

**Владельческая и управленческая
преемственность.**

**Четыре вида "шизоидности"
собственника**





О себе

Сигал Яков

В бизнесе с 1993 года

Руководитель управляющей компании «Веха» (2004 – 2009 гг)

Руководитель БН «Запасные части» (2010 – 2016 гг)

Управляющий партнер (2017 - 2019 гг)

В настоящее время:

Председатель правления Межрегиональной ассоциации «Веха»

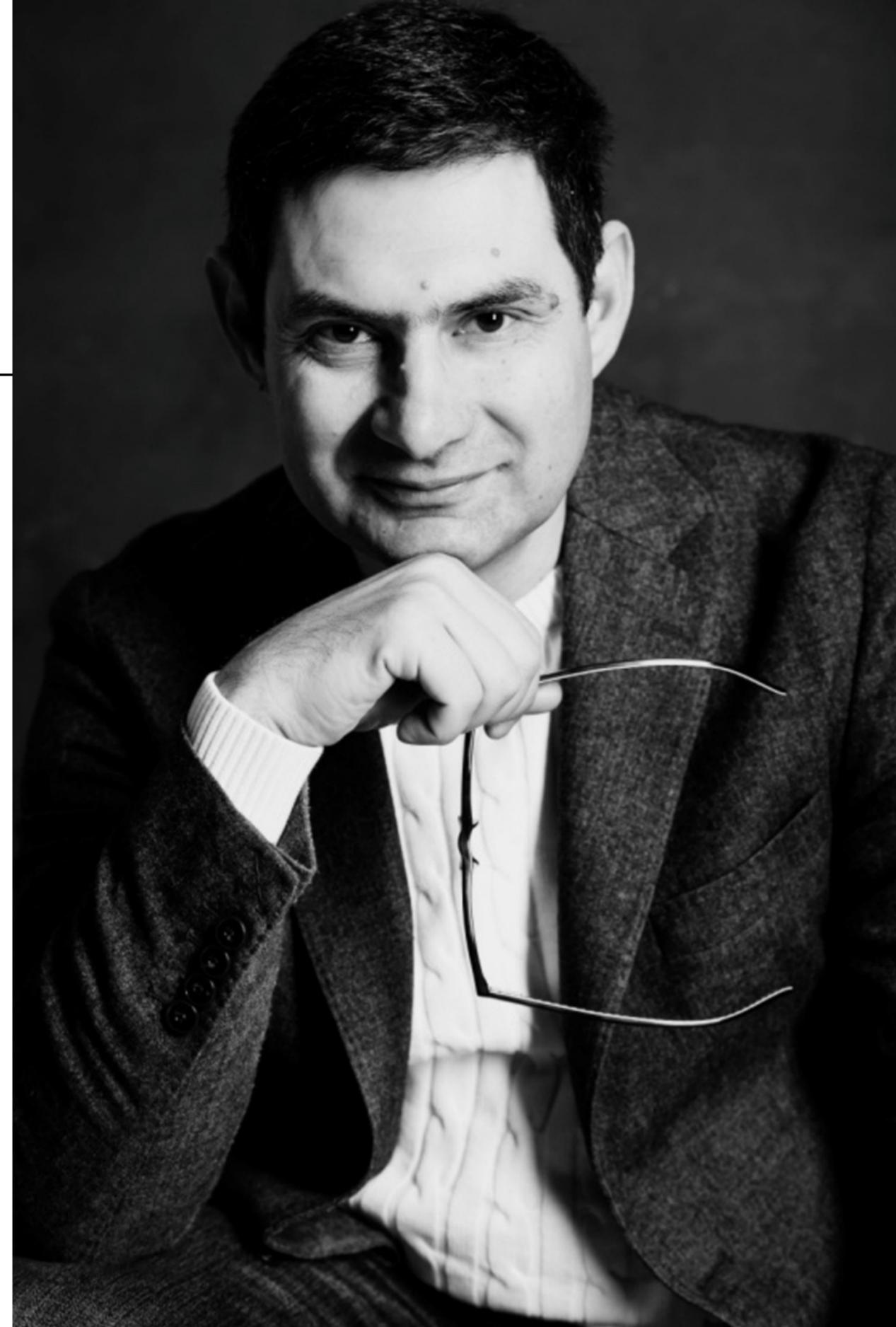
Управляющей партнер консалтинговой компании Alfa Business Group

