



Единый  
ресурс  
застройщиков

# РОССИЙСКАЯ СТРОИТЕЛЬНАЯ НЕДЕЛЯ 2025

**Системы мотивации топ-менеджеров девелоперских компаний  
(мастер-класс)**

Виталий Королев. DBA, независимый  
директор, эксперт по корпоративному  
управлению  
11.03.2025



# Системы мотивации топ-менеджеров девелоперских компаний (мастер-класс)

В условиях дефицита кадров в строительной отрасли хорошего топ-менеджера найти непросто, еще сложнее — замотивировать его работать с максимальной заинтересованностью и вовлеченностью. Поговорим о личных качествах, роли топ-менеджера **процветающей** компании в **будущем**, о делегировании полномочий, ответственности, стилях управления и эффективных системах мотивации таких сотрудников.

# Виталий Королев: владельческий консультант, независимый директор частных компаний

Доктор бизнес администрирования.

Генеральный директор Ассоциации экспертов по преемственности бизнеса и корпоративному управлению «Время собственности» и Школы корпоративного управления Виталия Королева,

автор книги «Время собственности. Владельческая преемственность и корпоративное управление» (2021),

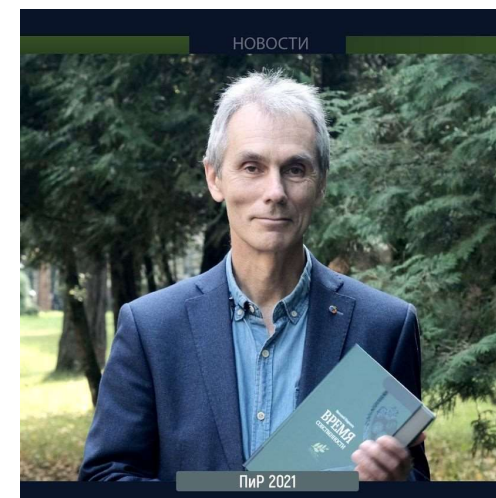
консультант – практик с 1991 г,

председатель совета директоров девелоперской компании «Брусника»

независимый член советов директоров ряда непубличных частных и государственных компаний.

Среди клиентов: РЖД, Объединенная металлургическая компания, ЛСР, Ростик Групп, «Брусника», Холдинг Партнер, ГК АБЗ1 и др.

Сооснователь СРО «Национальная Ассоциация корпоративных директоров», член Совета Национальной Гильдии профессиональных консультантов.



Контакты

[vk@succession.ru](mailto:vk@succession.ru)

[www.succession.ru](http://www.succession.ru)

Виталий Королев, DBA  
+7 921 9426781

# План

1. Вопросы в зал и из зала
2. Спойлер: пример расчета годового бонуса топ-менеджерской команды
3. Локальный глоссарий и толкование ключевых терминов
4. Системность подхода
5. Компания, ее органы
  1. Структура органов Компании (корпорации);
  2. Ответственность членов органов Компании
6. Топ-менеджеры
  1. Собственник как высший орган управления и его особенности;
  2. Топ-менеджерская команда и топ-исполнительская свита;
  3. Типы власти и «топопривлекательность» собственника;
  4. Правление как коллегиальный топ-менеджерский орган;
7. Мотивация  $\neq$  вознаграждение
8. Система вознаграждения топ-менеджерской команды (если успею)
9. Выводы

*Дисклеймер. «Принцип Шахерезады»: нет задачи успеть обсудить все слайды, которых больше, чем отведенного времени.*

*Задача – сделать заданное направление размышления и возбудить аппетит к продолжению*

3 вопроса спикеру по теме

**Какие вопросы Вы бы задали мне только на  
основании заявленной темы?**

**(Системы мотивации топ-менеджеров девелоперских  
компаний)**

## 8 встречных вопросов участникам

Прошу поднять руку тех, кто:

1. Кто считает себя топ-менеджером?
2. Кто является собственником/совладельцем?
3. Кто является Генеральным директором?
4. Кто является членом Совета директоров?
5. Кто является членом Правления?
6. Кто считает, что в соответствии с законодательством Гендиректор должен подчиняться Собственнику?
7. Кто считает свою компанию корпорацией?
8. Кто помнит, что написано в Уставе вашей компании о формировании топ-менеджерской команды?

## Посвящается...

- Всем Предпринимателям, потому что они никогда не зададут вопроса: «Скажите, чем мне заниматься?», поскольку сами на него отвечают, и даже дают работу другим, создавая богатство, а не перераспределяя его, и при этом остаются в легальном поле.
- Кстати, поэтому их так мало...  
...и поэтому их так часто силовики путают с мошенниками...
- *Представителей других сословий прошу понять меня правильно и не обижаться...*

## Пример расчета вознаграждения топ-менеджерской команды ГК «Наф-Наф девелопмент»

Это **спойлер** без ответов на вопросы и пояснения.  
Все вопросы и пояснения по расчетной модели – в  
конце



## Посчитаем «на пальцах».

### Исходные данные компании «Наф-Наф девелопмент»

№	Показатель	ед.изм	Значение
1	Собственный капитал на начало планового года	руб	1 000 000 000 ₽
2	Стоимость долга	%/год	20%
3	Требуемая доходность на СК	%/год	30%
4	Численность топ-команды	чел	5
5	Средний оклад топ-менеджера	руб/мес	300 000 ₽
6	Максимальный Базовый (менеджерский) бонус Команды (% от годовых окладов)	%	50%
7	Норматив дополнительного (предпринимательского) бонуса (сколько копеек с рубля добавленной прибыли (RI) идет на бонус)	%	20%
8	Плановая чистая прибыль	Руб/год	350 000 000 ₽
9	Фактическая чистая прибыль	Руб/год	330 000 000 ₽

# Пример расчета. Компания «Наф-Наф девелопмент»

№	Показатель	ИД	ед.изм	Значение
1	<b>Параметры Компании</b>			
2	Собственный капитал на начало планового года	СК	руб	1 000 000 000 Р
3	Стоимость долга	Rd	%/год	20%
4	Требуемая доходность на СК	Re	%/год	30%
5	Численность топ-команды	N	чел	5
6	Средний оклад топ-менеджера	ФОТТМ	руб/мес	300 000 Р
7	Максимальный Базовый (менеджерский) бонус Команды (% от годовых окладов)	МБФОТ	%	50%
8	Норматив дополнительного (предпринимательского) бонуса	НДБ	%	20%
9	Плановая чистая прибыль	ЧП(план)	Руб/год	350 000 000 Р
10	Фактическая чистая прибыль	ЧП(факт)	Руб/год	300 000 000 Р
26	<b>Расчет фактических бонусов с учетом КТВП</b>			
27	<b>Итоговый бонус Команде (факт)</b>	<b>ИБТМФ</b>	<b>Руб/год</b>	<b>8 444 444 Р</b>
28	<b>Средний бонус на члена Команды (факт)</b>	<b>ИБТМФ</b>	<b>Руб/год</b>	<b>1 688 889 Р</b>

1. Исходных данных – всего 9;
2. Собственник в роли Капиталиста (Бенефициара) должен сказать, чем он владеет (размер Собственного капитала) и чего он хочет от владения (стоимость Собственного капитала для Компании);
3. Топ-менеджмент должен сказать, на каких условиях он обеспечит нормальную доходность на Собственный капитал (оклад + Базовый бонус);
4. Собственник в роли Предпринимателя должен предложить условия участия Топ-менеджмента в Предпринимательском доходе (Добавленной прибыли);
5. Расчет не зависит от выручки. Так и задумано;
6. Можно использовать модель для расчета бонусов Гендиректора. (Численность команды = 1);
7. Модель считает как плановый размер бонуса, так и фактический, с учетом точности исполнения плана;
8. Недовыполнение плана наказывается, перевыполнение – поощряется, но менее интенсивно, чем степень перевыполнения.

## Окончание спойлера

1. Спойлер демонстрировал наличие расчетной модели, до разбора которой мы можем не успеть добраться за отведенное время;
2. Вернемся к деталям этого расчета в конце мастер-класса после системных вводных;
3. Далее двигаемся по плану

# Проясняем понятия, использованные в теме

Тема: **Системы мотивации топ-менеджеров девелоперских компаний**

Понятия в контексте этого выступления (локальный Глоссарий):

1. **Система.** Системность подхода. Из чего состоит?
2. **Компания.** В чем отличие от Корпорации, от Бизнеса, от Группы? Органы управления Компании/Корпорации.
3. **Топ-менеджеры.** Кто они такие? Чьей командой являются топ-менеджеры: Собственника или Гендиректора? Кто их назначает? Какие решения они принимают, чем и за что отвечают? Чем топ-менеджерская команда отличается от «топ-исполнительской свиты»?
4. **Мотивация.** Чем отличается от Вознаграждения? Материальная и нематериальная. Краткосрочная и долгосрочная. Коллективная и индивидуальная.
5. **Девелоперские.** В чем отличие мотивации топов в девелоперских и прочих и насколько оно принципиально?

