

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



Фото: Shutterstock.com

РОЛЬ СОБСТВЕННИКА В БИЗНЕСЕ ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ. НОРМА И АНОМАЛИИ

Организационные структуры предприятий многообразны и отражают отраслевые особенности. При их изучении складывается впечатление об уникальности и непохожести компаний друг на друга. Поддерживают такое мнение и учредители, подменяя уникальность бизнес-модели особенностью свойств своих товаров. Ложное ощущение индивидуальности приводит к бессмысленной и дорогостоящей кастомизации структур, бизнес-процессов, цифровых платформ. Как этого избежать? Автор продолжает разговор о том, как собственник влияет на бизнес и как способен его поддерживать¹.

¹ См. статьи «Преемник для среднего бизнеса» (№ 9/2025) и «Как подготовить наследника для среднего бизнеса» (№ 11/2025).

Рассматривая организационное устройство компании через призму ключевых функций, можно обнаружить абсолютную схожесть всех бизнесов. Элементы структуры не отличаются ни по отрасли, ни по странам, ни по продуктам. Бизнесы одинаковы настолько, насколько схожи все люди на Земле: скелет, голова, руки, ноги, органы, их местоположение, закономерности движения, крови и физиологических процессов. Отличия, безусловно, есть. Но сходства позволяют классифицировать и выделять ключевые признаки.

УНИВЕРСАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ВСЕХ БИЗНЕСОВ

Каждый бизнес состоит из восьми функций, одной главной и семи вспомогательных:

- первая и главная — продажи, сбыт;
 - семь вспомогательных — финансовое и правовое обеспечение, кадры, документооборот, ИТ, функции безопасности, производство.
- Функция продаж суть сам бизнес. Создав все производные процессы, собственник компании получает лишь убытки и расходы. Активировав только продажи, основатель может сформировать и привлечь оборотные средства, запустить вспомогательные функции через аутсорсинг и получить прибыль.

Понимание сотрудниками первостепенности продаж в оргструктуре обуславливает организационную эффективность всей компании, объединяя всех вокруг источника доходов.

Убедиться в значимости приоритета продаж легко. Достаточно задать руководителям отделов, отвечающих за вспомогательные функции, вопрос: «Какое подразделение самое главное?» Наиболее репрезентативным будет ответ главного бухгалтера: «Самый главный в компании — бухгалтер, так как он отвечает за налоги перед государством и несет субсидиарную уголовную ответственность вместе с генеральным директором». Схожие ответы в 95% случаев собственник получит от всех руководителей, ответственных за вспомогательные направления.

Основным признаком принадлежности функции к вспомогательной группе является ее место в бюджете компании: такие структурные подразделения относятся к разделу «Расходы». Главная — функция продаж — образует графу «Доходы».

Структурные подразделения, ответственные за вспомогательные функции, могут становиться источниками эпизодической выручки: например, размещение свободных денежных средств на депозиты финансовой службой, выигрыш суда юридической службой, получение комиссии и вознаграждений за дополнительные услуги в логистике. Такая выручка и прибыль не связаны с основным видом деятельности компании и реализуются через развитие нетиповой непрофильной функции продаж во вспомогательных подразделениях. Подобные доходы могут развиваться в двух направлениях:

1) превращаться в непрофильный актив или новый бизнес;



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 (РКФ, 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».

2) прекращаться при передаче функции на внешний аутсорсинг.

Выявление функции продаж в любом виде человеческой деятельности позволяет отделять предпринимательство от иных форм социального взаимодействия, например государственного управления, благотворительности, НИОКР, спорта и т.д.

ТИПОВЫЕ СПОСОБЫ ЗАПУСКА БИЗНЕСА

После первых продаж начинающий предприниматель сталкивается с необходимостью выстраивать инфраструктуру для исполнения контрактных обязательств в условиях ресурсных и правовых ограничений, на нулевой стадии развития. В зависимости от продукта или услуги вспомогательные функции осуществляются четырьмя способами:

1) *основатель бизнеса всё выполняет сам*: создает продукт, доставляет его клиенту, обеспечивает всестороннюю безопасность, расчеты и уплату налогов;

2) *привлекает родственников, друзей, фрилансеров* для выполнения первого контракта;

3) *передает все функции на аутсорсинг*, обеспечивая лишь координацию исполнения;

4) *продает лид-контракт за комиссию* компании, специализирующейся на заказанной продукции или услугах.

