

УДК 334.722:005.21:005.95/.96 DOI: 10.14451/1.259.269

Формирование стратегической роли предпринимателя в условиях делегирования операционного управления

© 2026 Барсуков Александр Павлович

Кандидат экономических наук, преподаватель и методолог Международной школы бизнеса.

АНО ДПО «Горки», Москва, Россия.

E-mail: ABarsukovCU@yandex.ru

Ключевые слова: предприниматель, собственник бизнеса, стратегическое управление, операционное управление, делегирование полномочий, CEO, преемственность, корпоративное управление, профессиональный менеджмент, масштабирование бизнеса.

В статье рассматривается трансформация роли предпринимателя при передаче операционного управления профессиональному менеджменту. Обоснована необходимость формирования CEO-роли, передачи полномочий вместе с ответственностью и перехода собственника к стратегическому владению

Введение

Развитие предпринимательской компании сопровождается последовательным усложнением управленческой системы. На ранних стадиях собственник часто выступает одновременно создателем продукта, носителем клиентского понимания, руководителем продаж, контролером финансов, главным переговорщиком, кадровым арбитром и фактическим генеральным директором. Подобная концентрация функций может быть оправдана в период становления бизнеса, когда скорость реакции, личная вовлеченность и предпринимательская энергия позволяют компенсировать недостаток формальных процессов. Однако по мере роста компании данная модель начинает воспроизводить управленческую зависимость: команда привыкает обращаться к собственнику как к единственному источнику окончательного решения, а сам предприниматель становится ограничителем масштабирования.

Проблема выхода предпринимателя из операционного управления особенно значима для российского предпринимательского сектора, где многие компании исторически формировались вокруг сильной личности основателя. В такой модели собственник не только владеет капиталом, но и удерживает в себе стратегическую, исполнительную и операционную функции. В отечественной литературе данная проблематика частично раскрывается через категорию стратегического менеджмента собственника, где собственник рассматривается как субъект, отвечающий за создание стоимости бизнеса, а не только за административный контроль текущей деятельности. Антонов В. Г. и Масленников В. В. связывают стратегическое управление собственника с процессом создания стоимости, что позволяет теоретически отделить владельческую функцию от ежедневного операционного администрирования [2].

В прикладной управленческой практике, обобщенной автором статьи, выход из операционного управления часто понимается предпринимателями как передача текущих или менее значимых задач подчиненным при сохранении за собой наиболее существенных блоков: продукта, маркетинга, продаж, ключевых клиентов, финансов или кадровых решений. Однако такая конфигурация не является реальным выходом из операционного контура. Если собственник оставляет за собой кросс-функциональные зоны, определяющие движение всей компании, он продолжает выполнять роль фактического центра управления. В результате возникает не профессионализация менеджмента, а усложнение маршрута принятия решений, где назначенный операционный руководитель становится промежуточным звеном между командой и предпринимателем.

Цель исследования состоит в разработке концептуально-прикладной модели формирования стратегической роли предпринимателя в условиях делегирования операционного управления. Достижение данной цели связано с теоретическим разграничением функций собственника, генерального директора и операционной команды, с выявлением признаков имитационного делегирования, с обоснованием необходимости выращивания CEO внутри компании и с формализацией критериев организационной готовности команды к автономной работе без ежедневного участия собственника.

Теоретическая база

Теоретическая база исследования строится на пересечении нескольких направлений управленческой науки: корпоративного управления, агентской теории, стратегического менеджмента собственника, теории делегирования полномочий, процессного подхода, предпринимательского управления и исследований влияния личности основателя на развитие организации. Такое междисциплинарное основание необходимо потому, что выход предпринимателя из операционного управления не является только кадровым решением. Он представляет собой трансформацию всей управленческой архитектуры компании.

В рамках корпоративного управления центральным является вопрос распределения прав, обязанностей и контроля между собственниками и менеджментом [3]. Бухвалов А. В. рассматривает корпоративное управление как научную область, связанную с анализом агентской проблемы и разделения властей в фирме [4]. Для темы настоящей статьи это имеет принципиальное значение: предпринимательская компания постепенно должна перейти от единоличной концентрации управленческих решений к разделению стратегического и исполнительного контуров.