## Система. В чем системность подхода?

1. Двигаемся от общего к частному. Не учитываем специфику отрасли или конкретной компании до тех пор, пока это станет необходимым;
2. Взгляд с точки зрения системы корпоративного управления: рассматриваем Компанию как систему органов управления, элементами которой являются топ-менеджеры. В отдельных моментах показываю точку зрения Совета директоров, даже если его нет в Компании;
3. Рассматриваем не только систему мотивации и вознаграждения топ-менеджеров, но и процесс принятия решения о назначении топ-менеджеров;
4. Рассматриваем не просто отдельных топ-менеджеров или их состав, но разбираем понятие «топ-менеджерской команды» - от формирования до системы вознаграждения;

# Компания

1. **Компания** = Корпорация, т.е. юридическое лицо, принадлежащее одному или нескольким Владельцам
2. Для простоты считаем Компании непубличными, т.е. небиржевыми
3. **Бизнес** = предпринимательская деятельность, осуществляемая посредством Компаний (Групп)
4. **Группа** Компаний имеет одну Головную Компанию – владельца несколько дочерних Компаний и, возможно, управляющую Компанию
5. Вариант Группы: Компаниями владеет отдельный человек или партнеры и они же владеют Управляющей Компанией
6. Говорим о Топ-менеджерах, управляющих Бизнесом, а не только отдельной Компанией, но для простоты иллюстрируем на примере органов Компании.

# Корпоративные и унитарные юрлица по ГК РФ (С 01.09.2014)

## Статья 65<sup>1</sup>. Корпоративные и унитарные юридические лица

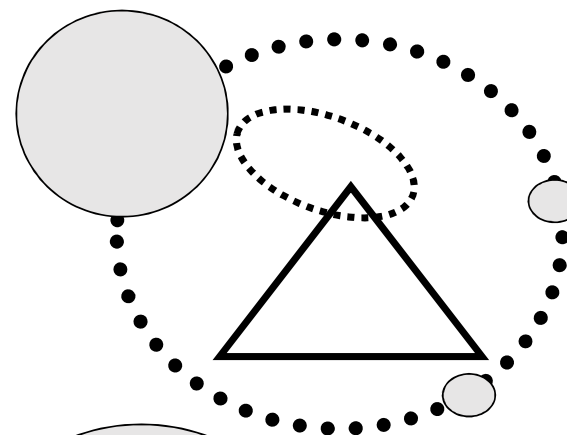
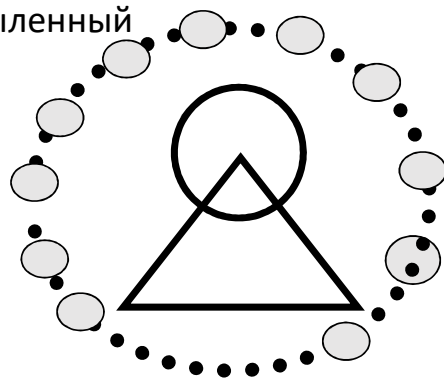
1. Юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган в соответствии с пунктом 1 статьи 65<sup>3</sup> настоящего Кодекса, являются корпоративными **юридическими** лицами (**корпорациями**). К ним относятся **хозяйственные товарищества и общества**, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства, производственные и потребительские кооперативы, общественные организации, ассоциации (союзы), **товарищества собственников недвижимости**, казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации, а также общины коренных малочисленных народов Российской Федерации.

Юридические лица, учредители которых не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства, являются **унитарными** юридическими лицами. К ним относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации, религиозные организации, публично-правовые компании.

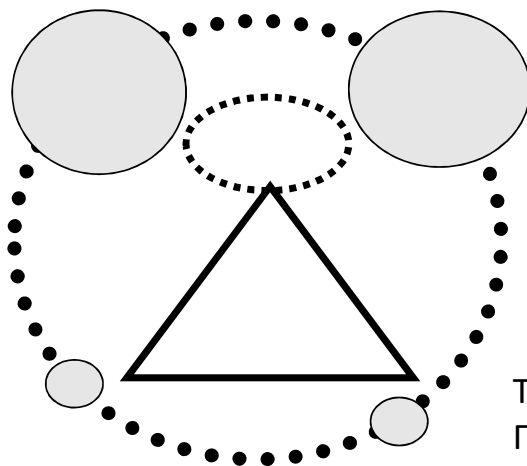
На какую из этих структур владения похожа структура большинства отечественных частных Компании? И к какой относится Ваш бизнес?

Тип Г

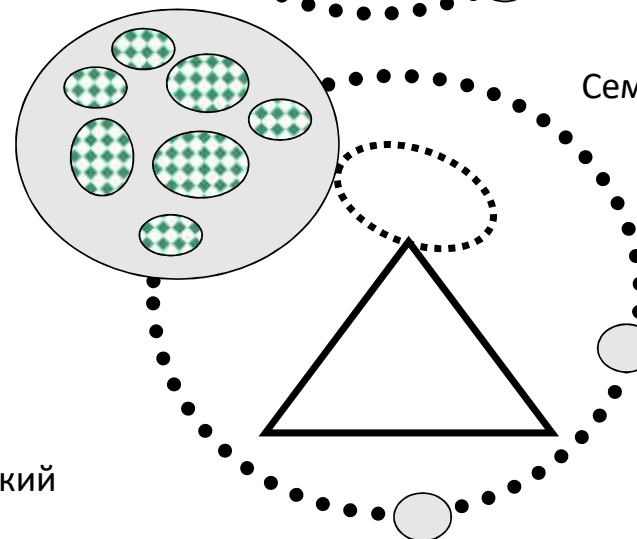
Распыленный



Типы А с единоличным (100%)  
или Б с контролирующим (>50%)  
Собственником



Тип В  
Партнерский



Семейный



## Где здесь топ-менеджеры?

Ст. 65.3. ГК РФ ч.1.: Управление в корпорации:

- **Высшим органом** корпорации является **общее собрание** ее участников.
- Исполнительные органы: **единоличный исполнительный орган** (директор, генеральный директор, председатель и т.п.). (Уставом .. может быть предусмотрено предоставление полномочий ЕИО нескольким лицам, действующим совместно, или образование нескольких ЕИО, действующих независимо)
- **коллегиальный исполнительный орган** (правление, дирекция и т.п.)
- Кроме исполнительных, может образовываться **коллегиальный орган управления** (наблюдательный или иной **совет**);
- Контрольным органом общества (см. законы об ООО и АО) является **ревизионная комиссия** или **ревизор**

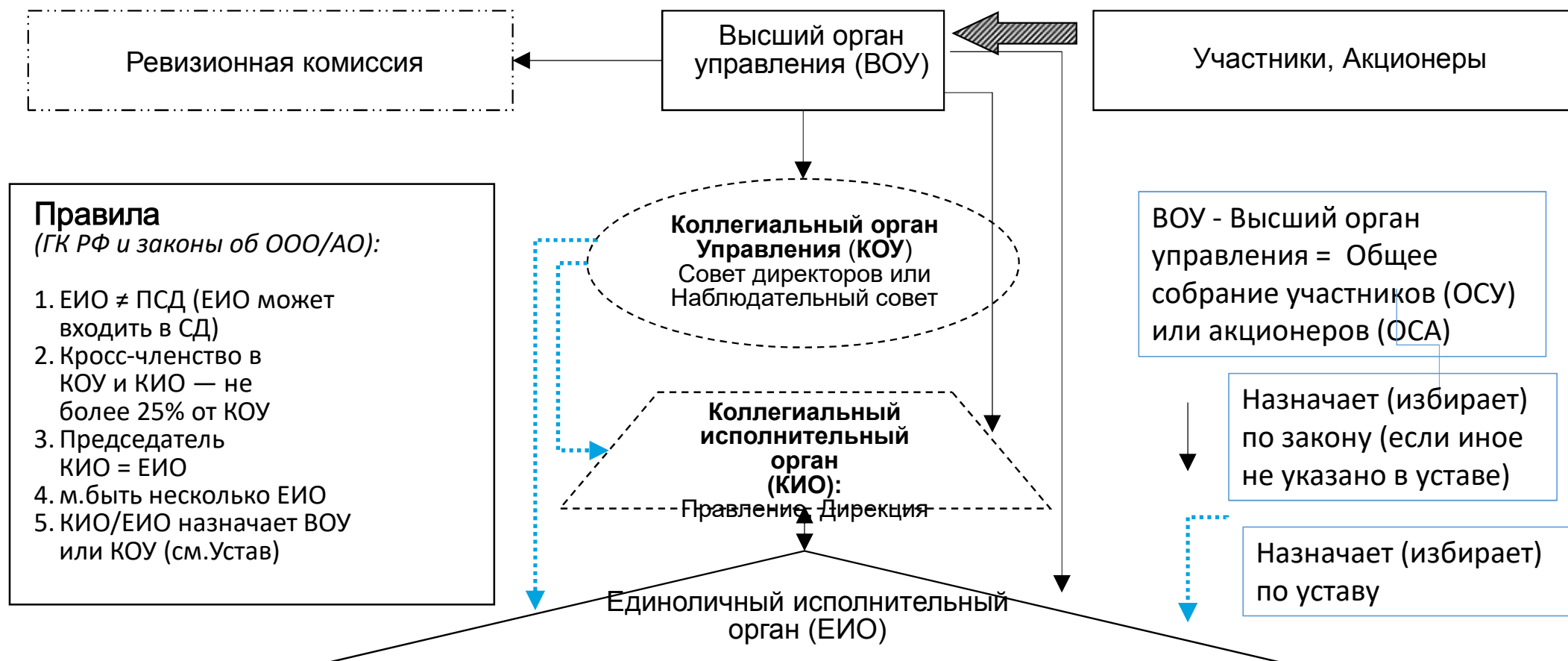
## Вопрос участникам

- **Кто назначает топ-менеджеров?**

Варианты ответов (поднимите руки, кто за вариант):

1. Генеральный директор
2. Совет директоров
3. Собственник
4. Другое

# Хозяйственное общество и его органы



## Кто назначает топ-менеджеров? Правильный ответ

1. Высший орган управления (ВОУ = Собственник или Общее собрание участников или акционеров)
2. Или Совет директоров, если ВОУ в Уставе это записал.
3. Но... это значит, что не Генеральный директор назначает себе топ-менеджерскую команду?
4. А как же ему тогда работать с навязанными ему топ-менеджерами?
5. Единственный ответ – Собственнику или Совету директоров договариваться с Генеральным директором по каждой кандидатуре!
6. Но... когда Собственник=Генеральный директор, то достаточно «договориться со своей головой» и проблема «рассасывается»! Ура!
7. Однако, не означает ли это, что Собственник так и должен оставаться Генеральным директором навсегда и должен забыть о мечте «отойти от операционки»?

