

# Как передать власть

О передаче бизнеса от структуры управления, созданной владельцем-основателем, под операционный контроль наемного менеджера.

LOYP AGENCY™, 2014 г.

## Вступление

Речь пойдет о процессе передачи власти от учредителя фирмы к наемному менеджеру. При подготовке материала мы ориентировались на известные из нашей практики<sup>1</sup> кейсы по передаче власти от владельца-основателя в десяти российских компаниях, которые относятся к среднему бизнесу. Поводом для материала послужило наблюдение данных компаний в течение срока от одного до трех лет после попытки передачи управления наемному генеральному директору. В западных источниках рассматриваемые нами компании относятся к сегменту, обозначаемому устойчивым выражением «*семейный бизнес*». Семейный бизнес – коммерческая организация, в которой принятие решений зависит от нескольких поколений семьи, связанных по крови или браку и тесно отождествляемых с собственностью фирмы.<sup>2</sup> При этом, источники четко проводят грань между семейными и несемейными преемниками управления.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Имеется в виду деятельность LOYP AGENCY™. При подготовке статьи не рассматривались компании, в которых изначально управлял наемный руководитель. Костяк коллектива в тех организациях, о которых идет речь, был создан учредителем. Кроме того, за время существования в них выстроились на том или ином уровне качества, но устойчивые во времени процессы. Сами же компании достигли стабильного среднемесячного оборота.

<sup>2</sup> Kets de Vries, F.R. Manfred: *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London: International Thompson Business Press, 1996.

<sup>3</sup> T. Blumentritt, A. Keyt, J. H. Astrachan: *Creating an Environment for successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals*. Family Business Review, Vol. 20, Issue 4, pp. 321-335, 2007.

По оценке одного из участников исследования компании *Barclays Wealth* (2009), в США общее количество семейных компаний, управление в которых поручено наемному менеджеру, составляет от 10 до 15%.<sup>4</sup> При этом, по оценке бельгийского агентства *European Family Businesses*<sup>5</sup>, успешный переход бизнеса от поколения к поколению происходит во всем мире в среднем в 30% случаев. То есть, бизнес остается под контролем детей основателя в 30% случаев, под контролем внуков – в 12% случаев, под контролем четвертого поколения и далее – не более чем в 3% случаев.<sup>6</sup> Это совокупные цифры по передаче операционного управления от основателя как к детям, так и к наемным менеджерам. Однозначно из исследований не ясно, что происходит с остальными 70% таких компаний: прекращают ли они свое существование, либо же продаются. Но в любом случае, средняя продолжительность жизни семейного бизнеса в США составляет 24 года, что совпадает со сроком, который большинство учредителей остаются у руля.<sup>7</sup> Средний же возраст владельцев-основателей, управляющих бизнесом,

<sup>4</sup> *Family Business: In Safe Hands?* Barclays Wealth Insights, 2009.

<sup>5</sup> *Family Business Statistics*. European Family Businesses, 2012.

<sup>6</sup> Доступны и иные исследования на этот счет. Оценки из них используются в работах многих авторов. Результаты аналогичных исследований лежат в пределах от 28 до 40%, в зависимости от географии респондентов и размера выборки.

<sup>7</sup> Исследование Beckhard&Dyer, 1983; Welles, 1995. Является первоисточником для многих последующих работ и выводов по вопросам семейного бизнеса.

составляет 51 год, и многие из них собираются умереть в офисе.<sup>8</sup>

Если отсчитывать историю российского бизнеса с середины 90-х – начала 2000-х, то, получается, ближайшие годы стоит ожидать рост массового интереса владельцев-основателей к преемственности и наблюдать активное развитие как самой этой проблематики, так и спроса на квалифицированных управленцев к 2020 году. Статистика нашей

Что нужно делать и как готовиться, чтобы находясь в числе *желающих* передать свой бизнес следующим поколениям, попасть в 20-30% тех, у кого *получается* это осуществить?

