



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

фото: LightFieldStudios/Stock.com

КАК ПОДГОТОВИТЬ НАСЛЕДНИКА СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Психологические проблемы, связанные с передачей дел наследнику, а также возможные сценарии трансфера были рассмотрены в статье «Преемник для среднего бизнеса» в № 9/2025. Продолжим эту непростую тему. Собственники бизнеса часто сталкиваются с ощущением неготовности наследника к управлению. Возникает желание «подтянуть» профессиональные мускулы чада, прежде чем весь груз ответственности падет на его плечи. Самостоятельно тренировать обычно мешают операционная нагрузка собственника и конфликт доверия «детей» к «старым, ничего не понимающим» родителям. Преодолеть дефицит доверия и времени помогают третьи лица с запасом авторитета — наставники, менторы, консультанты.

Программа интеграции преемника требует структурирования и систематичности, логики и элементов усложнения, управления рисками и ресурсными ограничениями. Организацию и контроль эффективнее всего осуществлять с помощью методов проектного управления — графика, команды, бюджета, требований к качеству и результатам.

Первоначально программа — это формализованный продукт с графиком, бюджетом и алгоритмом передачи бизнеса. Она начинается с поэтапного трансфера операционного контроля и завершается формально-правовым переходом прав владения.

Структура программы интеграции преемника включает в себя 11 разделов:

- 1) стратегии (личная, корпоративная, преемника);
- 2) финансы (компания, личные, семейные);
- 3) стейкхолдеры (кредиторы, бизнес-партнеры, конкуренты, VIP-клиенты, органы государственной власти);
- 4) родственники (прежняя и новая семья);
- 5) топ-менеджмент (организация и «золотой легион»);
- 6) пилотные проекты;
- 7) сценарии А и Б (если несколько детей);
- 8) график и бюджет;
- 9) команда проекта (преемник, наставники, консультанты);
- 10) развитие личности преемника;
- 11) личность основателя и ее ограничения.

Для удобства самостоятельного применения рассмотрим подробнее особенности каждого раздела.

Раздел 1 СТРАТЕГИИ

Крупные компании и инвестиционные банки заимствовали у европейских консультантов неоднозначный формат стратегий, включающих миссию, видение, цели, опирающихся на маркетинговый анализ и финансовое моделирование. Российский опыт реализации таких стратегий демонстрирует значительный объем негативных результатов — планы и факты расходятся в разы. В проекте «Преемник» рекомендуется ставить во главу угла стратегии цели собственника и преемника, а не бизнеса, подчиняя им интересы компании.

Стратегия «Преемник» вначале разделяет цели создателя и цели преемника, а затем объединяет их, синхронизируя во времени, ресурсах и приоритетах. Менеджмент компании получает из стратегии вводные задачи и дает профессиональную обратную связь в виде функциональных стратегий с ресурсными ограничениями по направлениям.

Традиционно стратегии крупных бизнесов объясняют обезличенному множеству акционеров-совладельцев, как менеджмент будет зарабатывать дивиденды. В среднем бизнесе основная задача стратегии — формализовать и взаимозвязать личные цели основателя и преемника с возможностями бизнеса.

Горизонт планирования личных стратегий обычно составляет 10 лет. При долгосрочном планировании важно определить текущую фазу бизнеса по шкале Адизеса



ДОСЬЕ

Михаил МЕРКУЛОВ

Директор практики организационного развития КСК ГРУПП. Кандидат юридических наук. Сертифицированный эксперт по поведенческому анализу (СРВА) 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 (PKF, 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».

и смоделировать условия ее удержания или перехода на новый этап.

Раздел 2 ФИНАНСЫ

Понимание преемником управленческого учета и правил циркуляции жизненной

В проекте «Преемник» рекомендуется ставить во главу угла стратегии цели собственника и преемника, а не бизнеса

энергии бизнеса (денег) требует повышенного внимания бенефициара. Финансы подразделяются на корпоративные, личные и семейные. Наставничество по бюджетированию может осуществлять финансовый директор. Личный бюджет должен формализовываться с исчислением постоянных и переменных расходов, оценкой динамики и резервами.

