

А.В. Габов • И.А. Косякин • Н.С. Сапрыкин

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Москва – 2026



УДК 347.7
ББК 67.404.013.11
Г12

Автор иллюстраций Наталья Борисова

Габов, Андрей Владимирович.

Г12 Настольная книга генерального директора / А. В. Габов, И. А. Косякин, Н. С. Сапрыкин. Москва : Статут, 2026. — 220 с. : ил.

ISBN 978-5-8354-2169-5 (в пер.)

В книге освещен путь генерального директора, начиная от изучения компании, в которой он планирует быть первым лицом, вступления в должность, через ежедневное принятие управленческих решений, и вплоть до прекращения полномочий. Она объединяет в себе понятный язык, академическую точность в изложении права и лучшие управленческие практики. Ключевая идея авторов: «Чем качественнее менеджмент, тем ниже риски ответственности», поэтому в книге излагаются способы управленческой профилактики и конкретные действия по защите от всех видов ответственности генерального директора.

Издание будет полезно первым лицам и топ-менеджерам компаний, юристам, специалистам по корпоративному управлению, работникам органов государственной власти, участвующим в регулировании бизнеса и содействующим деловым инициативам.

УДК 347.7
ББК 67.404.013.11

ISBN 978-5-8354-2169-5

© А.Ю. Назаров, предисловие, 2026

© А.В. Гусев, вступ. слово, 2026

© Б.А. Мовтян, вступ. слово, 2026

© А.В. Габов, И.А. Косякин, Н.С. Сапрыкин, 2026

© Редподготовка, оформление. Издательство «Статут», 2026



Эта книга, на мой взгляд, про то, как управлять лучше, умнее и спокойнее. Авторам удалось практически невозможное: соединить академическую глубину с суровой реальностью. И я точно знаю, что они читали не только законы, но и наши боли — в тексте встречаются детали, которые не придумаешь в кабинетной тиши.

Например, неожиданный для юристов совет: прежде чем что-то реформировать, иди в цех. Смотри своими глазами, говори с людьми. Это известная японская практика «гемба»: решение проблемы там, где она возникает, а не в офисе над отчетами. И книга тут же дает инструмент, чтобы этот поход не превратился в бессмысленную прогулку: модель «спиральной динамики» помогает понять, на каком этапе зрелости находится компания, и не насаждать регламенты там, где коллектив живет по другим законам. Право здесь не давит, а помогает видеть живой организм бизнеса.

Или другой пример, когда с хирургической точностью разобрано страхование ответственности D&O, которое в деловых кругах принято считать индульгенцией. Авторы спускают с небес на землю: практика показывает, что страховые компании отказывают в выплатах именно тогда, когда директору грозит реальная субсидиарка. И вместо иллюзий предлагают рабочий механизм защиты, о котором молчат даже дорогие консультанты.

Не обходят стороной и такие деликатные темы, как «золотые парашюты». На реальном кейсе показано: даже единогласное решение совета директоров не спасает компенсацию от «срезания» в суде, если она не привязана к экономике компании. И тут же — четкий рецепт, как сконструировать выплату, чтобы она устояла, а не превратилась в иск о взыскании убытков с самого директора.

Наконец, в главе об ответственности директора нет привычного запугивания. Это холодный, прагматичный расчет: авторы советуют иметь в компании «аварийный протокол» на случай визита следователей. Четкое понимание, кто из адвокатов выезжает, где лежат резервные копии и почему «черная папка» досье на контрагентов — это не бюрократия, а личное алиби директора.

Книга написана языком, который понятен занятому руководителю. Это готовое лекарство от управленческой тревожности. Держать ее стоит не на полке, а в ящике рабочего стола, и доставать каждый раз, когда интуиция подсказывает, что на горизонте не только прибыль, но и крупные неприятности.

*Заместитель генерального директора Государственной корпорации «Ростех»,
председатель совета директоров АО «Объединенная
приборостроительная корпорация»*

Александр Юрьевич Назаров



Уважаемые читатели!

В этой книге живо и увлекательно синтезированы лучшие и новейшие российские практики управления.

