



Пир-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ



Время собственности. *Владельческая преемственность и корпоративное управление*

Виталий Королев



План

1. Почему племя? Миссия ВАК
2. История встречи с темой. Проблематика. 15 минут.
3. Целевая аудитория. Собственники, Менеджеры, Преемники, ЧСД, Консультанты, Преподаватели.
4. Карта знаний Собственника.
5. Логика и структура книги. От собственника к компании.
6. Части, Главы, разделы, «сухие остатки», приложения, интервью – это проблематика
7. Выводы





Пир-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ



Как связаны книга и «племя»?

Станет ясно из истории моей
встречи с книгой



Открытое письмо консультанта бизнесменам. 2000

- ◆ Вышесказанное позволяет с уверенностью прогнозировать, что лет через 10–15 страну, точнее, страны СНГ, ждет еще одна институциональная реформа, сравнимая с развитием института рынка (института сделок обмена) — реформа института наследования (институт безвозмездных сделок). Данное обстоятельство специфично именно для стран СНГ, в отличие от стран с развитым рынком. Именно в СНГ, в том числе в России, за время жизни одного-единственного поколения возникло большинство бизнесов и вместе с тем в этот же период выросло поколение будущих собственников (наследников) этих вновь созданных бизнесов.
- ◆ Консультанту можно было бы задать несколько дополнительных вопросов, касающихся его представлений о том, как организовывать процесс освоения наследником бизнеса, и о его собственной роли в этом процессе. Признаюсь: лично я никогда не занимался подобной работой и даже не слышал, чтобы ей занимался кто-то другой, поэтому результата гарантировать пока нельзя. Однако, если собственник и наследник сочтут необходимым привлечь консультанта к этой работе, то последнему придется решать, браться ли за нее. Ответ на данный вопрос — личное дело каждого консультанта. Но у консультационного сообщества в целом, похоже, нет выбора: на социальный заказ придется отвечать, за неизведанное придется браться. Поэтому лучше заранее приступить к подготовке, но это уже тема другого письма.



Президентская программа. Начало 11.09.2001

- ◆ Начало занятий на Президентской программе. Незабываемый день – атака террористов в США
- ◆ После окончания обучения – стажировка в Великобритании и знакомство с Аланом Кросби и его книгой «Не оставляйте это детям» (апрель 2003)



Миссия ВАК. 01.08.-22.08.-**11.09.2003**

Создать группу (организацию), миссией которой будет вдохновлять СНГ-шных бизнесменов развивать свои бизнесы.



Миссия ВАК. 01.08.-22.08.-11.09.2003

Пояснения.

- ◆ Моя миссия - создать , а не возглавить, хотя, если надо, придется и возглавить . Но главное д\меня - идеология, а не организация. Организацию и лидерство могут, а потом и должны будут, осуществлять другие.
- ◆ Эта группа должна иметь возможность продолжать деят-ть и без меня. Поэтому в миссии группы стоит слово "развитие" и "вдохновить". Не "заставить" и не "обучить", а "вдохновить". Это миссионерская, этическая задача, идеологическая. Учеба - вторична.
- ◆ Первично создание внутренней мотивации у собственников бизнеса развивать дело.
- ◆ Более подробно – в «манифесте»: <http://improvement.ru/sobstv/manifest/>

А где же деньги?

- ◆ Мой ответ: деньги – это средство для осуществления миссии, а не наоборот. Иными словами, я предпочел бы, чтобы на моей могильной плите было написано что-то вроде:

«Он создал группу (организацию), миссией которой является вдохновение СНГ-шных бизнесменов к развитию своих бизнесов»,

а не такой:

«Здесь зарыт труп человека, нажившего состояние в * миллионов баксов, половина из которых ушла на изготовление этого суперского памятника и этой золотой надписи».**

- ◆ Я уверен, что если мы верно выбрали миссию и будем ее «копать», нужное количество денег само притечет по этому руслу.

ВАК. 11.09.03.