Агентская теория позволяет объяснить риски передачи управленческих полномочий от собственника к наемному менеджменту. В отечественных исследованиях агентская проблема описывается как конфликт интересов между собственниками и менеджерами, возникающий при разделении владения и управления [10]. Грицай И. И. и Равшанов А. С. подчеркивают, что агентская проблема особенно актуальна в условиях корпоративного управления, поскольку менеджмент получает возможность принимать решения от имени собственников, но его интересы не всегда полностью совпадают с интересами владельцев [6]. Для предпринимательской компании эта логика требует уточнения: на этапе выхода собственника из операционного управления главная проблема состоит не только в контроле менеджера, но и в способности самого собственника реально передать полномочия, перестав возвращать решения в персоналистский контур.

Стратегический менеджмент собственника раскрывает иную сторону проблемы. Если агентская теория акцентирует риск расхождения интересов между собственником и менеджером, то концепция стратегического управления собственником позволяет описать новую роль владельца после ухода из ежедневной операционной деятельности. В данной логике предприниматель не устраняется из управления, а переходит к функциям стратегического субъекта: определяет акционерный ориентир, формирует долгосрочную модель развития, контролирует стоимость бизнеса, оценивает риски

масштабирования и развивает управленческую преемственность. Антонов В. Г. и Масленников В. В. связывают управленческую роль собственника с созданием стоимости бизнеса, что делает их подход значимым для обоснования перехода предпринимателя от операционного контроля к стратегическому владению [2].

Теория делегирования полномочий необходима для различения передачи задач и передачи управленческой власти. В отечественных публикациях делегирование рассматривается как инструмент управления персоналом, при котором подчиненные получают не только поручения, но и определенный объем полномочий для их выполнения. Гербер В. Х. связывает современные тренды делегирования с изменением роли руководителя и расширением самостоятельности исполнителей [5]. Календжян С. О. рассматривает делегирование как элемент практики корпоративного управления, позволяющий перераспределять управленческие функции внутри организации [7]. Колесниченко Е. А. подчеркивает значение совершенствования системы делегирования полномочий для повышения эффективности организационного управления [8]. Коренькова Т. В. и Чекан А. А. указывают, что руководители часто признают полезность делегирования на уровне принципа, но сталкиваются с трудностями при его практической реализации [9]. Молчанова Н. С. рассматривает делегирование как одну из проблем организации управленческого процесса, связанную с разграничением ответственности и полномочий [12]. Фрик О. В. акцентирует значение культуры делегирования, без которой передача полномочий остается формальной и не обеспечивает реальной управленческой автономии [15]. Процессный подход дополняет теорию делегирования, поскольку операционная автономия невозможна без воспроизводимых процессов, прозрачных ролей, регламентированных маршрутов принятия решений и системы показателей. Если деятельность компании держится на личной памяти предпринимателя, неформальных договоренностях и постоянных ручных согласованиях, то передача операционного управления будет но-

силь декларативный характер. В такой системе новый руководитель не получает полноценной управленческой среды, а вынужден постоянно обращаться к собственнику за подтверждением решений.

Предпринимательское управление раскрывает роль основателя как носителя инновационной, организационной и ценностной энергии бизнеса. Скамай Л. Г. рассматривает предпринимательское управление как особый тип управленческой деятельности, связанный с созданием и развитием управленческих ролей вокруг собственности [14]. Широкова Г. В. анализирует влияние личности предпринимателя на развитие организации и показывает значимость фигуры основателя для траектории роста компании [16]. Эти подходы позволяют объяснить, почему выход предпринимателя из операционного управления не может происходить механически. Компания, выросшая вокруг личности собственника, нуждается не только в назначении нового руководителя, но и в перестройке символической, ролевой и властной архитектуры.

