

Владислав Бурда,
президент RedHead Family Corporation и Family Business Network Ukraine

ЗАКОНЫ ЭСТАФЕТЫ

Передача бизнеса наследнику: сроки и подготовительные работы.

Н ARVARD BUSINESS REVIEW недавно в своей статье назвал 100 лучших CEO в мире на настоящий момент. Были исследованы самые крупные и успешные предприятия из составленного Standard & Poor's списка 1200 корпораций, на которые приходится 70% капитализации мировых публичных компаний. Критерий был очень простой — сколько эти CEO добавили акционерной стоимости за время своего правления.

То, что интересовало меня, не было основным предметом исследования, но тем не менее представляется важным и интересным: из 100 лучших CEO мира только 11 являются основателями компаний, 68 выросли из менеджеров и 21 пришел в качестве наемных CEO со стороны. Таким образом, можно смело утверждать, что основатели компаний далеко не всегда лучшие управляющие.

Однако если вы спросите о главном страхе основателя, подошедшего к периоду передачи бизнеса, то это будет: «А справятся ли мои преемники?» Конечно, если таковые вообще имеются.

В английском языке существует понятие *passing the baton*. Оно имеет два значения: передача эстафетной палочки и передача бизнеса по наследству. Существует специальный коридор, например в эстафете 4 x 100 м его длина 20 м, в котором необходимо передать палочку. Если правило нарушено, команду дисквалифицируют.

Аналогичная ситуация с семейными компаниями. Нужно заранее предусмотреть, когда возникнет этот «коридор», объявить о нем ключевым участникам и готовиться к передаче. Кто-то из владельцев будет ждать до 75 лет. Кто-то мечтает выйти из оперативного бизнеса в более молодом возрасте. Для меня, в частности, показателем «оставаться или уходить» является то, сколько лет собственник пробыл в роли CEO. Если срок составляет 25 лет, то эстафетный коридор передачи не должен превышать пять лет (20% от срока правления CEO). Это тот путь, который собственник и преемник должны пройти вместе. Кстати, средний срок пребывания у власти лучших 100 CEO составляет семь лет. И это несмотря на то, что в конкурсе не участвовали руководители, которые проработали в компании менее двух лет.

С чего владельцу семейной компании следует начать подготовку к передаче «эстафетной палочки»? Перед



тем как правильно очертить «коридор», представьте себе семейный бизнес как пересечение трех кругов: семья, собственность и менеджмент. Проверьте, есть ли в каждом из кругов правильно выстроенная структура, которая принимает решения. Без наличия планов развития каждого из них качественно передать бизнес не получится.

Для круга №1 такой структурой является семейный совет, который должен составить

семейный план и ежегодно его обновлять. Пропишите, как часто члены семьи должны встречаться и какие вопросы обсуждать. Установите политику и правила найма и увольнения членов семейного совета; решите, считать ли его частью невесток и зятьев; если да, то какие для них должны быть установлены правила и какие они могут иметь возможности, и т. д.

Для круга №2 хорошей структурой является внешний совет директоров, о котором я писал в сентябрьском номере FORBES. Совет отвечает за разумное распределение активов семьи владельцев, включая недвижимость, акции, денежные средства, торговые знаки и другую материальную и интеллектуальную собственность. Этот совет должен утверждать имущественный план, в том числе правила наследования бизнеса.

И наконец, для круга №3 структура — это команда топ-менеджеров во главе с CEO. Последний, в свою очередь, отчитывается перед внешним советом директоров. Документ для этого круга должен включать два ключевых компонента — стратегический план компании и план развития топ-менеджмента.

На пересечении трех кругов обязательно должны находиться два стратегических прогноза: продолжения и развития семейного бизнеса как системы; действий на случай непредвиденных обстоятельств. Например, сейчас в последний должно входить несколько пунктов: что делать при дальнейшем проседании национальной валюты, дефолте банковской системы и, как следствие, внешнем дефолте страны; что делать в случае продолжения военных действий, продвижения агрессора вглубь территории Украины.

Обязательно напишите планы. Но помните: важны не сами планы, а процесс их разработки, утверждения и регулярного пересмотра. **FB**