Конечно, хотелось бы, чтобы подобное издание появилось еще годах в 1990-х или начале 2000-х, когда шло становление новой российской экономики и управленческих практик. Ведь директору, убедился я на собственном опыте, необходимо знать от «А» до «Я» фундаментальные особенности и все нюансы производственных процессов, кадровой работы, деловой этики, человеческой психологии.

Тем не менее хорошо, что книга увидела свет сейчас, когда наша экономика переходит на более эффективные национальные рельсы. Для этого нужны сильные производственники, инициативные руководители, способные принимать смелые, нестандартные верные решения.

Думаю, эта книга будет полезна не только управленцам компаний, но и тем, кто занимает серьезные посты на государственной службе, поскольку здесь речь идет об общих принципах качественного руководства. Описаны логика принятия решений и механизмы деловых взаимоотношений. Важно, что большое внимание уделяется правовым аспектам профессиональной деятельности.

Спасибо авторам за академическую глубину в доходчивом изложении. Они выполнили полезную работу, которая должна быть интересна широкому кругу коллег.

*Губернатор Воронежской области
Александр Викторович Гусев*



Уважаемые коллеги — директора предприятий и организаций,
топ-менеджеры и те, кто только начинает нелегкий
управленческий путь!

Это действительно настольная книга генерального директора.

В жизни бывает всякое. Вполне возможно, что однажды Вам предложат должность генерального директора крупного завода, на которую Вы даже не рассчитывали. Это несомненный шанс вписать свое имя в историю предприятия и сделать много полезного для нашей страны.

Однако работе генерального директора, как и любой другой, нужно учиться всю жизнь.

На страницах книги Вы узнаете, на что «кандидат в генеральные директора» должен обращать внимание в компании, которую он в будущем возглавит. Какие первые шаги предпринять, чтобы заложить фундамент долгого, стабильного и успешного управления. Как энергично действовать, предлагать и реализовывать изменения и при этом максимально обезопасить себя от многочисленных видов ответственности. Как построить холдинговую структуру и эффективно ею управлять.

Хотя книга написана учеными, это не «наука ради науки». В основе книги — многолетний опыт юристов, которые изучили и обобщили все лучшие практики в сфере права и управления. Ключевое участие члена-корреспондента Российской академии наук добавляет книге основательность и глубину.

С уверенностью могу сказать: каждый совет со страниц книги способен принести ощутимую пользу.

Желаю Вам успехов и побед на пути генерального директора!

*Генеральный директор АО «Техноимпульс» —
управляющей организации АО «Концерн «Созвездие»»
Борис Анатольевич Мовтян*

Глава 1

ПРИОБРЕТЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Due diligence для директора

Вы получили звонок от карьерного консультанта: Вами интересуется компания, в которой скоро освободится место первого лица.

Вы находитесь в поисках работы и планируете выбрать компанию, которой будут полезны Ваши управленческие компетенции.

Во всех случаях следует понимать: чем выше уровень топ-менеджера, тем дольше ему приходится искать работу. Должность генерального директора¹ требует особого доверия со стороны собственника, который проверяет не только опыт проектов, но и стиль управления, и возможную «эмоциональную химию» между директором и компанией.

По данным «Форбс» (август 2022 г.)¹, среднее время поиска работы для генерального директора составляет от 8 до 14 месяцев. Западные консалтинговые фирмы в материалах последних двух лет пишут о 6–12 месяцах², те же данные приводят российские карьерные консультанты на РБК (2023 г.)³.

Стоит задуматься еще о том, что, устроившись на работу, Вы посвятите компании большую часть своего времени. Придется подстраивать жизнь под управление компанией. А дело это ответственное — не только в смысле ответственности за небольшой участок экономики страны, но и в гражданско-правовом, административном и уголовном смыслах.

* Поскольку в этой книге живость изложения мы ставим выше академической точности, далее к словам «генеральный директор» и «юридическое лицо» будут употребляться многочисленные синонимы (за исключением тех случаев, когда речь идет именно о конкретной организационно-правовой форме юридического лица или о должности в конкретной компании).