При благоприятном исходе, основанном на верном первичном расчете и грамотной координации, первая продажа при-

носит прибыль. Возможно. Но для становления бизнеса однократной сделки недостаточно. Ключевой критерий — воспроизводимость и системность продаж. Если регулярность не возникла, значит, функция не сформировалась, не обрела устойчивость, необходимую для масштабирования предприятия.

Деятельность начинающего бизнеса носит проектный характер, подчиненный закономерностям проектного управления PMI (Project Management Institute). Формирование функции продаж с воспроизводимым сбытом приводит к ее закреплению за ответственным лицом — исполнителем, чаще всего основателем бизнеса либо его партнером.

Например, если у будущего основателя компании «дядя» работает в администрации и помогает регулярно выигрывать тендеры, значит, функция воспроизводимых продаж сформировалась. Ответственным за выручку становится тандем «племянник — дядя». С этого момента бизнес может начинать эволюционировать в зависимости от выбранного способа исполнения контрактных обязательств.

ЭВОЛЮЦИЯ РОЛИ СОБСТВЕННИКА

Первые продажи, первый бизнес, первый офис не забываются никогда. Неизвестность, рискованность, эмоциональные переживания и вкусы победы остаются в памяти на всю жизнь. Затем наступает операционка. Ежедневные вызовы, борьба и форс-мажор, испытания, риски и персональная ответственность стремительно трансформируют учредителей, формируя новые реакции и формы мышления.

Психологическая трансформация, запускаемая предпринимательством, навсегда отделяет собственников от менталитета наемных сотрудников. Разницу можно ощутить только на личном опыте, выйдя из тепличных условий наемного труда в свободное плавание: без гарантированной зарплаты, отпусков, регламентированного режима и условий работы.

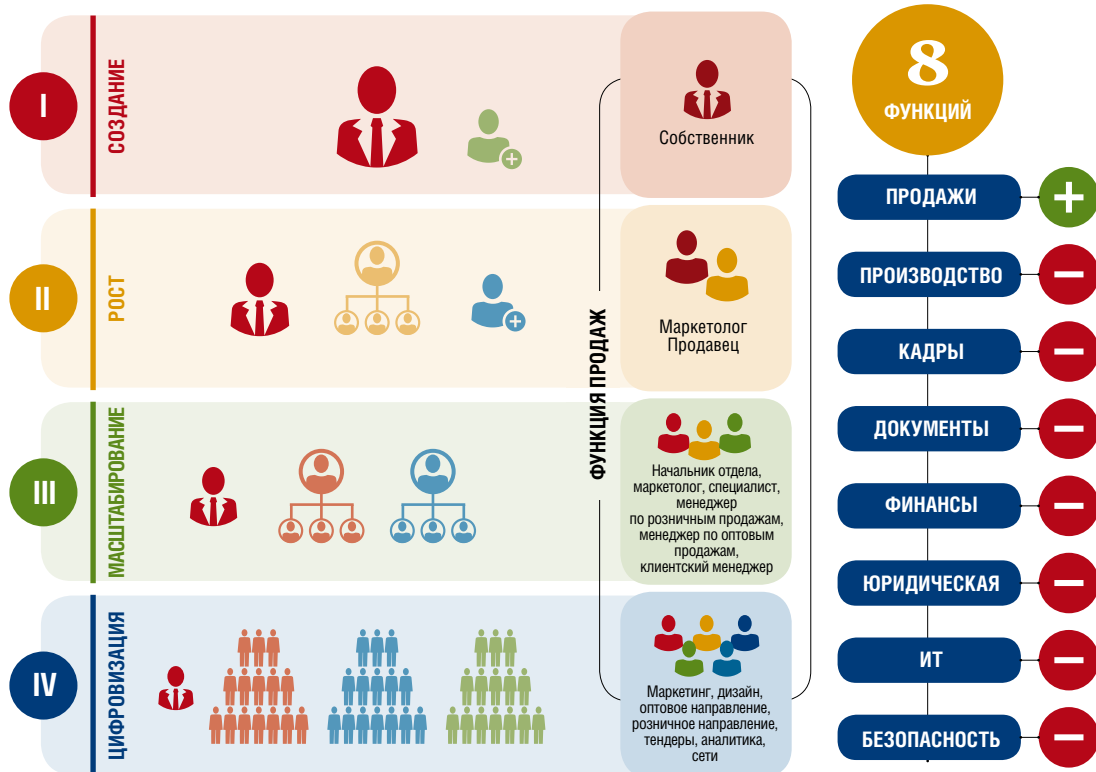
Предпринимателям редко удается создать много новых успешных бизнесов, основываясь на опыте и ошибках прошлых проектов. Ставки высоки: банкротство, потеря репутации, здоровья, семьи, друзей, партнеров, качества жизни и имущества. Пережить такое несколько раз и воспрянуть вновь дано лишь единицам.