- Однако, это тема другого выступления...

# Страшилка: ответственность членов коллегиальных органов

- ГК РФ. Ст. 53. **Органы юридического лица**

П. 3. Лицо, которое в силу закона, иного правового акта или учредительного документа юридического лица уполномочено выступать от его имени, должно действовать в интересах представляемого им юридического лица [добросовестно](#) и [разумно](#). Такую же обязанность несут члены коллегиальных органов юридического лица (наблюдательного или иного совета, правления и т.п.).

- ГК РФ. Ст. 53.1. **Ответственность лица, уполномоченного выступать от имени юридического лица, членов коллегиальных органов юридического лица и лиц, определяющих действия юридического лица**

1. Лицо, которое в силу закона, иного правового акта или учредительного документа юридического лица уполномочено выступать от его имени ([пункт 3 статьи 53](#)), обязано [возместить](#) по требованию юридического лица, его учредителей (участников), выступающих в интересах юридического лица, **убытки**, причиненные по его вине юридическому лицу.

Лицо, которое в силу закона, иного правового акта или учредительного документа юридического лица уполномочено выступать от его имени, несет ответственность, если будет доказано, что при осуществлении своих прав и исполнении своих обязанностей оно действовало [недобросовестно](#) или [неразумно](#), в том числе если его действия (бездействие) не соответствовали обычным условиям гражданского оборота или обычному предпринимательскому риску.

2. Ответственность, предусмотренную [пунктом 1](#) настоящей статьи, несут также **члены коллегиальных органов** юридического лица, за исключением тех из них, **кто голосовал против решения**, которое повлекло причинение юридическому лицу убытков, или, действуя добросовестно, не принимал участия в голосовании.

3. Лицо, имеющее фактическую возможность определять действия юридического лица, в том числе возможность давать указания лицам, названным в [пунктах 1](#) и [2](#) настоящей статьи, обязано действовать в интересах юридического лица разумно и добросовестно и несет ответственность за убытки, причиненные по его вине юридическому лицу.

4. В случае совместного причинения убытков юридическому лицу лица, указанные в [пунктах 1 - 3](#) настоящей статьи, обязаны возместить убытки **солидарно**.

## Что это означает для мотивации?

1. **Статус** связан с фидуциарными **обязанностями**: действовать добросовестно и разумно в интересах компании в рамках своих полномочий;
2. **Обязанности** связаны с личной неограниченной материальной **ответственностью**;
3. Собственник, Гендиректор, члены Совета директоров и Правления **«ходят под одной статьей»** и отвечают **солидарно**;
4. Это значит, что Собственник **не является начальником** Гендиректора, а Гендиректор – **не подчинен** Собственнику;
5. Отношения между Гендиректором и Собственником = **подотчетность**, а **не подчиненность**;
6. До того, как говорить о вознаграждении топ-менеджеров, следует поговорить о **рисках**, связанных с их статусом;
7. У Собственника мотив – прибыль и стоимость бизнеса, понятно за что он рискует. А у нанятых управленцев?

## Ритмичность работы разных «этажей» компании

1. Высший орган управления (ВОУ) — Общее собрание
  - Работает с ритмичностью 1-2 заседания в год
2. Корпоративный орган управления (КОУ: СД, НС, прочие Советы).
  - «Стратегический» или «общее руководство»
  - Работают с ритмичностью 1-3 раза в квартал.
3. Коллегиальный Исполнительный орган (КИО: Дирекция, Правление).
  - «Оперативный» или «тактический»
  - Ритмичность: 1-4 раза в месяц (понедельно, но не реже, чем ежемесячно)
4. «Текущий»: day-to-day.
  - ЕИО или Председатель КИО (Директор, Генеральный директор, Президент).

## Что мы поняли про компанию? 8 выводов

1. Что подавляющее большинство здесь присутствующих работает в корпорациях;
2. Что все корпорации от маленького ООО «Наф-Наф девелопмент» до Газпрома управляются на базе одинаковых принципов;
3. Что высшим органом управления большинства присутствующих компаний является Собственник или несколько Совладельцев и отсутствуют миноритарии, что отличает их от Газпрома;
4. Что топ-менеджерская команда начинается с Генерального директора как ее формального лидера, но не ограничивается им;
5. Что не Гендиректор формирует топ-менеджерскую команду, а Собственник (Совладельцы), даже если это одно и то же лицо;
6. Что юридически топ-менеджерская команда может быть «упакована» в Правление, но тогда у Правления должны быть полномочия принятия определенных решений, которым обязан будет подчиняться и Генеральный директор (но не Собственник);
7. Что в этом случае у членов Правления возникают «фидуциарные обязанности» и риск неограниченной экономической ответственности за их нарушение, но непонятно ради чего эти риски на себя брать (мотивация);
8. Что базовое отношение между Собственником, с одной стороны, и Гендиректором и Правлением, с другой – **подотчетность, а не подчиненность.**



# Топ-менеджеры

1. Начнем с Собственника, как человека, формирующего топ-команду;
2. Типы власти в Компании, устанавливаемые Собственником, и «топопривлекательность» Собственника;
3. Чем «топ-менеджерская команда» отличается от «топ-исполнительской свиты»?
4. Принцип коллегиальности. Чем коллегиальный орган отличается от группы топ-менеджеров?

# Понятие Собственник

И близкие к нему

## Каха Бендукидзе о понятии «Собственник»

У понятия  
«Собственник» нет  
множественного числа.  
У компании может быть  
только один  
собственник. По  
определению



# Понятие «Собственник» (компании)

- Собственник – это **единственный человек** во Вселенной, который **вправе** своим единоличным решением назначить себя Гендиректором своей компании.
- Следствие из единственности: Собственников не может быть более одного. Иначе это – Партнеры, Акционеры
- Следствия из тезиса о том, что Собственник - человек:
  1. Собственник **живой**, но не вечно. Именно ему, а не менеджменту неизбежно предстоит решать вопрос о **преемственности**.
  2. Обладает **собственным временем** - дополнительным неденежным ресурсом, который может **инвестировать** в бизнес в роли Предпринимателя.
  3. Неизбежно решение вопроса о своем участии в управлении и **управленческой преемственности** (отделении владения от оперативного управления)
  4. Обычно имеет **семью**. Поэтому неизбежно решение вопроса о **владельческой преемственности**.
  5. Озабочен вопросом «кто продолжит мое дело»? Поэтому возникает вопрос о **предпринимательской преемственности**.
  6. Деятельность Собственника невозможно **автоматизировать**», заменить «роботом», в отличие от «рабочих мест», которые он создает.

## Понятие «Преемственность»

- **Преемственность** – способность организации существовать и развиваться, не теряя своей идентичности, после смены руководителя и/или владельца
- **Преемственность** нужна тем, кто думает о том, что будет «после меня».
- Это те, у кого есть «реакция зрачка» не на слово «успех» (от слова «успеть»), и даже не на слово «рост», а на слово «развитие». Остальные могут не беспокоиться.
- Преемственность требует ответа на драматичный вопрос: что из **успешного** опыта должно быть **отброшено** на следующем шаге развития?
- Преемственность требует от Основателя целенаправленно сделать себя **НЕ необходимым** своей компании, а от его окружения – перестать считать Основателя «**константой**» бизнеса

## Совладелец (партнер =/ = акционер)

- Совладелец: участник хозяйственного общества (товарищества), имеющий право голоса в высшем органе управления организацией
- Возможные формы совладения в зависимости от формата участия в бизнесе:
  - **Партнер** (член группы Предпринимателей)
  - **Акционер** (поставщик капитала, Капиталист)

# Предприниматель и Учредитель (Основатель)

1. Автор инновационной или последователь неинновационной бизнес – идеи (схемы, модели), которая имеет рыночный потенциал (потенциал получения предпринимательской прибыли), готовый действовать на свой риск в условиях неопределенности.
2. Не обязательно выступает как поставщик капитала и/или руководитель организации
3. Единственный из них, кто существует ДО учреждения Компании.
4. Особенности бизнес – идеи:
  - а) простота ( короткий путь от замысла до действия)
  - б) неочевидность результата (неопределенность, риск)
5. Часто выступает в качестве **Учредителя (Основателя, «грюндера»)**, но роль **Предпринимателя** требуется бизнесу и в следующих поколениях
6. Он создает дополнительную стоимость, **инвестируя** свои идеи и время в **становление** нового бизнеса и в **развитие** существующего бизнеса.
7. **Ответственность**: претендует на участие в управлении компанией, поэтому не имеет иммунитета «ограниченной ответственности»
8. Должен иметь **ресурс**, которым сможет отвечать, т.е., право собственности на бизнес обязательно.