Уважаемый читатель, разрешите познакомить Вас с Иваном, сыном Петровым. Это собирательный образ отечественного руководителя, чей путь «первого русского директора» вдохновлен былинами и нашей литературой. Ведь многие управленческие проблемы были актуальны и 500 лет назад: в качестве первого лица древнерусской корпорации наш герой попадает в те же рабочие и жизненные ситуации, что и современные директора

Когда инвестор приобретает крупный пакет акций, он осуществляет *due diligence* — проверку компании перед покупкой. Есть управленческий принцип «нанимай долго — увольняй быстро». Он применим и в обратную сторону: если Вы не изучите компанию заранее, в дальнейшем придется сталкиваться с неожиданными (и не всегда приятными) фактами о ней, но уже в статусе первого лица, ответственного за все.

Первый этап — проверка по открытым источникам. Помните, что многие компании, опасаясь санкций, получили право скрывать свои данные.

1. Первое впечатление о компании Вы можете создать по «серфингу» в поисковых системах. Введите наименование компании, фамилии и имена ключевых лиц и посмотрите, в каком контексте они упоминаются в СМИ. Не забывайте выставлять фильтр по времени публикации (например, в течение последнего года).

2. Если у Вас есть доступ к любому сервису проверки контрагента (Контур, Спарк и пр.), советуем воспользоваться им. Эти сервисы обобщают данные государственных систем, про которые мы расскажем ниже. Вы можете как получить краткую сводку о состоянии компании, так и углубиться в те сферы, которые система считает несущими повышенный риск.

На сайте pb.nalog.ru агрегированы данные реестров Федеральной налоговой службы (ФНС России):

На сайте ФНС России

Сервисы

О сервисе Вопросы и ответы Обратная связь Открытые данные Справка

Проверь себя и контрагента

Общие поиски Организации Индивидуальный предприниматель (ИП) Участие в ЮЛ Дисквалификация Адреса ЮЛ Ограничение участия в ЮЛ Предоставленные документы

Введите ИНН, ОГРН, ОГРНИП, наименование организации или ООО

Найти Ждать Расширенный поиск

Участие в ЮЛ
Учредитель, участник или единственный владелец кредитного лица

Дисквалификация
Реестр дисквалифицированных лиц

Адреса ЮЛ
Адреса, указанные при регистрации юридических лиц

Ограничения участия в ЮЛ
Поможет проверить под условия пп. 4-6 пункта 1 статьи 23 Закона о регистрации

Информация

Анализируйте сведения о контрагенте

Судебная практика по налоговым спорам
Данные за 2021
2 466 чел.

Комплексная информация о налогоплательщике

- Сведения о государственных реестрах с возможностью получения выписки
- Налог, долги, задолженность и нарушения
- Судебная практика, судебные налоговые решения
- Основной вид деятельности (ОКВЭД)

По ИНН или названию компании можно найти:

- является ли она участником других юридических лиц (есть данные об ООО, для АО нужно обращаться к сервисам раскрытия информации, например e-disclosure.ru);
- кто является участником самой компании (также есть данные об ООО, для АО нужны сервисы раскрытия) и кто ее возглавляет сейчас.

Зачастую компания является частью холдинга. При помощи сервиса Вы можете узнать, кто возглавляет холдинг, какие компании в него входят, каково место в холдинге той компании, возглавить которую предложили Вам;

- запущены ли реорганизация или банкротство, есть ли в реестре недостоверные сведения (повод задуматься, жива ли компания вообще; дополнительно сведения можно проверить на сайте fedresurs.ru);

- какова среднесписочная численность работников, сумма уплаченных налогов, недоимок по налогам, доходов и расходов по данным бухгалтерской отчетности (поможет сориентироваться в масштабе бизнеса).

3. На сайте kad.arbitr.ru можно ознакомиться с экономическими спорами, в которых участвует компания. Много исков — повод как минимум подумать, специфика ли это отрасли, масштаб бизнеса или, что может быть для Вас риском в будущем, неполадки в бизнес-процессах, из-за которых компания часто выступает ответчиком.

Сопоставьте с данными о спорах сведения из Банка данных исполнительных производств (fssp.gov.ru/iss/ip/) и данные Реестра недобросовестных поставщиков (zakupki.gov.ru/epz/dishonestsupplier/search/results.html).

Чаше всего российские сервисы интуитивно понятны для пользователя, чего нельзя сказать о многих зарубежных.

