A portrait of Mikhail Merkulov, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. He is looking slightly to the right with a thoughtful expression. The background is blurred, showing an indoor setting with a window.

Михаил МЕРКУЛОВ,  
кандидат юридических наук,  
директор практики организационного  
развития КСК ГРУПП

# ПРЕЕМНИК ДЛЯ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Этап первоначального накопления капитала в России завершается. Тем, кто занялся предпринимательством в 90-е, уже более 60 лет. Начав с нуля, без международного образования и опыта, менторов и унаследованного капитала, многие смогли создать успешные компании. Инициатива, риск, пробы и ошибки, неведомые формы кризисов закаляли характер основателей. «Выжившие» по праву гордятся своим прошлым, но не желают такого же пути своим детям. Они хотели дать наследникам всё лучшее, чего не имели сами: зарубежный отдых, иностранное образование, лучшие гаджеты, квартиры, машины и достаточно карманных денег. И вот приходит время передавать бизнес преемнику — но, оказывается, некому.

Выросшие в тепличных условиях зумеры, рожденные от вторых и третьих браков, не спешат, не хотят и часто не могут принять отцовское наследие. Пока бизнес рос, все силы и внимание собственника уделял ему. Детей воспитывали няни, мачехи, иностранные менторы, коллеги, интернет. Лозунг «Всё лучшее — детям» сыграл злую шутку: для наследников пришла пора брать на себя ответственность за будущее бизнеса, но мотивация, навыки, знания не обнаруживаются.

Зарубежные примеры успешных семейных бизнесов, управляемых несколькими поколениями, будоражат умы российских собственников. Созданную империю по зарабатыванию денег, естественно, хочется сохранить в веках. Европейские и американские бизнес-школы предлагают успешные кейсы о преемниках крупных корпораций. И кажется, что по книгам и советам партнеров можно легко передать дела. Однако примеры успешного трансфера немногочисленны. Почему же для малого и среднего бизнеса иностранные учебники не работают?

## ВОСТОЧНАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА В РОССИИ

Бизнес-история России, прерванная на 70 лет советской эпохой, ориентировалась на западный и американский опыт. Примеры крупных успешных дореволюционных компаний в большинстве имели европейских основателей. Завершение советского периода сделало вновь доступным опыт Европы. Заимствовались бизнес-

планы, инвестиционные меморандумы, системы мотивации, KPI, стратегии бизнеса на основе миссий, опционы, советы директоров. Но не все иностранные методы управления подтвердили эффективность в местных условиях. Почему?

Культурный код российского бизнеса совпадает с восточной моделью социального развития общества, а не европейской. Средний и малый бизнес в корпоративной культуре ориентирован на культ личности собственника, его привычки, стиль управления, мнения и желания, которые намного важнее регламентов, процедур и формальных ограничений. Не приживаются и коллегиальные органы управления, советы директоров, исполнительные комитеты, наблюдательные советы.

Коллектив привык ждать четкого волевого решения собственника, а не многоуровневых дискуссий заседающих органов. В моменты кризисов, которые российский бизнес переживает регулярно, лучшую выживаемость демонстрируют компании с единоличным авторитарным управлением. Первое лицо, игнорируя формальные стратегии, процессы и миссии, мобилизует команду, аккумулирует ресурсы, субъективно оценивает риски, быстро адаптирует бизнес под изменения.

Ценности демократии и общественного мнения девальвируются без стеснения собственниками и приносятся в жертву результативности. Это нелепый выбор для европейских бизнес-традиций с прямо противоположными приоритетами. Различия ценностей скрыты в истории



