ШКОЛА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ВИТАЛИЯ КОРОЛЕВА

10

ЧЕСТНЫХ ВОПРОСОВ САМОМУ СЕБЕ

Самодиагностика владельца

Для собственника, который хочет отойти от операционки и не потерять бизнес

7 минут чтения

По книге «Время собственности» и курсу ШКУ

ЧТО ВЫ ПОЛУЧИТЕ

Это не статья, а диагностика

На выходе у вас будет ясность в трёх пунктах.

1 **Ваши слабые места**

Что для выхода из операционки у вас уже есть, а чего нет: цель, рабочее место стратега, документы, команда

2 **Цена вопроса**

Почему компания, которая держится на одном человеке, стоит дешевле

3 **Первый шаг**

С чего начинать и почему, скорее всего, не с совета директоров



Виталий Королев

DBA, эксперт по корпоративному управлению и преемственности

Председатель совета директоров «Брусники» (2021-2025), с мая 2025 года заместитель председателя совета. Готовил девелоперскую компанию к переходу основателя от операционного управления к стратегическому: переход состоялся в 2025-м.

Автор книги «Время собственности»: первой в России фундаментальной книги для владельцев бизнеса.

Работал с владельцами и первыми лицами ОМК, ЛСР, «Ростик Групп» и других компаний.

Консультирует с 1991 года. Прошёл все кризисы: 91, 98, 08, 14, 22. Помогает выживать в любых условиях.

Сайт: succession.ru · Telegram: @succession_ru

> **«Я превращаюсь в вешалку для вопросов. Погряз в операционке и перестаю быть предпринимателем»**

Так описывают своё состояние владельцы, которые приходят к Виталию Королеву.

Если это и про вас, потратьте семь минут: дальше десять вопросов. Отвечайте **только себе и только честно**.

Кто владеет?
Кто управляет?

Это два простых вопроса, по ответам на которые можно почти безошибочно предсказать проблемы компании.

Самая частая ситуация: компания ваша, и управляете вы сами.
Тогда сегодня вы никому не подотчётны. Когда план не выполнен, виноваты «уши», «глаза», «руки», но не «голова»: себе вы прощаете то, что не простили бы никому, и менеджеры ниже начинают вести себя так же. Кстати, именно поэтому **инвесторы десять раз подумают**, прежде чем дать денег такой компании. А на горизонте риск жёстче: если с вами что-то случается, компания в один день теряет и владельца, и руководителя. Такой шок переживают не все.

Если у вас иначе, у каждой ситуации своя пара проблем.

Управляет наёмный директор.
«Всё как было при вас» ему не передать: нужно заранее договориться, какие решения остаются за вами, а какие теперь его. Без такого договора директор не приживётся: вы будете вмешиваться, а отвечать за результат он не сможет. И впереди конфликт двух лидеров: начальника по должности и создателя по факту.

Бизнес на партнёрах.
Менеджмент быстро учится играть на противоречиях партнёров: «У нас полное взаимопонимание». «Да, но есть небольшие расхождения по миссии». И будут ли ваши дети работать друг с другом как партнёры, или впереди «развод»?

Семейное дело.

Вместе с долей не передаётся право управлять: «Ребёнку я могу оставить только акции. Право на управление он должен заслужить», говорил основатель «Ростик Групп». И захотят ли наследники вообще владеть вашим делом?

ОТВЕТЬТЕ СЕБЕ ЧЕСТНО

Какая ситуация ваша? И какая из проблем уже даёт о себе знать?

ВОПРОС 2 ИЗ 10

Чего вы хотите на самом деле?

«Хочу отойти от операционки»: самая частая фраза владельца. И неправильная.

ВИТАЛИЙ КОРОЛЕВ

«Не надо хотеть отойти от операционки. Надо хотеть перейти к стратегии. Перейти к, не отойти от»

ЧЕМ РИСКУЕТЕ

Отойдёте: операционка уедет без вас. Возможно, вместе с бизнесом.

ОТВЕТЬТЕ СЕБЕ ЧЕСТНО

Ваша цель звучит как «отойти от» или как «перейти к»?

Где ваше рабочее место стратега?

Чаще всего директора по стратегии в компании нет: эта роль на владельце. Только нигде не написано, из чего она состоит.

Представьте: вы хозяин машины и сами её ведёте. Устали, наняли водителя, пересели в кресло штурмана. Теперь вы экипаж: маршрут и цели ваши, у вас стоп-кран. Но приборную панель надо разделить: **стратегические приборы забрать себе**, операционные оставить водителю.