Функциональная дифференциация предпринимателя и менеджера также имеет значение для настоящего исследования. Литав Е. Я. рассматривает различие между предпринимателем и менеджером как различие поведенческих и управленческих ролей, что позволяет теоретически обосновать переход от предпринимательской энергии основания к профессиональной логике администрирования и масштабирования [11]. В контексте делегирования операционного управления это различие проявляется особенно ярко: предприниматель ориентирован на возможность, риск, рынок и развитие, тогда как генеральный директор должен обеспечить воспроизводимое достижение целей через систему людей, процессов и ресурсов.

Зарубежная научная традиция дополняет отечественные подходы. Jensen M. C. и Meckling W. H. в «Теории фирмы» раскрывают агентские издержки как следствие разделения собственности и контроля [20]. Fama E. F. и Jensen M. C. анализируют разделение принятия решений и кон-

троля как основу организационной эффективности [18]. Eisenhardt K. M. рассматривает агентскую теорию как один из ключевых инструментов анализа управленческих отношений в организациях [17]. Hambrick D. C. и Mason P. A. в теории высшего управленческого звена показывают, что характеристики топ-менеджеров влияют на стратегические выборы и результаты компании [19]. Wasserman N. исследует парадокс предпринимательского успеха, при котором рост компании повышает вероятность необходимости замены founder-CEO профессиональным руководителем [21].

В совокупности данные теоретические подходы позволяют определить выход предпринимателя из операционного управления как институциональный процесс, в ходе которого собственник перестает быть центром ежедневного принятия решений и закрепляет за собой стратегическую функцию. Операционное управление при этом передается не абстрактной команде и не ограниченному операционному директору, а генеральному директору как носителю исполнительной власти, признанному собственником и командой.

Методология

Исследование выполнено в логике концептуально-прикладного анализа. Его теоретическая часть основана на изучении отечественных и зарубежных источников по корпоративному управлению, агентской проблеме, делегированию полномочий, стратегическому менеджменту собственника, предпринимательскому управлению и управленческой преемственности. Особое внимание уделено отечественным публикациям, поскольку российская предпринимательская практика характеризуется высокой зависимостью компаний от фигуры собственника и слабой формализацией перехода от предпринимательского к профессиональному управлению.

Практическая часть исследования основана на авторском экспертном обобщении, сформированном в ходе методологического сопровождения предпринимателей, анализа управленческих моделей компаний и разработки образовательных программ для собственников бизнеса.

В рамках данного обобщения были систематизированы повторяющиеся управленческие ситуации, возникающие при передаче операционного управления: сохранение собственником фактического контроля над ключевыми функциями, назначение операционного руководителя без достаточного объема полномочий, разрыв между ответственностью и правом принятия решений, недостаточная автономность управленческой команды, неопределенность ролей и отсутствие подготовленного внутреннего преемника на позицию генерального директора.

Методологически данные ситуации были обработаны через системный и структурно-функциональный анализ. Системный анализ позволил рассмотреть компанию как совокупность стратегического, исполнительного и операционного контуров. Структурно-функциональный анализ позволил разграничить роли собственника, генерального директора, операционного директора и функциональных руководителей. Концептуальное моделирование было использовано для построения модели перехода предпринимателя от персоналистского управления к стратегическому владению. Экспертное обобщение позволило перевести практические наблюдения в научные категории, такие как асимметричное делегирование, имитационное делегирование, организационная автономность команды, публичная легитимация CEO-роли и управленческая преемственность.

Ограничение исследования состоит в том, что предложенная модель имеет концептуально-прикладной характер и требует дальнейшей количественной проверки на выборке предпринимательских компаний различных отраслей и масштабов. Вместе с тем практическая значимость модели заключается в возможности ее использования как диагностического инструмента для собственников, бизнес-школ, консультантов и управленческих команд.

Результаты исследования

Результаты исследования показывают, что выход предпринимателя из операционного управления не может быть описан как простое снижение личной занятости собственника в текущих

задачах. В более строгом научном смысле он представляет собой институциональную трансформацию управленческой системы, при которой меняется не объем работы предпринимателя, а его позиция в архитектуре власти компании.