небольшой выборки из десяти компаний, в которых основатели хотели бы далее развивать бизнес и передавать владение им следующим поколениям, в общем, укладывается в большое количество оценок, накопленных в западной практике. Средний возраст рассмотренных нами компаний составил 11 лет. Преемников управления из семьи при этом нет ни в одной из компаний. Это объяснимо тем, что у кого-то из основателей дети не успели вырасти, а у кого-то обучиться или переориентироваться в силу слишком короткого периода становления бизнес-культуры (по сравнению с европейской и американской). Успешно передать власть получилось у двоих владельцев, то есть в 20% случаев.

Если учесть, что по тем же западным исследованиям, подавляющее большинство основателей высказывается о намерении так или иначе осуществить преемственность и сохранить за семьей свое дело, то приведенная статистика случаев успешной трансформации власти после первого поколения выглядит отчасти пугающе. Что же нужно делать и как готовиться, чтобы находясь в числе таких *желающих*,

<sup>8</sup> B. Glavin, J. H. Astrachan, J. Green: *American Family Business Survey*. MassMutual & Kennesaw State University & Family Firm Institute, 2007.

попасть в 20-30% тех, у кого *получается* это осуществить?

## Поиск преемника

Первый нетривиальный шаг – это *поиск* потенциального преемника управления.

Не будем долго останавливаться на выборе преемника из семьи. Ставка владельца-основателя на своего ребенка делается задолго до момента передачи власти. Четкое различие понятий собственности и управления должны прививаться ребенку в возрасте 10-15 лет. Ключевым результатом такого воспитания подростка становится понимание и принятие им того, что право владения само по себе не делает его менеджером и будущим лидером. У наследника должно быть пресечено развитие ожиданий автоматического перехода власти, проведены четкие грани между функциями владения и управления, что является залогом отсутствия конфликта между семейной и деловой сферами в отношениях в будущем.<sup>9</sup> После этого возраста становится актуальна практика воспитания в ребенке-преемнике «*дженералиста*»<sup>10</sup>, активно культивируемая на западе еще с начала прошлого века.

Далеко не у многих учредителей бизнеса в новой России на сегодняшний день есть преемник в семье, и следующий взгляд владельца-основателя падает на поиск будущего менеджера внутри компании. Это не всегда однозначный путь. Развитие будущего лидера внутри фирмы сродни воспитанию собственного ребенка. Если этим не заниматься, то самостоятельно потенциальному руководителю развить в себе навыки первого лица достаточно сложно, поскольку его роль в компании связана с той или иной, но узкой функцией, и он должен тратить время и силы на

<sup>9</sup> J. H. Astrachan, T.M.Pieper: *Developing Future Leaders in Family Business*. Business Acumen II, Kennesaw State University, p.259-270, The Role of the Board of Directors, University Extension, Iowa State University, 2013.

<sup>10</sup> англ. **Generalist** – человек, обладающий глубокими знаниями во многих областях, Collins English Dictionary, HarperCollins Publishers, 1991.

успешность именно в своей задаче. Если такой развивающей работы не проводится совместно с владельцем на протяжении лет, то в короткий срок найти преемника среди своих подчиненных бывает невозможно. Это происходит не в силу недоверия со стороны собственника, а по причине отсутствия у подчиненных необходимого для управления компанией набора навыков и достаточного кругозора. Не смотря на то, что в вопросах внутренней деятельности своей фирмы, а также в вопросах оперирования отрасли, они могут быть на голову опытнее любого внешнего кандидата, в компетенциях стратегического видения и лидерства они зачастую проигрывают.

Остается внешний рынок. И первым вопросом становится не *выбор*, а *поиск*. И на этом хотелось бы остановиться поподробнее.

Прежде всего, учредителю предстоит осознать, что за человек ему нужен. Если владелец сам управлял своим бизнесом последние несколько лет, то стоит согласиться, что он не до конца понимает как будет развиваться ситуация на пути поиска преемника и

Основным приоритетом на продолжительное время станет сохранение и наследование власти, преемственность решений и стабилизация компании в новой структуре. И только потом уже бизнес вернется к развитию как к первоочередной задаче.