4. Данные бухгалтерской отчетности с 2019 г. публикуются на сайте bo.nalog.ru. В интерпретации отчетности Вам помогут коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности. Помните, что любая отчетность — это «рентгеновский снимок» компании на отчетную дату, и с этого времени многое может измениться.

Сервисы > Банк данных исполнительных производств

☐ Поиск физических лиц
 ☐ Поиск юридических лиц
 ☐ Поиск по номеру ИП

☐ Поиск по номеру ИД
 ☒ Поиск по ИНН юридического лица

ИНН юридического лица:⁸

Найти

Банк данных исполнительных производств: достаточно ввести ИНН и выбрать конкретный вид поиска.

[illegible]

Далее мы приведем в нашем изложении некоторые идеи, которые в книге «Финансы для нефинансовых менеджеров» излагает Михаил Карлик⁴:

– Достоверность отчетности зависит от нескольких факторов:

во-первых, чем компания больше, тем больше можно доверять ее отчетности: все не спрячешь, в относительных масштабах искажений меньше;

во-вторых, отчетность публичной компании достовернее, чем непубличной;

в-третьих, отчетность производственного предприятия, как правило, более достоверна, чем отчетность торгового предприятия: больше имущества, более видимые операции.

– Более полную картину даст сравнение результатов деятельности компании за несколько прошлых лет, а также сравнение с аналогичными компаниями-конкурентами (что покажут изменения на рынке в целом и то, как с ними справляется компания).

– Нужно выявлять «болевые точки». Вы можете определить:

1) растут ли продажи быстрее, чем у конкурентов, что покажет перспективность и привлекательность компании;

2) опережает ли рост доходов рост расходов (т.е. повышается ли внутренняя эффективность);

3) соответствует ли отраслевой рентабельность продаж;

4) растет ли выручка компании быстрее активов (Вы можете углубиться и в конкретные строки бухгалтерского баланса, например, составить мнение о загрузке производственных мощностей по динамике выручки и основных средств);

5) какова оборачиваемость активов в сравнении с отраслевой;

6) какова рентабельность активов в сопоставлении со средневзвешенной стоимостью капитала (это поможет предсказать решения в отношении компании: нужно ли будет Вам как директору заниматься расширением бизнеса или, напротив, его сворачиванием).

Важен баланс между собственным капиталом (который дороже) и заемным (который несет риски банкротства при невыплате долга и процентов). Чем менее ликвидны активы, тем более долгосрочным должен быть капитал (и он будет дороже доставаться компании).

Когда у Вас сложилось положительное впечатление о компании, Вы можете отправлять резюме и начинать переговоры с лицами, принимающими решение. В процессе переговоров рекомендуем выяснить видение первых лиц на направления развития компании и основные проблемы, стоящие перед ней.

После того как фактическое решение по Вашей кандидатуре принято (этот момент, как правило, наступает до формальных процедур избрания), следует переходить ко второму этапу проверки, плавно переходящему к принятию дел.

Второй этап — «глубинное погружение» в компанию.

В отличие от компании, которая приобретает акции другой компании, у кандидата в директора не всегда есть свой аппарат.

Вы можете полагаться на сотрудников самой компании, которую вскоре возглавите, но тогда следует учитывать возможные искажения информации. Наиболее оптимальный вариант — предложить основной компании (если Ваша компания входит в холдинг) или мажоритарному акционеру провести проверку компании и выделить для нее профильных специалистов — юристов, экономистов, технарей.

Я стал CEO, не успев освоить многие необходимые навыки общения. Мне почти не приходилось иметь дело с правительственными чиновниками, а государство стало играть в бизнесе все более заметную роль. У меня не было опыта общения со СМИ: моя единственная пресс-конференция была проведена по заранее написанному плану в тот день, когда GE объявила, что я стану председателем совета директоров. Я всего пару раз недолго общался с аналитиками с Уолл-стрит. В то время у GE было более 500 000 акционеров, и они понятия не имели, кто такой Джек Уэлч и сможет ли он достойно занять место самого любимого бизнесмена в Америке.

Зато я точно знал, какую атмосферу я хочу создать в компании.