Семейный бюджет — наиболее сложная и ответственная материя. В нем закрепляются надежды основателя бизнеса на пассивный доход после передачи дел преемнику. Здесь же определяется круг иждивенцев, не участвующих в управлении компанией, но получающих содержание. Преемник, как новый глава, должен приучиться нести ответственность не только за себя и бизнес, но и за уровень жизни всех родственников и оговоренных иждивенцев.

Раздел 3 СТЕЙКХОЛДЕРЫ

Выстраивание коммуникаций с людьми, от которых зависит успех бизнеса, — основная операционная задача преемника. Трансфер личного доверия, накопленного создателем бизнеса, возможен путем постепенного вовлечения наследника в самые деликатные переговоры. Насмотренность, развивающая восприятие протокола и правил неформально-

го этикета, со временем делает его «своим человеком».

Небольшие коммуникативные задачи, подлежащие решению со стейкхолдерами, ускоряют передачу связей и доверия. Не все кредиторы, партнеры, высшие чиновники готовы воспринимать преемника сразу. Иногда отрицательная репутация создателя бизнеса ограничивает и усложняет выстраивание новых отношений.

Раздел 4 РОДСТВЕННИКИ

Восточная культурная традиция в российском бизнесе обнаруживает себя в виде «своих людей» (родственников) в компаниях. Десятилетия наших наблюдений выявили закономерность: чем более неэффективно управление в компании, тем больше в ней родственников собственника. Низкая эффективность кроется в отрицательном отборе. Приоритет при трудоустройстве имеет не лучший из лучших, а «свой» перед «чужим». Опыт и квалификация вторичны.

Родственники корпоративно безответственны: их нельзя уволить, наказать за неэффективность, лишиться премии за проступки, возражать ошибочным решениям. Одновременно в бизнесе должны уживаться под руководством преемника несколько ветвей и поколений людей с раз-

личной степенью родства. Перспективная оргструктура компании должна предусматривать и появление новой династии родственников, производной от бракосочетания преемника.

Правила балансировки интересов родственников должны задаваться создателем, обязательно предоставляя преемнику право их пересмотра, вплоть до увольнения.

Раздел 5 ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

Основатель бизнеса со своими топ-менеджерами долгие годы вел компанию к успеху. Со многими сложились доверительные отношения, основанные на взаимоуважении и харизме. Часто собственник и топ-менеджмент примерно одного возраста. Появление молодого преемника приводит к прогнозируемому конфликту поколений и уходу топ-руководителей из «золотого легиона».

Молодежь стремится видеть рядом с собой сверстников с идентичными ценностями, скоростью реакций и не ощущать «взгляд свысока», не слышать: «А мы с твоим папой горы сворачивали».

Трансфер и замена команды — крайне чувствительная область проекта «Преемник», так как непосредственно влияет на долгосрочную устойчивость компании. Поддержать топ-менеджмент в переходный период призвана программа сверхмотивации «Золотой легион», взаимоувязывающая личные цели топ-менеджеров с успехами бизнеса в этот промежуток времени.

Например, плавно заменить топ-менеджеров позволяют модернизация организационной структуры и выделение в ней отдельного грейда заместителей. Ключевые менеджеры за отдельную доплату осуществляют целевое наставничество, готова де-факто смену поколений. Руководителей, желающих добровольно и бесплатно обучать наследников, мы не встречали. Наемные сотрудники через наставничество монетизируют свой опыт, накопленный трудом и ошибками.

Раздел 6 ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ

6

Закрепление преемником полученных знаний происходит через опыт. Прикладную тренировку легче начинать с непрофильных активов или стартапов, где размер убытков и рисков безболезненно локализуется.

После достижения результатов следующие проекты усложняются, включая кризис-менеджмент, конфликтные взаимодействия с контрагентами, действия в условиях неопределенности и ограниченных ресурсов. На стадии пилотных проектов рациональным считается наличие менторов и помощников, которые делятся различными вариантами решений, но оставляют последнее слово за преемником.

Эмоционально сложными и зачастую негативными становятся проекты, предусматривающие выделение функциональных блоков действующего бизнеса преемнику и ставящие его в пря-

ГЛОССАРИЙ

Модель жизненного цикла организации

Согласно концепции Ицхака Адизеса, бизнес-консультанта, специализирующегося на улучшении эффективности менеджмента, любая компания, как человек, проходит через предсказуемые этапы: растет, достигает зрелости, стареет и в конечном счете умирает. Модель содержит характеристики 10 этапов, каждый из которых ставит перед менеджерами уникальный набор задач. Те методы управления, которые приводят к успеху на одном этапе, могут привести к неудаче на следующем.