передачи власти. Ранее лично сам собственник не переживал такой трансформации и доподлинно смоделировать ее с большой вероятностью не сможет. Получается, единовластный и снискавший в кругу близких славу абсолютной надежности человек сталкивается с ситуацией, в которой он просто не опытен. Если такое утверждение справедливо, то владельцу с этим стоит в себе смириться, признать внутренне эту неопытность и действовать соот-

ветственно, не стесняясь прибегать к помощи и прислушиваться к советам.

Чего точно не стоит делать, так это запускать процесс поиска кандидатов через свой же отдел персонала. Безусловно, на рынке труда колоссальное количество *«желающих»* и их обязательно стоит отсмотреть и отсеять. Но собственная служба персонала при этом изначально является абсолютным диэлектриком на пути поиска того единственного кандидата, который устроит владельца. Причины к этому следующие:

1. Менеджер по персоналу впоследствии должен стать подчиненным у того руководителя, которого он сам же и ищет. Соответственно в задачу поиска, включается сильнейший личностный фактор человека, мотивация и компетенции которого иные, чем у основателя. Происходит существенное искажение портрета потенциального кандидата.
2. Так или иначе, менеджер по персоналу, не сталкивавшийся ранее на регулярной основе с задачей поиска первого лица в долгосрочный бизнес, не избежит применения привычных ему практик составления вакансий и проведения собеседований. Критерии же отсеивания кандидатов, работающие при поиске специалистов (а не *дженералистов*) совершенно иные. И очень велика вероятность того, что рекрутер отсечет подходящего кандидата сам того не зная. Они просто не найдут с потенциальным преемником общий язык в силу совершенного разного бэкграунда. Трактуют же это менеджером по персоналу после отказа кандидату, в огромном потоке желающих, может быть примерно так: *«Он нам не подходит,... ничего, их еще много придет»*.
3. Нужный собственнику человек далеко не рядовой специалист. Он выбирает, присматривается, анали-

зирует и уже сам факт такой постановки процесса поиска может отторгнуть действительно подходящего кандидата. Оценивая факторы 1 и 2 со своей стороны, многие из потенциальных преемников в принципе не откликнутся.

Согласимся с тем, что учредителю стоит вести поиск за рамками процессов компании, не рассчитывая на уже привычный за долгие годы собственный исполнительский ресурс (что само по себе для многих владельцев является непривычным и дискомфортным). Итак, если обойдя круг своих личных бизнес-контактов, постаравшись его расширить именно в целях поиска преемника, собственник все же не достигает успеха, то, наверное, теперь ему стоит самостоятельно обратиться к хорошим хедхантерам, подробно обрисовав им рамки своей задачи и замкнув предоставляемых кандидатов исключительно на себя. Рекрутеры Executive Search сэкономят время на отсеивание кандидатов и сами правильно проведут всю первичную работу. Владельцу при этом необходимо четко разделить свою роль и роль консультантов, позволить им модерировать процесс подбора кандидатов и первый диалог с будущим работодателем.<sup>11</sup> Встречаться и изучать кандидатов также стоит вне собственного офиса. И для этого процесса владельцу необходимо выделять немалое время, как для одного из своих основных и приоритетных проектов. В текущей же работе бизнеса не возникнет при этом никаких неожиданных раздражителей и сюрпризов, так как поиск будет протекать полностью за рамками процессов компании и информационного поля сотрудников.

Посмотрим на сказанное с другой стороны, оттолкнемся от портрета подходящего кандидата. Стоит задуматься, в каких условиях ему предстоит оказаться. Если у владельца, когда он сам рисковал собственными деньгами в

<sup>11</sup> R. Khurana: *Finding the right CEO: Why Boards Often Make Poor Choices*. MIT Sloan Management Review, 2001.