ДОСЬЕ

**Михаил МЕРКУЛОВ**

*Директор практики организационного развития КСК ГРУПП. Кандидат юридических наук. Сертифицированный эксперт по поведенческому анализу (CPBA) и руководитель проектов (PMI). Основная специализация — трансформация бизнеса, оргпроектирование, медиация конфликтов учредителей, повышение эффективности персонала, эксплуатация коммерческой недвижимости. Начал карьеру юристом в пищевой промышленности. В 2004 г. возглавил правовой департамент консалтинговой компании (PKE, СПб), работал с «Почтой России», РЖД, Toyota, Nokia. Управлял строительством двух пятизвездочных отелей для Олимпиады-2014. С 2017 г. экспертная активность сосредоточена на реализации консалтинговых проектов среднего и крупного бизнеса в России, Казахстане и Беларуси. Автор книги «Экологическая функция государства».*

стран, основанных на демократических традициях городов-полисов. Общественное управление в них опиралось на коллективное мнение, авторитарная сила ограничивалась законами и переносилась позже в бизнес-среду.

## Выросшие в тепличных условиях зумеры не спешат, не хотят и часто не могут принять отцовское наследие

Общественно-политическое развитие России происходило по авторитарной, патриархальной модели с царем, губернатором, главенствующим в семье мужем. В результате современные сотрудники и их работодатели не воспринимают коллегиальность как ценность, принимают бытовую и корпоративную иерархичность с вертикальной подчиненностью.

Различия в социальных стандартах критичны при подготовке преемников. У наследников, заботливо отданных в зарубежные учебные заведения, формируются психологические паттерны коллективных ценностей. Европейское образование готовит работников для европейских работодателей с общепринятым демократическим культурным кодом. Но что происходит с таким выпускником в российской действительности? Разрыв шаблона ценностей с фазой протеста в семье, на работе, в обществе.

В домашней обстановке учащиеся иностранных колледжей и университетов нередко говорят: «у вас тут в России коррупция», «всё нецивилизованно», «агрессивная среда», «надо всё менять», «надо экологичную обстановку». У отцов-основателей зарождаются тревожные мысли. Как можно доверить такому студенту бизнес, который он в принципе не понимает? Но внутренний голос эти мыс-

ли подавляет: ничего, подучится и образумится. Но как? Благодаря зарубежным менторам наследник продолжает формироваться под ценности, превращающие его в инородное тело для семьи и бизнеса.

Безусловно, полезно посмотреть мир, увидеть альтернативные модели управления, обучиться передовому опыту. Но осознанное выращивание преемника требует длительного личного наставничества, разъяснений, практического закрепления знаний, демонстрации возможностей отечественного рынка.

Иностранные сериалы и бизнес-тренеры продали российским предпринимателям нарратив «семейный бизнес со столетней историей». Идея хороша, но факты неумолимы:

- третье поколение собственников уничтожает бизнес;
- количество компаний, переживших столетний рубеж, статистически ничтожно в сравнении с остальными бизнесами, не дожившими до юбилея;
- крупные бизнесы, успешно наследуемые в поколениях, чаще всего имеют иудейскую религиозную основу как объединяющее начало.

Получается, без института иерархичной семьи и религиозных объединяющих ценностей, развивающихся параллельно с бизнесом, сложно создать долгосрочную преемственность.

Девальвация семейных ценностей с ростом доходов создателя распространена в российской практике: несколько жен существенно младше учредителя, несколько детей от разных браков, производственный адюльтер. Такие ситуации образуют мину замедленного действия для проекта «Преемник».

