ПОДКАСТ · КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Собственник — главный риск своей компании

Зачем бизнесу корпоративное управление, как выйти из операционки в стратегию и кому передать дело.





Виталий Королёв
Корпоративное управление и преемственность

Михаил Кузьмин
Корпоративный директор

Время чтения ≈ 15 мин

8 вопросов о главном



Михаил Кузьмин

КОРПОРАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР

- **Основатель** — ООО «Корпорация Уралобувь» (1991–2015)
  25 млн $/год · 150 сотрудников
- **Акционер** — АО «Уралцветметгазоочистка» (2003–2006)
  20 млн $/год · 300 сотрудников
- **Акционер** — ООО «Рэди Робот» (2018–2022)
  Первый в мире робо-ресторан KFC · Москва, 2020

Ведёт разговор · задаёт вопросы собственника



Виталий Королёв

ЭКСПЕРТ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

- Председатель совета директоров девелоперской компании «Брусника» (2021–2025). Готовил компанию к переходу основателя от операционного управления к стратегическому — что и было сделано в 2025-м.
- Автор книги «Время собственности» — первого фундаментального в России «учебника» для владельцев бизнеса.
- Работал с акционерами и первыми лицами: РЖД, ЛСР, «Ростик Групп» и др.

succession.ru

Отвечает на вопросы · делится практикой

СОДЕРЖАНИЕ

8 вопросов подкаста

01 Подтверждает ли практика, что собственник — главный риск компании? ›

02 Я стал «узким горлышком». Как корпоративное управление поможет? ›

03 «Мы маленькие, нам это далеко и дорого». Что ответить? ›

04 Как передать бизнес преемникам — детям? ›

05 Зачем средней компании правление? ›

06 А если это уже группа компаний? ›

07 С чего начать? Последовательность шагов ›

08 Школа корпоративного управления: для кого и как устроена? ›

ВОПРОС 01

01

Подтверждает ли практика, что собственник — главный риск своей компании?

Спрашивает Михаил Кузьмин

ОТВЕТ · ВИТАЛИЙ КОРОЛЁВ

Обычно собственник считает себя источником возможностей, а не риска. И понятно: 90–95% наших компаний создали сами основатели. Основатель, как родитель, построил дело и пригласил в него всех — менеджмент, партнёров, капитал.

> **Но лидер по определению — источник ключевых возможностей. А значит, и ключевых рисков. Две стороны одной монеты.**

Чем больше возможностей, тем больше риска. Но убедительнее всего — три истории из практики.

КЕЙС 1

«Уберечь компанию от себя»

2005 год. Предприниматель из Владивостока: «Я создал совет директоров, чтобы уберечь компанию от себя». Появилась возможность — сделки с Китаем. Он быстро в неё вошёл и так же быстро потерял 100 миллионов рублей.

Пока компания маленькая, риски несут контрагенты. Появился капитал — есть что терять, и одна сделка может убить бизнес. Он позвал четырёх независимых директоров и стал пятым председателем — в меньшинстве.

> **Совет директоров — не педаль газа, а педаль тормоза. Машина без тормозов быстрее — но это орудие самоубийства.**

КЕЙС 2

Правило «жёлтых жилетов»

В западной компании по офису ходят люди в жёлтых жилетах — контроль от акционеров и совета. Любой сотрудник обязан сразу выдать им информацию: отказать нельзя.

Но выполнять их указания по сути сделки запрещено — не менять контрагента, сроки, цены. А хочет жилет что-то изменить — не лезет в работу, а меняет само правило на уровне совета.

> **«Нос внутри, руки снаружи». Кто наденет жёлтый жилет на самого собственника?**

КЕЙС 3

«Собственник — главная угроза»

Статья Дмитрия Каменщика в «Ведомостях», 2014 год. Даже ему, владельцу Домодедово, служба безопасности обязана сделать замечание за нарушение режима. Так его приучил партнёр-наставник.

Дальнейшая история аэропорта показала: даже желая компании добра, собственник в силу своего личного статуса может стать её главной угрозой.

ВОПРОС 02

02

Я принимаю все решения и стал «узким горлышком». Как корпоративное управление поможет?

Спрашивает Михаил Кузьмин

ОТВЕТ · ВИТАЛИЙ КОРОЛЁВ

Этот вопрос пошёл после дефолта 1998-го: раньше спрашивали, как выжить, теперь — как расти. Собственники говорили: «Компания меня обгоняет. Я превращаюсь в вешалку для вопросов и перестаю быть предпринимателем».

Чтобы ответить, сначала развею два распространённых мифа.