предпринимательской деятельности, сам за себя поручался по кредитам в банках, сам перед собой нес ответственность при неудачах, сам отвечал за действия персонала, первым приоритетом являлось развитие, то при переходе власти к менеджеру модель принятия решений кардинально изменится. Первым и основным приоритетом на продолжительное время станет сохранение и наследование власти, преемственность решений и стабилизация компании в новой структуре. И только потом уже бизнес вернется к развитию как к первоочередной задаче. Стоит признать, что личный опыт владельца и его оценки людей субъективны, а для работы наемного менеджера необходимы другие качества и компетенции, чем его собственные. Менеджеру предстоит рисковать не своими, а чужими деньгами, и это совсем две разные вещи. Кроме того, успешным наемный руководитель станет только в том случае, если он силен сразу в двух направлениях: компетентен как бизнесмен и одновременно способен эффективно управлять отношениями с владельцем и его семьей.<sup>3</sup> Таким образом, планка потенциального кандидата, которая устанавливается не сознательно учредителем, а формируется самой ситуацией, достаточно высока, и адекватное понимание собственником этой планки само по себе является серьезнейшим фактором успешности поиска.

Будет считать, что используя тот или иной путь, с учетом уже сказанного, владелец-основатель подобрал-таки себе подходящего кандидата. Что дальше?

## Знакомство

Большинство владельцев понимают, что цена ошибки при выборе преемника очень высока. Нескольких попыток для смены лидера работающей компании в краткосрочной перспективе нет. Уже вторая такая попытка начнет приводить к развалу бизнеса. Соответственно, каким бы потенциалом не обладал выбранный преемник, и даже если он

пришел не извне, прежде чем передавать власть, с ним стоит познакомиться *ближе*, либо познакомиться *заново*.

В американских компаниях, где работа наемного менеджера признается успешной, степень личного контакта владельца с директором очень высока. Многие семьи приглашают менеджеров своих компаний не просто как дорогих гостей в дом, но и просят их о приготовлении индейки на День Благодарения, что считается высшей степенью доверия и уважения.<sup>3</sup> На выстраивание именно такого доверительного контакта и должен быть настроен собственник.

Для создания предпосылок к этому, следует снять материальный вопрос и риски принятия самостоятельных решений обеими сторонами. До момента взятия взаимных обязательств, менеджер остается свободен во времени, и собственник в одинаковой степени с ним рискует потерять потенциально правильную возможность. С другой стороны, долгосрочные обязательства ни в какой форме оба брать еще не готовы. Безусловно, собственнику хотелось бы понять на практике деловые и личностные качества будущего руководителя.

Чего не стоит делать в такой ситуации, так это пытаться назначать испытательный срок один, три, даже шесть месяцев, и ожидать какого-то результата. Менеджер не сможет показать достижений достойных руководителя бизнеса не в силу срока, а в силу того, что он еще не обладает никаким ресурсом внутри компании, ведь процесс передачи власти находится в самом начале. Также недостаточно на текущем этапе и предпосылок для формирования менеджером собственного авторитета внутри компании. Наконец, сам уровень постановки новому руководителю целей и горизонтов их достижения должен быть существенно пересмотрен владельцем, в отличие от привычного ему по отношению к оперативным подчиненным. Как тогда поступить?

Успешной практикой является ввод нового человека на позицию, остающуюся за рамками операционного блока основного бизнеса. Это может быть какой-то второстепенный локальный проект, реализация которого не завязана напрямую на ресурс компании, либо наем на консультационную работу по какой-то узкой функциональной

До момента взятия взаимных обязательств, менеджер остается свободен во времени, и собственник в одинаковой степени с ним рискует потерять потенциально правильную возможность.