Наиболее распространенной ошибкой является функциональное или асимметричное делегирование. Оно возникает в ситуации, когда собственник передает подчиненным отдельные

операционные блоки, но сохраняет за собой контроль над наиболее значимыми зонами бизнеса. В управленческой практике это проявляется в сохранении за предпринимателем кросс-функциональных узлов, через которые проходит основная управленческая энергия компании: продукта, продаж, маркетинга, финансов, ключевых клиентов и кадровых решений. Такая модель не создает самостоятельного исполнительного контура, поскольку решения продолжают возвращаться к собственнику.

Таблица 1. Типология управленческих состояний предпринимательской компании при передаче операционного управления.

Управленческое состояние	Содержание состояния	Научная интерпретация	Управленческий риск
Персоналистское управление	Ключевые решения принимаются собственником как центральным субъектом управления	Концентрация стратегического, исполнительного и операционного контуров в одной фигуре	Зависимость компании от ежедневного участия предпринимателя
Функциональное делегирование	Отдельные задачи и функции передаются руководителям направлений	Передача отдельных функций без изменения архитектуры власти	Иллюзия выхода из операционного управления
Асимметричное делегирование	Ответственность частично передана, но ключевые полномочия остаются у собственника	Несовпадение ответственности и полномочий	Рост согласований и управленческого напряжения
Имитационное делегирование	Назначенный руководитель становится промежуточным звеном между командой и собственником	Формализация управленческой позиции без фактической автономии	Усложнение системы без автономизации
СЕО-модель	Исполнительная власть передается генеральному директору	Институционализация исполнительного контура управления	Риск ценностного рассогласования при слабой подготовке СЕО
Стратегическое владение	Собственник управляет целями, капиталом, стратегией и долгосрочной стоимостью	Разделение стратегической и операционной функций	Необходимость зрелой команды и системы контроля

Источник: составлено автором.

Ключевым результатом исследования является вывод о том, что ответственность не может быть эффективной без полномочий. В предпринимательской компании данная проблема проявляется особенно остро, поскольку собственник может формально назначить операционного руководителя, но сохранить за собой критические права принятия решений. Если руководитель получает только часть бизнеса и ограниченный ресурсный контур, он не способен заменить собственника в системе управления.

В научной логике такая ситуация описывается как разрыв между формальной ответственностью и фактической управленческой властью. Руководитель несет ответственность за результат, но не обладает достаточным контролем над ресурсами, бюджетом, командой и межфункциональными решениями. В результате он не снижает зависимость бизнеса от собственника, а лишь становится дополнительным узлом согласования.

Механизм имитационного делегирования операционного управления:

1. Сохранение собственником ключевых полномочий.
2. Передача руководителю ограниченной ответственности.
3. Сохранение обращений команды к собственнику.
4. Превращение операционного руководителя в промежуточное звено.
5. Сохранение собственника в фактическом операционном контуре.

Реальное делегирование отличается тем, что генеральному директору передается не только зона ответственности, но и право управлять компанией как целостной системой. Он получает полномочия по людям, ресурсам, процессам, бюджетам, межфункциональным конфликтам и достижению стратегических целей. Только при таком условии собственник может перейти к стратегическому контуру.

Механизм реального выхода предпринимателя из операционного управления:

1. – Передача ответственности.
 - Передача полномочий.
 - Передача ресурсов.
 - Публичное признание CEO командой.
2. Формирование исполнительного центра управления.
3. Автономизация управленческой команды.
4. Переход собственника к стратегическому владению.

Исследование показывает, что устойчивый выход собственника из операционного управления возможен преимущественно через формирование полноценной роли генерального директора. Операционный директор может стабилизировать процессы, но не всегда способен управлять компанией как целым. Если руководителю передана только часть компании, а ключевые блоки остаются у собственника, то речь идет не о передаче управления, а о создании вспомогательной управленческой позиции.

Генеральный директор в рассматриваемой модели выступает не как исполнитель частных поручений собственника, а как носитель исполнительной власти. Он должен обеспечивать достижение стратегических целей через управленческую команду, ресурсы, процессы, систему мотивации и показатели. При этом его назначение не может быть кулуарным решением, поскольку команда должна признать новую управленческую роль. Если сотрудники не понимают, почему выбран именно этот человек и какие полномочия ему переданы, в компании возникает двоевластие.

