

Как «отойти от дел»? Выход собственника из оперативного управления.

Часть 2. Цели, которые ставятся перед наемным менеджером и их измерение

Многие предприниматели, дойдя до определенного уровня развития собственной компании, начинают задумываться о выходе из оперативного управления. Для кого-то попытка передать управление заканчивалась неудачей и возвратом к старой модели, а иногда даже приводила к потере бизнеса.

В этой части статьи мы поговорим о целях, которые ставятся перед наемным менеджером и их соответствия выбранной модели управления, а также об обеспечении прозрачности управления бизнесом.

Четкость целей и их соответствие модели управления

Независимо от выбранной модели управления, владелец должен сформулировать те цели, которые являются для него определяющими в отношении бизнеса в долгосрочной перспективе. Эти цели условно можно разделить на две группы, в основе которых лежат личные амбиции собственника, стадия развития компании и требования рынка, на котором она работает:

1. **Активное расширение деятельности** (масштабирование, интенсивное развитие): выход на новые рынки, расширение номенклатуры, развитие новых направлений и пр.
2. **Повышение внутренней эффективности и устойчивости бизнеса**: увеличение рентабельности, углубление и повышение отдачи от работы на существующих рынках.
3. Отдельной разновидностью целей второй группы является цель **выживания компании в сложных условиях**. Здесь также стоит задача повышения эффективности, но с концентрацией усилий на радикальном снижении издержек, сокращении нерентабельных направлений, продаже активов и т.п. Основная задача -- вывести компанию из убытков или постоянной финансовой нестабильности.

Цели, относящиеся к различным группам, требуют своих, совершенно разных подходов и инструментов управления. Поэтому в зависимости от того, какая цель ставится собственником, будут различаться требования и ограничения, формируемые в модели управления для наемного руководителя.

Первая группа целей – активное расширение деятельности -- может потребовать серьезной перестройки существующей деятельности, либо привлечения или перераспределения имеющихся ресурсов. Достижение целей, относящихся ко второй группе целей -- повышению эффективности -- связано с внутренней оптимизацией деятельности, совершенствованием существующих бизнес-процессов, вводом процедур анализа и оптимального использования имеющихся ресурсов.

Передавая управление наемному руководителю, владелец бизнеса должен определиться, к какой группе относятся те цели, которые он ставит перед ним. Обе группы целей могут быть реализованы как в модели управления развитием, так и в модели управления инвестициями. Но в каждом случае достижение целей будет иметь свои особенности. Соответствие целей, которые ставятся перед наемным менеджером и модели управления собственником своей компанией показано в таблице 1.

Таблица 1.

Соответствие целей, которые ставятся перед наемным менеджером и модели управления собственником своей компанией

Группа целей	Модель управления	Преимущества	Недостатки
Активное расширение деятельности	Управление развитием	-	У наемного менеджера недостаточно власти и полномочий для самостоятельного принятия и реализации таких решений. Собственник может стать ограничивающим фактором для достижения целей, поставленных им перед своим управляющим.
	Управление инвестициями	У наемного менеджера достаточно полномочий для принятия и реализации необходимых решений. Для достижения этих целей, модель более органична, чем управление развитием.	Основные сложности могут заключаться в существенном репозиционировании компании (на что требуется согласие собственников) либо привлечении серьезных инвестиций, к которым владельцы могут быть просто не готовы.
Повышение эффективности и устойчивости бизнеса	Управление развитием	Основные решения лежат в области операционной деятельности и у наемного менеджера достаточно полномочий для их принятия и реализации.	Соблазн вмешательства собственника в работу наемного управляющего -- «ловушка основателя».
	Управление инвестициями	Основные решения лежат в области операционной деятельности и у наемного менеджера достаточно полномочий для их принятия и реализации. Собственники настолько далеки от оперативной деятельности, что «ловушки родителя» не возникает.	-
Радикальное повышение эффективности бизнеса в условиях выживания	Управление развитием	-	Антикризисные меры -- это всегда зона ответственности собственников, передача управления наемному менеджеру неэффективна.
	Управление инвестициями	У наемного менеджера достаточно полномочий для принятия и реализации необходимых решений	-

Для целей **активного расширения деятельности** больше подходит модель управления инвестициями. Работа по модели управления развитием несет существенные риски. Несмотря на то, что именно этих целей зачастую хотят достичь владельцы, передавая оперативное управление компанией. Конфликт кроется в ответственности, которую несут владельцы в данной модели управления.

Как уже было сказано в первой части статьи, в модели управления развитием все решения, связанные с изменением номенклатуры, сегментов рынка, каналов сбыта и пр. лежат в зоне ответственности собственников. Именно поэтому такая модель управления называется «управление развитием» -- развитием управляют собственники.

И здесь собственник может стать ограничивающим фактором для достижения целей, поставленных им перед своим управляющим. Вот наиболее типичные ситуации, в которых могут оказаться обе стороны:

- собственник не готов принимать решения, связанные с изменением целевых сегментов рынка, номенклатуры, открытием новых направлений и пр., т.к. боится рисковать (можно потерять уже имеющиеся позиции и не приобрести новые). В результате колебаний решение может быть принято тогда, когда благоприятная возможность уже упущена (изменился спрос, пришли конкуренты и т.п.);
- собственнику не интересны пути развития, предлагаемые наемным менеджером, даже если они наиболее эффективны для данной компании;
- развитие требует серьезных инвестиций, которых у владельца нет или к которым он внутренне не готов (особенно, если речь идет о привлечении кредитов);
- для развития необходимо набирать новую профессиональную команду, менять ключевых сотрудников или снижать их влияние. Среди этих сотрудников могут оказаться люди, которым собственник доверяет и которых не хочет потерять.

