

# Почему корпоративная структура ломается при масштабировании бизнеса? Как избежать?



**Фокин Владимир**

К.ю.н., бизнес-адвокат, председатель  
МКА «Фокин и партнеры»

**Здесь надо бежать со всех ног,  
чтобы остаться на месте...**

**Льюис Кэрролл.  
Алиса в стране чудес**

Бизнес постоянно должен развиваться: расти количественно, качественно или территориально. Таковы правила. В современном мире не существует бизнес-моделей, которые бы позволяли бизнесу замереть в своем развитии и просто зарабатывать прибыль: обойдут конкуренты, изменится рынок, законы или судебная практика. Бизнес-организация — это открытая система.

И если с маркетинговой точки зрения модель развития проста: тотальная экспансия, то с юридической точки зрения вопросов реализации такой стратегии множество.

Возьмите любую организацию и умножьте ее показатели хотя бы на два (выручка, прибыль, персонал, контрагенты) — организация, может, и выстоит, но испытает сильный стресс. Увеличьте в 10 раз — компания сломается.

**Понимание процессов и явлений, с которыми сталкивается каждый (!) бизнес при масштабировании, позволит нам юристам/адвокатам**

**заблаговременно подготовить юридический каркас и процессы компании к повышенным «коммерческим» нагрузкам.**

Масштабирование — очень актуальная сейчас тема для российского бизнеса. Иностранцы ушли, рынок освободился.

В статье обсуждаем факторы, которые способны «поломать» бизнес при его росте:

- корпоративный фактор,
- организационно-управленческий фактор,
- бизнес и политика,
- как предотвратить «поломку»?

## КОРПОРАТИВНЫЙ ФАКТОР

**Почему корпоративная структура ломается при масштабировании бизнеса и как этого избежать?** Для удобства можно выделить три фактора, которые влияют на устойчивость бизнеса при масштабировании: это корпоративный фактор, организационно-управленческий и третий фактор — бизнес и политика.

Разумеется, рассматривая корпоративный фактор, мы не можем обойти такую фигуру, как **владелец бизнеса** или мажоритарный владелец.

Во многих проектах мы с удивлением отмечаем, что у главного владельца **нет личных целей по чистой прибыли**. Владелец, таким образом, выступает как своеобразный «тормоз» в развитии компании.

Отсутствие планов, четко оцифрованных по чистой прибыли, означает, что в компании нет и эффективной модели развития. Отсутствует единый критерий для оценки приемлемости тех или иных бизнес-решений и стратегий. Такая компания при ее росте начинает разламываться по кускам, испытывая внутренние противоречия.

Различные службы компании начинают тянуть одеяло на себя в борьбе за бюджеты, и это означает, что компания как единый целый организм перестает двигаться в нужном направлении, начинает обеспечивать сама себя работой.

В некоторых проектах сталкиваемся с ситуацией, когда владелец бизнеса не готов расти как управленец. Иначе говоря, как и любой другой нормальный человек, он склонен заниматься той деятельностью, которая привычна и которая получается лучше и легче всего.

Поэтому даже при заявленном масштабировании владелец продолжает структурировать свое время, является так называемым играющим тренером, который готов заниматься любой мелочевкой, вместо того чтобы уделять основное время стратегии развития.

Если рассортировать фактические занятия владельца компании по матрице Эйзенхауэра, мы будем наблюдать ситуацию, в которой владелец занимается неважными и несрочными задачами, в то время как задачи важные, касающиеся стратегии, развития стратегических партнерств, работы над структурой компании, над системой управления, делаются по остаточному принципу, и время на них выделяется тоже по остаточному принципу (то есть редко или никогда).

Следующий камень преткновения, связанный с владельцем бизнеса, заключается в отсутствии у владельца желания или умения делегировать полномочия и обязанности нижестоящим сотрудникам, а также в остаточных явлениях

гиперконтроля. Владелец, по сути, боится выпустить «контроль» из своих рук, к которому он привык, таким образом, и структура не растет, сам владелец не отпускает от себя задачи, которые для него становятся второстепенными с учетом роста компании.

