

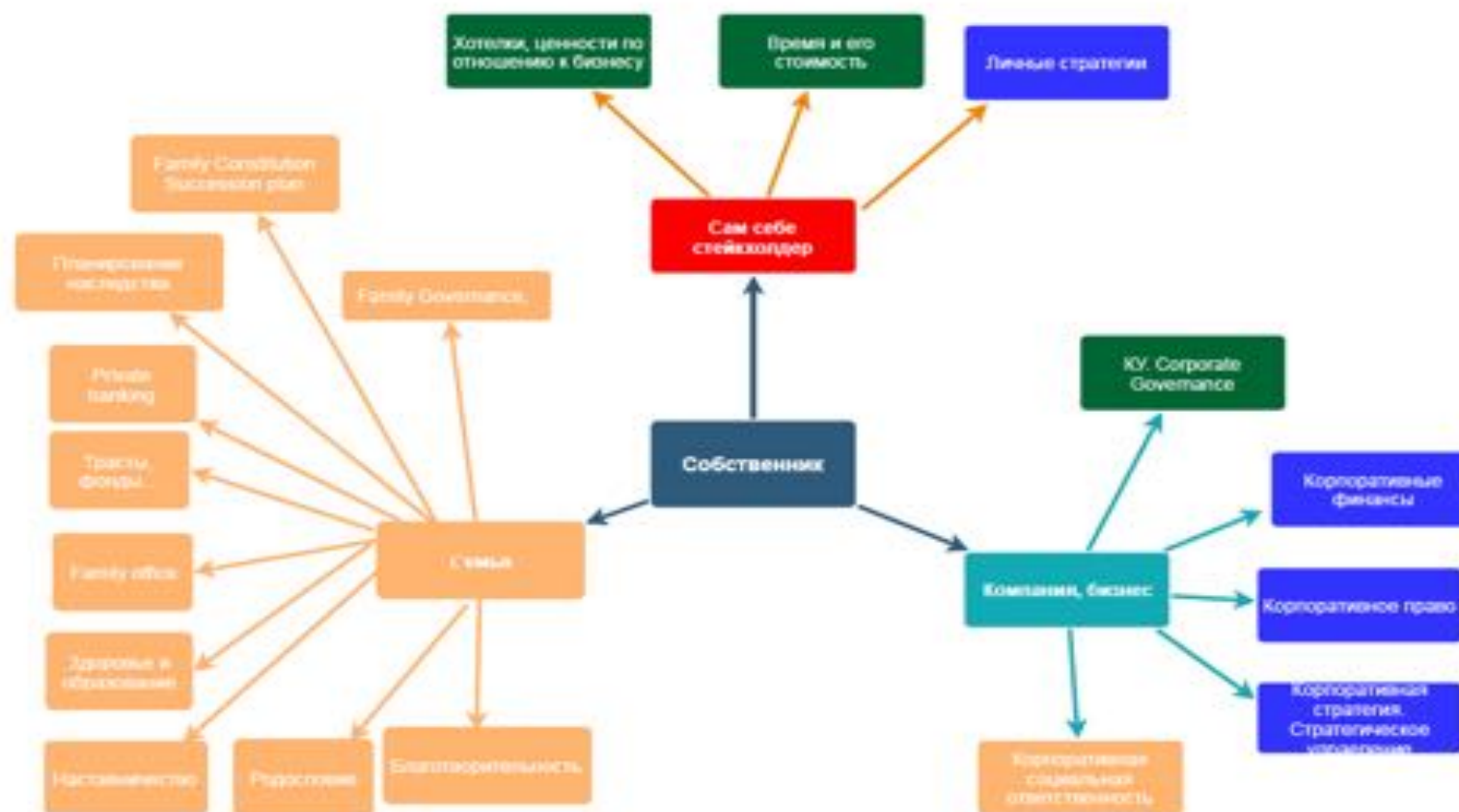


# Секция Владельческая преемственность

ПиР 2020. 10 сентября

Виталий Королев

# Карта знаний Собственника





# Корпоративное управление как инструмент владельческой преемственности

ПиР 2020. 10 сентября

Виталий Королев

# Посвящается...

- Всем Предпринимателям, потому что они никогда не зададут вопроса: «Дяденька, скажите, чем мне заниматься?»,

поскольку сами на него отвечают,

и даже дают работу другим,

и при этом остаются в легальном поле.