Проектный подход PMI (Project Management Institute)

Система комплексного подхода к проектированию и организации процессов для успешной реализации проектов. Основана на стандартах и лучших практиках, которые охватывают весь жизненный цикл проекта, от инициации до завершения.

DISC

Модель оценки личности, основанная на четырех ключевых поведенческих стилях. Предложена психологом У. Марстоном. Название метода — аббревиатура, образованная от первых букв этих стилей:

D — Dominance (доминирование),

I — Influence (влияние),

S — Steadiness (стабильность, постоянство),

C — Conscientiousness (соответствие, добросовестность).

мое подчинение основателю бизнеса. Смещение ролей активизирует синдром «отцы и дети», затрудняет оперативное управление при ошибках и снижает ответственность на фоне угроз чувствительных провалов.

Рекомендуется выделять пилотные проекты, исключая прямую подчиненность, и давать возможность преемнику проявить свой стиль и сильные стороны в управлении.

Раздел 7 СЦЕНАРИИ

7

Наличие нескольких детей у основателя образует значительную неопределенность в развитии проекта «Преемник».

Несколько детей. Этот вариант провоцирует первенство на выбывание с группировавшимися вокруг претендентов союзниками и противниками. Личные способности, мотивация, возраст, любимчики — всё это создает многовекторные сценарии, требующие постоянного вмешательства бенефициара.

Один наследник. В этом случае возникают гипотезы: что, если не оправдает доверия, не хватит мотивации, откажется в последний момент, произойдет конфликт с основателем, менеджмент не примет кандидата?

Моделирование потенциальных сценариев и производных рисков оправданно для предотвращения критических

ситуаций, как страховка. Российские предприниматели, по нашим наблюдениям, меньше всего тратят время на планирование и умозрительное моделирование, предпочитая сразу действовать. Они любят находить решения по мере поступления проблем и суверенно не обсуждают возможные негативные варианты, фокусируясь только на позитиве.

Сценарный анализ имеет вспомогательную цель — сформировать план действий команды и преемника на случай скоростного выбытия основателя из операционного управления или жизни. Независимо от уровня подготовки преемника стабилизатором ситуации в бизнесе служит «золотой легион» топ-менеджеров. План действий в непредвиденной ситуации собственник-основатель готовит самостоятельно и заранее.

Раздел 8 ГРАФИК И БЮДЖЕТ

График формализуется с помощью инструмента календарно-сетового планирования (например, MS Project) и подразделяется на 11 разделов. Контрольные точки (вехи) отсекают успешно пройденные задачи.

Прогресс по графику целесообразно обсуждать между основателем и преемником один раз в месяц в деловой обстановке. Результативность задач топ-менеджеров отслеживается с ежеквартальной периодичностью из-за конкуренции приоритетов проекта «Преемник» с операционными срочными вопросами текущей деятельности.

Пилотные проекты планируются и структурируются преемником самостоятельно. Прогресс по ним отслеживается ежеквартально. Задачи графика включают в планирование финансовые и человеческие ресурсы, необходимые для исполнения. На их основе формализуется бюджет проекта, обязательно предусматривающий мотивационные выплаты преемнику и команде проекта за успешность и дополнительную нагрузку. Человеческие ресурсы выделяются исходя из масштаба и возможностей бизнеса.

Раздел 9 КОМАНДА ПРОЕКТА

С помощью проектного подхода РМІ в организации проекта «Преемник» формируется следующая ролевая структура команды:

- заказчик проекта — основатель бизнеса, он же инвестор и инициатор;
- руководитель проекта — ментор, наставник или консультант;
- объект проекта — личность преемника;
- исполнители — топ-менеджеры и консультанты;
- управляющий комитет возможен в двух вариантах — семейный совет или совет топ-менеджеров;
- руководитель пилотных проектов — преемник с отдельной командой.

Устав проекта помогает придать импульс дисциплины команде, формализуя ее функции и правила работы. При низкой проектной культуре в компании аналогич-

ную функцию выполняет приказ о создании рабочей группы с конфиденциальным статусом.

