,

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.