У компании было много сильных сторон. В ней работали 404 000 сотрудников, она приносила \$1,5 млрд прибыли в год при обороте в \$25 млрд. Ее баланс был в отличном состоянии, а продукция и услуги были представлены почти во всех сегментах экономики страны. Некоторые сотрудники гордо называли компанию «супертанкером» — мощным и уверенно держащимся на плаву. Я уважал эту точку зрения, но хотел, чтобы компания стала больше похожей на скоростной катер, способный мгновенно изменить курс.



Если Вы не изучите компанию заранее, в дальнейшем придется сталкиваться с неожиданными (и не всегда приятными) фактами о ней, но уже в статусе первого лица, ответственного за все

Я хотел, чтобы по стилю работы GE превратилась в компанию уверенных в себе предпринимателей, не боящихся смотреть правде в глаза. Любое событие могло бы стать поводом для празднования, а работа приносила бы больше радости.

GE росла, а я слишком хорошо знал преимущества небольших организаций. Мне предстояло отделить хорошие подразделения от плохих: я хотел, чтобы в GE остались только те из них, которые занимали первое или второе место на своих рынках. Но сначала нужно было как можно быстрее избавиться от бюрократических оков.

Ведь в конце 1980 г. GE, как и значительная часть американской промышленности, представляла собой массивную бюрократическую машину с избыточным количеством уровней руководства. Компанией управляли более 25 000 менеджеров; у каждого из них было в среднем по семь непосредственных подчиненных. Между цехами и моим офисом насчитывалась добрая дюжина уровней управления. В GE насчитывалось 130 руководителей с должностями вице-президент или выше.

Таковыми были первые дни и мысли Джека Уэлча, вдохнувшего новую жизнь в компанию General Electric⁵.

Вам необходимо:

1. Изучить систему корпоративного управления, структуру капитала компании. Если в компании нет готовой понятной схемы, поручите ее составить. Вы сразу поймете, рационально ли устроено корпоративное управление, и сможете предложить первые реформы (снижение числа «этажей» в холдинге, реорганизация дочерних предприятий и пр.).

2. Встретиться с топ-менеджментом компании, выяснить, какие проекты и бизнес-процессы курирует каждый из топ-менеджеров и какие первоочередные проблемы подлежат решению в их зоне ответственности.

Поручите топ-менеджерам перед встречами подготовить «дерево процессов», к которому могут быть привязаны первоочередные проблемы. Есть управленческий принцип «приходить с решением, а не только с проблемой» (более подробно — в гл. 2): доведите его до своих будущих подчиненных, которым следует уже в этот момент предлагать свои варианты действий, оценивать тяжесть риска и его денежное выражение для компании.

Здесь Вы можете пользоваться данными, полученными на первом этапе, чтобы углубить понимание экономического состояния компании и актуальных судебных споров.

Во время интервью можно задавать конкретные вопросы, например: «Назовите топ-5 проблем, которые мешают полноценной работе Вашей функции». Покажите, что Вы союзник в борьбе с бюрократией, недофинансированием и всем прочим, что раньше мешало работе, и что Вы не настроены на поиск виновных. Слушайте предложения, которые высказываются (но обещать что-то конкретное лучше позже, как только Вы поймете, что обещание реально исполнить).

По важным направлениям можно привлекать к интервью менеджеров среднего звена. Отмечайте различия в их ответах и ответах их руководителей, а также противоречия между ответами разных топ-менеджеров.

3. Узнать, какие системы мониторинга и отчетности внедрены в компании, как получать из них информацию в удобном виде.

4. Проверить, все ли документы и ценности передал уволенный директор. Если нет, надо подать иск в суд и истребовать все документы и ценности компании, а также взыскать астрент.

Что такое астрент?

Это судебная неустойка, которая согласно ст. 308.3 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ) присуждается на случай неисполнения судебного акта. Легендарная неустойка с Google, присужденная за неисполнение решения Арбитражного суда города Москвы⁶, – именно астрент, 100 000 руб. в день с удвоением каждую неделю.

5. Поручить проверить, есть ли нарушения в оформлении прав на основные активы компании (недвижимое имущество, средства производства, интеллектуальная собственность), если есть – предложить оперативные мероприятия по устранению нарушений.