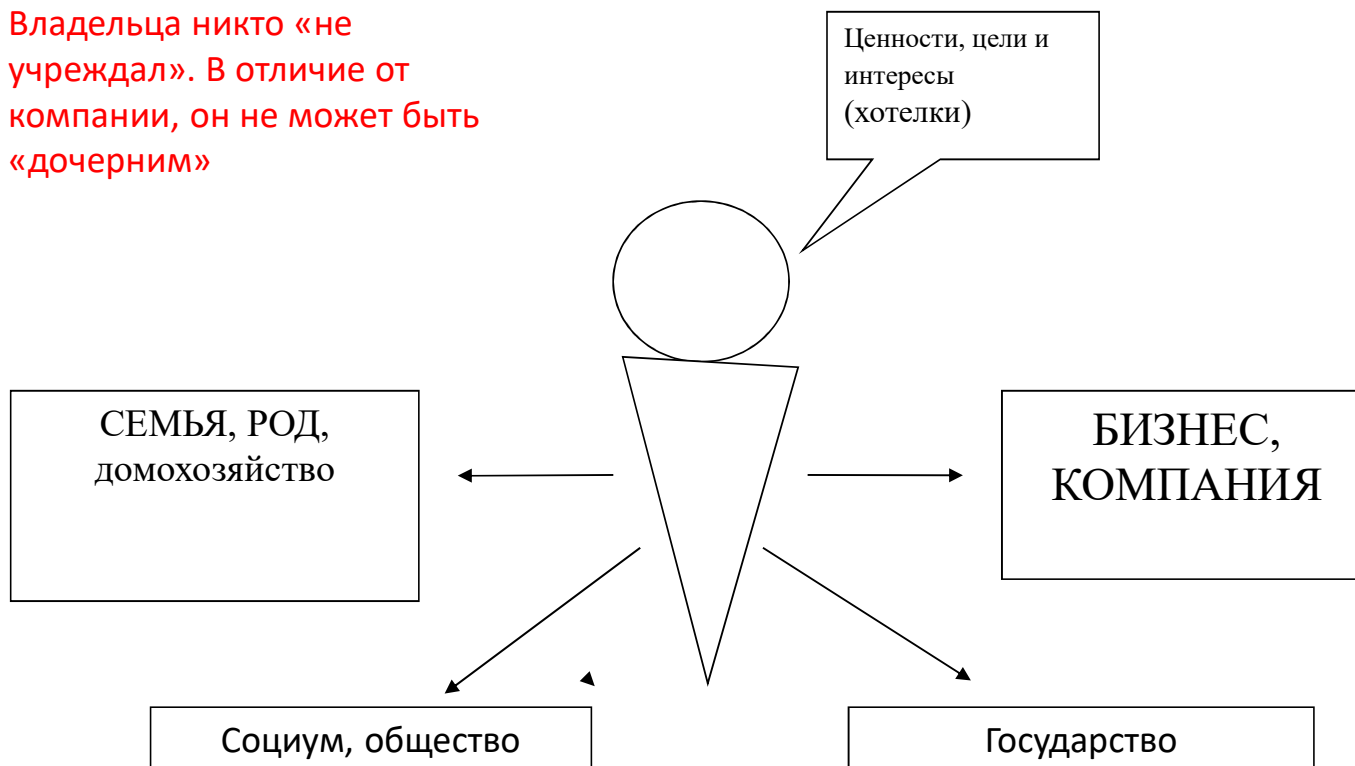
# Наследник

1. Это собственник вероятный, будущий, но известный уже при жизни современного собственника;
2. Он точно не может быть Основателем («грюндером»), хотя может быть Предпринимателем;
3. Он может **сегодня**, если «грюндер» захочет, участвовать в формировании видения будущего родовой компании в далекой перспективе;
4. Его миссия, в отличие от Основателя, **не основать, а освоить** уже основанный бизнес. Он занимается не Становлением, а Развитием. И Основатель не может его этому научить, т.к. не имеет подобного опыта;
5. Полезное **упражнение для Собственника**: принимая решение, всегда спрашивать себя, как подобное решение будет приниматься, когда компанией будет владеть Ваша внучка.



## Собственник и его «стейкхолдеры»

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



## Собственник как «источник» возможностей и ... рисков

1. Собственник, особенно Основатель, как правило, является источником ключевых управленческих **возможностей** компании
2. Следствие этого: он же является источником ключевых **рисков** и причин кризисов. Аналогичное верно и для группы Совладельцев
3. Внимание, вопрос: должна ли быть у компании **система управления** ключевыми рисками?
4. Если да, то **кто** может и должен ее создать? Может ли ее создать Менеджмент?
5. КУ – система дисциплинирования Владельца со стороны Компании на базе принципа «**базароответственности**». (Скажи, что сделаешь, и сделай то, что сказал).
6. Независимый директор должен быть независим не от топ-менеджмента, а от Владельца.

## Примеры рисков лидера

- Кейс 1. Д. Каменщик. Собственник – основная угроза компании.  
(<http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/10/20/sobstvennik-osnovnaya-ugroza-dlya-kompanii-dmitrij>)
- Кейс 2: «Я создал совет директоров, чтобы уберечь компанию от себя».
- Кейс 3. Правило «желтых жилетов»:
  1. «Нос - внутри, руки – снаружи»
  2. Ответственность за нарушение несет работник, а не «желтый жилет».

Кто наденет «желтый жилет» на российского собственника?

20 октября 2014, 00:07 / Интервью

### Интервью - Дмитрий Каменщик, владелец аэропорта «Домодедово»

Дмитрий Каменщик рассказывает о своем бизнесе в «Домодедово» и объясняет, почему передумал продавать аэропорт и что собирается там делать дальше вместе с Валерием Коганом

Ирина Мокроусова

Прочту позже

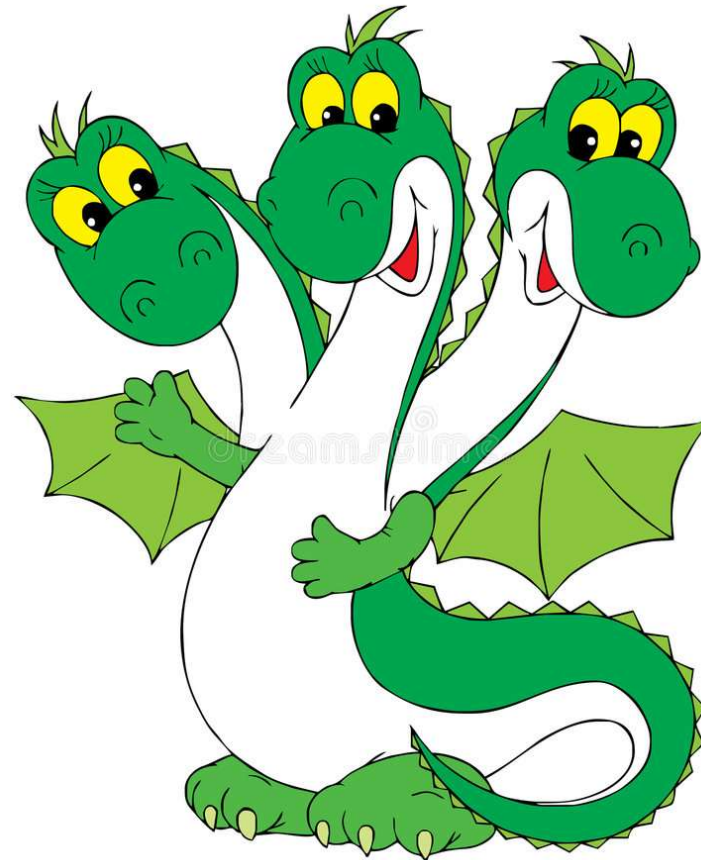


# Роли собственника

Спойлер: их три

# Реальный портрет Собственника – «Дракон»

- Голова 1 – «Капиталист»  
(Бенефициар)
- Голова 2 – Менеджер
- Голова 3 - Предприниматель



## Модель «Дракона» - роли Собственника

Параметр Роль	Что инвестирует или продает	Чем управляет
Топ-менеджер, $T_m$	Продает Компании свое время $T_m$ в объеме не менее определенного в обмен на обеспечение доходности капитала не ниже $Re$ . Инвестиций не требуется. Заинтересован в увеличении объема дохода и не уменьшении удельного дохода.	Компанией, принадлежащей Собственнику
Капиталист, $T_c$	Инвестирует в Компанию свои деньги и имущество. Не продает свое время, затрачиваемое на контроль ( $T_c$ ), поэтому заинтересован в его минимизации.	Своим Капиталом. Задаёт $Re$
Предприниматель, $T_e$	Инвестирует, (не продает) в Компанию свое время $T_e$ в расчете на рост его суммарной либо удельной стоимости. Именно это – основа <b>владельческой эффективности</b> .	Компанией и своим временем как капиталом

# Типы преемственности

- 2 типа: **управленческая и владельческая.**
- **Управленческая преемственность** – способность бизнеса развиваться после передачи Основателем функций **текущего управления** наемному менеджменту
- **Владельческая преемственность** – способность бизнеса к развитию после передачи **владения** от основателя преемнику (или смене собственника)
- Внутри **владельческой** преемственности следует различать 2 вида:
  - a) **Имущественная** – передача (наследование) состояния, капитала, но, возможно, без бремени предпринимательской функции. Капитал - источник ренты для семьи (рода) Собственника.
  - b) **Предпринимательская** преемственность – передача права стратегического контроля бизнеса но, возможно, без капитала. Контроль – источник предпринимательской прибыли.  
**Предпринимательская** преемственность – условие успеха Владельческой преемственности для бизнеса. Роль Предпринимателя должна сохраниться в Компании даже после ухода Основателя.

