

Принципы мотивации ТОП-команды в условиях низких продаж

В. Королев

17.09.2026 ЕРЗ-тренды.

Управление девелоперской компанией на стадии рекордно низких продаж

Всего слайдов: 20

Виталий Королев: владельческий консультант, независимый директор частных компаний

Доктор бизнес администрирования.

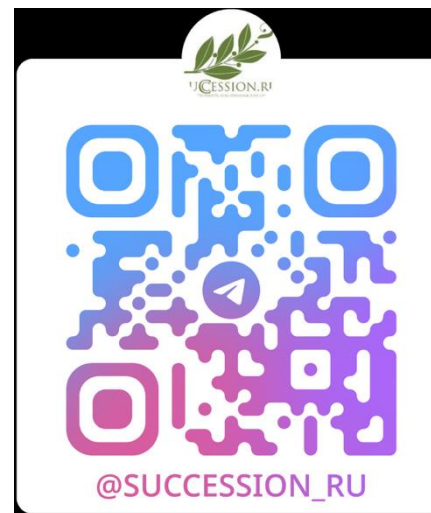
Генеральный директор Ассоциации экспертов по преемственности бизнеса и корпоративному управлению «Время собственности» и сооснователь Школы корпоративного управления Виталия Королева, автор книги «Время собственности. Владельческая преемственность и корпоративное управление» (2021),

консультант – практик-теоретик с 1991 г,

«Запускающий» председатель совета директоров девелоперской компании «Брусника» (2021-2025), с апреля 2025 г. заместитель председателя совета директоров.

Независимый член советов директоров ряда непубличных частных компаний. Среди клиентов: Объединенная металлургическая компания, ЛСР, Ростик Групп, «Брусника», Холдинг Партнер, ГК АБЗ1 и др.

Председатель экспертного совета «Ассоциации семейного бизнеса»



Контакты

vk@succession.ru

www.succession.ru

+7 921 9426781

План

1. 15 минут – всего одна мысль выступления
2. Кто обязан поставить вопрос о вознаграждении?
3. Матрица: два решения × два исхода
4. Каким должно быть решение в кризис?
5. Первый шаг

Слайдов больше, чем времени: задача — задать направление.

Презентация будет доступна

Тезисы

1. Планирование «от достигнутого вверх» невозможно, а «вниз» — бессмысленно.
2. Придётся заняться точностью, а не ростом.
3. Решение о системе вознаграждения — выбор в Матрице два на два.
4. **Одна мысль: приз объявляют до прорыва — после прорыва это уже расчёт.**

«Не тот момент»?

1. Если ни один член топ-команды не поднимает вопрос о вознаграждении в период кризиса, это проявление деликатности, а не мотивированности.
2. Топы правы: ожидать бонусы в такой период как бы неуместно.
3. Но если так же решит тот, кто отвечает за вознаграждение, это будет ошибкой.
4. Работа за сохранение рабочего места – дело благородное, но не благодарное.

*

Кто обязан поставить этот вопрос?

1. Есть совет директоров — комитет по кадрам и вознаграждениям и его председатель.
2. Совета директоров нет — вопрос ставит владелец или совладельцы.
3. Передать его менеджерам нельзя: приз себе не назначают!
4. Владелец в операционном управлении — сам и мотивирующий, и мотивируемый — конфликт интересов: он не за бонусы работает, а за прибыль.
5. А за что работает его команда наемных топов? Получается, что они заинтересованы в совершенно разных источниках!
6. Выход: развести роли — решение принимается в роли владельца, а не генерального директора.

*

Два решения × два исхода

Исход: прорыв

Исход: провал

**Решение:
не утверждать**

1. «Значит, и не надо было»

Награждение по усмотрению. Коррозия системы управления.

2. Вопрос без ответа

Не хватило ли того импульса? Проверить уже нельзя.

**Решение:
утвердить**

4. Выплата по правилам

Система проходит испытание на прочность. Желательный исход.

3. Провал вместе с командой

Сделали всё, что зависело от нас. Команда остаётся.