Региональный представитель КАГ «Эккона», Санкт-Петербург

Член ассоциации профессиональных директоров АНД

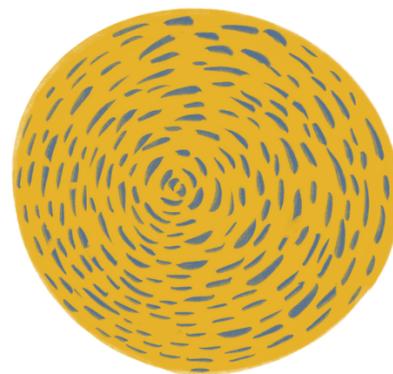
Сертифицированный «Независимый директор» с 2020 года

Независимый директор в ряде частных компаний

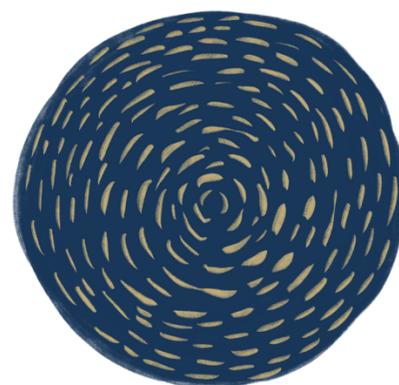




КТО ТАКОЙ СОБСТВЕННИК?



Собственник – это единственный человек, который вправе своим единоличным решением назначить себя Гендиректором своей компании.



Следствие из «единственности»: Собственников не может быть более одного. Иначе это – Партнеры, Акционеры



Собственник, особенно
Основатель, как правило,
является **ИСТОЧНИКОМ**
ключевых управленческих
возможностей компании.

Собственник как "источник"

Он же является источником
ключевых рисков и причин
кризисов.

Должна ли быть у компании
система управления ключевыми
рисками?

Если да, то кто может и должен ее
создать?

Может ли ее создать Менеджмент?



Владельческая ромашка

Инвестор

Предприниматель

Владелец

Владельцу

Руководитель

Управление инвестициями и сбережениями

Стратегическая настройка бизнеса

Продажа бизнеса. Слияние. Поглощение

Управление развитием. Проведение изменений

Корпоративное управление. Владельческий менеджмент

Стандартизация, перевод бизнеса в регулярное состояние

Юридическая защита владельца

Передача бизнеса наследникам. Защита семьи



Владельческие размышления

- Что станет с бизнесом в будущем?
- Выход или продолжение?
- Разрушение или созидание?
- Угасание или развитие?
- Что в результате останется семье?
- Гордость за основателя или погружение в болото?
- Стабильный доход или долги?
- Работоспособная команда или неуправляемая стая?

Преимственность собственника

Собственник смертен. Именно ему, а не менеджменту неизбежно предстоит решать вопрос о преемственности.

1

Обладает собственным временем – дополнительным неденежным ресурсом, который может инвестировать в бизнес.

Неизбежно решение вопроса о своем участии в управлении и управленческой преемственности (отделении владения от управления).

2

Плодовит. Обычно имеет семью. Поэтому неизбежно решение вопроса о владельческой преемственности.

3

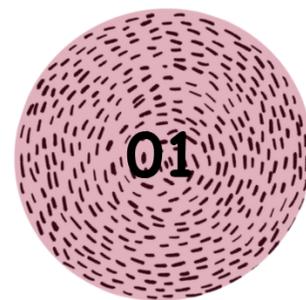


Владельческая "шизофрения"

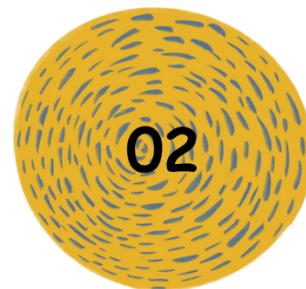
Тип владения и управления	Управленческая преюмственность	Владельческая преюмственность
1. Собственник = менеджер	Кризис подотчётности. Первое лицо неподотчётно	Двойной шок потери лидера владельца и управленца
2. Собственник ≠ Менеджер	Кризис перехода к "Экипажности". Перестройка на ходу	Смена лидера. Кризис корпоративных ценностей
3. Партнёрский бизнес	"Небольшие расхождения по миссии". Менеджер - "слуга двух господ"	Дети партнёров вряд ли будут партнёрами. Вероятность "разводов"
4. Родовой бизнес	"Отцы и дети". Наследник и топы: кто "старше"? Наследник должен заслужить право на управление.	"Папа, если мы партнёры, выкупи мою долю"