# Изменение роли Основателя: не «отход ОТ операционки», а переход К стратегии



Но для перехода к Стратегии надо предварительно создать в компании рабочее место Стратега



## Предпринимательская преемственность: стратегическая «головная боль» Основателя и вызов для топ-менеджеров

- Вопрос: «Кто продолжит мое Дело?» Первый раз за сто лет;
  1. **Капитал** достанется Семье. Она станет Капиталистом-Бенефициаром;
  2. **Управление** передам Менеджменту;
  3. Кто возьмет на себя роль **Предпринимателя**? Кто обеспечит конкурентоспособность?
- Варианты ответов:
  1. Кто-то из Семьи, Наследник. Право на управление надо доказать;
  2. Покупатель контрольного пакета (M&A). Но тогда он сменит топ-менеджмент;
  3. Выход на биржу, распыление пакета. Тогда – топ-менеджмент, больше некому;
  4. Комбинированный вариант?

# Типы власти в компании и «топопривлекательность» Собственника

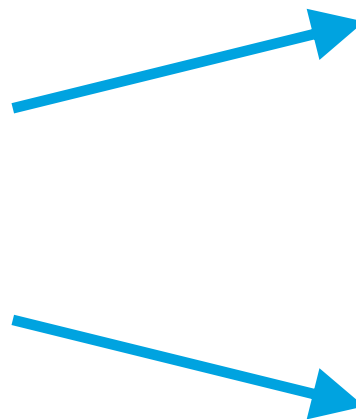
Дилемма Владельца: Абсолютная или Конституционная  
«Монархия»

## Вместо эпиграфа

И днесь учитесь, о цари:  
Ни наказанья, ни награды,  
Ни кров темниц, ни алтари  
Не верные для вас ограды.  
Склонитесь первые главой  
Под сень надежную Закона,  
И станут вечной стражей трона  
Народов вольность и покой.

*Вольность. Ода. А.С.Пушкин*

# Владелец и тип власти



Абсолютная  
«монархия»?

Конституционная  
«монархия»?

## Тип власти: «Абсолютная «монархия»

- Это власть, которая передается по наследству, как собственность, верно?
- Значит этот тип власти естественен для собственника, верно?

***Нет! Дело не в механизме преемственности власти (наследование), а в ее сути:***

- 1) «Абсолютный монарх» издает указы для «подданных»
- 2) Но, при этом, сам «Абсолютный монарх» не является «подданным» - он наместник Бога на Земле, потому неподсуден
- 3) («Царь холопам не ответчик»! Согласны?)
- 4) Следствие: «монарху» следует контролировать «подданных», чтобы его правила соблюдали (**Прокуратура – это «око государево» - от Петра I**)

## «Короля играет свита»

- «Абсолютный монарх» не может в одиночку проехать с «мигалкой» на красный свет, свита должна проследовать с ним, также нарушив правила
- Принцип «близости к телу»: чем ближе член свиты к телу «монарха», тем больше у него должно быть возможностей/прав **не** следовать правилам
- Так «монарх» самим типом власти творит беззаконие вокруг себя, а оно уже распространяется, как круги по воде

## Тип власти: «Конституционная «монархия»

- Так же, как и в предыдущем случае, Конституционный монарх утверждает законы, обязательные для граждан
- Отличие в том, что сам Конституционный монарх также является гражданином
- Контролировать следует соблюдение правил всеми гражданами, и в первую очередь теми, у кого больше возможностей их нарушить – авторами правил и Конституционным монархом

### День Конституции Норвегии



Источник: <https://euro-royals.livejournal.com/3041395.html>

## А судьи кто, или «А кто гарант»?

- Владелец и только он может определить тип власти и гарантировать его реализацию
- Это равнозначно обузданию себя любимого
- Аналогичным образом происходит мирный переход от абсолютной к конституционной монархии в государствах: государь сам подписывает конституцию.

*А кто сказал, что должно быть легко?*



# Связь типа контроля с типом власти

## ТИП ВЛАСТИ

«АБСОЛЮТНО-МОНАРХИЧЕСКИЙ»



## ТИП КОНТРОЛЯ

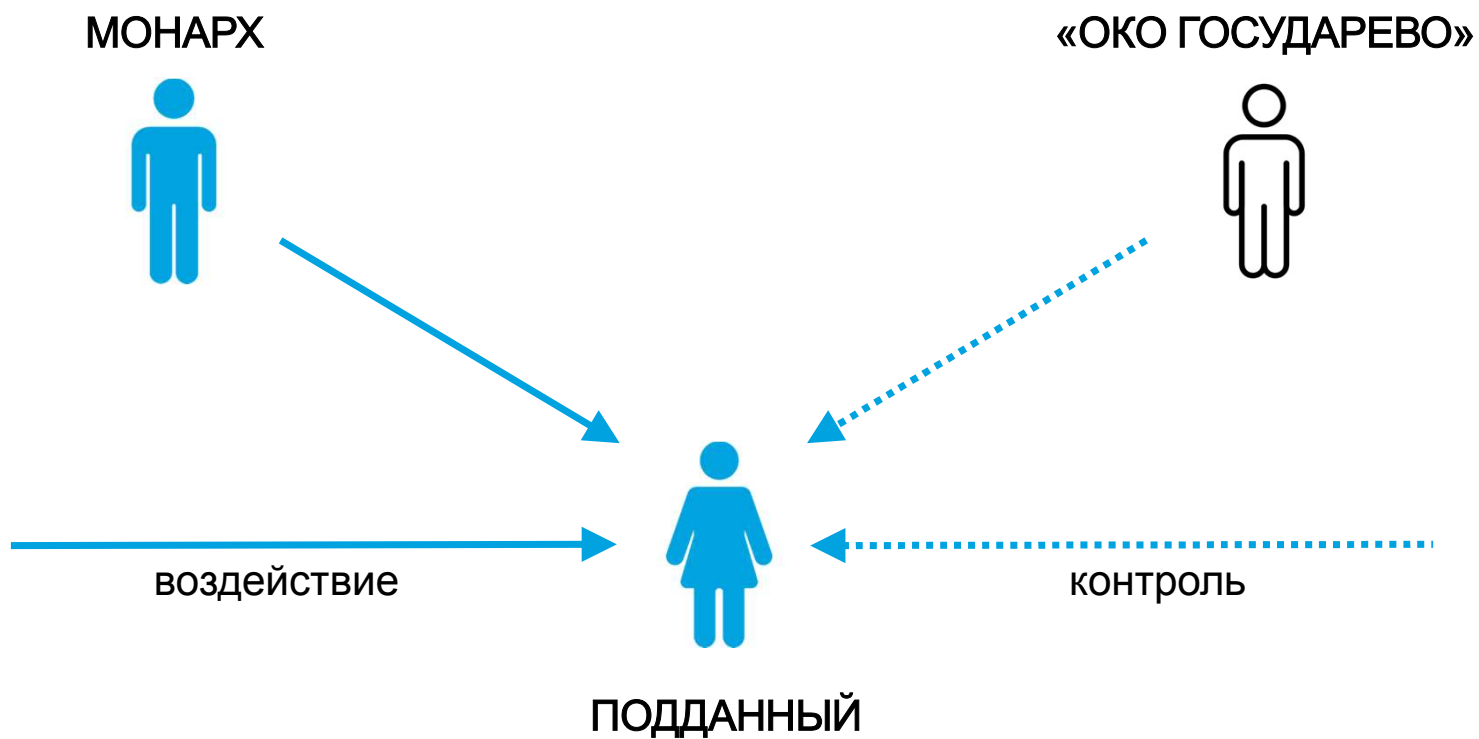
«АСИММЕТРИЧНЫЙ»  
(контроль «подданных» в интересах «монарха»,  
но сам «монарх» не подконтролен)

«КОНСТИТУЦИОННО-МОНАРХИЧЕСКИЙ»  
(равно как и «президентский»)