- Кстати, поэтому их так мало...

...и поэтому их так часто силовики путают с мошенниками...

- *Представителей других сословий прошу понять меня правильно и не обижаться...*

# План

- Вопросы из зала на тему.
- Вопросы в зал.
- Слайды
  1. Собственник
  2. Риски лидера
  3. Виды преемственности.
  4. «Сиротский» бизнес на распутье
  5. Корпоративное управление и взгляд предпринимателя
  6. 4 типа шизоидности, которые решает КУ
  7. Владельческая эффективность и фактор времени
  8. Почему КУ не про эффективность и результативность Компании? Какой тип знаний про эффективность и результативность компании?
  9. Гамма времени владельца
  10. Заочный спор с Адизесом
  11. Выводы
- Вопросы

# Вопросы от участников и участникам

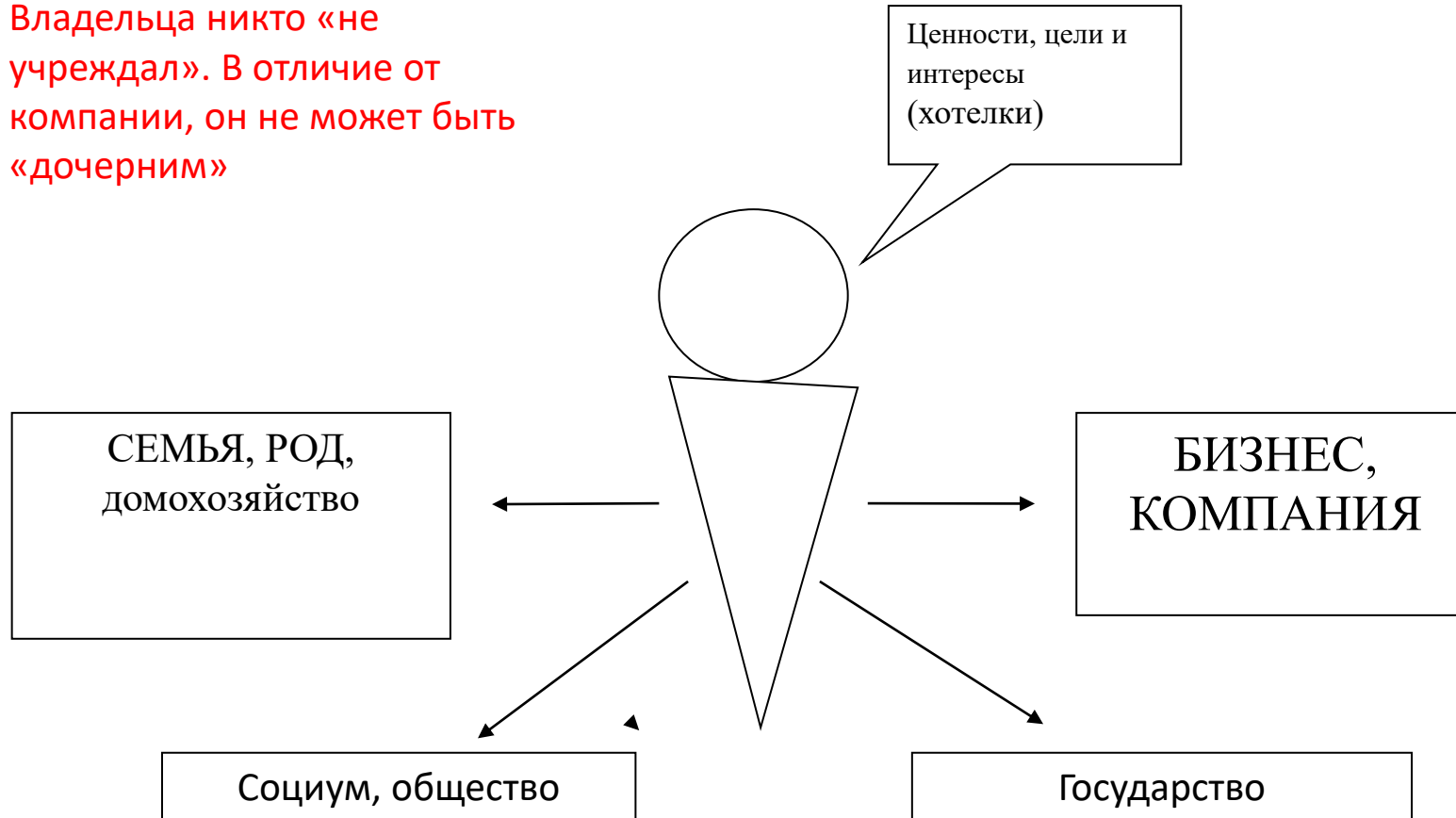
1. Есть ли вопросы по теме выступления? (3 шт)
2. Мои вопросы:
  1. Кто в аудитории относит себя к Собственникам/Совладельцам?
  2. Кто относит себя к наемным Топ-менеджерам?
  3. Кто относит себя к Преемникам бизнеса?
  4. Кто относит себя к какой-то другой роли?