## СРЕДНИЙ БИЗНЕС В ФАЗЕ СТАБИЛЬНОСТИ

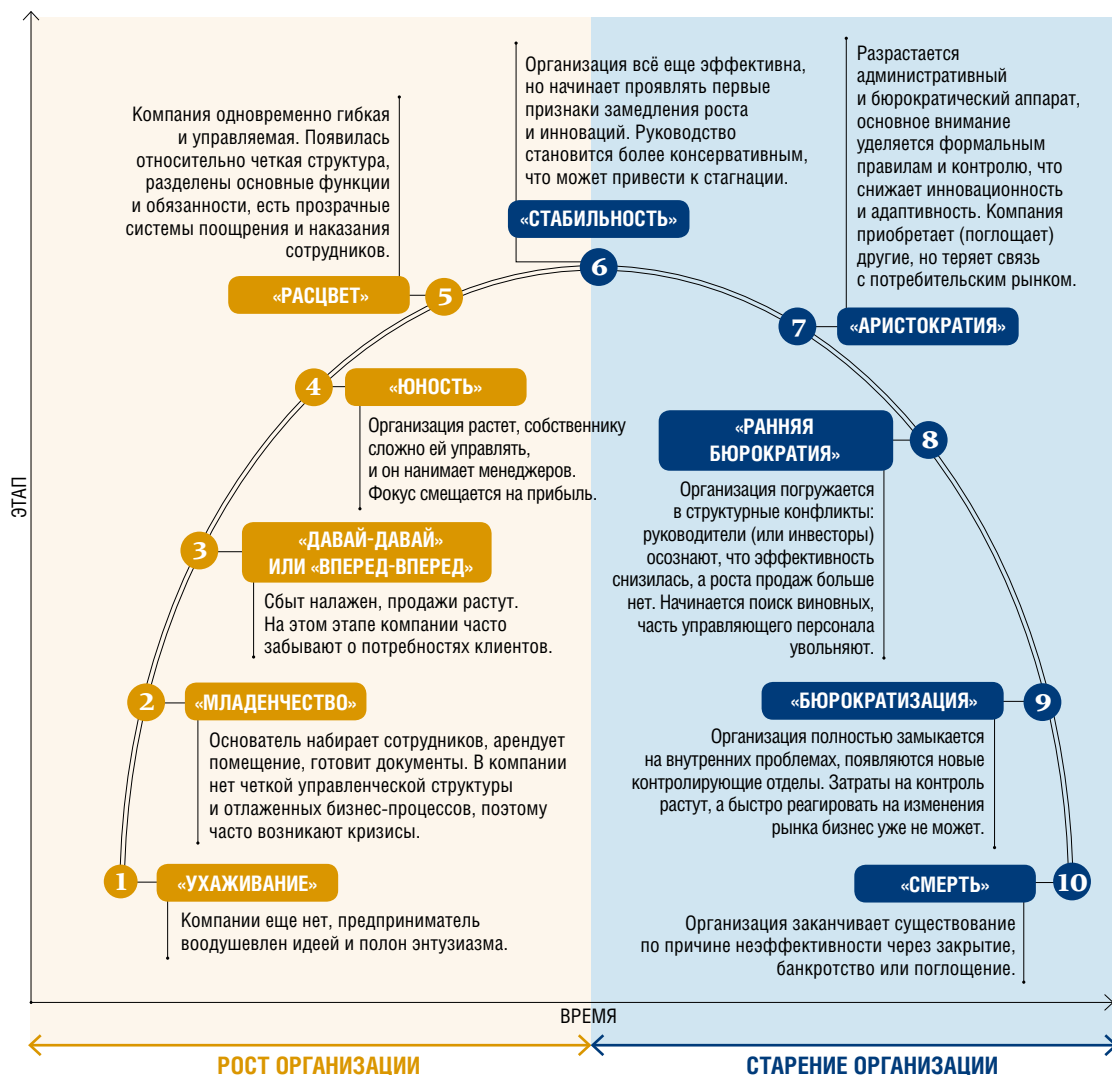
Размер бизнеса и фаза его развития по шкале Адизеса обуславливают ресурсные и ментальные ограничения проекта «Преемник»:

1. *Малый бизнес* на ранних стадиях не обладает финансовой и организационной устойчивостью для трансфера преемнику. Человеческозависимые бизнесы, связанные с энергией и репутацией создателя, не могут быть переданы с сохранением капитализации. Малочисленное ядро ключевых сотрудников чувствительно к эмоциональной связи и комфортному взаимодействию с основателем. Появление преемника на раннем этапе провоцирует уход ключевых менеджеров без возможности их удержания в условиях финансовых ограничений.

2. *Крупный бизнес* на поздних стадиях развития часто имеет акционерный раздробленный капитал с внешними инвесторами. Единоначалие собственника размывается между многочисленными сотрудниками и акционерами. Возникает двойственная преемственность: вначале — переход прав

Рисунок.

## Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса



на контрольный капитал от отца-преемнику, далее — передача операционной власти от топ-менеджеров команде преемника.

3. *Средний бизнес* в фазе «Расцвет» по шкале Адизеса, консолидированный в руках одного бенефициара, представляет наиболее благоприятные условия для трансфера. Оговорка о консоли-

дированности не случайна. Миноритарные партнеры, в т.ч. с долей в капитале у сотрудников, — существенное отягчающее обстоятельство. Партнеры-создатели в момент объединения усилий обладают взаимной ценностью, притягательностью, компенсируют недостатки друг друга. Их наследники и преемники такими качествами не обладают,

что становится источником гарантированного корпоративного конфликта.

Под малым бизнесом понимаются компании с численностью до 200 чел. и оборотом до 1 млрд руб.; средний бизнес — от 300 до 3 тыс. чел. с оборотом до 50 млрд руб.; крупный бизнес — оборот более 50 млрд руб. и численность более 5 тыс. чел.

## УЧАСТНИКИ И СЦЕНАРИИ

Проект «Преемник» реализуется во взаимосвязи интересов и личностных ограничений следующих сторон: преемник, основатель, топ-менеджмент, совладельцы и миноритарии, кредиторы, родственники, конкуренты, консультанты. Собираемые образы основателя и преемника помогают понять первопричины сложности трансфера.

*Основатель бизнеса* — предприимчивый деятельный человек с лидерскими способностями и богатым опытом преодоления кризисов. Начиная с нуля, создал продукт и компанию с устойчивой системой управления. Участвовал в операционной деятельности. Хорошо разбирается в бизнес-модели, чувствует рынок. Удовлетворил первичные материальные потребности. Много дал детям и семье. Сформировал корпоративную культуру, команду, репутацию и нетворк. Заслужил почет и признание. Всё достигнутое — сплав таланта, рискованности, опыта, деловой хватки, актуальных для эпохи первоначального накопления капитала. Но как это передать преемнику? Востребован ли опыт прошлого для будущих вызовов и задач?

*Наследник (возможный преемник)* — вырос в достатке. С детства пользуется мобильным телефоном и интернетом. Географию зарубежных курортов знает лучше, чем Россию. Бытовые вопросы решает ассистент отца, водитель, уборщица. В личных активах — роскошная иномарка и квартира

бизнес-класса, образование, полученное за рубежом или в российских федеральных вузах. Атеистичен. Первичные потребности пирамиды Маслоу удовлетворены. Ищет и не находит счастье и смысл жизни. Цену деньгам представляет с трудом, так как деньги — это всегда присутствующие цифры на карте. Зачем ему отцовские проблемы? Какова мотивация выйти из зоны комфорта?

Гипертрофированные характеристики «отца-основателя» и «сына-преемника» призваны сфокусировать внимание на психологическом и мировоззренческом противоречии интересов. Упущенное воспитание, утрата семейных уз, избалованность, оторванность от бизнеса и реальной жизни образуют сложный фундамент дефектов, что нередко исключает биологических наследников из числа потенциальных преемников.

Основатель в силу опыта и интуиции понимает: время ушло, и потомок может не справиться с бременем. После принятия данного факта возникает сценарность проекта «Преемник». Выбор происходит между четырьмя вариантами:

1) передать наследнику операционный контроль вместе с долями на владение;

2) передать операционный контроль менеджменту во главе с советом директоров;

3) ЗПИФ (закрытый паевой инвестиционный фонд) — фонд доверительного управления;

4) продать бизнес, трансформировав в активы с пассивным доходом.

Первоначальные оптимистичные мысли бенефициаров начинаются с варианта 1 «Наследник».