Биологический возраст также является естественным ограничением для предпринимательских экспериментов. Наиболее известным и плодовитым производителем успешных бизнесов в России считается Олег Тиньков (*признан Минюстом России иностранным агентом*). Но даже он достиг предела физических возможностей.

Выявление функции продаж в любой разновидности человеческой деятельности позволяет отделять предпринимательство от иных форм социального взаимодействия, например от государственного управления, благотворительности, НИОКР, спорта и т.д.

Рисунок 1.

Эволюция функций собственника

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ
БИЗНЕСА

Организационная структура позволяет сравнивать бизнесы через анализ внутренних элементов. В свою очередь, фазы развития компании подчинены логике эволюции: создание, становление, расцвет, упадок и смерть. Схожесть с человеческой природой очень велика, так как фазы компании часто совпадают с биологической эволюцией ее учредителя.

Теория жизненного цикла компаний предложена ведущим мировым экспертом в области повышения эффективности бизнеса Ицхаком Адизесом². Во избежание повторов поделимся собственными наблюде-

ниями и опытом по эволюции функций и роли собственника.

Стабилизация бизнес-функций и баланс делегирования проходит в четыре укрупненных этапа (см. рис. 1).

Этап 1
СОЗДАНИЕ

Все восемь функций максимально сконцентрированы на основателе и зависят от его действий. К концу этапа численность компании обычно не превышает 15 чел.

Этап 2
РОСТ

Семь вспомогательных функций обретают конкретных исполнителей-профессионалов. Главная функция «Продажи»

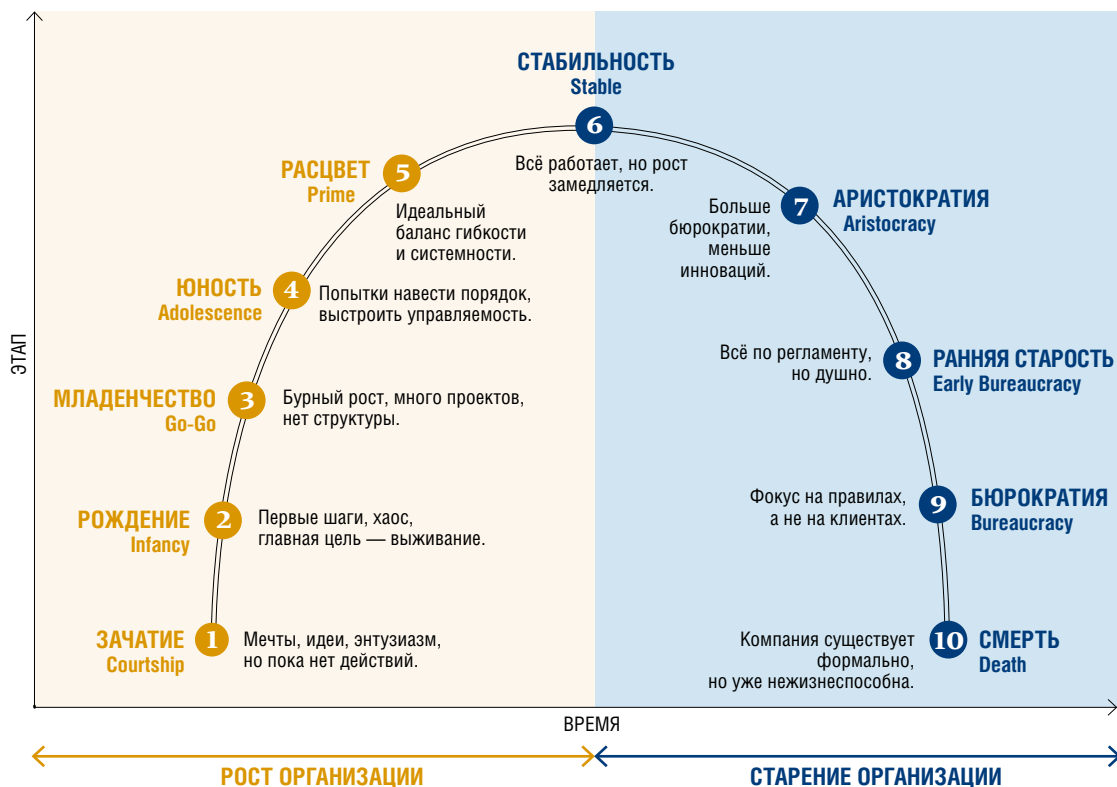
² См. подробное эксклюзивное интервью И. Адизеса журналу Business Excellence в № 6/2020



и «Беседы с доктором Адизесом» в № 9/2020



Рисунок 2. 10 этапов жизненного цикла компании по Ицхаку Адизесу



продолжает находиться под пристальным контролем и управлением собственника. Период длится до трех лет, а численность команды к его концу достигает 100 чел.