# Понятие «Собственник» (компании)

- Собственник – это **единственный человек**, который **вправе** своим единоличным решением назначить себя Гендиректором своей компании.
- Следствие из единственности: Собственников не может быть более одного. Иначе это – Партнеры, Акционеры
- Следствия из тезиса о «физлицовости» Собственника:
  1. Собственник **смертен**. Именно ему, а не менеджменту неизбежно предстоит решать вопрос о **преемственности**.
  2. Обладает **собственным временем** - дополнительным неденежным ресурсом, который может **инвестировать** в бизнес. Неизбежно решение вопроса о своем участии в управлении и **управленческой преемственности** (отделении владения от управления)
  3. **Плодовит**. Обычно имеет **семью**. Поэтому неизбежно решение вопроса о **владельческой преемственности**.
  4. Деятельность Собственника невозможно **автоматизировать**», заменить «роботом», в отличие от «рабочих мест», которые он создает.

# Собственник и его «стейкхолдеры»

Владельца никто «не учреждал». В отличие от компании, он не может быть «дочерним»





# Собственник как «источник»

1. Собственник, особенно Основатель, как правило, является источником ключевых управленческих **возможностей** компании
2. Следствие этого: он же является источником ключевых **рисков** и причин кризисов. Аналогичное верно и для группы Совладельцев
3. Внимание, вопрос: должна ли быть у компании **система управления** ключевыми рисками?
4. Если да, то **кто** может и должен ее создать? Может ли ее создать Менеджмент?

# Примеры рисков лидера

1. Я создал совет директоров, чтобы уберечь компанию от себя.
2. Д. Каменщик. Собственник – основная угроза КОМПАНИИ.

(<http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/10/20/sobstvennik-osnovnaya-ugroza-dlya-kompanii-dmitrij>)

## 3. Правило «желтых жилетов»:

1. «Нос - внутри, руки – снаружи»
2. Ответственность за нарушение несет работник, а не «желтый жилет».

• Кто наденет «желтый жилет» на российского собственника?