Глубокий анализ рисков и достоинств выбора активизирует вариант 2 «Менеджмент». Надежда, что наемные руководители помогут справиться с трансфером, подкупает. Но где у менеджмента мотивация рисковать и развивать чужой бизнес? Тонкая грань ответственности за обязательства компании (личное поручительство), всегда разделяющая менеджеров и собственников, служит предохранителем от непроработанных, рискованных решений. Менеджмент — это наемные сотрудники, основанно рассматривающие работодателя как источник доходов и обогащения в максимально возможном размере. Детальный анализ варианта 2 завершается выводом: менеджмент, не берущий на себя персональные кредитные обязательства за бизнес, никогда не будет так же рачителен и заботлив, как бенефициар с поручительством.

Поиски вариантов трансфера через внутренние ресурсы (менеджмент и детей) приво-

**Осознанное выращивание преемника требует длительного личного наставничества, разъяснений, практического закрепления знаний, демонстрации возможностей отечественного рынка**



дят создателя бизнеса к внешним управленцам «от варягов». Вариант 3 «ЗПИФ» — модный инструмент с иллюзией работы о будущем. На него нажимают все, кто ищет легкое решение сложной задачи. ЗПИФ широко рекламируется как универсальный инструмент консолидации активов для преемников с передачей их в управление профессиональному менеджменту управляющей компании (УК). В формальной и логической плоскости фонд удовлетворяет критериям пассивного дохода без операционной вовлеченности собственника. Однако ЗПИФ пока не стал распространенным механизмом из-за следующих минусов:

- вывод части активов из ПИФа с целью отчуждения — долгий дорогостоящий квест;
- УК берет безусловную плату (комиссию) за свою деятельность и в дополнение требует комиссию за успешное управление — в условиях турбулентной экономики вознаграждения могут превышать доходы собственника;
- добросовестность и качество управления никогда не достигнут уровня собственника;
- модель фонда не подходит бизнесам в фазе активного развития, так как механизмы управления ориентированы на размеренный, предсказуемый ритм, формализованные процессы, устойчивый сбыт (например, сдача в аренду недвижимости или операции с ценными бумагами).

Конкуренция сценариев развивается последовательно и завершается вариантом 4 — продать бизнес.

## ГЛОССАРИЙ

### DISC

Психологический инструмент для анализа поведенческих стилей людей, основанный на теории американского психолога Уильяма Марстона. Позволяет определить четыре основных поведенческих типа:

**Доминирование (D — Dominance).** Люди с высоким уровнем доминирования ориентированы на результат, любят вызовы и стремятся к лидерству.

**Влияние (I — Influence).** Коммуникабельны, вдохновляют других и обладают сильными социальными навыками.

**Устойчивость (S — Steadiness).** Стабильны, надежны и склонны к поддержке и сотрудничеству.

**Добросовестность (C — Conscientiousness).** Ориентированы на качество, анализ и соблюдение правил.

Изначально эти размышления собственников могут быть связаны со здоровьем, операционной перегрузкой, чужим примером. Далее изучаются опыт коллег и интернет. На финальной стадии в диалог вовлекаются доверенные лица из семьи, топ-менеджмента, внешних консультантов.

## ПРЕЕМНИК КАК ЛИЧНОСТЬ

В центре самого сложного варианта 1 — преемник с четырьмя характеристиками: личностный профиль (soft skills), образование и навыки (hard skills), мотивация и самореализация.

### Характеристика 1 ЛИЧНОСТНЫЙ ПРОФИЛЬ

Личностный профиль эффективно раскрывает DISC-тест. Он позволяет определить персональные достоинства и недостатки, выявить лидерские качества, стиль управления, способность к монотонной работе, коммуникациям, внима-

нию к деталям. Каждый человек имеет сильные и слабые стороны. Зная их заранее, можно с помощью команды, оргструктуры и перераспределения полномочий сформировать рабочую среду для будущего успеха.