Несколько реже, но встречаются владельцы, которые не готовы инвестировать в развитие компании «по идейным соображениям», когда изымается полностью прибыль на частные интересы или прибыль перекладывается в другие проекты. Сама компания сильно от этого страдает: своевременно не повышаются зарплаты, не нанимаются новые сотрудники, не вкладываются деньги в рекламу. Компания быстро деградирует на фоне роста конкурентов и утекания персонала к тем же конкурентам.

**Второй блок в корпоративном факторе связан с деловыми партнерами.** Корпоративные войны и конфликты не берутся из воздуха. Самые жестокие, жесткие схватки происходят между ранее самыми близкими бизнес-партнерами.

Когда компания масштабируется, во-первых, растет коллектив, соответственно, команда под управлением того или другого партнера увеличивается, возникает так называемый фактор власти.

Кроме того, у компании увеличивается денежный оборот, бюджеты в отдельных подразделениях компании, в принципе денежные потоки кратно растут, увеличиваются суммы чистой прибыли, которая может быть распределена между партнерами.

Здесь может сработать негативно сразу два момента.

**1**

**У каждого человека есть своя «цена».** Это некая условная величина, до которой партнер готов держать свои обязательства: неважно, формальные или

устные. С определенной цифрой, причем эта цифра у каждого человека своя, партнерские отношения могут разрушиться, поскольку партнер поставит свои личные цели по расходованию своей доли прибыли выше целей корпоративных и отношений с другими партнерами.

В этот момент деловой партнер перестает быть союзником, и хорошо, если он остается нейтральным, но он легко может перейти в разряд оппонентов по отношению к вектору развития компании и развязать корпоративный конфликт.

2

Также в компаниях, как правило, между партнерами есть **ряд неофициальных или устных договоренностей**, которые в силу разных причин **не оформлены** принудительно исполнимым документом. Такие договоренности, будучи неоформленными, также являются причиной конфликтов между партнерами в принципе, и особенно ярко и быстро они проявляются при росте компании.

Следует обращать внимание также на **полноту договоренности между партнерами**.

Должен быть детально закреплён порядок входа партнеров в проект или компанию, порядок управления, порядок распределения обязанностей между ними, по покрытию убытков, по распределению прибыли. Очень важным является блок договоренностей, касающихся выхода из проекта или прекращения проекта, в том числе по непредвиденным причинам.

## ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФАКТОР

Вторым фактором, который может разрушить компанию при резком ее росте, являются **организационно-управленческие причины**.

Для всех очевидно, что больше не значит лучше. Невозможно просто увеличить количество персонала в компании. Большая компания качественно отличается от компаний меньших размеров.

В компании, которая выросла в два или в 10 раз, уже **нужны другие сотрудники с другими компетенциями**, другое количество сотрудников и другая их организация по сравнению с первоначальной.

При росте и трансформации компании часто встречаемое явление — **психологическое сопротивление сотрудников** происходящим изменениям. В общем и целом это нормальная психологическая реакция человека на изменение: любые изменения для него некомфортны.

Для некоторых компаний изменения в соподчинении сотрудников и изменения структуры управления становятся непреодолимым барьером к росту, если бенефициары не проявят должную настойчивость.

В быстрорастущих компаниях наблюдается такое явление, как **замена дружеских отношений на профессиональные**, а значит, это другая основа для взаимодействия внутри коллектива: это другие бизнес-процессы и другие критерии оценки эффективности сотрудников.

Как я уже указал выше, быстрый рост компании вынуждает изменять, улучшать, усложнять систему управления персоналом.

Компания, которая в 10 раз вырастает по оборотам и прибыли, должна иметь уже другую управленческую структуру.

**Здесь нужно обратиться к классической теории управления, которая гласит, что один руководитель может управлять не более чем пятью — семью подчиненными.**

**Исходя из этого критерия и происходит усложнение корпоративной и управленческой структуры.**

Следует пояснить, что управленческая корпоративная структура неразрывно связана с бизнес-структурой, бизнес-логикой процессов компаний по зарабатыванию денег и производству продукции либо услуг.