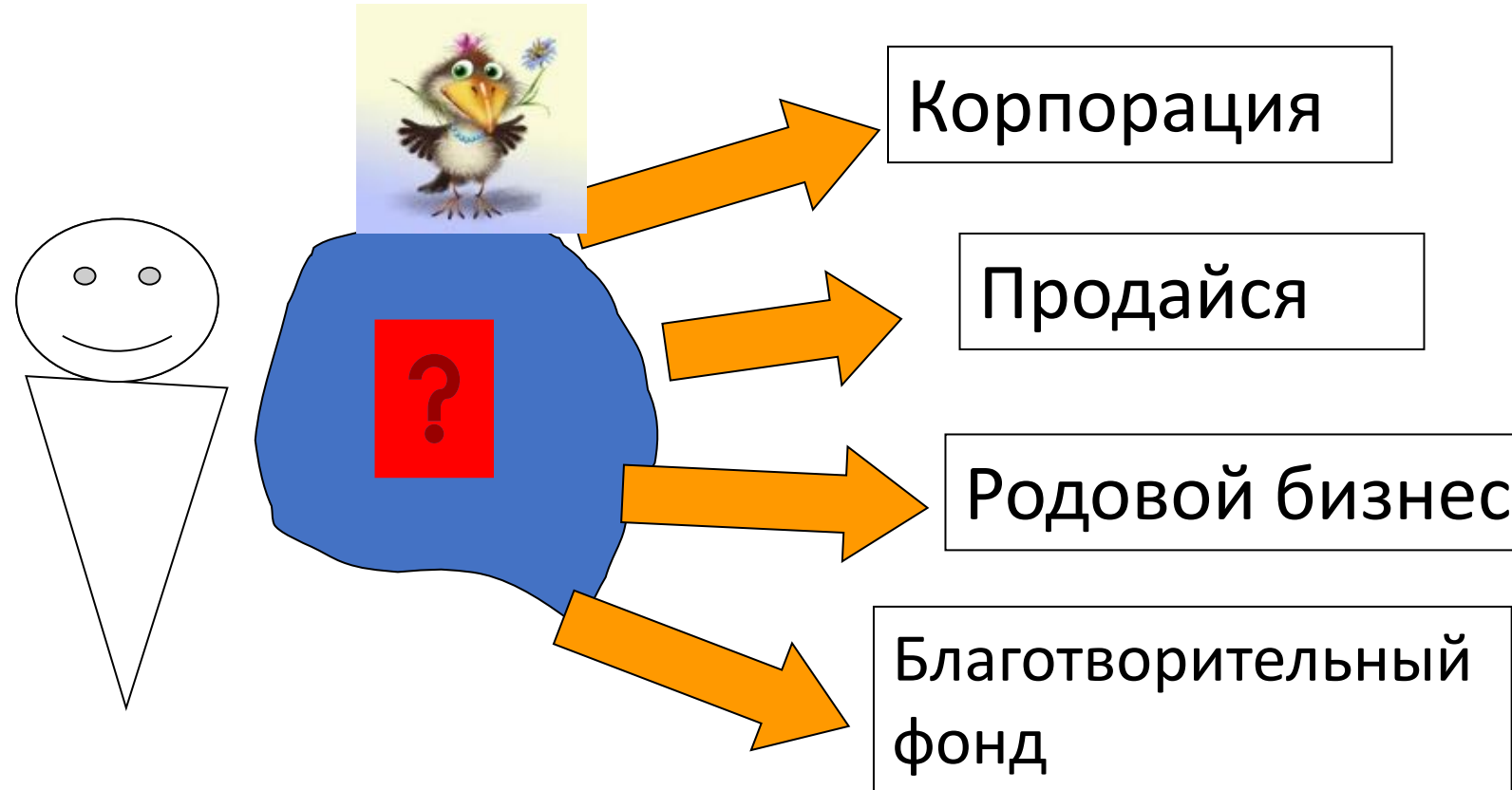
# А судьи кто?

- Кто спросит с Менеджера за ненадлежащее исполнение его роли?
  - *Верно, Собственник.*
- А кто спросит с Собственника за ненадлежащее исполнение его роли?
  - *Варианты: менеджеры, совет директоров, рынок, семья, он сам?*
- Моя позиция: репутация Собственника имеет значение. Он должен быть «базароответственным»: «назвался груздем – полезай в кузов».