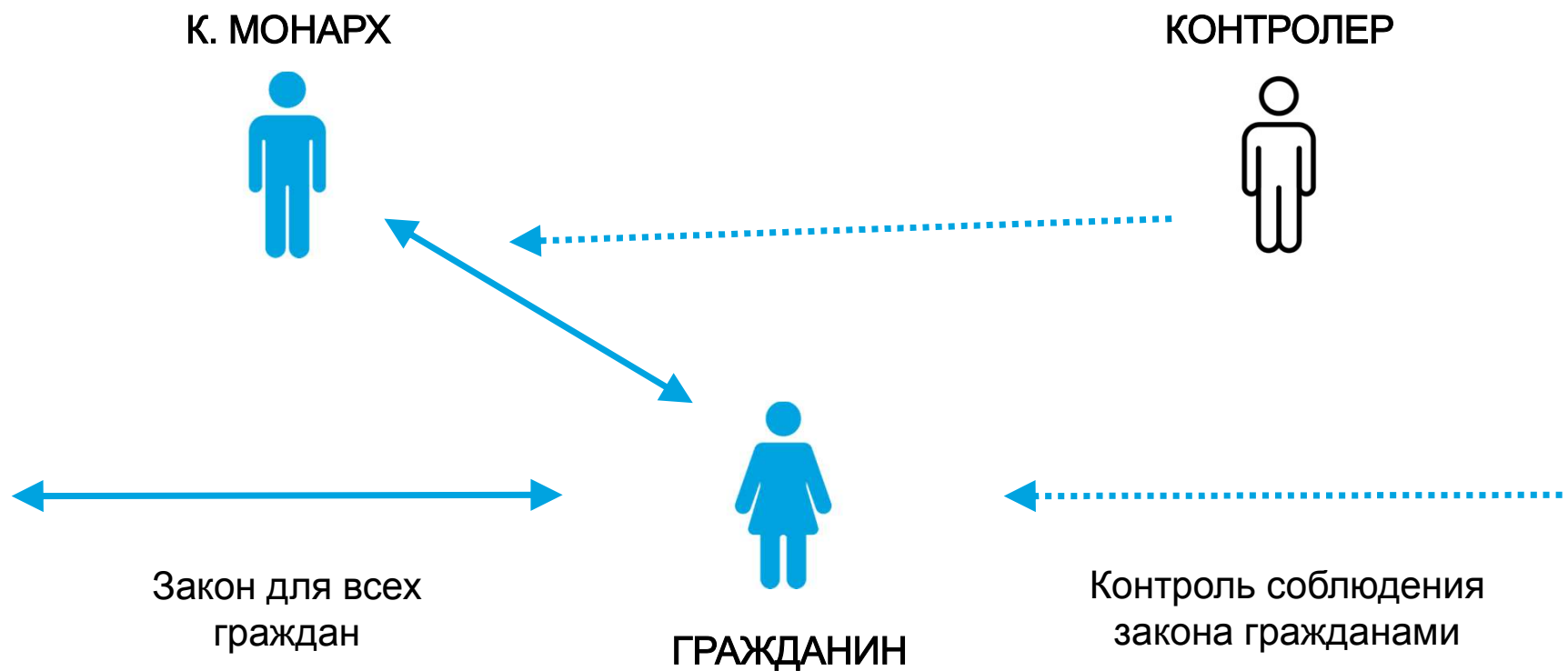


«СИММЕТРИЧНЫЙ»  
(контроль всех участников процесса, в первую  
очередь «монарха»)

# Асимметричный контроль



# Симметричный контроль



# «Топ-менеджерская команда» vs «Топ-исполнительская свита»

## ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ

- работают по принципу «опираться можно только на то, что сопротивляется».
- те, кто не готовы работать «на дядю», но готовы (не бескорыстно!) работать «на идею, на которую работает дядя» (на бренд)

## ТОП-ИСПОЛНИТЕЛИ

- Работают по принципу: «у меня есть свое мнение, но я с ним не согласен, а согласен с мнением начальника».
- Степень влияния определяется масштабом допустимых исключений из правил

# Тип власти, развитие и Топ-менеджеры

- Развитие компании существенно зависит от ее топ-менеджеров. Верно?
- Менеджеры, развивающие компанию, скорее всего, достаточно амбициозны. Это топ-менеджеры, а не «топ-исполнители». Верно?
- Часто они готовы на снижение текущего дохода ради перспектив личного развития (роста личной капитализации), т.е. готовы рисковать вместе с собственником своим человеческим капиталом. Верно?
- Такие менеджеры не ищут работу по рынку, а наоборот, выбирают работодателя, который пытается их «схантить». Верно?
- В Компании с каким типом власти предпочтут работать такие менеджеры?
- **Верно, в «конституционно-монархическом» или «президентском» !**
- **Поэтому частные и партнерские компании должны быть не столько инвестиционно-привлекательными, сколько «топопривлекательными»**

## Выводы по разделу

1. Отношение бизнеса и власти = отношение Собственника к типу власти, который он выбрал для своего бизнеса.
2. Тип власти выбирается Собственником, а не навязывается ему извне. Это полностью зона ответственности Собственника. Ссылки на «менталитет» народа и «политику» чиновников = «отмазки».
3. Принцип **«базароответственности»** – соблюдение правил их автором.
4. Это задает требование симметричности контроля.
5. Условие «топопривлекательности» – «базароответственный» Собственник
6. Каскадирование ценности симметричного контроля сверху вниз

Принцип коллегиальности. Чем коллегиальный орган отличается от группы топ-менеджеров?

# Принцип «разделяй и властвуй» (экспертный)

Кто \ Вопросы	ГД	Производ ство	Коммерч. дир	Фин.дир	HR
Производство	V	VV			
Продажи/закупки	V		VV		
Финансы	V			VV	
Кадры	V				VV



# Коллегиальный орган (КИО): ключевые вопросы решаются ключевыми людьми

Кто \ Вопросы	ГД	Производство	Коммерч. дир	Фин.дир	HR
Производство	V	VV	V	V	V
Продажи/закупки	V	V	VV	V	V
Финансы	V	V	V	VV	V
Кадры	V	V	V	V	VV

## Отличия экспертного принципа принятия решений от коллегиального

Способы решений	+	-	Примечание
<b>Экспертный</b> (мы посоветовались и я решил)	Более эффективен для каждого конкретного решения	-Не формирует общего языка и командной работы -Не обеспечивает преемственности	Следует применять для решения вопросов, требующих лишь экспертного знания
<b>Коллегиальный</b> (мы голосуем)	Способен обеспечить управленческую преемственность	-Затратен по времени. -- Требует долгого времени для сработанности.	Не панацея. Следует применять только для ключевых решений с «драматическим выбором»

## Понятие правления (КИО) (1/2)

1. Это **орган** компании, формируемый высшим органом управления – ВОУ (собранием владельцев или собственником) или стратегическим органом - Советом директоров на срок более года (как правило);
2. **Подотчетный** Совету и Собранию;
3. Возглавляемый Генеральным директором (ЕИО, либо одним из ЕИО — в РФ), который, как правило, назначается тем же органом, что и Правление, т.е. не самоуправляемый;
4. Это орган не стратегического, но и не текущего управления, т.е. орган **«оперативного»** управления;
5. Это орган **управления**, т.е. не совещательный;
6. Это **«исполнительный»** орган, поскольку состоит из не совсем **равноправных** членов (т.е. подчиненных Генеральному директору, но не друг другу) должностных лиц компании – носителей высших компетентностей в своих областях, или иных значимых инсайдеров.
7. Члены Правления обладают одним голосом на заседании органа;

## Понятие правления (КИО) (2/2)

7. Орган формируется по должностям, а не персонально;
8. Число членов Правления ограничено Уставом или органом, формирующим Правление;
9. Члены Правления могут не входить в круг владельцев,
10. Зато, как правило, входят в круг инсайдеров;
11. Это орган коллегиальный, принимающий решения, путем голосования его членов, в том числе решения, обязательные для Гендиректора;
12. Члены Правления исходят при голосовании как из интересов владельцев в целом (из «интересов бизнеса», а не отдельных владельцев), так из функциональных и профессиональных интересов;
13. Члены Правления несут ответственность за свое голосование перед компанией и косвенно перед владельцами (акционерами)
14. Законодательство не содержит запрета на участие в КИО не-исполнительных директоров (т. е. члены КИО могут не являться прямыми подчиненными Гендиректора)

## Задачи правления (КИО)

1. Законодательство не определяет обязательного набора задач, решаемых Правлением. В этом смысле это «Золушка» российского КУ;
2. Владельцы вправе определить компетенцию Правления в Уставе, разграничив ее с компетенцией Гендиректора;
3. Обычно к компетенции Правления относят вопросы, которые связаны с взаимодействием исполнительных органов и Совета директоров (бюджетирование, отчетность, крупные сделки, стратегия). Правление защищает на Совете стратегию, бюджеты, отчеты, политики, обосновывает крупные сделки;
4. Помимо взаимодействия с Советом директоров Правление может утверждать документы, регламентирующие операционную деятельность (регламенты бизнес-процессов) и принимать решения по значимым кадровым вопросам (по топ-менеджерам, не входящим в Правление).
5. Правление как кадровый резерв топ-менеджеров;
6. Правление как топ-команда. Работа на единый результат и единый бонус за этот результат;
7. Табу на «я не знал» и «я же говорил, но меня не слышали».

# Оргправовое отличие Совета директоров от Правления

1. Самоуправляемость СД в части избрания Председателя vs. ГД как председатель Правления;
2. Различная регулярность деятельности;
3. Равноправие членов СД в отличие от подчиненности членов Правления Гендиректору;
4. Правление формируется как команда, а СД – по представительскому принципу (при кумулятивном голосовании);
5. Компетенция СД определена Законом, а Правления – почти нет.

# Управленческие отличия СД от Правления

№	Типы решений	СД (КОУ)	Правление (КИО)	
1.	Подотчетность	Только ВОУ	ВОУ и СД	Подотчетный орган не должен устанавливать себе задачи и правила
2.	Стратегия и Политики	Утверждает	Готовит проекты, защищает перед СД	
3.	Бюджеты	Утверждает	Исполняет	
4.	Отчеты	Утверждает	Отчитывается	
5.	Назначение и вознаграждение топ-менеджмента	Утверждает или рекомендует ВОУ	Не может себя назначать и вознаграждать	
6.	Корпоративный контроль	Утверждает СВА и мониторинг.	Обеспечивает прозрачность	
7.	Определение уровня дивидендов	Рекомендует или ограничивает ВОУ	Не в его компетенции	Правление может рекомендовать в отсутствие СД
8.	Определение стоимости компании	Определяет или рекомендует	Не в его компетенции	
9.	Утверждение Документов	Утверждает Внутр. Норм. Док-ты, проекты от Правления	Вносит проекты ВНД на СД. Утверждает ОРД	

## Что мы поняли про топ-команду? 6 выводов

1. Что следует отличать топ-менеджерскую команду от «топ-исполнительской свиты»
2. Что ключевым фактором «топопривлекательности» является не бонус, а «базароответственный» Собственник, задающий «правила игры» в уставе и других документах, и соблюдающий их
3. Что Собственник – источник не только ключевых возможностей, но и ключевых рисков
4. Что топ-менеджерская команда должна быть способна содержательно оппонировать Собственнику по принципу «опираться можно только на то, что сопротивляется», а Собственник должен гарантировать безопасность такого диалога
5. Что коллегиальный формат работы более затратен, чем обычный «экспертный», но он в принципе дает возможность для управленческой преемственности
6. Что для формирования полноценной топ-менеджерской команды следует взять курс на формирование Правления



# Мотивация

Чем отличается от Вознаграждения?