задаче, либо постановка на должность типа «Советник генерального директора» (все равно по каким вопросам). Появление человека в такой позиции дает много преимуществ. Прежде всего, это основание для открытой совместной договоренности о сроке и возмещении издержек «зарезервированного» кандидата со стороны собственника. Затем, это достаточная степень публичности и полномочий для того, чтобы кандидат мог свободно вступать в отношения с персоналом, знакомиться с культурой компании и процессами. Наконец, никакой ответственности за решения кандидат в такой позиции пока не несет, для коллектива компании ничего не меняется и в случае расставания с ним, никаких новых рисков, кроме уже потраченного времени, у владельца не возникает. Период такой работы может быть от одной-двух недель, до одного-двух месяцев, в зависимости от конкретных личностей владельца и менеджера. Если период становится более продолжительным, и начатые таким образом отношения ни во что не трансформируются, то встает вопрос к искренности намерений либо к компетенциям, как самого собственника, так и кандидата.

Потратить это драгоценное для обоих «зарезервированное» время, собственнику стоит на активное общение с

преемником, вовлечение его в текущие вопросы, изучение его мнения и потенциальных решений, которые бы он принимал, находясь в должности. Вечерняя же часть времени также не должна быть упущена. Она может быть потрачена на личное знакомство, изучение опыта и мотивации кандидата, взаимное постепенное раскрытие сторон. В течение того периода, о котором менеджер и собственник договорились, они должны стать единым целым. Оба к этому должны быть готовы, открыты и потратить все свои усилия на максимально близкое и прозрачное знакомство.

По окончании данного периода, владелец, сохраняя полную корректность в отношениях, уже располагает достаточной информацией, чтобы принять взвешенное решение о том, подходит ли ему кандидат, и в случае положительного для себя ответа планировать процесс передачи власти. Ясно, что далее каждый день, неделю, месяц владелец будет перепроверять сам для себя это решение. Но внешне и по обязательствам, сделав такой выбор, необходимо настроиться не менять его и не проявлять даже сомнений на долгое-долгое время, до первого полноценного отчета по согласованным KPI, уже в новой системе отношений. Внутренняя установка примерно такова: *«Все, решение принято, решение не меняю.»* Подкреплением такой позиции в этой точке должна стать и контрактация нового руководителя.

## Создание новой структуры управления

Итак, новый руководитель выходит в операционное поле наделенный полномочиями. В западных источниках фигурирует неотъемлемый атрибут этого периода, называемый *«программой перехода»*.<sup>12</sup> Не будем подробно останавливаться

<sup>12</sup> N. Bowman-Upton, J.F. Baugh: *Transferring Management in The Family-Owned Businesses*. Emerging Business Series, U.S. Small Business Administration

на ней, поскольку содержание такого документа интуитивно понятно читателю. По сути, это тактический план, который спокойно может быть сформирован владельцем и директором без внешних рекомендаций. Он включает в себя конкретные сроки приема дел в отдельных подразделениях, календарь совместных встреч с основными контрагентами и кредиторами, сроки юридического оформления полномочий директора, и тому подобное. Вопрос же становления нового директора в глазах подчиненных является теперь профессиональным делом самого руководителя. Кредит доверия и демонстрация преемственности даны ему уже самим актом назначения, большее собственник сделать вряд ли сможет, да и не должен. Говоря о новой структуре управления, остановимся подробнее на другом.

Важнейшим шагом на этом этапе является создание в компании такого органа, как *совет директоров*. Не обязательно в юридическом смысле, речь об управленческом институте, о

Во главе угла корректное функционирование новой структуры управления, а не текущие оценки правильности тех или иных оперативных решений нового лидера.

самой его сути. Первым и пока единственным членом вновь созданного совета станет сам учредитель.