Этап 3 МАСШТАБИРОВАНИЕ

Вспомогательные функции активно распадаются на субфункции с самостоятельными ответственными лицами. Главная функция «Продажи» разделяется на продуктовые направления, виды рынков, каналы продаж; выделяются и декомпозируются маркетинг, PR. Роль учредителя-собственника значительно снижается из-

за временных ограничений, не позволяющих вникнуть в детали операционных процессов всех функций. В конце этапа численность персонала достигает 300–400 чел., а возраст компании превышает пять лет.

Этап 4 АВТОМАТИЗАЦИЯ

Давление масштаба, разнообразие процессов, дробление субфункций и сохраняющаяся операционная вовлеченность основателя вынуждают прибегнуть к цифровым помощникам и сокращению дорогостоящих человеческих ресурсов. Эффективность контроля над затратами и доходами, со-

хранение темпов адаптации и успешной управляемости достигаются за счет цифровых инструментов. Главная функция «Продажи» стабильна. Доля рынка и направления развития продукта ясны. Себестоимость и операционные расходы сбалансированы.

Согласно классификатору жизненного цикла И. Адизеса, когда компания достигает фазы «Расцвет», главной задачей собственника становится удержание ее в данном состоянии максимально длительное время. Период благоденствия рекомендуется использовать для воспитания преемника — хранителя достигнутого равновесия.

В России занятие бизнесом не почетно. Отрицательное отношение общества к коммерсантам подкрепляется многообразием негативных синонимов в русском языке: барыга, спекулянт, коммерс, перекуп, базарный торгаш, деляга, купец, стяжатель и т.д.

Предпринимательству у нас не учат — это природный талант и жизненная насмотренность. Из-за отсутствия опыта и специализированного образования по созданию бизнеса начинающие учредители проходят путь типовых ошибок.

Идеальный мир представляется им как «вечный спрос», независимый от функции продаж. Такие бизнесы существуют, но часто криминализованы и монополизированы государством. Например, похоронное дело, печать денег, утилизация мусора, добыча золота и алмазов, медицина. Даже в бизнесах с гарантированным спросом функция продаж эволюционирует. Ее особенностью являются методы завоевания и удержания рынка и конкуренции между монополистами.

АНОМАЛИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

В органически правильном развитии бизнеса роль собственника в операционном управлении планомерно снижается. Достигнув этапа «Автоматизация», собственник должен сохранить за собой роль стратегического менеджера, балансирующего ресурсы и интересы между главными и вспомогательными функциями. Цифровизация и автоматизация,

как цемент, консервируют и бюрократизируют систему управления, снижая человекозависимость, повышая предсказуемость.

Собственники не всегда эволюционируют вместе с системой управления. В России часто встречаются крупные предприятия с микроменеджментом — учредителем операционных нанопроцессов. Сама компания при этом может находиться на четвертом этапе развития и насчитывать тысячи сотрудников.

Распознать аномалию эволюции бизнеса легко по внешним признакам.

Признаки аномального делегирования

1. Преобладающий бумажный документооборот, обилие приказов и служебных докладных записок на имя первого лица.

2. Длительные сроки согласования/заключения любых договоров.

3. Обилие очных, многочасовых и многочасовых совещаний у первого лица.

4. Эскадрон личных помощников и ассистентов с функционалом и полномочиями топ-менеджеров.

5. Культ личности хозяина.

6. Постоянные изменения технических заданий и ключевых параметров проектов.

7. Наличие серого кардинала, могущего решить и правильно доложить о любом вопросе хозяину.

8. Огромное число регламентов, не применяющихся в реальной жизни и неактуальных.

9. Основные продажи делает основатель бизнеса на своей харизме, опыте и личных связях.

В аномально развивающихся компаниях вовлеченность собственников в бизнес-функции носит бессистемный, фрагментированный, непогруженный характер. Профессионализм сотрудников подменяется авторитетом и личным мнением хозяина. Система управления парализуется. Инициация и активация задач требует руководителя и направляющего перста «великого кормчего».