Достижение целей, связанных с **повышением эффективности и устойчивости компании**, будет понятно и логично для наемного менеджера как в модели управления развитием, так и в управлении инвестициями, поскольку основные решения, которые от него требуются, будут лежать в зоне оперативного управления.

Однако управление развитием содержит в себе «ловушку основателя», которая может стать критичным препятствием для повышения внутренней эффективности. Зачастую достижение таких целей требует внутренней реорганизации деятельности: перераспределения ответственности, ввод новых функций и процедур, закрытие нерентабельных направлений, увольнение сотрудников.

Все это – серьезная проверка устойчивости позиции собственника, передавшего оперативное управление и оставшего за собой стратегическое развитие. Возникает большой соблазн его вмешательства в работу наемного управляющего, блокировку изменений: «ничего не трогай, эти люди работают в компании уже 10 лет», «я доверяю своему финансовому директору, хотя он и не имеет профильного образования».

Если же ситуация такова, что требуется радикальное повышение эффективности, и оно является условием выживания компании, такая цель предъявляет особые требования к модели управления.

В управлении развитием антикризисные меры - это всегда зона ответственности собственников. Поэтому, если компания находится в кризисном состоянии, передача управления наемному менеджеру будет неэффективной мерой – антикризисные меры,

предлагаемые руководителем, будут пристально анализироваться и подвергаться сомнениям со стороны владельцев. Это все та же «ловушка основателя» и ее последствия описаны чуть выше. Более оптимальным решением этой задачи для собственников может быть привлечение управленческого консультанта для совместной разработки и реализации антикризисных мер. И только после этого - передача управления наемному менеджеру.

При управлении инвестициями цели, связанные с антикризисным управлением наоборот, встречаются регулярно. Приобретая новый, зачастую убыточный актив, первой целью, которую ставят собственники перед наемным топ-менеджером, является выход на окупаемость. Он – их инструмент управления. Поэтому в данной модели такая цель выглядит органично по отношению к управляющему.

Важно понимать: цели, которые собственник ставит перед наемным менеджером, передавая ему управление бизнесом, и выбранная владельцем модель управления тесно связаны между собой.

Выбирая модель управления, владельцу необходимо определиться с целями по отношению к бизнесу, и наоборот - ставя цели перед директором, важно помнить о том, какие ограничения и требования накладывает на их достижение существующая модель управления.

Критерии измерения достижения целей

Еще одним важным моментом при постановке целей является наличие четких критериев их измерения. О правилах формулировки целей написано множество научных трудов, тем не менее, попытки собственников делегировать управление продолжают разбиваться об этот «подводный камень».

Можно выделить три основных момента, на которые собственнику необходимо обратить внимание при постановке целей:

- 1. Соответствие целей, декларируемых для наемного управляющего, и внутренних ожиданий собственника.** Зачастую, наемного руководителя вводят в компанию лишь для того, чтобы тот «устранил бардак» и «наладил работу». Вполне естественно, что выделить четкие критерии достижения таких целей крайне сложно. И реальные ожидания собственника могут сильно отличаться от того, что понимает под «налаживанием работы» наемный менеджер. Как правило, наемный директор понимает, что такое «бардак» и «порядок» совершенно по-своему, отталкиваясь от собственного опыта и принципов. Риск при такой постановке целей - неудовлетворенность собственника результатом управления.
- 2. Реалистичность бизнес-результатов и сроков их достижения, ожидаемых от наемного менеджера.** Естественным желанием владельцев, нанимающих за большие деньги профессионального руководителя, является получение от него быстрой и ощутимой отдачи. Как следствие - давление на наемного директора, его демотивация (регулярные невыплаты бонуса по причине завышенных, но недостигнутых показателей).
- 3. «Стратегичность» целей, которые ставятся перед управляющим.** Правильно поставленные цели стратегического уровня должны отвечать на вопрос «Чего мы хотим добиться», «Какие результаты нам нужны». Но чаще всего цели перед менеджерами ставятся на уровне «что нужно делать» или даже «как нужно делать». Например, если

руководителю ставят цель «открыть 3 филиала в следующем году», возникает резонный вопрос «зачем?». Филиалы ради филиалов никому не нужны. А результатом, который на самом деле хотят получить собственники, может быть «увеличение выручки в 1,5 раза», или «захват 10% рынка в конкретном регионе». Следствие неправильно выбранного уровня обобщения цели – неудовлетворенность собственника результатом работы управляющего.

В управлении существуют давно проверенные инструменты, которые сделают договоренности о целях более четкими, прозрачными и понятными обеим сторонам. Это Бизнес–план и Бюджет.

Оба этих инструмента позволяют собственникам и наемному менеджеру согласовать свои представления о целях, ресурсах, необходимых для их достижения, показателях, которые будут сигнализировать о движении к целям и их достижении.

В следующих частях статьи читайте:

- Выстроенность и прозрачность работы компании для собственника. Наличие у него инструментов мониторинга и контроля состояния своего бизнеса;
- Передача управления как проект: основные этапы и результаты;
- Требования к наемному управляющему