# Понятие «Преемственность»

- **Преемственность** нужна тому, кто думает о том, что будет «после меня».
- Это те, у кого есть «реакция зрачка» не на слово «**успех**» (от слова «успеть»), и даже не на слово «**рост**», а на слово «**развитие**». Остальные могут не беспокоиться.
- Преемственность требует ответа на вопрос: что из **успешного** опыта должно быть **отброшено** на следующем шаге развития?
- **Управленческая преемственность** – способность бизнеса развиваться после передачи Основателем функций **текущего управления** наемному менеджменту
- **Владельческая преемственность** – способность бизнеса к развитию после передачи **владения** от основателя преемнику (или смене собственника)

# Владельческая преемственность. «Сиротский» бизнес на распутье:



## Определение КУ из Российского Кодекса КУ

• *“Корпоративное управление” — понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами **акционерного общества**, его **советом директоров**, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон”.*

# Мысленный комментарий Предпринимателя

1. КУ – это про акционерное общество (АО). У меня ООО. Ко мне не относится.
2. КУ – это про отношения между акционерами, советом директоров и исполнительными органами. У меня совета директоров нет. Исполнительным органом являюсь я сам (или мой партнер Вася). Других исполнительных органов нет. Опять не мое.
3. **Другие заинтересованные стороны** это кто? Разве они заинтересованы в бизнесе больше меня? Вот бы клиентов заинтересовать в моем продукте! Но этому меня учат маркетологи, а не корпоративное управление. Тоже не ко мне.
4. **Инструмент для определения целей и средств.** Что здесь непонятного? Цель – прибыль. Средства – все, допустимое законом. Я сам знаю, что я хочу. Мои цели в моей голове. Зачем мне еще какая-то система? Не для меня.
5. **Инструмент для эффективного контроля со стороны акционеров и других заинтересованных сторон.** Я сам управляю компанией, мне не нужно себя контролировать. Тем более, мне не нужно, чтобы меня контролировали “другие заинтересованные стороны”. Я больше них заинтересован в успехе своего бизнеса и у них нет никакого морального основания меня контролировать. Для этого есть прокурор.
6. **Вывод.** Хорошо, что я не АО и мне не нужно отвлекаться на это КУ. Когда решу стать публичным, привлечь инвестиции, то потребуется превратиться в АО. Тогда снова почитаю этот умный текст.

# 4 типа «шизоидности» и 8 рисков, связанных с ролью владельца

Тип владения и управления	Управленческая преемственность	Владельческая преемственность
1. Собственник = Менеджер	Кризис подотчетности. Первое лицо неподотчетно	Двойной шок потери лидера владельца и управленца
2. Собственник = \= Менеджер	Кризис перехода к «Экипажности». Перестройка на ходу	Смена лидера. Кризис корпоративных ценностей
3. Партнерский бизнес	«Небольшие расхождения по миссии». Менеджер – «слуга двух господ»	Дети партнеров вряд ли будут партнерами. Вероятность «разводов»
4. Родовой бизнес	«Отцы и дети». Наследник и топы: кто «старше»? Наследник должен заслужить право на управление.	«Папа, если мы партнеры, выкупи мою долю»



# Какие показатели должны быть в таблице?

	Бизнес	Владелец
«Крутость» (результативность, масштабность)	?	?
Эффективность	?	?

# Показатели «крутости» и эффективности бизнеса и владельца:

	Бизнес	Владелец
«Крутость»	Капитализация (КА) и/или ЧА	Размер состояния (КА*доля)
Эффективность	ROE (отдача на собственный капитал К)	Отдача (прирост состояния) на человекочас $S=D/T$

# Гамма времени владельца

№	Загрузка %	Ритмика	Роль	Комментарий
1	0,5-1%	1-2 дня/год	Собственник = Капиталист. Пассивное владение.	Миноритарий
2	2-5%	1-3 д/кв	Собственник = Контролирующий (стратегический) Капиталист	Мажоритарий
3	7-10%	1 нед/кв	Член СД без участия в Комитетах СД	2 заседания в квартал
4	10-15%	2-3 д/мес	Член СД без участия в Комитетах СД	1 заседание в месяц
5	10-15%	2-3 д/мес	Председатель Комитета СД	2 заседания в квартал
6	15-20%	3-4 д/мес	Председатель Комитета СД	1 заседание в месяц
7	10-15%	6-10 д/кв	Председатель СД	2 заседания в квартал
8	15-25%	3-5 д/мес	Председатель СД	1 заседание в месяц
9	20-40%	1-2 д/н	Член КИО без портфеля. «наблюдатель»	1 заседание в неделю
10	40-60%	2-3 д/н	Собственник = Председатель КИО = Второй ЕИО.	1 заседание в неделю
11	100%	2000 чч.в год	Собственник = ЕИО	Риск избытка управл. воздействия

