

Как «отойти от дел»?

Выход собственника из оперативного управления.

Часть 1. Общий подход и три модели управления владельцем своей компанией

Задача передачи управления от собственников бизнеса к наемному менеджеру, впервые появилась в 2000-х годах, и сегодня продолжает сохранять актуальность. Многие предприниматели, дойдя до определенного уровня развития собственной компании, начинают задумываться о выходе из оперативного управления. Для кого-то из них попытки передачи управления заканчивались неудачей и возвратом к старой модели, а иногда даже приводили к потере бизнеса. Эта статья -- попытка разобраться, каковы основные формы взаимодействия между собственником и наемным менеджером, в чем заключаются «подводные камни» передачи управления и какие механизмы необходимы, чтобы получить желаемый эффект.

Почему владельцы «отходят от дел»?

Потребность в полной или частичной передаче управления возникает у многих собственников на определенном этапе развития их бизнеса. Предпосылок к такому шагу может быть несколько:

1. Желание собственника или группы собственников высвободить часть времени для достижения личных целей. Такими целями могут быть личностное саморазвитие (начиная с возможности путешествовать и заканчивая духовными практиками в Тибете), создание новых независимых бизнесов, политическая карьера, переезд за границу и т.п.
2. С развитием и расширением существующего бизнеса возникает необходимость децентрализации управления и выстраивания холдинговой структуры. В этом случае приходится передавать управление каждым конкретным предприятием, входящим в данную структуру.
3. Выстраивание системы управления, делегирование оперативного управления одному лицу, формализация управленческих процедур как необходимое условие обеспечения прозрачности компании при ее подготовке к полной или частичной продаже, привлечению инвестиций.
4. Попытка решить конфликты между несколькими собственниками путем ввода «нейтральной» фигуры в виде наемного управляющего.
5. Ну и наконец, личная усталость собственника от включенности в оперативную деятельность, желание снять с себя определенную часть задач.

Передача части функций, связанных с управлением и развитием бизнеса, наемному менеджеру позволяет решить перечисленные задачи. И, тем не менее, выход собственника из оперативного управления часто оказывается неуспешным.

Проблемы и основные принципы передачи управления

Можно выделить четыре типичные проблемы, возникающие при передаче управления:

1. **«Наемные» все разрушат, разворуют и уведут бизнес.** Хотя владелец остро ощущает потребность в передаче управления, он не может на нее решиться, поскольку боится за сохранность своего бизнеса.

2. **А сможет ли он управлять так же эффективно как я?** После передачи управления наемному менеджеру владелец боится (как правило, проходит порядка года) обнаружить, что компания развивается не так, как он предполагал (не в том направлении, не с той интенсивностью, не с теми финансовыми результатами и пр.). В самом худшем случае владелец боится столкнуться с потерей финансов или части бизнеса.

3. **Он все делает по-другому.** В процессе взаимодействия с наемным директором у владельца практически сразу возникает неудовлетворенность, поскольку наемный менеджер все делает не так, как это видит или делал бы владелец на его месте.

4. **Хотел передать управление, а получилось как всегда.** Фактически, передачи управления не происходит, поскольку возникает сопротивление сотрудников -- сотрудники начинают выражать недовольствие действиями нового директора, либо продолжают по-привычке все вопросы решать напрямую с собственниками.

Для того чтобы передача управления от собственника наемному менеджеру происходила с наименьшими потерями и рисками, важно учитывать несколько основных принципов:

- **Передача управления -- это всегда стресс** для всех участников процесса (собственников, наемного менеджера, сотрудников, бизнеса в целом). А это означает, что данным процессом необходимо управлять так же, как и любым проектом изменений: определить цели и результаты, выделить этапы с ключевыми показателями достижения промежуточных целей, распределить ответственность, координировать выполнение работ и т.д.
- **Выход собственника из оперативного управления не означает, что он перестает контролировать свой бизнес.** Однако, принципиально меняются методы этого контроля. А, следовательно, необходимо выработать и внедрить в работу компании те методы контроля, которые будут оптимальны и достаточны для получения собственником объективной информации о состоянии бизнеса в зависимости от своей новой роли.
- **Обеспечение такого контроля возможно только при достаточной понятности и прозрачности компании** для собственника. Чем более выстроена и согласована работа всех процессов организации, тем более она прозрачна и подконтрольна владельцу. И тем меньше рисков при передаче управления.
- **Передача управления не означает полную передачу ответственности за компанию.** Ответственность передается лишь частично. Независимо от того, насколько собственник участвует в управлении, он все равно отвечает за принятие определенных решений. Каких и в каком объеме, зависит от позиции собственника, которую он займет по отношению к своему бизнесу.
- **Модель управления, возникшая после передачи собственником части функций, должна быть сбалансирована и прозрачна для обеих сторон** (владельца бизнеса и наемного менеджера). Цели, поставленные наемному руководителю, должны быть подкреплены соответствующими правами и полномочиями, системой оценки его результативности и мотивацией. Инструменты принятия решений и контроля со стороны собственника должны соответствовать степени его вовлеченности в бизнес.
- Разные цели, которые ставит перед собой собственник, выходя из оперативного управления, а также **модель управления собственной компанией, которую он планирует реализовать, диктуют требования к** качествам наемного менеджера.

Можно говорить о том, что на эффективность передачи управления влияют пять основных факторов (рис. 1):

1. Позиция собственника по отношению к бизнесу и правила взаимодействия с и наемным руководителем. Правила взаимодействия должны соответствовать той позиции, которую занимает собственник по отношению к компании (модели управления компанией).
2. Четкость и прозрачность целей, которые ставит собственник перед бизнесом.
3. Выстроенность и прозрачность работы компании для собственника. Наличие у него инструментов мониторинга и контроля состояния своего бизнеса.