6. Изучить основные договоры (можно как отобрать их по сумме сделки, так и по наиболее чувствительным для компании сферам – снабжение ресурсами, привлечение финансирования, залоги и поручительства, внешнеэкономическая деятельность и пр.). Добейтесь понимания – какие обязательства есть у компании либо перед компанией, какие санкции следуют за нарушение, можно ли отказаться от исполнения обязательств.

Проверять сделки и активы следует как минимум за три последних года. Можно погрузиться в дела и за более ранний период, это поможет понять контекст текущих проблем.

Если в итоге будет выявлено, что компания в предбанкротном состоянии, то мы рекомендуем Вам оценить свои силы. В обычном управлении «туман войны» впереди, а в антикризисном Вы будете управлять внутри этого «тумана», в обстановке постоянно меняющихся данных и недостатка ресурсов. Это требует напряжения сил и развитых управленческих навыков, а в случае неудачи Вы рискуете оказаться в центре судебного процесса на много лет и потерять свое имущество.

Если будет установлено, что какие-то активы отсутствуют либо сделки заключены на невыгодных условиях, стоит подготовить иски об оспаривании сделок и о взыскании убытков с директора, который эти сделки заключил (тут действует специальный срок давности — один год с момента, когда акционер либо Вы узнали или должны были узнать о невыгодной сделке).

По данным Статистического бюллетеня Федресурса (на нем публикуется вся информация о банкротстве)⁷, в 2024 г. в рамках конкурсного производства было рассмотрено 15 631 заявление о признании сделки недействительной, из них удовлетворено 6982.

В корпоративных спорах вне банкротства за 2024 г. было рассмотрено 774 дела, и в 563 из них заявление о признании сделки недействительной было удовлетворено⁸.

Иначе уже Вас могут при осуществлении полномочий привлечь к ответственности за то, что не предпринимали попытки вернуть активы и привлечь к ответственности бывшего руководителя.

7. Ознакомиться с реестрами проверок, доверенностей, лицензий.

8. Уточнить состояние счетов компании в кредитных организациях.

9. Изучить ИТ-окружение компании — можно ли его улучшить, каковы могут быть последствия, если тот или иной поставщик ИТ-решения откажется сопровождать компанию.

10. Уточнить, существует ли вообще в компании система управления рисками и внутреннего контроля.

Адекватна ли она рискам, с которыми может столкнуться компания?

Что с существующей системой безопасности (которая должна быть как хорошо подогнанный костюм: не «давить» на бизнес-процессы, но и не спадать при движении компании вперед)?

Расскажем о ключевых идеях системы управления рисками.

Бизнес основан на рисках. Некоторые компания может устранить, а к некоторым – только приспособиться.

Есть две крайности, которых следует избегать: когда компания не обращает внимания на очевидный риск и когда «выкорчевывает» риски, не считаясь с расходами.

Управление рисками нужно, чтобы:

- риски были понятны для компании – идентифицированы в риск-регистре, с указанием вероятности реализации и оценки ущерба;
- на уровне компании было принято решение – какие риски компания принимает как неизбежные (например, как раз потому, что «бороться дороже»), какие передает на аутсорсинг или страхует, а по отношению к каким разрабатывает меры по профилактике риска и минимизации его последствий после наступления.

Идеально, если документы по управлению рисками не остаются «вещью в себе», а интегрированы в обычные бизнес-процессы компании и со временем в корпоративную культуру.

11. Ознакомиться с действующей системой мотивации работников, а также с условиями мотивации топ-менеджеров. Есть ли у топ-менеджеров свои, «серебряные парашюты» (на случай, если Вы будете менять команду)?

12. Сходите в «гемба».

Термин «гемба» можно передать как «место работы». В японской системе производственного менеджмента рекомендуется решать проблему непосредственно там, где она возникла, — осмотреть рабочее место, возможно, даже принять решение прямо там.

Вам нужно как можно скорее понять, насколько Ваш управленческий подход органичен принятому в компании. Для этого нужно пройтись по производству, сходить в офисы, пообщаться и с обычными работниками.

Существует модель «спиральной динамики», которую к российским условиям адаптировала компания «ЭКОПСИ»⁹. Оценив культуру компании, можно определить, на какой стадии развития она находится и как