

Лисенко Алексей Александрович

магистр, руководитель, психолог
г. Воронеж, Воронежская область

DOI 10.31483/r-137999

МОДЕЛЬ КОУЧИNGОВОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ПЕРЕДАЧИ БИЗНЕСА ПО НАСЛЕДСТВУ

Аннотация: в статье предлагается авторская двухэтапная модель коучинговой поддержки для передачи бизнеса по наследству. Задача модели – помочь текущему собственнику бизнеса заблаговременно передать наработанный капитал потенциальному собственнику, минимизировав при этом риски потери бизнеса после вступления новым собственником в наследство.

Ключевые слова: коучинг, наследование бизнеса, консультирование.

Социальный институт частного бизнеса появился в нашей стране недавно, в 90-е годы XX века, и, как и все молодое, проходит свой путь становления, получая ошибки, которые являются неизбежностью при любом виде деятельности, особенно новой.

Одним из этапов существования любого бизнеса – малого, среднего или крупного (наверное, за исключением сверхмалого, когда речь идет о ремесленничестве) является передача его в наследство. Этот этап многогранен, включает в себя юридический, экономический, и прочие аспекты, в том числе и аспект психологический – готов ли собственник перестать заниматься своим детищем, передать его кому-то еще, и т. д. Вторая сторона вопроса – наследник: готов ли принять бизнес, или нет?

Вопрос детального рассмотрения психологического аспекта при наследовании бизнеса в России стал подниматься не более 5ти лет назад [1]. Если юридический аспект наследования бизнеса очевиден и определен рамками законодательства, и не вызывает особых вопросов – наследник становится собственником после ряда юридических формальностей, то психологический аспект вступления в наследство оказался не таким простым [2].

Даже если передача бизнеса состоялась без проблем, то новый собственник, не будучи подготовленным к ведению бизнеса, может запросто его привести к банкротству. При этом, в оценке готовности к передаче бизнеса могут ошибиться обе стороны – старый и новый владелец, не корректно оценив силы нового собственника бизнеса – уровень образования, психологическую подготовку, и т. д.

Существует определенная сложность в количественной оценке числа закрывающихся бизнесов, из числа переданных по наследству – такой статистики нигде нет, а оценка положительного или отрицательного роста юрлиц из баз данных ФНС не даст понимания причины открытия или закрытия юрлиц. Однако, можно предположить, что такая проблема все-таки имеется, т.к. бизнес-кейсы, связанные с возникающими сложностями при смене руководителей бизнеса давно известны, часть этих руководителей являются наследниками бизнеса. При этом, попытки решить вопрос только предоставлением качественного образования (отечественного или зарубежного) не дает желаемый результат в массе, иногда дети с образованием в области бизнеса не могут управлять теми организациями, которые выстроили их родители, не имеющие подобного опыта.

Есть зарубежный опыт описания проблематики наследования бизнеса, следовательно, мы можем предположить, что в нашей стране, в которой бизнес еще молод, данный вопрос так же рано или поздно станет актуальным, т.к. бизнес – это живой организм, в котором самостоятельно рождается что-то новое, и отмирает всё искусственно созданное как нежизнеспособное.

Анализируя положительный зарубежный опыт решения вопроса передачи бизнеса в наследство, можно найти такие примеры, как ассоциации собственников бизнеса [1], которые предоставляют возможность детям участников ассоциаций, уже со старшего школьного возраста, знакомиться и погружаться в управляемческую деятельность в реальных организациях, вправленческую практику, получая понимание функционирования бизнеса и формируя управляемческое мышление. Такая практика существует не одно столетие, она выстроена, и итоги погружения в такой вариант дополнительного образования, очевидно, дают положительный результат.

Но тот опыт, который имеется за рубежом, пока еще не может подойти нам по причине того, что у нас нет подобных ассоциаций, и нет времени на то, чтобы эти ассоциации создавать. В условиях нашей страны результат нужен в ближайшем горизонте планирования.

При этом, в теме передачи бизнеса по наследству, с социально-психологической точки зрения, можно выявить такие вопросы, как психологическая готовность, нормы и правила коммуникации, командность, совпадение по ценностям, и т. д. [2]. В целом, эти вопросы на практическом уровне в достаточной мере закрывает такой подход, как коучинг, следовательно, используя готовые практические модели этого подхода, можно скомпилировать некую стратегию, которая поможет помочь в социально-психологическом аспекте передачи бизнеса в наследство.

Ниже автор предлагает собственную модель коучингового сопровождения передачи бизнеса по наследству.

Мы предлагаем рассмотреть процесс с трех фокусов внимания:

- текущий собственник, его личность, с ценностями, пониманием сути бизнеса, навыками, культурным кодом, и т. д. – субъект;
- текущий бизнес – как общность сотрудников, формально и неформально принимающие и разделяющие ценности руководителя, его модель коммуникации, живущая со своей корпоративной культурой (управляемой или хаотичной);
- потенциальный собственник, его личность, с пока еще иллюзорными представлениями о текущем бизнесе, так же субъект.

Исходя из этого, процесс передачи бизнеса – это процесс мягкого выхода текущего собственника из управления, и введения в управление потенциального собственника, при достаточном уровне понимания корпоративной культуры компании, ее ценностей, и т. д.