ЧЕМ РИСКУЕТЕ

Пересядете, не забрав ни одного прибора: будете заглядывать водителю через плечо, дёргать за руку и мешать. А потом уволите со словами «плохо работает». Так чаще всего и происходит.

ОТВЕТЬТЕ СЕБЕ ЧЕСТНО

Кто в компании занимается стратегией? Есть ли у вас своя панель приборов, или вы смотрите через плечо водителя?

Что обязаны лично вы?

Продавец не может сказать: «Сегодня нет настроения продавать». А владелец, который «займётся стратегией, когда будет настроение», выглядит именно так. Есть решения, которые нельзя передать менеджменту. Минимум четыре в год. Это ваше **царское дело**.

1 Обновить стратегию.

2 Утвердить бюджеты на её основе.

3 Принять отчёт менеджмента.

4 Выплатить вознаграждение по итогам, а себе дивиденды.

Отговорка «кто в нашей стране планирует на пять лет» не работает. На пенсию вы когда собираетесь? Лет в 80? Значит, себе вы планируете **на 40 лет вперёд**, а компании на 5 не можете.

ЧЕМ РИСКУЕТЕ

Если документа «Стратегия» нет, стратегия всё равно есть: просто вы ею не управляете. А если в компании кто-то начнёт «хотеть» вместо собственника, вероятно, вскоре она сменит хозяина.

ОТВЕТЬТЕ СЕБЕ ЧЕСТНО

Записаны ли где-нибудь ваши обязанности как владельца? Может ли кто-то проверить их выполнение?

Откройте свой устав

Устав: единственный документ компании, который вы подписали лично как владелец. Большинство писало его ради регистрации: отдать в банк и забыть.

Откройте раздел о компетенции общего собрания: это про вас, собственников. Есть ли там **утверждение стратегии, бюджетов, корпоративных политик**? У большинства этих слов нет, и из устава даже непонятно, кто утверждает бюджеты.

> ЧЕМ РИСКУЕТЕ
>
> **Главные рычаги владельца вы себе не оставили.**

ОТВЕТЬТЕ СЕБЕ ЧЕСТНО

Ваш устав это инструмент управления или бумага для налоговой?

Рядом с вами команда или свита?

Есть ли у вас топ-команда? «Конечно». А сколько в ней человек? Два партнёра, не сговариваясь, называют разные числа: пять и семь. А сами люди знают, что они в команде? Очень часто: нет.

Топ-менеджерская команда	**Топ-исполнительская свита**
Принимает решения и отвечает за них	Отвечает только за исполнение

Команда, которая не знает, что она команда: как сборная, которую везут на Олимпиаду, не сказав ей об этом.

Свита живёт по принципу «у меня есть своё мнение, но я с ним не согласен: согласен с вашим». Команда работает **не на дядю, а на идею**, на которую работает сам дядя: уйдёте в сторону от идеи, она скажет «подожди».

ВИТАЛИЙ КОРОЛЕВ

«Опираться можно на то, что сопротивляется»

ЧЕМ РИСКУЕТЕ

Свита промолчит. На неё можно было опираться все прошлые годы, но опереться при выходе из операционки не получится: она не сопротивляется.

ОТВЕТЬТЕ СЕБЕ ЧЕСТНО

Кого вы вокруг себя вырастили: команду или свиту?

Тест внучки

Представьте: владельцем стала ваша внучка, не знающая нюансов бизнеса. Потянет ли команда компанию без вас? Ответит ли перед новым владельцем **за прибыль и стоимость бизнеса**?

Если да, с ней можно договариваться всерьёз: вы не утверждаете стратегию, бюджеты, крупные сделки и назначения, не выслушав её мнение. В ответ команда берёт общую ответственность за результат. Это офицерский клуб компании.

> ЧЕМ РИСКУЕТЕ
>
> **Если команда теста не пройдёт, компания держится лично на вас: передать её некому, ни преемнику, ни покупателю.**

ОТВЕТЬТЕ СЕБЕ ЧЕСТНО

Ваша команда пройдёт тест внучки?

Бонус платят за костюм или за пуговицы?

Финансисту за финансы, продажнику за продажи, кадровику за кадры: мотивированы все. А кто получает бонус за **костюм целиком**? В 80% компаний платят за пуговицы и рукава, но не за костюм.

Система должна подталкивать к **амбициозным планам**.

> ЧЕМ РИСКУЕТЕ
>
> **Пока каждый получает за своё, костюма нет.**

ОТВЕТЬТЕ СЕБЕ ЧЕСТНО

Есть ли у команды общий бонус за общий результат года?