МИФ 1

«Это для больших корпораций»

Спросите собственника, корпорация ли его бизнес, — большинство вспомнит Газпром или Сбербанк. Но юридически корпорация — это любое хозяйственное общество: и ООО, и АО, и даже ООО с единственным владельцем.

Любая организация, где высший орган управления — её участники. Значит, корпоративное управление касается всех компаний.

МИФ 2

«Сначала нужен совет директоров»

Корпоративное управление начинается не с совета директоров — им оно скорее заканчивается. Начинается оно с головы собственника.

В голове должно произойти разделение ролей: владелец, операционный управленец и стратег. Это «царское дело», которое нельзя делегировать. А операционку, если выстроена команда, передать как раз можно — и «узкое горлышко» исчезает.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЛАДЕЛЬЦА

Владеть эффективной компанией и быть эффективным владельцем — не одно и то же. Можно неэффективно владеть даже отличной компанией: пахать сутками и терять здоровье.

> **Владеть эффективно — это когда компания забирает ровно столько времени, сколько нужно, а ваш час стоит максимально дорого.**

Поэтому в стратегии нужны четыре показателя: результативность и эффективность компании — и масштаб и эффективность вас как владельца.

ВОПРОС 03

03

«Мы маленькие, нам до корпоративного управления далеко и дорого». Что ответить?

Спрашивает Михаил Кузьмин

ОТВЕТ · ВИТАЛИЙ КОРОЛЁВ

> **«Моему ребёнку три года — когда начинать воспитывать?» — «Вы опоздали на три года».**

Отзыв с 13-го потока, от собственника компании-миллиардника: этому надо учить тех, кто только начинает. «Понимай я это на старте — не растерял бы партнёров».

И маленькой компании это по силам. Я много лет — председатель совета и миноритарий в «Неокомпозите» (стройматериалы, Тюмень, оборот 100–150 млн). Собственник говорит: «Вы мне выносите мозг — но это полезно».

ВОПРОС 04

04

Когда есть семья и дети — как корпоративное управление помогает передать бизнес преемникам?

Спрашивает Михаил Кузьмин

ОТВЕТ · КОГДА ПОРА

Преемственность — следующий уровень зрелости. Сначала два критерия, готова ли компания вообще.

Экономический. Если ваши дивиденды превышают годовую зарплату наёмного гендиректора по рынку — пора разделять роли собственника и менеджера. Это примерно от 500 млн выручки в год.

Организационный. Когда сотрудников больше 50 и есть команда из 3–4 человек, прошедших с вами огонь и воду, — это потенциальные члены правления.

ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

За миллиардным оборотом встаёт вопрос на 15 лет вперёд: кто продолжит дело и будет владеть — семья, менеджмент, стратег или конкурент? Основатели не вечны, и запустить преемственность должно первое поколение.

Если бизнес остаётся в семье: должны ли дети повторять путь родителей — или достаточно быть грамотными владельцами, умеющими работать с менеджментом?

> **Аллан Кросби назвал свою книгу «Не оставляйте это детям»: у детей есть право на свой путь — и тогда бизнесу нужно найти другого хозяина.**

Но если дети берутся за дело, им нужна одна из двух компетенций: управленческая — чтобы стать генеральным директором, или владельческая — чтобы грамотно владеть.

ВОПРОС 05

05

Зачем средней компании правление? В чём сила этого инструмента?

Спрашивает Михаил Кузьмин

ОТВЕТ · ВИТАЛИЙ КОРОЛЁВ

Оговорюсь честно: нельзя быть заложником инструментов и продавать совет директоров любой ценой. Когда-то я думал, что совет — это ядро, и сразу предлагал его создать. Понял: совет — ядро, но начинать надо не с него.

Начинать надо с головы собственника. Первый вопрос себе: «Я действительно источник ключевых рисков?» Если да — нужна система, которая дисциплинирует его самого, а не та, которой он гоняет менеджеров.

ТОРМОЗНАЯ СИСТЕМА

Менять привычки успешного человека трудно. Он построил компанию на единоличном волевом лидерстве — и именно в этом его главный риск.

> **Нужна тормозная система — механизм, способный заблокировать ошибочное решение. Кто-то должен держать рычаг на стоп-кране.**

Это либо партнёры, либо — если собственник единоличный — он сам входит в формат, где у него один голос, а не контрольный пакет: совет директоров или правление.

КОМАНДА ИЛИ СВИТА

Когда собственник говорит «я всё решаю с командой», копните глубже — часто это свита топ-исполнителей. Их принцип: «У меня есть мнение, но я с ним не согласен; моя задача — исполнить».