Материальная и нематериальная.

Краткосрочная и долгосрочная.

Коллективная и индивидуальная.

# Мотивация $\neq$ Вознаграждение

1. Мотивация – изнутри. Вознаграждение – извне;
2. Мотивация = Смысл + Соблюдение Правил + Вознаграждение
3. Отсутствие адекватного Вознаграждения (материальный фактор) может демотивировать, но не способно мотивировать;
4. Аналогично демотивировать могут нематериальные факторы: потеря смысла работы или нарушение договоренностей и правил;
5. Вознаграждение топ-менеджерской команды должно описываться одним документом, а не отдельным по каждому из топ-менеджеров;
6. Этот документ должен быть утвержден не Генеральным директором и не самой топ-командой, а органом, которому подотчетна топ-менеджерская команда: Собственником (ВОО) или Советом директоров;
7. Чтобы этот документ был легитимным, необходима соответствующая запись в Уставе Компании. (Проверьте, есть ли она).
8. Члены топ-менеджерской команды должны знать как способ расчета вознаграждения, так и размеры вознаграждения. Для топ-менеджеров, несущих юридическую ответственность, не должно быть подобных секретов;
9. Вознаграждение может быть краткосрочным (по итогам года) и долгосрочным (по итогам стратегического периода);
10. В любом случае размер потенциального вознаграждения должен быть рассчитан ДО начала деятельности (отчетного периода), а не после. Например, плановый бонусный фонд должен быть известен при утверждении бюджета, чтобы не приходилось гадать в конце года, прилетит ли «дед Мороз» с подарками и какое у него будет настроение;
11. В рамках этого выступления коснемся лишь годового;

# Особенности девелоперских компаний

1. Все вышесказанное никак не зависело от отраслевой принадлежности Компании
2. Какие особенности, связанные с девелопментом, следует добавить к вышесказанному?
3. Какие особенности девелоперских компаний противоречат вышесказанному?

## Выводы относительно особенностей девелопмента

1. При разработке системы формирования топ – менеджерской команды и ее мотивации, а точнее, вознаграждения, следует двигаться от **общего к частному**, а не наоборот;
2. Частности, связанные с особенностями девелоперских компаний, проявляются не на уровне принципов, а на уровне деталей и «тонкой настройки» системы вознаграждения и соответствующих учетных и контрольных процедур;



# Принципы вознаграждения топ-менеджерской команды ГК «Наф-Наф девелопмент»

Утверждено решением Совета директоров,  
Протокол №\_\_\_ от «\_\_\_»\_\_\_\_\_ 202\_

Подготовлено: Комитетом по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров  
17.12.20XX

## Казус «самоотверженности»

### **Казус самоотверженного собственника:**

- 1.«Я всю прибыль оставляю в бизнесе». Мне достаточно зарплаты, получаемой в компании.
- 2.А почему не выстраиваю систему вознаграждения менеджмента? Так они вопрос не ставят, работают при этой системе. Не надо склеивать не разбившуюся чашку.

### **Казус самоотверженного менеджмента:**

- 1.«Нам бонус не надо, нам интересную работу давай. Мы работаем за счастье работать в осмысленной компании».
- 2.А почему не ставим вопрос о выплате дивидендов собственнику? Так это же не наш вопрос, это вопрос собственника. Чем больше капитала он оставляет компании, тем лучше. Это же его компания.

# Недостатки встречающихся систем вознаграждения

1. Основанных на EBITDA.
2. Пропорциональных чистой прибыли.
3. Ориентированных на рентабельность продаж ROS, а не ROE.
4. Привязывающих бонусы только к размерам окладов.
5. Привязывающих бонусы, привязанные к окладам, к проценту невыполнения/перевыполнения плана, что приводит к мотивации на занижение планов.
6. Ограничивающих размер бонуса какими-то не рыночными, а административными способами.
7. Формирующих бонус коллегиального органа как сумму бонусов его членов.
8. Допускающих «скачки» абсолютной величины вознаграждения в определенных точках (ступенчатые шкалы).
9. Целевая функция записывается как линейный многочлен с весовыми коэффициентами, а не как произведение факторов.

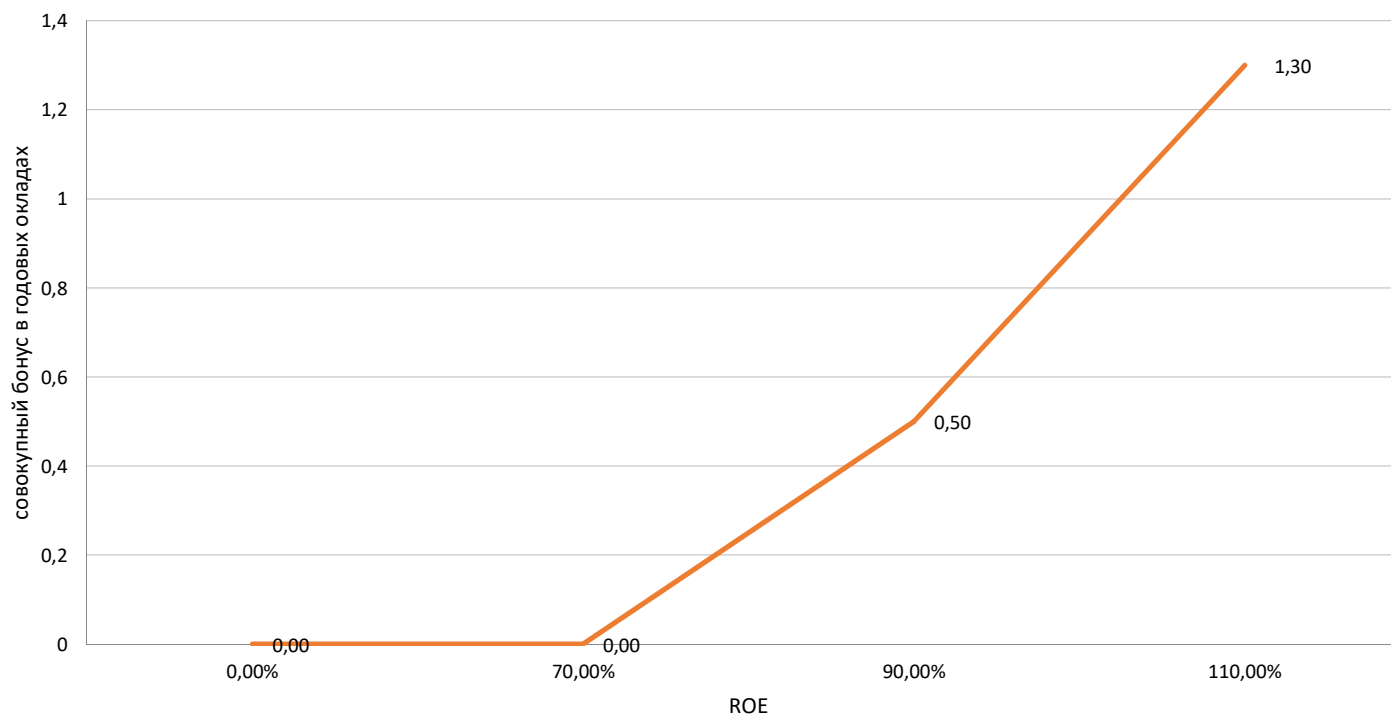
# Контуры системы вознаграждения (Группа с аудированной МСФО)

1. Рентабельность по МСФО, какой бы она ни была, означает, что в числителе показателя рентабельности должна быть Чистая прибыль (ЧП) по МСФО.
2. Какой орган должен отвечать перед СД за ЧП по МСФО? Мой ответ: Правление, включая ГД! При отсутствии Правления – Генеральный директор.
3. Если Правление отвечает за ЧП, то его система вознаграждения должна зависть от ЧП.
4. Расчет планового вознаграждения Правления как коллегиального органа должен прилагаться к проекту Бюджета, вносимого Правлением на утверждение Совета директоров.
5. **Роль СД. СД должен:**
  - A. Определить ЧП как приоритетный показатель для бюджетного процесса и системы вознаграждения Правления,
  - B. Задать «гигиенический» диапазон: **минимальный** уровень ЧП, ниже которого Бонус не платится, и **нормативный** (базовый) уровень ЧП, при достижении которого базовый бонус максимален (100%), и свыше которой начинается Дополнительный бонус.
  - C. СД должен задать графики (правила расчета) Базового и Дополнительного Бонусов (бонусного фонда Правления) в зависимости от величины ЧП.
  - D. СД должен задать дополнительные условия, влияющие на размер или решение о выплате бонуса (дисциплина, стратегические задачи, ликвидность, ковенанты).
  - E. СД должен убедиться, что Правлению выгодно повышать плановые показатели для роста ФМП(план)
6. **Роль Правления:**
  - A. Правление должно предложить на утверждение Совету правила распределения бонусного фонда между членами Правления.
  - B. Бюджетирование на уровне СД должно начинаться от целевого диапазона ЧП, и далее к продажам, а не наоборот.
  - C. Целевой диапазон ЧП должен быть виден в стратмодели.