Раздел 10 ЛИЧНОСТЬ ПРЕЕМНИКА

Краеугольным камнем успешности трансфера бизнеса являются личностные характеристики наследника. Методика DISC позволяет на этапе выбора кандидатов в преемники оценить их сильные и слабые стороны, сочетаемость стилей управления основателя и преемника, выявить точки конфликтности с ключевыми топ-менеджерами, партнерами.

С учетом результатов тестирования подбираются компенсационные механизмы, перераспределяются управленческие функции, заранее проводится ротация несовместимых подчиненных. В редких случаях может делаться вывод об отсутствии лидерских и коммуникативных качеств у преемника, обуславливающих непригодность для предполагаемой роли. Объективная оценка и ее принятие позволяют заблаговременно выбрать для проекта «Преемник» безопасный, потенциально более успешный вариант.

Возлагаемая на преемника ответственность — необходимость учиться, постоянно доказывать «я не хуже отца», возрастные различия с подчиненными, стресс-тесты от ключевых партнеров и кредиторов, прекращение прежней беззаботной жизни — требует хорошей физической

формы и стрессоустойчивости. Психоэмоциональная поддержка, особенно в условиях сжатых сроков, нужна для сохранения физического и морального здоровья преемника.

Грамотное планирование проекта и высокий темп не должны сломать наследника, демотивировав масштабностью и предопределенностью продуманных шагов.

Раздел 11 ЛИЧНОСТЬ ОСНОВАТЕЛЯ

Личностный профиль основателя бизнеса — это базовый геном корпоративной культуры российских компаний. Культ привычек и предпочтений собственника пронизывает ключевые бизнес-процессы.

Очевидно, что преемник не является психоэмоциональной копией основателя, из-за чего изменения в корпоративной культуре, бизнес-процессах, привычках неизбежны. Отношение основателя к глубоким посторонним вмешательствам в фундаментальные устои бизнеса представляет сложный эмоциональный барьер — как дать право разрушать сложившиеся годами правила?

По типу реакций на глубинные изменения собственники подразделяются на четыре категории:

- 1) полное неприятие и запрет нововведений;
- 2) частичное разрешение изменений, чтобы доказать, что преемник неправ;
- 3) согласие на преобразования с определенным условием;

Рекомендуется выделять пилотные проекты, исключая прямую подчиненность, и давать возможность преемнику проявить свой стиль и сильные стороны в управлении

4) предоставление полного права развивать и модернизировать любой аспект бизнеса без условий.

Планирование психологической работы с основателем по корректировке реакций на изменения и правил делегирования образует самостоятельную область проекта «Преемник».

Создатель бизнеса обладает характеристиками, которые невозможно передать: харизма и обаяние, коммуникативные способности, жизненный опыт, эрудированность, таланты (музыкальные, художественные, спортивные), личная репутация, возрастные ограничения тела, зрения, слуха, мобильность.

Сложно передаются бизнесы в сфере услуг и творчества при низком влиянии материально-технических средств и активов. Например, архитектурное проектирование, бизнесы в области искусства и медиадеятельности, консалтинг, врачебная и адвокатская практика, НИОКР.

Программа «Преемник» редко готовится основателем в одиночку. Необходимость «подумать об кого-то», открыто и доверительно порассуждать приводит к появлению третьих лиц, образующих мозговой центр проекта. Своевременно услышать аргументированную критику, узнать альтернативные

решения конкурентов, задать неудобный вопрос самому себе помогают те, кто проходил не единожды аналогичный путь.

ЧЕЛОВЕКО-ЗАВИСИМОСТЬ

Немногим удастся создать несколько успешных бизнесов и благополучно их передать. Опыт проекта «Преемник» каждый собственник проходит впервые самостоятельно.

Сложность таких проектов определяется масштабом:

- чем меньше бизнес, тем выше влияние человекозависимости на его устойчивость при передаче;
- чем больше активов с минимальной человекозависимостью, тем ниже риски, связанные с личностью преемника.

Например, бизнес по сдаче помещений или имущества в аренду с низкой человекозависимостью малочувствителен к смене основателя. Консалтинговый бизнес или архитектурная компания имеют высокую человекозависимость и более чувствительны.

Крупные компании с запасом ресурсов и активов обладают высокой инерцией и менее восприимчивы к ошибкам преемника, чем меньший бизнес с низкой формализацией бизнес-процессов.