

Собственник и CEO: от найма к партнёрству

Максим Имасс



Максим Имасс

**Собственник и СЕО: от
найма к партнерству**

«Автор»

2026

Имасс М.

Собственник и CEO: от найма к партнерству / М. Имасс —
«Автор», 2026

«У нас с генеральным партнёромские отношения» — эту фразу собственники бизнеса произносят часто. Но под словом «партнёрство» каждый нередко понимает своё: собственник ждёт, что CEO станет относиться к компании как к своей, а CEO ждёт реального влияния на стратегию, команду и вознаграждение. Так начинается конфликт, в котором никто не слаб и не виноват. Эта статья показывает, как по мере роста бизнеса выстраивать отношения между собственностью и управлением: от найма к ответственности за результат и, возможно, к совместному будущему. Вы узнаете, как собственник сам ослабляет своего CEO, почему договорённости нужно пересматривать вместе с ростом компании и чем стратегическая встреча отличается от оперативки. Статья опирается на реальные кейсы и примеры Netflix, Apple и LEGO. В конце есть инструмент из четырёх вопросов, который можно применить в тот же день. Для собственников, генеральных директоров и тех, кто строит управление растущим бизнесом.

© Имасс М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Два человека смотрят на один бизнес с разных сторон	6
Территория партнёрства: Стратегия и Команда	7
Конец ознакомительного фрагмента.	8

Максим Имасс

Собственник и СЕО: от найма к партнерству

Собственник и СЕО: что на самом деле означает партнёрство

Почему партнёрство начинается не с доли, доверия или равенства, а с совместной работы над Стратегией и Командой

Сильное партнёрство начинается не там, где исчезают противоречия,

а там, где они начинают работать на общее дело.

«У нас с генеральным партнёрские отношения» — эту фразу я довольно часто слышу от собственников бизнеса. Обычно за ней стоит хорошая идея: СЕО — не просто наёмный руководитель, а человек, которому можно доверить бизнес, с которым можно обсуждать его будущее и проходить следующий этап роста. Но если спросить, что именно означает слово «партнёрство», ответы быстро расходятся. Для одного это доверие, для другого — самостоятельность, для третьего — участие в прибыли или капитале, для четвёртого — возможность спорить с Собственником на равных. Иногда партнёрами называют людей, которые вместе работают пятнадцать лет, хотя все существенные решения по-прежнему принимает один из них. Проблема начинается с попытки определить партнёрство через статус отношений, хотя полезнее определять его через способ совместной работы. СЕО может не иметь ни одной акции и быть настоящим деловым партнёром Собственника. А человек с существенной долей может партнёром фактически не быть. Доля определяет экономические права, должность — формальную роль, контракт — полномочия и обязательства. Но ни одно из них само по себе не создаёт партнёрства.

Партнёрство — это не статус отношений,

а способ совместной работы Собственника и СЕО.

Настоящее деловое партнёрство возникает тогда, когда они вместе принимают ответственность за соответствие Стратегии и Команды следующему этапу развития бизнеса. Они могут иметь разные роли, полномочия и экономические интересы, последнее слово в разных вопросах может принадлежать разным сторонам. Но у них есть общая рабочая территория: куда должен перейти бизнес и какие люди способны этот переход осуществить. Именно здесь находится золотая середина между двумя распространёнными крайностями — слиянием и подчинением. Пока Собственник и СЕО работают на территории Стратегии и Команды, их различия дополняют друг друга и создают ценность. Когда они покидают эту территорию, деловое противоречие постепенно превращается либо в проблему отношений, либо в борьбу за власть.

Два человека смотрят на один бизнес с разных сторон

Пока компания невелика, Собственник часто одновременно является и владельцем, и CEO. Он находит возможность, создаёт продукт, нанимает людей, распоряжается деньгами и лично принимает большинство значимых решений. Такая концентрация власти на старте не является недостатком — часто именно она обеспечивает скорость и позволяет бизнесу выжить. Но по мере роста то, что было сильной стороной, становится ограничением. Бизнесу уже недостаточно одного сильного человека, ему нужна организация, способная создавать результат без его постоянного участия.

Можно использовать простую метафору. На старте Собственник одновременно является судовладельцем и капитаном корабля. По мере роста бизнеса эти роли приходится разделять. Собственник всё больше отвечает за то, каким флотом он хочет владеть, во что инвестировать, какие риски готов принимать и какую стоимость должен создавать его бизнес. CEO отвечает за способность конкретного бизнеса двигаться выбранным курсом и за команду, которая способна это сделать. Но это не означает, что Собственник выбирает маршрут, а CEO лишь исполняет его решение. У них разные точки зрения на маршрут: Собственник смотрит на него через цели, капитал и риск, CEO — через возможности бизнеса, организации и команды. Курс возникает в разговоре между ними.

Хорошему судовладельцу нужен сильный капитан, способный сказать: «Этим курсом мы не пройдем», а хорошему капитану — судовладелец, способный объяснить, зачем вообще нужно идти в этот порт и почему ради этого стоит принять риск. Они могут спорить о маршруте, скорости, состоянии корабля и экипаже. Более того, они должны об этом спорить. Проблема начинается не с разногласия, а тогда, когда оно перестаёт быть деловым. В слиянии судовладелец и капитан избегают трудного разговора, чтобы сохранить хорошие отношения. В подчинении судовладелец нанимает капитана, но продолжает сам стоять у штурвала. В партнёрстве они могут спорить о курсе и экипаже, оставаясь каждый в своей роли.

Отсюда возникает естественное различие интересов. Собственник в конечном счёте создаёт стоимость бизнеса. Прибыль для него важна, но это только одна характеристика актива. Не менее важны устойчивость бизнес-модели, потенциал роста, управляемость, команда и независимость компании от отдельных людей. Даже если владелец никогда не собирается продавать бизнес, полезный вопрос звучит так: можно ли эту компанию продать без него — и сколько она тогда будет стоить?

CEO смотрит на компанию с другой стороны. Он отвечает прежде всего за результат управляемой им системы — прибыль, денежный поток, рост, реализацию стратегии. Одновременно CEO создаёт собственный профессиональный капитал: каждый успешно пройденный кризис, реализованная стратегия, собранная команда и выросший бизнес увеличивают его стоимость как руководителя.

Собственник и CEO нужны друг другу именно потому, что смотрят на бизнес с разных сторон. Собственник капитализирует бизнес. CEO капитализирует своё лидерство.

В хорошей конструкции они помогают капитализировать друг друга. Сильный CEO оставляет Собственнику более дорогой, устойчивый и менее зависимый от отдельных людей бизнес. Сильный Собственник предоставляет CEO масштаб, ресурсы и сложность задач, благодаря которым тот становится более сильным руководителем. Им не нужно иметь одинаковые интересы. Сила партнёрства заключается не в одинаковости, а во взаимодополняемости. Чтобы быть партнёрами, Собственнику и CEO не нужно становиться равными. Им нужно научиться дополнять друг друга.

Территория партнёрства: Стратегия и Команда

У Собственника и СЕО есть два вопроса, которые невозможно окончательно делегировать друг другу: куда должен перейти бизнес и какая команда способна этот переход осуществить? Стратегия и Команда — не просто две темы для периодической сверки. Это основное рабочее пространство партнёрства Собственника и СЕО. Собственник входит в него со стороны долгосрочного интереса бизнеса, капитала, допустимого риска и стоимости актива. СЕО — со стороны возможностей организации, управленческой реальности и способности людей создавать требуемый результат. Именно здесь их разные позиции становятся не источником борьбы, а источником взаимодополнения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.