При этом сама организация, в данном случае, рассматривается не как субъект, а как объект, который, скорее всего, может быть изменен и трансформирован

новым собственником – субъектом, но эта трансформация должна идти по определенным правилам.

Модель состоит из 2-х этапов, которые могут проходить параллельно, или же последовательно, что не является существенным.

В ходе 1-го этапа, у текущего собственника выявляются те ценности, которые стоят в основе его бизнеса, и определяется его готовность к передаче бизнеса в наследство.

На данном этапе мы предлагаем открытое интервью с вопросами «Какие ценности в Вашем бизнесе?», «Для чего Вам этот бизнес», «Для чего Вам деньги, которые дает этот бизнес», «Если бы Вы зарабатывали по другому – оставили бы этот бизнес или нет», «Что будете делать, когда перестанете следить за этим бизнесом», и т. д. В результате мы и собственник так же получаем понимание о готовности передачи бизнеса в наследство:

- отсутствие готовности, собственник видит бизнес как продолжение себя, своего образа жизни, и тогда вопрос передачи бизнеса в наследство временно откладывается;
- готовность отдать бизнес в наследство с частичным контролем;
- готовность, полная передача бизнеса или даже его продажа.

Если выявляется реальная готовность к передаче бизнеса – можем переходить к этапу №2, связанному с интеграцией потенциального собственника в бизнес.

Этот этап мы разделили на 5 шагов, в ходе каждого шага предполагается некое обучение потенциального собственника, а также рефлексия полученного опыта с коучем, т.е. коуч-сессии, которые дают ответ на вопрос прошла ли интеграция или нет, готов ли потенциальный собственник двигаться дальше, или (пока) о передачи бизнеса в наследство говорить нет смысла.

Коуч-сессии мы предлагаем проводить по модели GROW, которую можно дополнять и другими инструментами коучинга [3].

Каждый из шагов плавно перетекает друг из друга, в определенный момент можно вернуться на шаг назад, и т. д.

Скорость прохождения этих шагов разная, и разная для различных по своей сути, размеру, и прочим характеристикам, организаций, и зависит от большого количества факторов, и сама по себе не несет особой ценности, т.к. предполагается, что срочности для вступления в наследство нет, этот процесс проходит плавно. Основной критерий – качество прохождения этих шагов.

Таблица

№ шага	Описание шага	Вопросы для рефлексии (коуч-сессии)
1	<i>Приглашение.</i> Потенциальный собственник приходит в бизнес, начинает изучать его изнутри, знакомится с ключевыми сотрудниками, принципами, идеями, ценностями организации	Соотнесение своих ценностей и ценностей организации, ищет совпадения или противоречия. Если происходит совпадение по ценностям – переходим на шаг №2
2	<i>Погружение.</i> На данном этапе потенциальный собственник погружается в рутину бизнеса, знакомится с его процессами и процедурами	Соотнесение собственных жизненных ценностей, интересов, философии, представлений о стратегии и понимания тактики, с увиденным в организации, соотнесение собственного психотипа с реалиями бизнеса. При успешном совпадении – переходим к шагу №3
3	<i>Выход из тени.</i> Потенциальный наследник начинает нарабатывать собственный авторитет у ключевых сотрудников, заручается их поддержкой	Критерий оценки – авторитет и поддержка у ключевых сотрудников, единое стратегическое и тактическое видение движения бизнеса. При наличии поддержки – переходим к шагу №4
4	<i>Автономность.</i> На этом этапе старый собственник отходит от управления бизнесом, новый собственник почти вступил в полное управление бизнесом, самостоятельно руководит бизнесом, принимает удары, сталкивается с неочевидным, корректирует тактику под выбранную стратегию, пересматривает стратегию	Окончательное принятие решения о вступлении в наследство и владением бизнесом: готов ли новый собственник заниматься этим ближайшее время, готов ли развиваться в этой сфере, и т. д. На данном этапе также окончательно происходит понимание кем видит себя новый собственник – управлением всего бизнеса, или же берет на себя какую-то часть бизнеса, связанную с его экспертизой (маркетинг, HR, продажи, IT, и т. д.)
5	<i>Владение.</i> Автономное управление бизнесом	На данном этапе коуч-поддержка по вопросу вступления в наследство уже не осуществляется

Т.к. данная модель пока является новой авторской разработкой, то развитие данной модели мы видим через её интеграцию в практической сфере, с оценкой ее применимости, актуальности, оценке полноты закрываемых вопросов, и т. д.

Список литературы

1. Емельянов Е.Н. Куда девать бизнес? / Е.Н. Емельянов, С.Е. Емельянова // Организационная психология. – 2017. – Т. 7. №1. – С. 97–118 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 15.04.2025). – EDN ZXOYIF
2. Андросова Н. Прерванная связь / Н. Андросова // ДеФакто. – 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://m.facto.ru/longread-2019-01-02-3/legacy.html> (дата обращения: 15.04.2025).
3. Дернаковский М. Техники коучинга высокой эффективности / М. Дернаковский. – Смэллток, 2017. – 114 с.