Одним из центральных результатов исследования является вывод о том, что выход предпринимателя из операционного управления должен начинаться задолго до формального назначения генерального директора. Собственнику необходимо заранее формировать управленческую преемственность, выявлять потенциальных внутренних кандидатов на CEO-роль и развивать управленческую команду как основу передачи исполнительной власти.

Таблица 2. Разграничение управленческих ролей в процессе выхода собственника из операционного управления.

Управленческая роль	Содержание роли	Научная функция	Ошибка смешения ролей
Собственник-акционер	Определяет акционерный ориентир и долгосрочную логику развития бизнеса	Стратегический контур управления	Возврат к управлению текущими задачами
Предприниматель	Выявляет новые возможности, рынки, продукты и направления роста	Инновационно-развивающая функция	Замещение системного управления предпринимательской интуицией
Генеральный директор	Управляет компанией как целостной системой	Исполнительный контур управления	Превращение CEO в исполнителя воли собственника
Операционный директор	Обеспечивает устойчивость процессов и регулярность исполнения	Процессно-операционная функция	Ответственность за процессы без влияния на всю систему
Управленческая команда	Реализует цели через функции, процессы и взаимодействие	Операционная автономия	Сохранение зависимости от собственника как арбитра

Источник: составлено автором.

Внешний найм генерального директора может быть эффективен при необходимости быстрого привлечения недостающих компетенций, однако он связан с риском культурного и ценностного несоответствия. Внутренний кандидат обладает знанием продукта, клиентов, неформальной структуры, управленческой истории и реальных

источников ценности компании. Однако этот кандидат не становится CEO автоматически. Его необходимо постепенно вводить в стратегический контур, расширять его полномочия, передавать ответственность, проверять способность принимать решения и публично признавать перед командой.

Таблица 3. Логика формирования внутреннего CEO-кандидата.

Этап формирования CEO	Управленческое содержание этапа	Научная интерпретация	Ожидаемый результат
Выявление внутренних кандидатов	Определение сотрудников с потенциалом стратегического и исполнительного управления	Диагностика управленческого потенциала внутри организации	Снижение зависимости от внешнего найма
Расширение зоны ответственности	Передача кандидату более сложных управленческих областей	Проверка способности управлять не задачей, а направлением	Рост управленческой самостоятельности

Продолжение на следующей странице

Таблица 3. Логика формирования внутреннего CEO-кандидата. (Продолжение таблицы)

Этап формирования CEO	Управленческое содержание этапа	Научная интерпретация	Ожидаемый результат
Передача полномочий	Закрепление за кандидатом права принимать решения в пределах управленческого контура	Формирование реального центра принятия решений	Снижение количества возвратов к собственнику
Публичная легитимация	Организационное признание новой управленческой роли	Закрепление управленческой власти в системе отношений	Снижение риска двоевластия
Включение в стратегический контур	Участие кандидата в обсуждении долгосрочных целей, рисков и направлений развития	Проверка ценностного и стратегического соответствия	Подготовка к полной CEO-роли

Источник: составлено автором.

Результаты исследования также показывают, что передача операционного управления возможна только при достижении компанией определенного уровня организационной автономности. Под организационной автономностью в данном случае понимается способность управленческой команды обеспечивать регулярное функционирование бизнеса, принимать операционные решения, координировать межфункциональное взаимодействие и разрешать текущие управленческие противоречия без постоянного обращения к собственнику как к окончательному арбитру.

Недостаточная организационная автономность проявляется в функциональной изолированности подразделений, межканальной конкуренции, ролевой неопределенности, высокой внутренней конфликтности и сохранении персоналистской зависимости от предпринимателя. В таких условиях формальное назначение генерального или операционного директора не обеспечивает реального выхода собственника из операционного контура, поскольку ключевые решения

продолжают возвращаться к нему.