Собственник = Менеджер, Управленческая преємственность

Кризис
подотчетности.
Собственник, как
первое лицо, никому
не подотчетно.
Во всех неудачах
виноваты
“менеджеры”



Построение системы
управленческого учета



Разработка, утверждение и
анализ выполнения бизнес-
планов

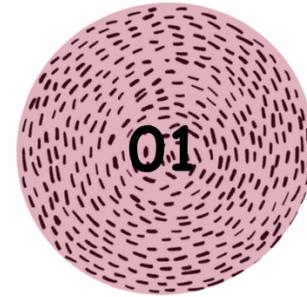


Приглашение Независимого
директора. создание
Наблюдательного совета

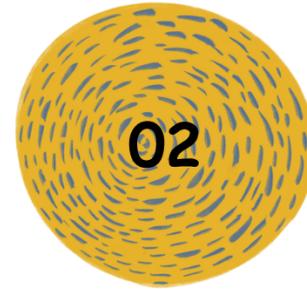
Собственник = Менеджер, Владельческая преемственность

Двойной шок потери
лидера владельца и
управленца в случае
его смерти

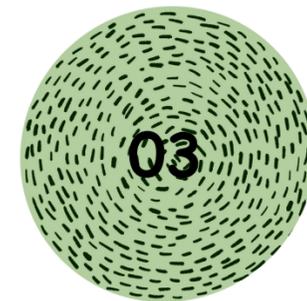
Проработка с профильными
специалистами юридических
моментов:



Брачный контракт,
завещание



Душеприказчик



“Конверт” с ключевой
информацией (активы,
обязательства,
доверенные лица,
“дорожная карта” для
семьи



Собственник не = Менеджер

Управленческая преємственность

Собственник нашел
наемного менеджера
и вручил ему “руль”
управления.
Кризис перехода к
“экипажности”.
Перестройка на ходу.



Разделить уровень оперативного управления, который можно делегировать наемному менеджеру, и стратегический уровень, который собственник оставляет за собой



Разработка и утверждение стратегии, формирование дорожной карты по ее реализации



Разработка и мониторинг системы показателей верхнего уровня, “приборная доска” владельца



Создание органов корпоративного управления



“Ращение” приемника изнутри



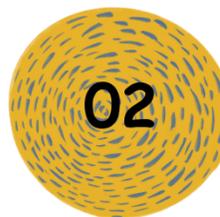
Собственник не= Менеджер

Владельческая преемственность

Смена лидера. Кризис корпоративных ценностей
Риск смены морального авторитета. Наемный менеджер претендует на лидерство по должности, а собственник лидер по факту сознания бизнеса.



Формулировка реальных ценностей собственника и действия в бизнесе на их основе



Внедрение их в команду управленцев и поддержание их командой



Наемный менеджер должен быть другим по компетенциям, но близок по ценностям



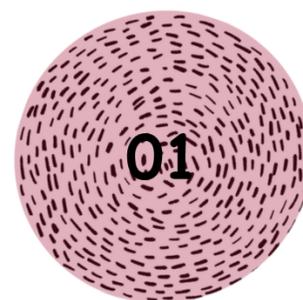
Выращивание младших партнеров и передача им управления



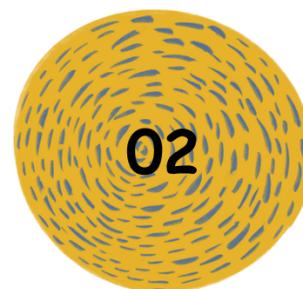
Партнерский бизнес

Управленческая преємственность

“Небольшие расхождєния по миссии”.
Недоговоренности между партнерами, отсутствие согласованного видєния.
Менеджер - “слуга двух господ”, может “играть” на противорєчиях партнеров.



Выработка и согласование единого видєния, стратегии партнерами



Ежегодная “сверка часов”



В случае серьезных разногласий - цивилизованный “развод”



Партнерский бизнес

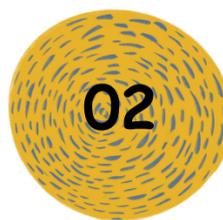
Владельческая преемственность

Дети партнеров вряд ли будут партнерами. Смогут ли они выработать единую позицию по бизнесу? Вероятность “разводов”.



