
ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие Александра Филатова</i>	xi
<i>Предисловие Игоря Беликова</i>	xiii

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА: СОБСТВЕННИКАМ, МЕНЕДЖЕРАМ, ПРЕЕМНИКАМ	xv
Собственникам	xv
Менеджерам	xix
Преемникам	xx

ВВЕДЕНИЕ	xxiii
Цели и задачи книги	xxiii
Чего нет в этой книге	xxvi
Карта знаний владельца	xxviii
Жанр и стиль	xxxi
Путеводитель по книге	xxxii

ЧАСТЬ I

СОБСТВЕННИК: ЕГО СТАТУСЫ И РОЛИ

ГЛАВА 1 БЫТЬ СОБСТВЕННИКОМ	3
Урок от Кахи Бендукидзе	4
Роли и статусы собственника	11
Собственник как «субъект хотения»	20
Собственник в центре стейкхолдерской схемы	28
Собственник как «автостейкхолдер»	32
Семья как стейкхолдер собственника	35
Компания как стейкхолдер собственника	36

Стратегическая самореализация собственника	38
Владельческая компетентность	40
Понятие «развитие». С чем его не следует путать?	42
Как увидеть себя со стороны (важное методологическое отступление)	54
Собственник как источник ключевых возможностей и угроз для бизнеса	60
Принцип «базароответственности»	62
Власть, контроль и «топопривлекательность»	64
«Начальник всегда не прав»	72
Начальник — узкое горло контроля. Как не создавать «распорядительного спама»?	78
Ключевые тезисы главы	81
ГЛАВА 2 ВЛАДЕЛЬЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	85
Случай из консультационной практики	86
Смещенная компетентность	90
Эффективность и масштабность бизнеса	94
Эффективность и масштабность собственника	97
Дилеммы целей собственника в отношении себя и бизнеса	100
Баланс масштабности и эффективности	105
Рантье — самый эффективный собственник?	108
Стоимость времени предпринимателя не тождественна нулю	110
Критерий R_e . Когда существование компании еще целесообразно, а владение ею — уже нет?	115
Когда пора задумываться о корпоративном управлении?	124
Калькулятор предпринимателя	127
«Такси» как корпоративно-управленческая модель компании	145
Модель собственника в компании: «Трехголовый дракон в такси»	146
О «спорах за ресурсы» между «головами дракона»	150
Показатели эффективности и результативности разных ролей	153
Время эффективности и время преемственности	157
Взаимозависимость стоимости бизнеса и времени собственника	161

Хронометраж деятельности «дракона»	165
Ключевые тезисы главы	171

ЧАСТЬ II

ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

ГЛАВА 3	УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ	177
	Бизнес, позволяющий уйти	178
	«Вредная» привычка основателя	185
	Недостаток «полезной» привычки основателя	186
	Четыре типа «шизоидности»	188
	Момент «выхода» из управления	192
	Ради владельческой эффективности	198
	«Дорожная карта» отхода от дел	202
	Шаги отхода от управления	205
	Собственник «под пальмой»: цель или иллюзия?	211
	О партнерском бизнесе	217
	Ключевые тезисы главы	217
ГЛАВА 4	ВЛАДЕЛЬЧЕСКАЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ	221
	Кто продолжит ваше дело?	222
	Время — не деньги	223
	Выход есть для каждого	225
	«Министерство вечности»	228
	«Сиротский» бизнес на распутье. Пути выхода из бизнеса	231
	От управленческой до владельческой преемственности	237
	Владельческая преемственность в партнерских компаниях	239
	План владельческой преемственности	242
	Кто в семье должен начинать «разговор о смерти»?	247
	Роль городских бизнес-династий	250
	Статистика семейного бизнеса	254
	Круг чтения о владельческой преемственности	260
	Вопросы для самоопределения собственника	266
	Ключевые тезисы главы	270

ЧАСТЬ III

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ
СОБСТВЕННИКА**

ГЛАВА 5	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	277
	«Агентская проблема» как источник корпоративного управления	279
	Подчиненность vs подотчетность	285
	Корпорация де-юре и де-факто	290
	Особенности российских компаний	299
	Корпоративное управление для всех	308
	Специфика корпоративного управления в российских компаниях	313
	Модели корпоративного управления	316
	Органы компании в разных моделях корпоративного управления	319
	Совет директоров как «ядро» корпоративного управления	325
	«Три кита» корпоративного управления и «бюджетно-стратегический цикл».....	330
	Ключевые тезисы главы.....	334
ГЛАВА 6	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В НЕПУБЛИЧНОЙ КОМПАНИИ	337
	«Дракон» в корпоративном «такси»	338
	«Канцелярский набор» компании: правило «авторучек»... ..	340
	Игровая сущность управления.....	345
	Ритм работы органов корпорации	357
	«Профильный» и «командный» подходы к принятию решений	363
	Организационные особенности коллегиальных органов непубличной корпорации	370
	Фиктивные и рабочие органы. Переходные и обслуживающие совещательные органы	373
	Устав как управленческий документ	381
	Матрица распределения компетенции как «правила игры»	383
	Сравнительная характеристика коллегиальных органов корпорации.....	387