Следовательно, готовность компании к делегированию операционного управления должна определяться не только наличием кандидата на позицию CEO, но и зрелостью самой управленческой системы. Компания может быть признана готовой к передаче операционного управления только тогда, когда основные функции согласованы между собой, зоны ответственности разграничены, управленческие конфликты решаются внутри исполнительного контура, а собственник перестает быть обязательным участником ежедневного принятия решений.

После передачи операционного управления предприниматель не выходит из бизнеса в смысле утраты влияния. Напротив, он переходит к более сложной и более зрелой роли. В рамках данной роли собственник перестает быть главным диспетчером задач и становится субъектом стратегического владения, определяющим долгосрочные цели, акционерный ориентир, инвестиционную логику, развитие новых направлений и требования к устойчивости компании.

Таблица 4. Индикаторы организационной готовности компании к передаче операционного управления.

Индикатор организационного состояния	Научная интерпретация	Признаки низкой готовности	Признаки высокой готовности
Функциональная изолированность подразделений	Отсутствие горизонтальной интеграции между управленческими и операционными блоками компании	Подразделения действуют преимущественно в логике собственных задач и не соотносят решения с общекорпоративным результатом	Подразделения координируют действия через общие цели, показатели и управленческие регламенты
Межканальная конкуренция в системе продаж	Конфликт интересов между коммерческими направлениями и каналами взаимодействия с клиентами	Каналы продаж конкурируют за ресурсы, клиентов и управленческое внимание собственника	Каналы продаж встроены в единую коммерческую стратегию и оцениваются через совокупный результат компании
Недостаточная целевая интеграция функций	Несогласованность функциональных задач с ценностью для клиента и стратегическими результатами бизнеса	Функциональные руководители оптимизируют локальные показатели без учета общего результата	Функции компании синхронизированы вокруг клиентской ценности, финансового результата и стратегических приоритетов
Высокая внутренняя конфликтность	Рост транзакционных и координационных издержек внутри управленческой системы	Значительная часть управленческой энергии расходуется на разрешение внутренних противоречий	Конфликты разрешаются через регламенты, полномочия, показатели и управленческую ответственность
Ролевая неопределенность	Неразграниченность зон ответственности, полномочий и ожидаемых результатов	Сотрудники и руководители не имеют устойчивого понимания границ своих функций и маршрутов принятия решений	Роли, полномочия, ответственность и критерии результата формализованы и признаны участниками системы
Персоналистская зависимость от собственника	Концентрация операционного контроля в фигуре предпринимателя	Ключевые решения регулярно возвращаются к собственнику даже при наличии назначенных руководителей	Операционные решения принимаются генеральным директором и управленческой командой без ежедневного участия собственника

Источник: составлено автором.

С научной точки зрения стратегическая роль предпринимателя включает управление долгосрочной стоимостью, акционерным ориентиром, новыми направлениями роста, рисками масштабирования, развитием CEO, преемственностью, ценностным ядром компании и рыночной чувствительностью. Особое значение имеет сохранение связи с клиентской проблематикой. Предприниматель не должен оставаться операцион-

ным продавцом или маркетологом, но должен сохранять способность видеть изменения рынка, изучать клиентов компании и клиентов конкурентов, выявлять новые источники ценности и задавать стратегические векторы развития.

Обсуждение

Полученные результаты позволяют уточнить содержание понятия «выход собственника из операционного управления». В деловой практике

оно нередко трактуется как снижение личной занятости предпринимателя или передача части текущих процессов подчиненным. Однако анализ показывает, что такая трактовка является недостаточной. Выход из операционного управления представляет собой перераспределение власти, ответственности и ролей внутри компании.

Ключевым отличием реального выхода от имитационного является наличие нового исполнительного центра. Если в компании появляется операционный директор, но команда продолжает обращаться к собственнику, а ключевые решения по-прежнему согласуются через него, управленческая система не меняется. Она лишь приобретает дополнительный уровень коммуникации. В этом случае собственник не выходит из операционного контура, а усложняет его.