Из «манифеста»: О команде проекта (о «племени»)

- ◆ Основной тезис: это должна быть Команда Идеи, а не команда Королева.
- ◆ В какой-то момент я понял, что я похож на того мальчика из сказки про голого короля, который просто первым крикнул нечто очевидное. Если идея, выкрикнутая мною, столь незначительна, что в интернетпространстве не найдется нескольких человек, готовых делом ее поддержать, то не стоит пока тратить на нее время. Если же кто-то откликнется, значит надо его приглашать, поскольку один в поле не воин.
- ◆ Поэтому первый шаг — это формирование команды тех, кого принято называть «единомышленниками», хотя они могут мыслить по этому поводу совсем разное. Важно, чтобы идея развития не давала им покоя и побуждала к действиям.
- ◆ Именно поэтому, а также в силу некоммерческой сути проекта, в команде проекта хотелось бы видеть в первую очередь не профессионалов — наемников, а профессионалов — партнеров, т.е. не просто профессионалов, а профессионалов — энтузиастов, сознательно идущих на затраты своих сил и времени ради продвижения идей и ценностей, которые они разделяют независимо от того, платят им за это или нет. И именно поэтому основным принципом приема в команду на мой взгляд должен являться принцип *самоопределения* нового участника: не команда должна брать его на вакантную позицию и определять чем он должен заниматься, а он сам должен найти тот вид вклада, который он может сделать в общее дело и в случае необходимости даже обосновать его.
- ◆ Сказанное не означает, что я в принципе против найма работников. Это придется делать, если мы создадим организацию и пригласим кого-то на полный рабочий день. Я лишь подчеркиваю то, что от имени работодателя должна выступать Команда, сформированная на **партнерских** основаниях. Только после ее создания возможно создание наемной менеджерской команды.



Из «манифеста»: О моем месте в команде

- ♦ Я самоопределяюсь как **идеолог-инициатор**. В каком-то смысле это эксклюзивная позиция. Но я хотел бы быть не идеологом-одиночкой, который, как гуру, определяет основные идеи, а быть одним из членов будущей идеологической группы проекта.
- ♦ Как идеологу-инициатору мне бы хотелось иметь эксклюзивное право отвечать за **«доску почета»** проекта, т.е. выносить благодарности (но не порицания) от имени Команды, в том числе и публичные, членам Команды и Сообщества за благие дела, которые они делают в рамках проекта. :-). Это право я прошу до того момента, пока Команда не примет иного порядка вынесения благодарностей.
- ♦ И, как следует из моего самоопределения, я **принципиально отказываюсь от каких бы то ни было формализованных лидерских функций, властных или распорядительных полномочий**. Максимум, что я могу позволить себе — координирующие функции на этапе переписки членов зарождающейся команды. Правда, это не значит, что я отказываюсь от выполнения задач, которые Команда мне поручит.:-).
- ♦ Кроме того, я беру на себя ответственность за поддержку доменных имен, специально созданных для сетевой части этого проекта: **nasledniki.ru & nasledstvo.ru**. *(если честно, то я их профукал. Но они попали в хорошие руки. И появилось succession.ru)*



Книга Алана Кросби в России

- ◆ Перевод и издание его книги в России под названием «Наследование бизнеса» (апрель 2004)
- ◆ Визит Алана Кросби в Россию (октябрь 2004)
- ◆ Как теперь выяснилось, это было началом нового пути

Об идеологии и технологии. Совет коллеги

«Ты предлагаешь идеологию, а нужна технология»

(Валерий Чемерис Виталию Королеву, 2004)

Книга «Время собственности» – про «технологию», точнее, про дополнение идеологии инструментарием.