### Характеристика 2 HARD SKILLS — ОБРАЗОВАНИЕ И НАВЫКИ

Худший вариант исходных данных — зарубежное, английское или американское, образование, без опыта работы в семейной или российской компании:

- упущен момент формирования социальных установок, необходимых для успешной адаптации в российской бизнес-среде;
- зарубежная корпоративная культура гипертрофирует ценность толерантности и демократических начал, не свойственных отечественным реалиям;
- закрепляются психологические стереотипы «за границей — лучшее, в России — только худшее»;

- отсутствует воспитание семейных ценностей;
- гуманитарное образование с социологическим уклоном (политология, культурология, искусствоведение) усугубляет проблемы;
- закреплена привычка получать деньги из России на оплату обучения и жизнь, без необходимости зарабатывать на обязательные платежи; отсутствуют навыки самообслуживания.

Сумма худших исходных данных формирует образ приемника, оторванного от реальности, максималиста, ориентированного на иностранные ценности, воспринимающего обязанность надсмотрщика за отцовским бизнесом как навязанное неудобство.

*Лучший вариант исходных данных:*

- российское образование в ведущих вузах;
- зарубежные стажировки на каникулах;
- опыт работы на нижних грейдах семейного бизнеса;
- устойчивые семейно-религиозные ценности;
- участие в проектах с отцом-основателем в режиме наблюдателя (Shadow);
- наличие наставника из доверенных топ-менеджеров.

Комбинация лучших исходных данных позволяет с раннего возраста (14 лет) осознанно возвращать идеального самостоятельного приемника с чувством ответственности за будущее дело.

Анализ hard skills обнажает морально-нравственную дилемму о праве ребенка самостоятельно выбирать судьбу. Основатели успешного бизнеса редко озадачиваются такой

проблемой, предпочитая проверенный шаблон — кто платит, тот и выбирает.

К сожалению, идеальное сочетание образования и навыков как объект изучения и анализа встречается редко, так как успешная преемственность происходит непублично, органично, по-семейному, без постороннего внимания консультантов и СМИ.

### Характеристика 3 МОТИВАЦИЯ

Уровень жизни и эмоциональный комфорт приемника считаются приоритетами в семье, а уровень потребления зачастую превосходит доходы ведущих топ-менеджеров. Брендовая одежда, премиальный автотранспорт, водители, прислуга, пятизвездочные курорты. Чего хотеть? Ради чего выходить из зоны комфорта? Ходить на работу ежедневно? Встречаться с чиновниками? Разрешать конфликты персонала? Извиняться перед VIP-клиентами? Это не мотивация.

Атрофированный с детства рефлекс денежной мотивации излечим, но через болезненное сокращение карманных денег с установлением условий их получения (зарабатывания). Ответной реакцией приемников на «ломку урезания» является уход из-под родительской опеки при сохранении денежного довольствия, под благовидными предложениями удаленного обучения и саморазвития. Используется формула: «Я свободный и самостоятельный, ничего вам не должен, но вы мне всё равно платите».

Преодолеть отсутствие материальной мотивации бывает

невозможно. Не сформированные в раннем возрасте паттерны «заработал — получил» на всю жизнь закрепляют отрицательные черты золотой молодежи. Отсутствие мотивации — это ошибка воспитания.

### Характеристика 4 САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

Счастлив лишь самореализующийся человек. Бизнесмен в силу личных качеств через успех самого бизнеса достигает реализации. Многие предприниматели не просто ходят на работу, а наслаждаются каждым днем, занимаясь любимым делом, не смотря на стрессы. Отсюда и желание основателей выходить из операционки, чтобы сохранить чувство востребованности и ощущение «самого главного» в собственном царстве.

А что же приемник? Его драйв и потребность в реализации часто не связаны с бизнесом. Можно давить, убеждать и принуждать, но, занимаясь нелюбимым делом, доставшимся от фанатично преданного бизнесу основателя, человек долго и успешно не проработает. Если реализация амбиций приемника не связана с компанией, предпочтительнее активировать вариант «Продажа бизнеса для пассивного дохода» с предоставлением наследнику материальной базы без обременения заниматься нелюбимым делом.

Изучив личностный профиль приемника с помощью DISC-теста, поняв его hard и soft skills, мотивацию и требования по самореализации, можно выбрать наиболее подходящий вариант.