Если корпоративная управленческая структура неадекватна и не соответствует бизнес-процессам, которые есть или, точнее, должны быть в компании, такая компания ломается сразу же, как ее «нагружают» деньгами.

## БИЗНЕС И ПОЛИТИКА

Как только компания вырастает и достигает по обороту психологической отметки в 1 млрд руб. в год, **она становится заметна**. Выручка «заметности» может быть и ниже, в зависимости от региона, чем дальше от столиц, тем планка «заметности» ниже.

У заметной компании усложняются взаимоотношения с конкурентами, точнее, в этот момент все только начинается. Молодую растущую компанию старые игроки, как правило, постараются либо купить, либо подавить.

Компания становится заметной не только для конкурентов, но и для государства: учаются проверки и внимание всевозможных проверяющих служб организаций.

Бизнес и государство — большая отдельная тема, но несомненно, что рано или поздно бизнес входит «в контакт», поэтому быстрорастущей компании желательно с упреждением продумать и подготовить позитивные сценарии сотрудничества с государством, так как государство — это прежде всего самый крупный заказчик.

Отсутствие же **стратегии и алгоритма взаимодействия с проверяющими** и контролирующими органами могут сильно осложнить развитие компании либо сделать его невозможным.

Важно обратить внимание на то, что любые маленькие ошибки в бизнес-процессах: будь то в налогах, в корпоративном управлении, в управлении персоналом — при масштабировании также увеличиваются в цене.

Если на малых масштабах такие ошибки мало кому интересны и они, как правило, остаются нереализованными, то при увеличении «цены вопроса» такие ошибки могут уже послужить поводом для корпоративных, налоговых споров, административных или уголовных претензий.

## КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ «ПОЛОМКУ»?

Выше вкратце были перечислены причины, по которым быстро растущие масштабируемые компании испытывают трудности и нередко терпят фиаско.

Теперь давайте посмотрим, какими мероприятиями и действиями можно, заблаговременно подготовившись, предотвратить эти негативные факторы и не допустить срывов при росте компании.

Мы бы предложили следующий алгоритм.

1

Необходимо **обозначить цель развития компании в чистой прибыли** на горизонте одного, трех, пяти лет. Далее коммерческие службы должны разработать свои планы по достижению показателей прибыли, а службы управления персоналом — подготовить организационную структуру, способную «потянуть» новые планы.

2

Под обновленную организационно управленческую структуру **делается моделирование юридических конструкций** для того, чтобы они (конструкции) могли ее закрепить и обеспечить юридическую исполнимость всех бизнес-процессов.

**Можно обратиться к опыту конкурентов или коллег** по цеху. Скорее всего, более крупные компании, которые выросли в крайний год-два, сталкивались с похожими задачами и они их уже как-то решили. При доступности информации можно позаимствовать эти решения.

Большим подспорьем являются отраслевые выставки, конференции, симпозиумы, где участники рынка, в общем, довольно открыто делятся своими решениями и кейсами.

Для юридической проработки бизнес-моделей мы рекомендуем руководствоваться следующими **темами, которые позволяют посмотреть на бизнес как на единый организм:**

- корпоративные отношения;
- контракты и контрагенты;
- налоги;
- интеллектуальная собственность;
- отношения с персоналом;
- проверки бизнеса со стороны государства и любое взаимодействие с государством.

3

После того как юридические конструкции разработаны под бизнес-модель и запущены, необходимо осуществлять **ежегодный мониторинг с обратной связью** и «починкой» того, что «поломалось». Причин тому несколько: от изменения законодательства до изменений рынка и технологий.

Обращу внимание еще раз на то, что бизнес является единым организмом и необходимо уделять достаточное внимание всем вышеуказанным шести направлениям.

АКЦИОНЕРНОЕ  
ОБЩЕСТВО\*

Проверьте  
свою подписку  
на журнал

и продлите ее в случае необходимости

**Счет можно заказать**

по телефону +7 (499) 444-37-13

по эл. почте: [office@ao-journal.ru](mailto:office@ao-journal.ru)