В компаниях с дефектом роли собственника вымываются инициативные деятельные люди. Их замещают конъюнктурщики, группирующиеся по принципу личной преданности вокруг серого кардинала. Дефицит личного времени хозяина тормозит все процессы, эффективность и конкурентоспособность падают, бюрократизация растет.

Финальным аккордом аномальных систем с ручным управлением становятся смерть основателя либо его арест или сбой в здоровье. В этом случае бизнес превращается в корабль без капитана, тонущий от слабого ветерка.

ПРЕЕМНИК БИЗНЕСА: ЕСЛИ ВОСПИТАНИЕ УПУЩЕНО

Основатель, эволюционируя вместе с компанией, приобрел и видоизменил множество личных качеств и навыков. Успех эволюции подтверждается доходами и устойчивостью самого бизнеса. Но как передать накопленный багаж наследнику или преемнику?

Единственный способ — пройти весь путь эволюции вместе с преемником по модели «отец с сыном». Подрастающее поколение бенефициаров, не выращенное в горниле эволюции, будет вынуждено повторять путь основателя.

Внешне жизненный старт преемника выглядит более легким. Ему есть на что опереться. Есть стартовый капитал, репутация, кругозор. Но есть и наследие в виде сложившейся корпоративной культуры, рынка, команды и обязательств.

Если момент воспитания через совместную эволюцию упущен, можно апробировать экспресс-эволюцию на пилотных стартапах с непрофильными активами. Меньший размер, меньшие риски, страховка ресурсами основного бизнеса воспроизведут естественную бизнес-среду подобно аквариуму и помогут преемнику накопить минимальный опыт личностных изменений и корпоративной модификации функций.

Ограничением для проектов экспресс-эволюции станет отсутствие у преемника:

- 1) мотивации к ведению бизнеса и преодолению трудностей;
- 2) лидерских и коммуникативных способностей.

Ограничения не фатальны, но время, ресурсы и непредсказуемость результата чаще направляют основателей к решению о продаже бизнеса по высокой капитализации. Зачастую продажа предпочтительнее, чем передача компании в руки неспособных демотивированных наследников.

ВЫВОДЫ

На всех этапах жизненного цикла компании необходимо сохранять контроль собственника за главной функцией бизнеса — продажами. Главенство продаж рекомендуется сделать частью корпоративной культуры. Руководители всех вспомогательных подразделений должны помнить в порывах междоусобной борьбы за власть и привилегии, откуда берутся деньги на их зарплаты и льготы.

Тезис верховенства продаж служит питательной средой для развития, клиентоориентированности, увеличения скорости обслуживания контрагентов, командности и взаимовыручки в интересах покупателя, а не корпоративного формализма.

Непонимание главенства функции продаж на уровне российского культурного кода привело к атрофии национального рынка научных разработок, внедрения инноваций и монетизации изобретательских патентов. Авторы изобретений в России — одни из самых недоговороспособных в мире. Наличие патента, идеи, опытного образца необоснованно формирует у изобретателей ожидания многомиллиардных прибылей от уникального научного прорыва. Но для превращения безупречной идеи в прибыль требуется пройти длинный путь бизнес-эволюции с главенством продаж и второстепенностью затратного новаторства и изобретательства.

Отсутствие у российских изобретателей опыта в бизнес-эволюции приводит в 95%

случаев к конфликту изобретателя и инвестора:

- изобретатель требует денег на исследования и совершенствование продукта, считая, что без его продукта нет бизнеса;
- инвестор меньше всего интересуется технологией; его приоритет — продажи, спрос, реакция рынка и окупаемость вложений.

Удручающая статистика монетизации изобретательских патентов в России — лучшая иллюстрация непонимания главенства продаж над всеми остальными функциями бизнеса. Зарубежный опыт диаметрален.

В высших и средних учебных заведениях США маркетинг и основы продаж входят во все образовательные программы. Будущих выпускников с раннего возраста в каждой специальности обучают продажам. Прикладная ориентация учащихся снижает долю фундаментальных исследований со сложной и длительной монетизацией, но полученная прибыль от практических изобретений позволяет за деньги приобретать плоды фундаментальных наук России, СНГ, Китая, Индии.

Основателям бизнеса необходимо обучать преемников главенству функции продаж и ее техникам, основываясь на лучшем зарубежном опыте. Освоение навыка продаж сократит путь наследника к вершинам финансовой стабильности бизнеса, облегчит понимание клиентов и продукта, снизит личную зависимость от коммерческого директора.