Теоретическая база подтверждает данную логику. Исследования делегирования полномочий показывают, что передача задач без передачи прав принятия решений не обеспечивает управленческой эффективности [8; 9; 15]. Агентская теория указывает на необходимость согласования интересов собственника и менеджмента, но в предпринимательской компании к этому добавляется еще один фактор: собственник должен быть готов отказаться от фактической монополии на операционные решения.

Особую значимость имеет публичная легитимация CEO-роли. Назначение генерального директора не может быть только внутренним кадровым актом. Команда должна понимать, почему выбран именно этот человек, какие полномочия ему переданы и как теперь должен работать

маршрут принятия решений. Если эта коммуникация отсутствует, в компании возникает двоевластие: формальный CEO есть, но фактическим центром власти остается собственник.

Результаты исследования также показывают, что выход из операционного управления невозможен без развития команды. Если команда не способна решать большинство регулярных вопросов без предпринимателя, передача управления приведет либо к возврату собственника в операционный контур, либо к управленческому сбою. Поэтому подготовка CEO должна идти параллельно с выращиванием управленческой команды, формированием скамейки преемников и развитием молодых сотрудников. Последний фактор имеет стратегическое значение, поскольку технологическое обновление и изменение поведения клиентов требуют от компании постоянной адаптации. Если молодые сотрудники не встроены в продуктовую и управленческую систему, бизнес начинает терять чувствительность к новым поколениям рынка.

Важным результатом является также переосмысление роли предпринимателя после выхода из операционной деятельности. Собственник не должен сохранять за собой отдельные функциональные блоки под видом стратегии. Если он продолжает управлять маркетингом, продуктом или продажами в операционном режиме, компания остается зависимой от него. Стратегическая роль состоит не в ручном управлении ключевыми функциями, а в постановке целей, контроле долгосрочных показателей, развитии CEO, создании новых направлений и сохранении рыночной чувствительности через анализ клиентской и конкурентной проблематики.

Таблица 5. Риски выхода предпринимателя из операционного управления и механизмы их снижения.

Управленческий риск	Научная интерпретация	Механизм снижения
Сохранение собственником контроля над продуктом, маркетингом или продажами	Сохранение кросс-функционального операционного контроля	Передача всей исполнительной логики генеральному директору

Продолжение на следующей странице

Таблица 5. Риски выхода предпринимателя из операционного управления и механизмы их снижения. (Продолжение таблицы)

Управленческий риск	Научная интерпретация	Механизм снижения
Ограниченность полномочий операционного руководителя	Асимметричное делегирование	Закрепление полномочий, ресурсов и зоны решений
Непризнание нового руководителя командой	Дефицит управленческой легитимности	Публичная коммуникация назначения CEO
Продолжение обращений сотрудников к собственнику	Несовпадение формальной и фактической власти	Изменение маршрутов принятия решений
Отсутствие внутренних кандидатов на CEO-роль	Отсутствие управленческой преемственности	Системное выращивание внутренних CEO-кандидатов
Межфункциональная конфликтность	Функциональная фрагментация	Объединение функций вокруг целей и результата
Недостаточное включение молодых сотрудников в развитие бизнеса	Снижение адаптивности компании	Омоложение управленческого и продуктового контура
Сохранение управления задачами вместо управления целями	Сохранение персоналистской модели	Переход к стратегическому владению

Источник: составлено автором.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что формирование стратегической роли предпринимателя в условиях делегирования операционного управления представляет собой процесс институционального разделения собственнической, стратегической и исполнительной функций. Выход из операционной деятельности не может быть достигнут путем передачи отдельных задач операционному директору или функциональным руководителям. Он требует формирования полноценной CEO-роли, передачи полномочий вместе с ответственностью, публичной легитимации нового центра исполнительной власти и развития команды, способной работать без ежедневного участия предпринимателя.

Научное значение исследования состоит в уточнении содержания понятий асимметричного и имитационного делегирования применительно к предпринимательским компаниям. Асимметричное делегирование проявляется в передаче ответственности без достаточного объема полномочий, а имитационное делегирование —

в создании формальной управленческой позиции, которая не изменяет фактическую архитектуру власти. Эти категории позволяют описать типовую ситуацию, когда собственник декларирует выход из операционного управления, но сохраняет за собой ключевые управленческие контуры.