С чего начать внедрение корпоративного управления? Можно ли обойтись без совета?	409
Внутренние нормативные документы. Стратегия и политики	416
Планирование работы коллегиальных органов.....	428
Построение модели корпоративного управления в непубличной компании	436
Особенности корпоративного управления в группе компаний.....	441
Ключевые тезисы главы.....	445
ГЛАВА 7 ВЛАДЕЛЬЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ.	
СОПУТСТВУЮЩИЕ ВОПРОСЫ	449
Корпоративный секретарь.....	451
Принципы вознаграждения топ-менеджеров и не только... ..	457
Независимый директор.....	493
Система владельческого контроля.....	516
Корпоративный глоссарий.....	538
Сами или с консультантом? Этапы внедрения корпоративного управления	545
Заочная дискуссия с Адизесом. Переосмысление менеджмента в контексте governance.....	551
Ключевые тезисы главы.....	559
ИНТЕРВЬЮ	
АНАТОЛИЙ СЕДЫХ: «Никакая система от людей не спасет»	565
ВЛАДИМИР КАЛИНИН: «Время — это реальная ценность».....	579
КИРИЛЛ НИКОЛАЕВ: «Мы не торгуем ожиданиями, клиенты всё видят сами».....	591
ВИКТОР ГОРОДОВИЧ: «Устав — это документ, по которому мы живем»	601
АНДРЕЙ ШПАК: «Дети ожидают, что родители будут вовлекать их в бизнес».....	615

ГЛЕБ АРХАНГЕЛЬСКИЙ:	
«Подготовить бизнес к продаже мне помог классический стоимостной взгляд»	625
ВИКТОР ВЯТКИН:	
«Наследственное планирование и корпоративное управление: „Передать акции“ не равно „передать бизнес“»	633
ПОСЛЕСЛОВИЕ	643
<i>Приложения к главам 6 и 7</i>	651
<i>Глоссарий</i>	671
<i>Использованная литература и другие источники</i>	687
<i>Благодарности</i>	695
<i>Карьерный путь: от инженера до этой книги</i>	699
<i>Послесловие Михаила Иванова</i>	711
<i>Послесловие Евгения Плаксенкова</i>	713
<i>Послесловие Михаила Кузнецова</i>	715

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 самоопределиться 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»¹, 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** контрольного пакета, позволяющего назначать генерального 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 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 «АЛТ» // Consulting.ru (<http://consulting.ru/>). URL: http://consulting.ru/econs_wp_5675 (дата обращения: 08.04.2021).

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 контрольным 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 ООО¹) 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.

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

¹ АО — акционерное общество, ООО — общество с ограниченной ответственностью.

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.

Аа

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**¹. В законодательстве 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 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 надобности 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

¹ 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 тот, кто еще находится «в деньгах» и ищет объект инвестирования. Капиталист — реализовавшийся инвестор, то есть лицо, владеющее активом, а не деньгами.

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, поскольку 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)¹. 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.

¹ В отличие от термина shareholder (владелец доли в капитале компании, акционер) слово stakeholder перешло в русский язык без перевода.

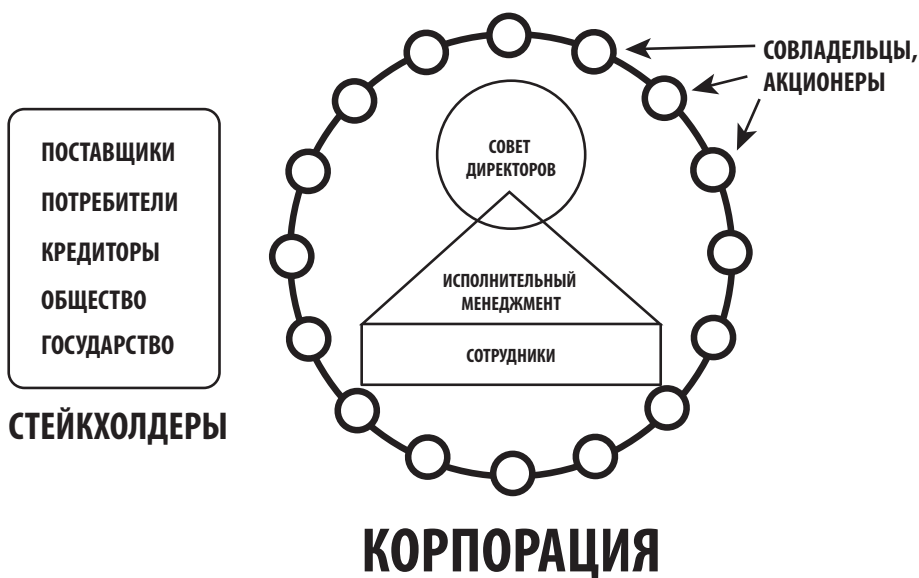


Рисунок 1.1. Компания с распыленным владением (тип Г) и ее стейкхолдеры

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 сказать «я хочу», а после этого единолично принять решение¹. 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:

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

¹ Строго говоря, для разных решений требуется разная величина контрольного пакета. Но для данного рассуждения эти детали пока не важны.