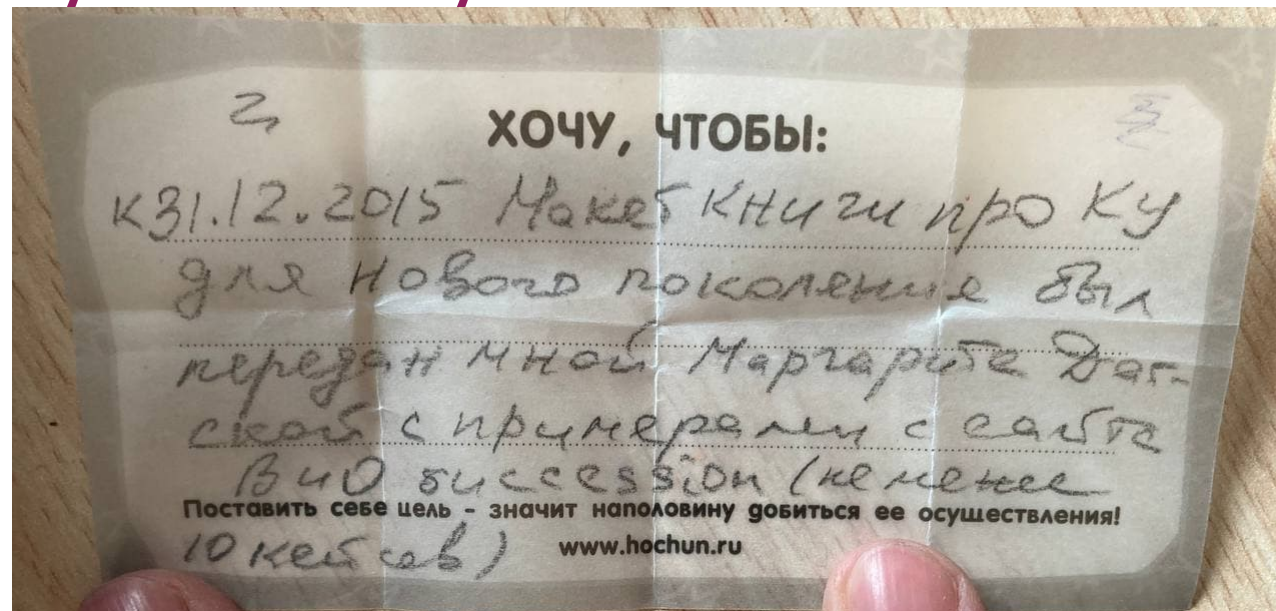


Работа над инструментом. 2005-н.в.

- ◆ Ассоциация независимых директоров: 2005-2011
- ◆ СД в Объединенной металлургической компании: 2006-2010
- ◆ СД в Партнер-Инвест, консалтинг и СД в девелоперской компании «Брусника»: 2006-н.в.
- ◆ Диссертация DBA по принципам КУ в непубличных: 2013. Что-то объяснил сам себе на 330 страницах.
- ◆ Начало работы над книгой: 2015.
- ◆ Сегодня – своеобразный мой отчет



Совет от Игоря Манна: кукла «хочун» и «хотелка»