Большинство предприятий возглавляемых владельцем-основателем, не имеют совета директоров. Неоценимую роль этот орган приобретает как раз в процессе передачи операционного контроля. Совет определяет совместно с менеджером долгосрочные цели и стратегию, осуществляет регламентированный во времени контроль, а также является арбитражем в случае частных конфликтов среди его членов, конфликтов с приближенными либо родственниками учредителя.<sup>12</sup>

### **Из практики успешной трансформации власти:**

*Через некоторое время после передачи полномочий к новому менеджеру, директор по развитию напросился на встречу к собственнику и сообщил об одном из решений нового босса в отношении финансирования крупного контракта, с которым был крайне не согласен. Он не смог донести свои аргументы до руководителя и будучи глубоко вовлеченным в бизнес не смог смириться с реализуемым решением. Практика впоследствии показала, что он был прав в тот момент с точки зрения текущего управления. Аналогично оценил тогда ситуацию и владелец, выслушав сообщение. Он несвойственно себе покраснел, сидел молча несколько минут, очень переживал внутренне, просчитал мысленно, сколько денег он может потерять (или даже точно потеряет), но ответил директору по развитию примерно следующее: «Я понимаю твои переживания, и я тебе благодарен за них. Но вмешиваться в текущую ситуацию я не стану. Если я это сделаю сейчас, то гораздо больше я потеряю в будущем. Разбирайтесь без меня.» Конечно, он «поставил галочку» себе к очередному совету директоров; конечно, в личном общении наверняка проинформировал потом директора о своем мнении; конечно, получил несколько менее спокойных вечеров. Но вмешиваться со своими корректирующими решениями в операционный процесс учредитель не стал и полностью сохранил новую субординацию, несмотря на сроки личных знакомств и привязанностей.*

Запустив работу такого органа, его со временем необходимо развивать и совершенствовать. В совете директоров могут появиться другие члены семьи основателя (будущие либо нынешние совладельцы), а также внешние консультанты. Вероятным является и появление среди членов совета ключевых сотрудников из бывшего топ-менеджмента, соратников и, как часто бывает, уже друзей владельца, которые по тем или иным причинам покинули операционный блок компании при новом руководителе.

Важно установить правильные рамки коммуникаций и как бы этого не хотелось, не спутать общение за пределами совета директоров и внутри него. Для этого стоит проводить совет запланированно, в специально выделенном помещении или на внешней территории, с заранее подготовленной повесткой, отчетностью и решениями. Только в этом случае сохранится правильное понимание ответственности

за те или иные шаги и результаты деятельности компании. Все что решено на совете – является обязанностью для четкого исполнения менеджером, но ответственностью совета. Обсуждение же шагов руководителя при тесном общении за рамками совета, является лишь консультированием (мнением) со стороны владельца, в то время как сами принятые решения являются полной и самостоятельной ответственностью уже менеджера. Казалось бы, это простое правило как для собственника, так и для директора. Но на практике четкое разделение этих коммуникаций и ответственности становится зачастую сложной задачей и требует обоюдного терпения и усилий. Мы сознательно не останавливаемся здесь на деталях дискуссий внутри совета, характере обсуждаемых вопросов, процессе выработки решений и планов, так как в первую очередь преследуем цель донести само правило коммуникаций в новых условиях.

Огромную роль структура управления через совет директоров играет не только для четкого понимания ответственности, но также для сохранения и последующего укрепления персональных отношений менеджера и владельца. В личном регулярном общении им становится гораздо проще выбирать слова, отношения не отягощаются текущими операционными вопросами и опасностью односторонних коммуникаций сотрудников с владельцем. Четко заданные рамки ответственности максимально исключают локальный субъективизм. Каким бы ни было информационное поле в текущей работе, серьезного влияния на отношения менеджера и учредителя в моменте времени оно не окажет.

Поддерживая институт совета директоров, через некоторое время учредитель придет к ситуации, когда достаточный контроль и прозрачность отлажены так, что ему вообще нет смысла появляться на глаза сотрудникам, либо в личных контактах с ними за пределами компании обсуждать вопросы с рабочей повестки дня. В период же становления такого института, владельцу предстоит самостоятельно прививать себя от мнений, пересудов и оценок. И это – еще одно серьезное испытание для основателя в рассматриваемом нами проекте.