Практическая значимость исследования заключается в разработке модели перехода предпринимателя от персоналистского управления к стратегическому владению. Данная модель показывает, что собственник должен заранее выращивать CEO, развивать внутреннюю скамейку преемников, формализовать роли и процессы, передавать полномочия вместе с ресурсами и менять поведение команды через публичное признание нового исполнительного центра. Только в этом случае предприниматель перестает быть главным диспетчером задач и становится стратегическим субъектом, отвечающим за долгосрочную стоимость, акционерный ориентир, развитие новых направлений, преемственность и институциональную устойчивость бизнеса.

Библиографический список

1. Антонов В. Г., Масленников В. В. Навигатор собственника эффективного бизнеса // *Управленческие науки*. — 2013. — № 3. — С. 26–35.
2. Антонов В. Г., Масленников В. В. Стратегический менеджмент для собственника // *Вестник ГУУ*. — 2014. — № 6. — С. 13–22.
3. Арсенова Е. В. Проблема корпоративного управления и основные факторы его развития // *Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд*. — 2013. — № 23.
4. Бухвалов А. В. Корпоративное управление как объект научных исследований // *Российский журнал менеджмента*. — 2005. — Т. 3, № 3. — С. 81–96.
5. Гербер В. Х. Основные тренды в делегировании полномочий // *Социально-экономические науки и гуманитарные исследования*. — 2015. — № 9.
6. Грицай И. И. Агентская проблема в корпоративном управлении // *Образование и право*. — 2023. — № 2.
7. Календжян С. О., Костенкова Т. Ю., Гумилевская О. В. Делегирование полномочий в практике корпоративного управления // *Российский внешнеэкономический вестник*. — 2016. — № 7. — С. 108–119.
8. Колесниченко Е. А., Радюкова Я. Ю., Кузьмин А. В. Совершенствование системы делегирования полномочий в организации // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. — 2018. — 2 (26).
9. Коренькова Т. В., Чекан А. А. Проблемы делегирования полномочий в процессе управления персоналом промышленных организаций // *Вестник ГУУ*. — 2013. — № 12.
10. Костенко Н. Н. Агентская проблема в корпоративном управлении: сущность, причины, основные подходы к разрешению // *Экономика и бизнес: теория и практика*. — 2023. — 1 (37).
11. Литая Е. Я. Функциональная дифференциация предпринимателя и менеджера и ее значение для процесса становления системы управления малыми развивающимися предприятиями // *Актуальные вопросы экономических наук*. — 2013. — № 34. — С. 42–50.
12. Молчанова Н. С. Проблема делегирования полномочий в организации // *Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации*. — 2006. — № 110. — С. 95–98.
13. Равшанов А. С. Агентская проблема: проблема между собственниками, акционерами и менеджментом компании // *Экономика и бизнес: теория и практика*. — 2020. — 2 (134).
14. Скамай Л. Г. Предпринимательское управление: инновационная составляющая подготовки менеджеров современного типа // *Вестник ГУУ*. — 2012. — № 7.
15. Фрик О. В. Теоретические аспекты культуры делегирования полномочий в организации // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*. — 2024. — 3 (61).
16. Широкова Г. В., Кнатько Д. М. Влияние личности предпринимателя на развитие организации // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. — 2008. — № 1.
17. Eisenhardt K. M. Agency Theory: An Assessment and Review // *Academy of Management Review*. — 1989. — Vol. 14, no. 1. — P. 57–74.
18. Fama E. F., Jensen M. C. Separation of Ownership and Control // *Journal of Law and Economics*. — 1983. — Vol. 26, no. 2. — P. 301–325.
19. Hambrick D. C., Mason P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers // *Academy of Management Review*. — 1984. — Vol. 9, no. 2. — P. 193–206.
20. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // *Journal of Financial Economics*. — 1976. — Vol. 3, no. 4. — P. 305–360.
21. Wasserman N. Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success // *Organization Science*. — 2003. — Vol. 14, no. 2. — P. 149–172.