Клетка 1. Не утвердили — и прорыв

1. Вывод, который сделает компания: «добились же и без этого, значит, не нужно».
2. Награждение задним числом и по усмотрению: «отличившимся по итогу».
3. Правило подменяется милостью. В следующий кризис верить будет нечему.
4. Успех закрепляет неправильную практику — поэтому вариант опаснее, чем кажется.

*

Клетка 2. Не утвердили — и провал

1. Жизнь не кончится: останутся компания, команда, репутация.
2. Но останется и вопрос: был бы приз тем недостающим импульсом?
3. При повторении кризиса доверия уже не будет.
4. Цена отказа здесь — не деньги, а незнание, с которым придётся жить и ощущение упущенной возможности.

*

Клетка 3. Утвердили — и всё равно провал

1. Провал вместе с командой, а не отдельно от команды.
2. Спорить не о чем: сделали всё, что от нас зависело.
3. Порог не пройден - выплаты нет. Но репутация правил не пострадала.
4. Команда остаётся управляемой и способной на вторую попытку.

*

Клетка 4. Утвердили — и прорыв

1. Выплата по правилам, а не по настроению.
2. Система проходит испытание на прочность: платить придётся — и это хорошо.
3. Компания запоминает: обещание, данное в худший момент, было исполнено.
4. Условие входа в эту клетку — решение, принятое сейчас.

*

Вывод: решение «утвердить» доминирует

1. Утверждение системы не хуже отказа ни при одном исходе — и лучше при каждом из двух.
2. Отказ выглядит осторожным, но платит не деньгами, а управляемостью.
3. Это не вопрос денег. Это сигнал, обещание и корпоративная культура.
4. Приз объявляют до прорыва. После прорыва это уже расчёт.

*

Почему обычная система не работает

1. Планировать «вверх от достигнутого факта» невозможно: базы для роста нет.
2. Планировать «вниз» бессмысленно: премия за спад никого не мобилизует.
3. Значит, награждаем не за рост, а за точность попадания в согласованный план, в т.ч. Плановый убыток.
4. При кризисе меняем Целевую функцию, а не сам принцип точности: вместо чистой прибыли целевой функцией становится денежный поток.
5. Точность требует права пересматривать план внутри года — честно и вовремя.

*

Семь требований к системе с учетом кризиса

1. Кризис – по понятию - это проект, имеющий начало и окончание. Система вознаграждения в нем не может считаться «нормой на будущее».
2. Одна целевая функция для Компании, а не гроздь KPI – она задает приоритет
3. Каскад начинается с владельца или совета, а не с менеджмента.
4. Порог — стоимость капитала владельца, а не среднее по отрасли.
5. Непрерывные функции: без ручной крышки и без доначислений по усмотрению.
6. Правило пересмотра плана внутри года описано заранее, а не придумывается по факту.
7. Защита системы самой командой.

Три возражения — и ответы

1. «Нет денег» — приз объявляют, а платят по результату. Сейчас требуется решение, а не платёж.
2. «Нельзя платить в убыток» — можно, если заменить целевую функцию на антикризисный показатель, который в итоге улучшается.
3. «Поздно, план нереален» — пересматриваем план, а не отменяем систему.

Первый шаг — на этой неделе

1. Поставить вопрос в повестку ближайшего заседания СД или владельческой встречи.
2. Назначить срок, ответственного и техническое задание на систему.
3. Сказать команде, что вопрос поставлен: сигнал важнее формул.
4. Через «не хочу» и «не до того» — усилием воли.

Если запомнить одну фразу

**Приз объявляют до прорыва.
После прорыва это уже расчёт.**

Утверждение системы вознаграждения — доминирующее решение:
ни при одном исходе оно не хуже отказа.

Да, чуть не забыл

1. Все сказанное верно, если у вас действительно есть топ-менеджерская Команда, а не «топ-исполнительская свита» или просто набор топ-менеджеров по разным направлениям. Поэтому рекомендую удостовериться.
2. Подробнее Об отличии топ-менеджерской команды от топ-исполнительской свиты см. мое [выступление](#) о системах мотивации топ-команд на РСН 11.03.2025. Доступно по [ссылке](#).