Итак, мы ставим во главу угла именно корректное функционирование новой структуры управления, а не текущие оценки правильности тех или иных оперативных решений нового лидера. На первоначальном этапе количество тактических вопросов, обсуждаемых на совете, будет большим. Но со временем, ситуация придет к тому, что основным вопросом совета останется сама персоналия (кандидатура) генерального директора и его мотивация<sup>13</sup>, не исключая, конечно, и ресурсное обеспечение деятельности компании со стороны владельца (его деловые навыки, связи,

источники заимствований, и так далее, все, что может принести пользу для дела)<sup>3</sup>.

## Отставка

После контрактации менеджера, создания совета директоров и проведения корпоративной вечеринки в честь основателя компании, де-юре передача власти уже состоялась. Здесь пойдет речь о фактической, внутренней отставке собственника, стабилизации его жизни и мышления в новом статусе.

Что мы имеем к этому моменту. Ответственность за бизнес передана (то есть, отдана одним и должна быть принята другим). Структура рабочего времени менеджера и собственника сильно поменялась. Время учредителя высвободилось. В свою очередь у менеджера появилась не двойная, а даже тройная нагрузка. Двойная – в части фактического приема дел и управления бизнесом, поиска правильных решений для будущего роста и стабильности, выстраивания обновленной команды. А дополнительно, еще появилась и временная нагрузка контакта с собственником и его семьей, для правильного формирования их ожиданий и донесения мотивов собственных шагов по бизнесу.

На этом этапе, в период между советами директоров, владельцу не стоит искусственно сторониться потока инсайдерской информации от сотрудников, который свалится на него. Но и искать его специально также не стоит. Все вопросы можно и нужно задать менеджеру, выстроенный с ним на этапе *знакомства* личный контакт спокойно позволит это сделать. Время для таких вопросов и общения лучше квотировать и вынести опять же за рамки бизнеса, оставить на ужин либо выходной. Собственнику стоит создать такую ситуацию, когда время проведенное вместе с ним за рамками совета директоров, является для менеджера временем поддержки и комфорта, а не временем отчета. В этом будет реальная

<sup>13</sup> M. Boland, D. Hofstrand: *The Role of the Board of Directors*. University Extension, Iowa State University, 2009.



помощь, созидательная для бизнеса в целом.

Важной стороной отставки для владельца должна стать последовательная и неизбежная смена коммуникаций с бывшими подчиненными. Если энергию и привычку работать не удастся подавить в себе, и все время возникает соблазн вмешаться в оперативный вопрос, стоит загрузить себя каким-то не связанным с компанией делом: запустить новый стартап, возглавить, наконец, сто раз

Если избыточная высвободившаяся энергия основателя не будет направлена в какое-то внешнее русло, она просто переедет нового менеджера как каток.

отложенный ремонт в загородном доме, и тому подобное. Если избыточная высвободившаяся энергия основателя не будет направлена в какое-то внешнее русло, она просто переедет нового менеджера как каток.

Итак, для осуществления фактической отставки, собственнику стоит:

1. Начать готовиться к очередному совету директоров, ведь на нем у владельца кроме полномочий возникнут еще и обязанности в части формирования стратегии и ресурсного обеспечения деятельности;
2. Помогать менеджеру своими правильными коммуникациями с сотрудниками, выйти из любых персональных обязательств с бывшими подчиненными, разделить все личное и все, что касается дела.<sup>3</sup> Перестать использовать ресурс компании в личных целях: этот ресурс теперь не принадлежит оперативно владельцу, а принадлежит директору. Его использование может быть оговорено не в ущерб задачам нового лидера и теперь, видимо, не безвозмездно для фирмы;
3. Все вопросы относительно решений, которые кажутся непонятными, но

при этом могут критично повлиять на бизнес, обсуждать в первую очередь только с менеджером;

4. Быть открытым к просьбам и вопросам менеджера; на начальном этапе всегда быть доступным для связи.<sup>12</sup> Продемонстрировать контрагентам преемственность власти в совместных и двухсторонних встречах с ними;
5. Все оставшееся от перечисленного время и высвободившуюся энергию направить в сторонний личный проект.