648 часов с июля 2018 г
Примерно по 21 час в месяц





Пир-2021
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

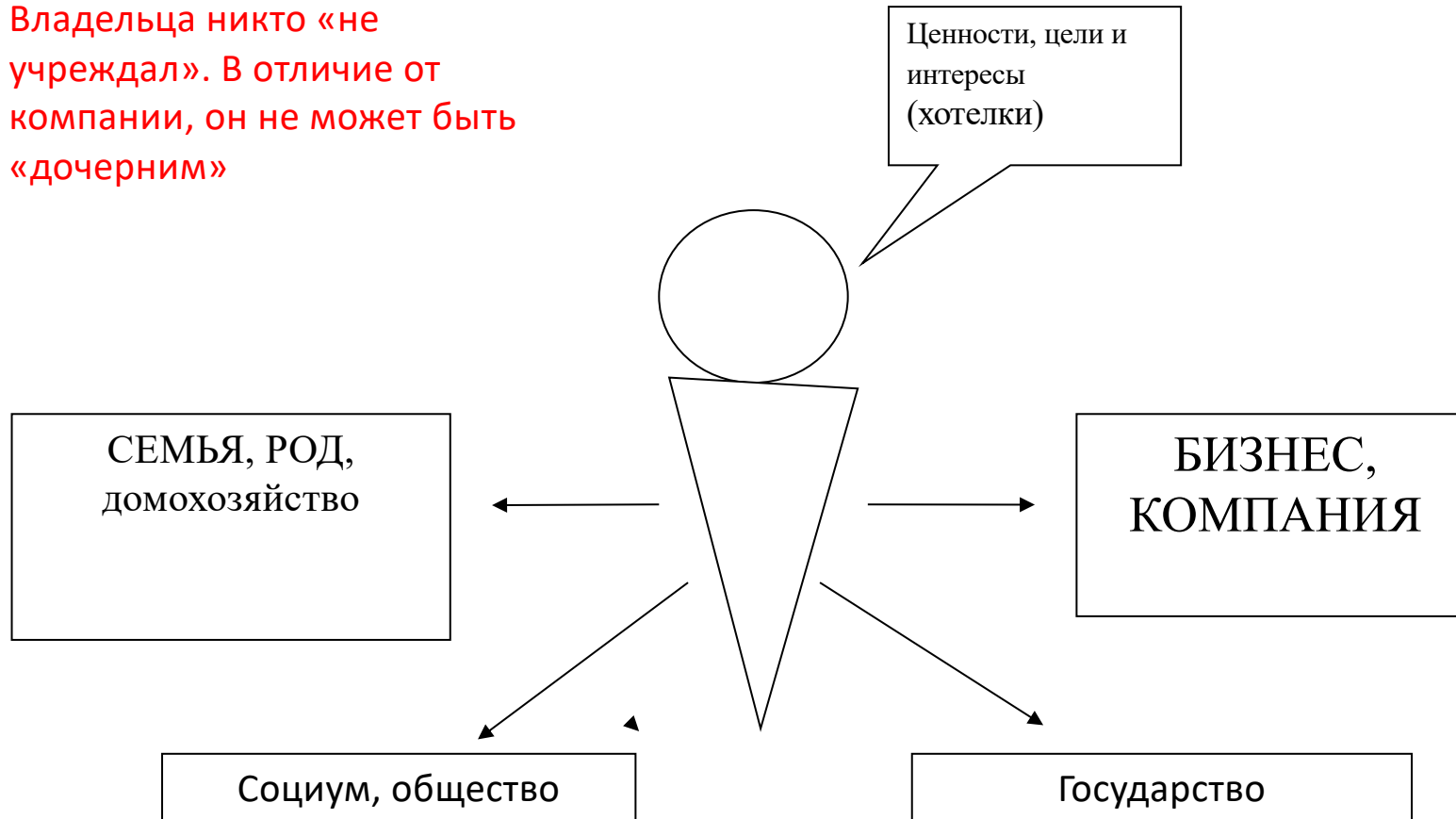


Структура и логика книги



Собственник и его «стейкхолдеры»

Владельца никто «не учреждал». В отличие от компании, он не может быть «дочерним»



Карта знаний Собственника



Структура книги: 3 части и 7 глав + разное

- ◆ Части 1 и 2 (главы 1-4) - постановка **проблем**, характерных для роли Собственника.
- ◆ Часть 3 - **инструментарий** для решения этих проблем – КУ с учетом специфики непубличных частных компаний.
- ◆ **Часть 1 – Собственник. Его статусы и роли.** Про роль Собственника и его эффективность. С него все начинается, а не с компании.
 - ◆ Глава 1. Быть Собственником
 - ◆ Глава 2. Владельческая эффективность.
- ◆ **Часть 2 – Преемственность.**
 - ◆ Глава 3. Управленческая преемственность
 - ◆ Глава 4. Владельческая преемственность.
- ◆ **Часть 3. КУ как инструмент собственника.**
 - ◆ Глава. 5. Корпоративное управление.
 - ◆ Глава 6. КУ непубличной компании
 - ◆ Глава 7. Владельческий контроль. Сопутствующие вопросы КУ.



Разное

- ◆ Интервью с владельцами и экспертами:
 - А.Седых (ОМК), В.Калинин (АБЗ1), В.Городович (Строй-Парк),
 - К.Николаев, А.Шпак, Г.Архангельский, В.Вяткин)

- ◆ Приложения

- ◆ Глоссарий



Новизна по отношению к уже известному (1/2)

1. Разбор ролей Собственника на 3 составляющих (Модель «Дракона»), особенно, роль Предпринимателя, в отличие от ролей Капиталиста и Менеджера. На самом деле это не совсем новизна. Как раз в экономической литературе эти три роли активно обсуждаются более 100 лет, но они не переходят в инструментарий КУ. Но в публикациях по КУ часто отличают роли Капиталиста и Менеджера, но роль Предпринимателя не анализируется, поскольку в публичных компаниях она автоматически предполагается за Менеджментом, а не за акционерами или СД. (гл.1)
2. Трактовка понятия «развитие» и необходимость обеспечения «преемственности» для того, чтобы развитие случилось. Обоснование места для преемственности в контексте развития. (гл.1) (Само понятие «развитие» заимствую его у методологов, но увязка с преемственностью – мой вклад).
3. Попытка численно оценить стоимость времени Собственника (в роли Предпринимателя). Это попытка увязать управленческую практику с экономикой. (гл.2). Оценка Эффективности деятельности Владельца в отличие (и иногда в противоположность) к Эффективности Бизнеса.
4. Центрирование на проблематике Преемственности в отличие от традиционном центрировании на проблематике повышения «крутизны и эффективности» компании. (Часть 2). Отличие Управленческой преемственности от Владельческой. Обоснование роли КУ для владельческой преемственности («Корп. Управление для нового поколения»).