Шесть документов, без которых нельзя

1 **Стратегия**

Документ, а не мысль в голове. Утверждаете вы, готовит менеджмент

2 **Бюджеты**

Выведены из стратегии, а не «перегнать прошлый год»

3 **Годовые отчёты**

По формату планов, иначе это рассказ о великих подвигах

4 **Вознаграждение менеджмента**

С начала года известно: сколько и за что, а не надеемся на доброго «Деда Мороза»

5 **Дивидендная политика**

Правило, а не «сколько хочу». Рост и дивиденды разом не максимизировать

6 **Устав**

Где записано, что всё это утверждаете вы

Этот набор называют **гигиеническим**.

Спустить его менеджменту нельзя: конфликт интересов. Люди не могут сами себе утверждать стратегию, оценку своей работы и своё вознаграждение. Предложить могут. Утвердить: ваше **царское дело**, каждый год.

> ЧЕМ РИСКУЕТЕ
>
> **Без этих шести документов требовать с команды нечего: корпоративное управление без документов не взлетает.**

ОТВЕТЬТЕ СЕБЕ ЧЕСТНО

Сколько из шести документов у вас реально работают?

Кому вы передадите операционку?

Вторая неправильная мечта: «Найду сильного гендиректора с MBA, он всё возьмёт на себя». Такого же сильного, как вы, найти маловероятно. И пока вы в компании, **лидер здесь вы**.

Надёжнее передавать операционку не одному человеку, а команде: постоянной группе топ-менеджеров, у юристов это называется **правление**. Гендиректор в ней председатель, первый среди равных, но не хозяин: состав вы согласуете вместе, и когда он собран, единолично убрать человека из правления гендиректор уже не может. Иначе вместо вашей команды он соберёт свою свиту.

ЧЕМ РИСКУЕТЕ

Основатели: это только первое поколение. На смене поколений компанию ждёт шок, многие «вымрут, как динозавры». Готовиться надо заранее.

ОТВЕТЬТЕ СЕБЕ ЧЕСТНО

Кого из своих людей вы не отдали бы новому гендиректору на увольнение?

К этим людям вы уже относитесь как к партнёрам: из них позже вырастет ваш совет директоров.

Это вопрос стоимости вашей компании

Компания, которая держится на одном человеке, **стоит дешевле**. Покупатель, увидев, что система управления не переживет смену руководителя, запросит скидку.

Есть и второй сценарий: компания растёт, а система управления остаётся прежней. Получается динозавр: огромное тело и маленькая голова.

> ИЗ КНИГИ «ВРЕМЯ СОБСТВЕННОСТИ»
>
> **«Отсутствие системы, обеспечивающей управленческую преемственность, снижает рыночную стоимость компании»**

С чего начинать? Скорее всего, не с совета директоров

Ваше возражение понятно: чужие люди, потеря контроля. Если вы единственный собственник, начинать с совета директоров и правда не стоит. А если у вас есть партнёры, он может пригодиться с самого начала.

1 **Порядок в собственной голове.**

Разделить роли владельца и управленца. С этого и начинается корпоративное управление

2 **Правление.**

Командный формат топ-менеджеров. Закрывает вопрос «кто будет управлять вместо меня»

3 **Совет директоров.**

Позже, естественным шагом. Закрывает вопрос «что будет с владением»

ЧТО ДАЛЬШЕ

Если хотя бы пара вопросов вас зацепила

Вы не одиноки: такие проблемы приходят с ростом, это признак здоровья, а не диагноз. Но тянуть опасно. Поводом заняться ими обычно становится корпоративный конфликт, а в конфликте времени и настроения спокойно размышлять уже не будет.

> **«Где вы были три года назад, когда мы начинали? Не потеряли бы одного из нас»**
>
> ВЛАДЕЛЕЦ НЕБОЛЬШОЙ КОМПАНИИ, УЧАСТНИК ТРЕНИНГА ВИТАЛИЯ КОРОЛЕВА

Что такое Школа корпоративного управления Виталия Королева?

Образовательная программа для владельцев и топов 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

ФОРМАТ

Практика и сообщество

Вы работаете над проектом своей компании. В финале: защита дорожной карты внедрения корпоративного управления.

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

УЧАСТИЕ

Группа до 20 человек. Чтобы узнать условия участия и забронировать место, напишите слово **«ШКУ»** Алексею Музафарову.

НАПИСАТЬ «ШКУ» В TELEGRAM

t.me/muzafarovaleksey

Школа корпоративного управления Виталия Королева