Что в это время будет делать менеджер, какие мысли, какие свои задумки и ежедневные решения начнет претворять в жизнь, не всегда будет целиком доступно и ясно со стороны. Но это и нормально, ведь управление и ответственность теперь в его руках. Компетенции его изучены, условия определены, пусть работает, ради этого же все и затевалось. Конечно, основная часть успеха теперь зависит от него. Это не просто, но собственнику стоит начать привыкать к своему новому статусу. И если это получится сделать, то это и будет *отставка*.

Если мы дошли без потерь до этой точки и ремонт в загородном доме пошел полным ходом, проект по передаче власти можно считать состоявшимся. Следующая веха – очередной совместный совет директоров, все лица на котором будут уже в новом статусе.

## Заключение

Многие собственники, понимая или предполагая многое из описанного в этой статье, пытаются изначально по иному строить преемственный долгосрочный бизнес с наемным менеджером. В моменте им кажется, что можно обойтись меньшими временными и финансовыми издержками для делегирования управления своим бизнесом.

Происходит это по одной из следующих моделей:

1. «Мы управляем вместе: я решаю стратегические вопросы, а он – текущие». В таком неформализованном режиме власти компания может существовать и много лет. При этом, в независимости от названия должностей, по факту происходит подмена понятий: единственным ответственным лидером остается учредитель, а наемный сотрудник является по сути его квалифицированным помощником, не более. За долгое время последний привыкает к несамостоятельности и далеко не каждый на его месте, в случае ухода владельца, сможет трансформироваться в управленца, который будет разумно и ответственно распоряжаться чужим активом и развивать бренд. Проблема такой конструкции для бизнеса состоит в том, что собственник и не думает о преемственности, теряя драгоценные годы на пути к передаче власти и ошибочно полагая, что он этот вопрос для себя уже решил.
2. «У меня есть тема, а он пусть в ней зарабатывает для нас обоих». В России есть такая форма стартапов, исключая вложение сколь-либо существенного финансового актива и предполагающая с точки зрения учредителя самостоятельное развитие бизнеса менеджером за счет операционных средств, на базе некой не всегда материальной ренты. Риски собственника сняты полностью, он далек от текущих вопросов управления и, конечно, в таком случае проблемы преемственности власти не стоит. Ошибка такой конструкции в персоналии менеджера: человек, способный на такое развитие в роли управленца никогда не станет работать по найму. А если стал, то значит, несколько месяцев работы покажут, что он требуемыми компетенциями не обладает (как бы себя собственник не убеждал на старте в обратном) и никакого бизнеса по факту не получится. Практика это подтверждает.
3. «Я вкладываю в стартап имущество и деньги, а он будет управлять этим проектом». Понятная постановка вопроса. На практике такие проекты идут со временем по одному из двух путей:
  - менеджер является не наемным директором, а соучредителем, младшим партнером. Проблематика настоящей статьи таким руководителям, скорее всего, в наименьшей степени интересна, у них все вопросы владения и управления на достаточно далекую перспективу уже решены, либо понятна модель их решения;
  - учредитель, в отличие от варианта 2, рискуя своими деньгами, со временем невольно втягивается в принятие оперативных решений, и модель очень быстро скатывается к варианту 1.

Перспектива нескольких месяцев или лет развития по одному из указанных путей показывает, что либо это не работает, либо все же приводит к постановке вопроса о проекте передачи власти, но с большим опозданием. Понятно, что алгоритм, изложенный в этой статье, сопряжен с массой рисков относительно персоналии самого наемного менеджера и при всем описанном эти риски не застрахованы стопроцентно. Но ведь собственники на то и называются предпринимателями, чтобы разумно, но все же рисковать. Владелец-основателям желаем не терять время на поиск менее затратных по срокам и деньгам «простых, безрисковых решений» для выхода из оперативного управления. Ведь вместе с ними это драгоценное время теряет и потенциал самого бизнеса.