# График фонда материального поощрения (ФМП)

Модели вознаграждения Правления.



## Структура годового бонуса Правления

- **Базовый**, зависящий от **Масштабности**, в промежутке от **минимума до нормы**.
- **Дополнительный**, зависящий от **Эффективности**, в диапазоне **выше нормы**.
- **Итоговый** = Базовый + Дополнительный
- Дополнительный бонус растет по прогрессивной шкале по сравнению с Базовым
- При показателе эффективности меньше, чем минимальный, бонус не выплачивается.

## Посчитаем «на пальцах».

### Исходные данные компании «Наф-Наф девелопмент»

№	Показатель	ед.изм	Значение
1	Собственный капитал на начало планового года	руб	1 000 000 000 ₽
2	Стоимость долга	%/год	20%
3	Требуемая доходность на СК	%/год	30%
4	Численность топ-команды	чел	5
5	Средний оклад топ-менеджера	руб/мес	300 000 ₽
6	Максимальный Базовый (менеджерский) бонус Команды (% от годовых окладов)	%	50%
7	Норматив дополнительного (предпринимательского) бонуса (сколько копеек с рубля добавленной прибыли (RI) идет на бонус)	%	20%
8	Плановая чистая прибыль	Руб/год	350 000 000 ₽
9	Фактическая чистая прибыль	Руб/год	330 000 000 ₽

## Пример расчета. Компания «Наф-Наф девелопмент»

№	Показатель	ИД	ед.изм	Значение
1	<b>Параметры Компании</b>			
2	Собственный капитал на начало планового года	СК	руб	1 000 000 000 ₽
3	Стоимость долга	Rd	%/год	20%
4	Требуемая доходность на СК	Re	%/год	30%
5	Численность топ-команды	N	чел	5
6	Средний оклад топ-менеджера	ФОТТМ	руб/мес	300 000 ₽
7	Максимальный Базовый (менеджерский) бонус Команды (% от годовых окладов)	МБФОТ	%	50%
8	Норматив дополнительного (предпринимательского) бонуса	НДБ	%	20%
9	Плановая чистая прибыль	ЧП(план)	Руб/год	350 000 000 ₽
10	Фактическая чистая прибыль	ЧП(факт)	Руб/год	330 000 000 ₽
26	<b>Расчет фактических бонусов с учетом КТВП</b>			
27	<b>Итоговый бонус Команде (факт)</b>	<b>ИБТМФ</b>	<b>Руб/год</b>	<b>14 271 111 ₽</b>
28	<b>Средний бонус на члена Команды (факт)</b>	<b>ИБТМФ</b>	<b>Руб/год</b>	<b>2 854 222 ₽</b>

1. Исходных данных – всего 9;
2. Собственник в роли Капиталиста (Бенефициара) должен сказать, чем он владеет (размер Собственного капитала) и чего он хочет от владения (стоимость Собственного капитала для Компании);
3. Топ-менеджмент должен сказать, на каких условиях он обеспечит нормальную доходность на Собственный капитал (оклад + Базовый бонус);
4. Собственник в роли Предпринимателя должен предложить условия участия Топ-менеджмента в Предпринимательском доходе (Добавленной прибыли);
5. Расчет не зависит от выручки. Так и задумано;
6. Можно использовать модель для расчета бонусов Гендиректора. (Численность команды = 1);
7. Модель считает как плановый размер бонуса, так и фактический, с учетом точности исполнения плана;
8. Недовыполнение плана наказывается, перевыполнение – поощряется, но менее интенсивно, чем степень перевыполнения.

# Ключевые положения

## **Сфера применения (на кого распространяется):**

- На Правление в целом как коллегиальный орган, ответственный перед владельцами за рентабельность Собственного капитала Группы
- И на членов Правления

## **Порядок расчета бонусов:**

- Расчет вознаграждения производится вначале в целом по Правлению как органу
- Затем определяется механизм распределения совокупного бонуса
- Это позволяет решать задачу по частям и последовательно

## **Принцип «прогрессивной шкалы»:**

- Возможно требование к модели вознаграждения: наличие «прогрессивной шкалы» бонуса после достижения определенного уровня КПЭ
- «Прогрессивная шкала» означает, что «сверхнормативные результаты» вознаграждаются более интенсивно, чем обычные

## **Принцип «базароответственности»:**

- Максимальный бонус можно получить только при условии максимального ФМП (план) и точного исполнения факт/план. Это мотивирует топ-менеджмент не занижать планы;
- За невыполнение плана прогрессивное снижение ФМП (факт);
- Перевыполнение плана = частный случай его невыполнения. За перевыполнение бонус увеличивается, но по регрессивной шкале.

# Выводы про КПЭ и вознаграждение

1. КПЭ Правления  $\neq$  КПЭ Дочерних компаний и Подразделений;
2. ЧП должна где-то быть. И это «где-то» - исполнительные органы: Правление, включая Гендиректора или только Гендиректор;
3. Мера эффективности: переход от ROS к ROE;
4. Собственный капитал имеет значение. Переход от V продаж к СК;
5. Правление работает на повышение RI. (Спрэд). Для этого надо считать и устанавливать величину и стоимость СК – величину Re;
6. Максимальный бонус должен быть при **точном** выполнении напряженного плана. Вводится коэффициент точности выполнения плана (КТВП). Перевыполнение плана увеличивает бонус, но с меньшей интенсивностью;
7. «Конфликт интересов» Дочерняя компания (Подразделение) - Правление будет, но это конструктивный конфликт;
8. Вознаграждение Правления не должно ограничиваться Краткосрочным горизонтом;
9. Выполнение Страткарты, ковенант и дисциплинарных требований – влияют на величину и срок выплаты бонусов;
10. Вначале корректно считаем Котловые бонусы, затем – корректно распределяем.
11. Итоговый Бонус Правления = Базовый + Дополнительный.
12. Модель должна быть рабочим инструментом Правления в процессе планирования и отчетности, а не лежать в запортом сейфе.

# Выводы по мастер-классу

1. Все начинается с Высшего органа управления – Собственника, Совладельцев;
2. Собственник – источник не только ключевых возможностей, но и ключевых рисков и система корпоративного управления должна предусматривать механизм управления этим риском – через разделение компетенций между органами Компании.
3. Принципиально значимым является решение Собственника (Совладельцев) о том, какой орган Компании «крышует» Топ-менеджеров, т.е. кто их нанимает (и увольняет): Гендиректор, Собственник или созданный для этого Совет директоров;
4. Собственник (Совладельцы) принимают решение о том, будут ли Топ-менеджеры работать как Команда (коллективный орган управления) или «топ-исполнительская свита», т.е. просто как набор высокопоставленных топ-исполнителей, подчиненных Гендиректору;
5. «Базароответственный» Собственник – основа «топопривлекательности» Компании. Он определяет тип власти в Компании (Конституционный, а не Самодержавный). Он гарантирует соблюдение собой любимым установленных им правил;
6. Эти правила желательно зафиксировать в базовом владельческом документе – Уставе;
7. Если Топ-менеджерскую Команду формируют Собственники (или Совет директоров), то они же утверждают Документ, описывающий ее и только ее систему вознаграждения, не вмешиваясь в компетенцию Команды и Гендиректора.
8. Если такого Документа в Компании нет, это ответственность Собственников (Совета директоров), а не Топ-менеджерской команды и не Генерального директора;
9. Если Топ-менеджерская Команда работает как команда, то система ее вознаграждения должна предполагать формирование командного бонуса на базе единого набора КПЭ, а не отдельных КПЭ для каждого члена Команды (избегаем эффекта Лебеда, Рака и Щуки);
10. Особенности отрасли (девелопмента или какой-либо другой) вторичны по сравнению с общими принципами.

# Полезные ссылки



# Книга «Время собственности». В.Королев (Изд. Олимп-Бизнес, 2021)

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.**



# Школа КУ Виталия Королева. Программа «Владельческая эффективность, преемственность & Corporate Governance»

## 12-й поток

1. Модуль 1. Собственник и его роль в компании. (25-26.09.25)
2. Модуль 2. Система корпоративного управления. (09-10.10.25)
3. Модуль 3. Внутренние механизмы и практика корпоративного управления. Коллегиальные органы. (23-24.10.25)
4. Модуль 4. (06-07.11.25)
  1. Стратегия в контексте корпоративного управления. Комитет по стратегии Совета директоров
  2. Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров. Модели вознаграждения коллегиальных органов
5. Модуль 5. Управление финансами в контексте корпоративного управления. Управление рисками. Контрольный контур системы КУ. Комитет по аудиту Совета директоров (20-21.11.25)
6. Модуль 6. (04-05.12.25)
  1. Юридические аспекты корпоративного управления
  2. Организация работы корпоративного секретаря. Организация работы и документооборот коллегиальных органов. Внутренние нормативные документы.
7. Защита проектов. Итоговая конференция (18 или 19 декабря 2025)

Подробнее: <https://succession.ru/corporate-governance-school>



## Подарок участникам

1. Скачайте книгу Алана Кросби «Не оставляйте это детям» (Наследование бизнеса)

<https://succession.ru/#book>

2. Первый шаг на пути к системе мотивации.

Если интересуют подробности, напишите мне в Телеграм @VitKor или в WhatsApp +7-921-942-6781