# Эффективный менеджмент по И.Адизесу:



Менеджмент — это процесс, смысл которого в том, чтобы сделать организацию эффективной и продуктивной в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. И. Адизес

<b>Перспектива</b> <b>Свойство</b> <b>организации</b>	<b>Краткосрочная</b>	<b>Долгосрочная</b>
<b>Продуктивная</b> <b>(результативная)</b>	Р – удовлетворение потребностей (функциональность)	Е – предприимчивость (проактивность)
<b>Эффективная</b>	А – администрирование (систематизированность)	І – интеграция (целостность)

**Все согласны?**

**Тогда при чем здесь Собственник?**

# Эффективная, результативная и преемственная система Бизнес+Собственник по... Королеву



**Governance** — это деятельность, которой не просто вправе, но и обязан заниматься Собственник.  
 Эта деятельность не нарушает базового корпоративного принципа **разделения владения и управления**.

Точка зрения Свойство системы	Управленческая	Владельческая
Результативность и Эффективность	Менеджмент Компании (по Адизесу и по теории научного менеджмента)	Owner + Corporate Governance
Преемственность	Corporate Governance	Family+Corporate Governance

Дело за малым: осталось только переосмыслить весь научный менеджмент с точки зрения **владельца** и с добавлением критерия **преемственности** как обязательного мерил

© В. Королев. Какими инструментами владельческой преемственности

# Выводы. Компоненты корпоративного управления для Владельческой преемственности

1. Корпоративное управление для предпринимательских компаний существенно отличается от классического КУ для публичных.
2. Понимание, что проблема преемственности – неизбежность для Собственника как человека
3. Понимание, что Собственник – источник ключевых возможностей, а значит, и ключевых рисков, как минимум, 8 типов.
4. Разделение ролей Собственника на Капиталиста, Управленца и Предпринимателя
5. Отражение разделения ролей в Уставе или Матрице распределения компетенций между органами Компании
6. Коллегиальные органы управления как механизм компенсации риска лидера. Причем КУ возможно даже без Совета директоров. Можно начинать с Правления.
7. Внимание не только и не столько на «масштабность и эффективность» бизнеса, но также и на «масштабность и эффективность» Собственника. Стоимость времени Собственника, инвестируемого им в качестве Предпринимателя, имеет не меньшее значение, чем размер состояния.
8. Governance может быть не только Corporate, но также и Family, и даже Owner.

# Слайд с копирайтом. Можно распространять в некоммерческих целях со ссылкой на автора.

- «Корпоративное управление как инструмент владельческой преемственности» презентация (далее - Произведение)
- ©Королев Виталий Альфредович, 10.09.2020 г. автор Королев Виталий Альфредович
- Настоящее Произведение является результатом интеллектуальной деятельности Королева Виталия Альфредовича (далее – Правообладатель).
- Разрешается использовать исключительно в некоммерческих целях с правом переработки и доведения до всеобщего сведения, воспроизведения, распространения, публичного показа с обязательной ссылкой на автора.
- Любое иное использование указанного Произведения любыми способами, предусмотренными статьей 1270 ГК РФ допускается только с письменного согласия Правообладателя.
- В случае использования Произведения без согласия Правообладателя нарушитель обязуется выплатить компенсацию 10 000 рублей за каждый случай нарушения, что не освобождает нарушителя от других платежей, предусмотренных действующим законодательством РФ.
- Страна места происхождения Произведения – Российская Федерация.

# Контакты

Виталий Королев, DBA  
Основатель практики  
+7 921 9426781

[vk@succession.ru](mailto:vk@succession.ru)

[www.succession.ru](http://www.succession.ru)

FB:

<https://www.facebook.com/vitkor62/>

<https://www.facebook.com/successionvk>

<https://www.facebook.com/groups/bazarootvetstvennost>