01

Партнерам договорится на берегу по вопросам участия членов семьи, наследников во владении и управлении



02

Понять “треки” наследников, разобраться с вариантами передачи бизнеса по наследству



03

Создавать коллегиальные формы корпоративного управления и привлекать туда наследников



04

В случае отсутствия перспектив передачи бизнеса наследникам - вовремя продать, выйти в кэш и оставить семьям партнеров деньги

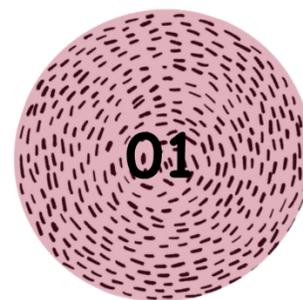


Родовой бизнес

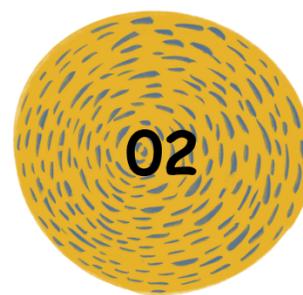
Управленческая преемственность

Наследник и ТОПы: “ Кто старше?”

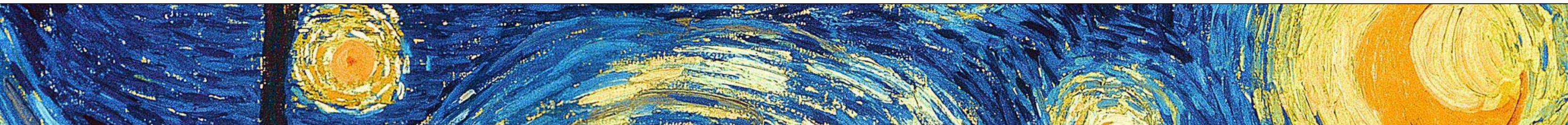
Наследник должен заслужить право на управление. Резко вошедший в управление наследник может вызвать отторжение команды и ее уход.



01
Растить наследника -преемника заранее, проводя через разные уровни управления и должности



02
Обеспечить наследнику возможность формирования своей управленческой команды

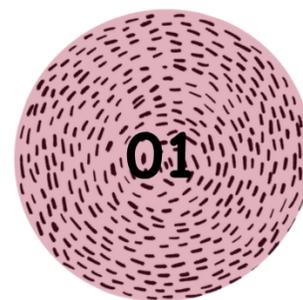




Родовой бизнес

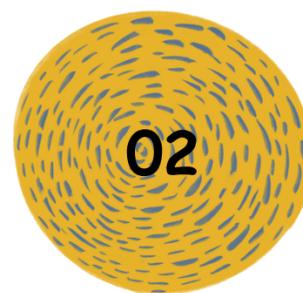
Владельческая преемственность

“Папа, если мы
партнеры - выкупи мою
долю”



Держать в фокусе внимания эти
вопросы , наблюдать за
наследниками, обсуждать это с
ними

Какая мотивация у
преемников владеть
родовым бизнесом?



Как один из вариантов -
продажа бизнеса “на
максимуме”





Владельческая вертикаль

Уровни

Органы управления

Состав



- Собственник
- Совет партнёров

- Единоличный собственник бизнеса
- Собственники, акционеры



- Консультационный совет
- Совет директоров

- Собственники
 - Ген. директор / Фин. директор
 - Эксперты / Консультанты
- Собственники / акционеры ил их представители
 - Ген. директор / Фин. директор
 - Независимый директор



- Правление
- Единоличный исполнительный орган

- Генеральный директор + Топ-менеджеры
- Ген. директор

КОНТАКТЫ

Тел. +7 (927) 7060040

E-mail: jasig1969@gmail.com



The background is an impressionistic painting. The upper portion features a sky with swirling, textured brushstrokes in shades of blue, grey, and white. The lower portion shows a field of green foliage, also rendered with thick, expressive brushstrokes. Four stylized yellow flowers with white centers are scattered across the scene, appearing to be painted over the background. The overall style is reminiscent of J.M.W. Turner's work.

СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