А настоящая команда участвует вместе с тобой в постановке целей.

Правление — это и есть способ превратить такую команду в орган, который реально участвует в решениях. Юридически сильный, с ответственностью: вырабатывает решения по бюджету, стратегии, политикам — и исполняет их.

И только российское законодательство позволяет создать правление без совета директоров. Член правления разбирается шире своей функции, у него больше ответственности и вознаграждения — это его следующий уровень.

ВОПРОС 06

06

А если это уже группа компаний — чем помогает корпоративное управление?

Спрашивает Михаил Кузьмин

ОТВЕТ · ВИТАЛИЙ КОРОЛЁВ

Управление придётся строить и на верхнем уровне — холдинга. Нужно определить головную компанию. Отчётность по МСФО и консолидация — «смотрите на нас как на единый бизнес» — заметно повышают стоимость. Но за это — дисциплина: аудит и управление группой как единой стаей.

На уровне группы — стандартный набор органов: владельцы, совет директоров (можно с внешними экспертами), топ-команда и руководитель группы.

ГЛАВНАЯ ТОНКОСТЬ

Внутри группы нельзя командовать административно. Руководитель «дочки» обязан действовать прежде всего в её интересах.

Когда интересы расходятся, конфликт решается в головной компании — чтобы «дочки» не тянули в разные стороны. У них могут быть свои советы; а если «дочка» — звено в цепи, там главное не стратегия, а процесс.

В «Бруснике» у дочерних обществ есть наблюдательные советы — из представителей правления и внешних членов, чтобы оркестр играл слаженно.

ВОПРОС 07

07

С чего начать? Какая последовательность шагов — эволюционная, не революционная?

Спрашивает Михаил Кузьмин

ОТВЕТ · ВИТАЛИЙ КОРОЛЁВ

Сначала поймём стадию. Собственник погряз в операционке и решает «отойти от операционки». Это ошибочная хотелка: если сбудется — операционка уедет без вас, а вы останетесь на обочине.

> **Хотеть надо другого: не отойти от операционки, а перейти к стратегии. И тогда выяснится — рабочего места стратега в компании нет.**

СТАТЬ ЭКИПАЖЕМ

Собственник — как водитель, который сам себе и штурман. Чтобы перейти к стратегии, нужно стать штурманом: пересесть в оборудованное кресло, перенести туда карту и стратегические рычаги. Панель делим на синюю (операционка) и красную (стратегия). Вы становитесь экипажем: собственник-штурман и наёмный водитель.

Привычки работать экипажем нет — поэтому операционка часто валится: то сыплют советами, то дёргают за руль. Нужно выстроить подотчётность водителя штурману.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ

Первый процесс, который обязан наладить собственник, — бюджетно-стратегический цикл, то есть «как мы делаем стратегию». Нет его — вина собственника, а не менеджмента.

Дальше можно пригласить штурманом совет директоров, а самому пересесть назад — стать владельцем капитала: задаёшь направление, нюансы за специалистами. С «заднего сиденья» уже думаешь о преемственности. Но чтобы пройти путь — нужно учиться.

ВОПРОС 08

08

Расскажите о Школе корпоративного управления — для кого она и как устроена?

Спрашивает Михаил Кузьмин

ОТВЕТ · О ПРОГРАММЕ

Это образовательная программа для владельцев и топ-менеджеров среднего и крупного бизнеса.

Вы работаете над проектом своей компании — а в финале защищаете дорожную карту внедрения корпоративного управления.

После выпуска вы попадаете в закрытый клуб: 100+ владельцев и управленцев среднего и крупного бизнеса.

ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ РЕШАЕТ ПРОГРАММА

1

Переход к стратегии

Настроите систему коллегиальных органов, которая позволит перейти от операционной текучки к стратегическому управлению и контролю.

2

Партнёрская безопасность

Выстроите прозрачные отношения с партнёрами и топами, чтобы избежать конфликтов.

3

Капитализация и преемственность

Построите структуру, которая обеспечивает отчуждаемость бизнеса — для безопасной передачи наследникам или выгодной продажи стратегу.

ОТЗЫВЫ И ЧАСТЫЕ ВОПРОСЫ

Что говорят выпускники

Реальные отзывы участников и ответы на частые вопросы о школе — собрали в одном посте.

Открыть отзывы и ответы →

Пост в Telegram-канале @succession_ru

ПОДКАСТ · КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Спасибо, что дочитали

Виталий Королёв и Михаил Кузьмин — о том, как собственнику перестать быть главным риском компании, выйти из операционки в стратегию и подготовить преемственность.

succession.ru