Новизна по отношению к уже известному (2/2)

6. Особенность КУ в непубличной компании: центрирование на ключевом риске, каковым является не Топ-менеджмент, как в распыленных публичных компаниях, а Собственник. Он – источник ключевых возможностей бизнеса, а значит, источник ключевых рисков. Поэтому КУ – как инструмент управления ключевым риском – должно быть механизмом «Обуздания Собственника» его же собственными правилами. Система КУ – это система, обеспечивающая соблюдение т.н. «принципа базароответственности Собственника» как источника ключевых рисков.
7. Обоснование «Игрового» подхода к КУ. Правила «игры», «играния», «турнирные». Необходимость всех трех. (гл.5)
8. Роль коллегиальных органов. КУ может быть и без СД. Вообще, оно может начинаться не с СД. Оно начинается с «базароответственного» обозначения Собственником в уставе или к-л другом документе различия своих ролей Капиталиста, Менеджера и Предпринимателя. Начинать КУ можно и с Правления, а не СД. СД зачастую – это «вишенка на торте», а не «первый шаг» в выращивании системы КУ. (гл.6)
9. Разбираю два типа принятия решений: «экспертный» и «коллегиальный» (гл.6). Показываю, почему «консультационный совет» вовсе не всегда является «переходным органом» на пути к СД. (гл.6)
10. Ряд лайфхаков в области вознаграждения топ-менеджмента, в системе контроля, в отношении к независимому директору, в работе с документами, в работе с консультантом (гл. 7).



Эх, знать бы еще, кто кого переживет...

**Я СЧИТАЮ НАСЛЕДСТВО
ПЕРЕЖИТКОМ ТЕМНЫХ ВРЕМЕН.
НУЖНО ВСЕ ОТДАВАТЬ ЛЮБИМЫМ
ЛЮДЯМ ПРИ ЖИЗНИ. СВОЕ ВРЕМЯ,
СВОИ ДЕНЬГИ. НАСЛЕДСТВО
ПРИДУМАЛ ДЬЯВОЛ — ТАК ЕМУ
ЛЕГЧЕ ВНОСИТЬ РАЗЛАД В СЕМЬИ**

ВАЛЕРИ ПЕРРЕН
«ПОМЕНЯЙ ВОДУ ЦВЕТАМ»



Выводы

- ◆ Выводы о том, читать или не читать книгу, предлагаю вам сделать самостоятельно



Слайд с копирайтом. Можно распространять в некоммерческих целях со ссылкой на автора.

Презентация «Время собственности. Владельческая преемственность и корпоративное управление (далее - Произведение)

©Королев Виталий Альфредович, 11.09.2021, автор Королев Виталий Альфредович

- ◆ Настоящее Произведение является результатом интеллектуальной деятельности Королева Виталия Альфредовича (далее – Правообладатель).
- ◆ Разрешается использовать исключительно в некоммерческих целях с правом переработки и доведения до всеобщего сведения, воспроизведения, распространения, публичного показа с обязательной ссылкой на автора.
- ◆ Любое иное использование указанного Произведения любыми способами, предусмотренными статьей 1270 ГК РФ допускается только с письменного согласия Правообладателя.
- ◆ В случае использования Произведения без согласия Правообладателя нарушитель обязуется выплатить компенсацию 300 000 рублей за каждый случай нарушения, что не освобождает нарушителя от других платежей, предусмотренных действующим законодательством РФ.
- ◆ Страна места происхождения Произведения – Российская Федерация.



Контакты



Виталий Королев, DBA
Основатель практики
+7 921 9426781
FB: VitKor62

vk@succession.ru

www.succession.ru

www.vkorolev.com