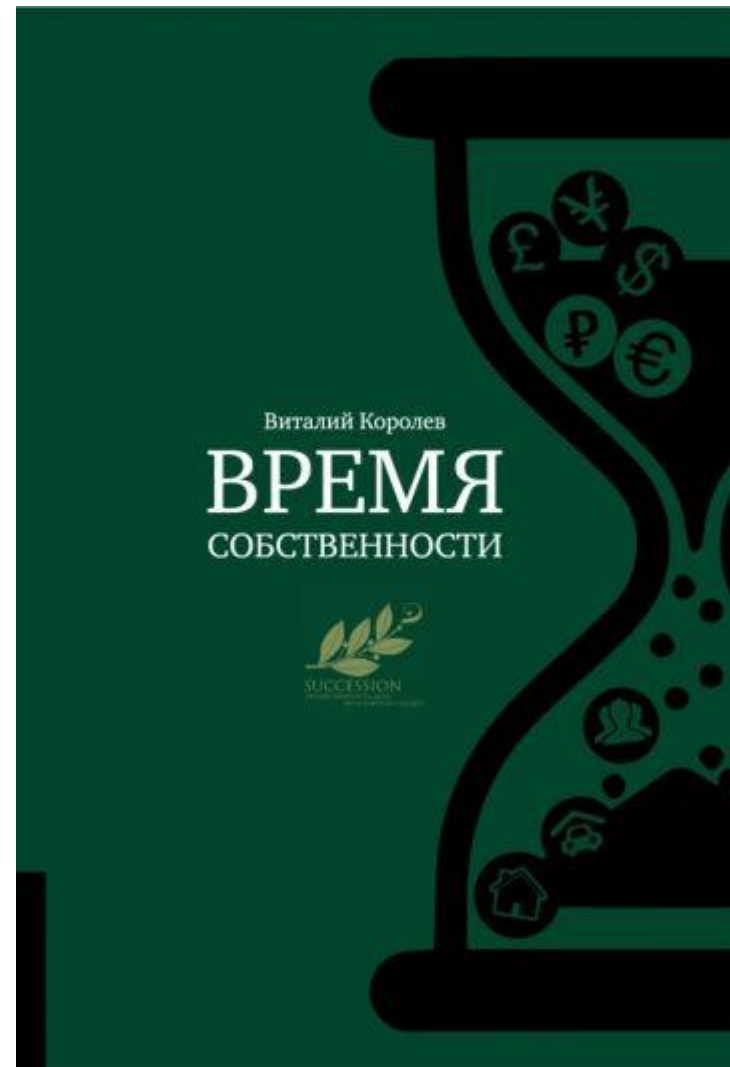
Желающим углубиться: книга «Время собственности». В.Королев (Изд. Олимп-Бизнес, 2021)

Части 1 и 2 (главы 1-4) - постановка **проблем**, характерных для роли Собственника.

Часть 3 - **инструментарий** для решения этих проблем – КУ с учетом специфики непубличных частных компаний.

- **Часть 1 – Собственник. Его статусы и роли.** Про роль Собственника и его эффективность. С него все начинается, а не с компании.
 - **Глава 1. Быть Собственником**
 - **Глава 2. Владельческая эффективность.**
- **Часть 2 – Преемственность.**
 - **Глава 3. Управленческая преемственность**
 - **Глава 4. Владельческая преемственность.**
- **Часть 3. КУ как инструмент собственника.**
 - **Глава. 5. Корпоративное управление.**
 - **Глава 6. КУ непубличной компании**
 - **Глава 7. Владельческий контроль. Сопутствующие вопросы КУ.**

<https://www.labyrinth.ru/books/825703/>



Подарок участникам

Моя недавняя статья о принципах построения системы вознаграждения.

Вышлю желающим в ЛС.

Напишите в Телеграм @VitKor или в WhatsApp +7-921-942-6781

Кодовое слово «ЕРЗ»