4. Личностные качества наемного менеджера соответствуют тем задачам, которые перед ним ставятся и той роли, которую ему определяет собственник в управлении компанией.
5. Правильная организация проекта передачи управления и ввода в компанию наемного руководителя.

Ниже мы дадим основные рекомендации по каждому из них.



Рис. 1.

Пять основных факторов, которые влияют на эффективность передачи управления от собственника к наемному менеджеру.

Фактор 1. Позиция собственника по отношению к бизнесу и правила взаимодействия с наемным менеджером: три модели управления

Анализируя весь спектр взаимоотношений владельцев со своими компаниями, можно выделить три возможные позиции собственника по отношению к бизнесу, системно отличающиеся друг от друга. Выбор владельцем той или иной позиции определяет:

- степень участия собственника в управлении;
- распределение ответственности в принятии решений между собственником и наемным менеджером;
- принципы взаимодействия владельца с наемным менеджером;
- требования к опыту, знаниям, квалификации и личностным качествам наемного руководителя;
- инструменты контроля, необходимые владельцу для получения достоверной информации о состоянии компании и принятия решений.

Концепция **трех моделей управления** собственником своей компанией была предложена специалистами компании БСКонсалтинг Еленой. Буравлевой и Марией Обуховой в 2002 году. В ней выделяются следующие модели:

- управление деятельностью;
- управление развитием;
- управление инвестициями.

Рассмотрим подробнее каждую из этих моделей.

В модели управления деятельностью находится большинство владельцев, принимающих решение о передаче управления наемному менеджеру. Она имеет следующие особенности:

- собственник (или группа собственников) осуществляет как оперативное, так и стратегическое управление компанией, обеспечивает доходность бизнеса;
- владельцы (все или часть из них) занимают в компании должности топ-менеджеров и курируют основные направления;
- все стратегические и оперативные решения вырабатываются собственниками. Если в управлении участвует несколько собственников, решения зачастую принимаются коллегиально.

Если выделить три уровня управления – оперативный, стратегический и уровень корпоративного управления (governance)¹, то в этой модели собственник осуществляет управление на всех трех уровнях (рис. 2). Необходимость в дополнительном высшем уровне управления – корпоративном – в такой модели просто отсутствует, так как собственники напрямую участвуют в принятии всех решений в компании.

Основные проблемы, возникающие в этой модели:

- перегруженность владельца (или группы владельцев бизнеса) оперативными задачами, невозможность сосредоточиться на долгосрочных целях и развитии бизнеса;
- нескоординированность взаимодействия между собственниками (если их несколько), принятие противоречивых решений;
- конфликты личных интересов собственников и целей бизнеса.

Последние два фактора имеют значение независимо от распределения долей собственников и степени их вовлеченности в управление. Рано или поздно интересы нескольких владельцев и их подходы к управлению начинают вступать в противоречие, приводя к явному или скрытому конфликту. Именно поэтому на каком-то этапе развития бизнеса у собственников возникает потребность в привлечении наемного менеджера для устранения возникающих противоречий.

¹ Корпоративное управление — система взаимодействия между акционерами и руководством компании, включая её [совет директоров](#), с помощью которой реализуются права акционеров. Корпоративное управление – это комплекс инструментов, позволяющих акционерам ([инвесторам](#)) контролировать деятельность руководителей компании и разрешать возникающие проблемы с прочими [группами влияния](#). Корпоративное управление не ограничивается исключительно рамками акционерных обществ и существует также в компаниях, созданных в иной организационной форме.



Рис. 2.
Охват модели управления деятельностью

Модель управления развитием предполагает выход владельцев из оперативного управления и фокусировку их усилий на задачах стратегического характера и финансовой эффективности бизнеса. Это означает, что:

- владельцы не участвуют в непосредственном управлении компанией и не занимают никаких должностей;
- первое лицо (управляющий, генеральный директор и т.п.) нанимается не из числа владельцев;
- происходит четкое разделение ответственности за принятие решений между владельцами компании и наемным менеджером;
- владельцы компании отвечают за:
 - выбор и утверждение модели бизнеса и стратегии его развития: принципов, по которым организована работа компании, сферы деятельности, целевых рынков и отдельных сегментов, способов получения прибыли, каналов продвижения и т.п.;
 - определение долгосрочных и среднесрочных целей;
 - утверждение ключевых показателей эффективности бизнеса «верхнего уровня» (норма прибыли, доля рынка, объем выручки и т.п.), бюджета по текущей деятельности;
 - утверждение бизнес-планов для новых направлений и проектов, а также проектов, связанных с реорганизацией или развитием основного бизнеса;
 - определение принципов финансирования деятельности, привлечения и распределения ресурсов;
- наемный руководитель отвечает за:
 - достижение утвержденных целей и показателей, заложенных в планах развития и бюджете компании;
 - выстраивание и поддержание деятельности компании в соответствии с принятой бизнес-моделью и стратегией;
 - реализацию проектов развития в соответствии с утвержденными планами;

- оперативное управление деятельностью.

В модели управления развитием собственник осуществляет управление преимущественно на стратегическом и корпоративном: общие принципы, по которым организована работа компании, сферы деятельности, целевые рынки, способы получения прибыли (рис. 3).



Рис. 3.
Охват модели управления развитием

Поскольку модель управления развитием предполагает разграничение полномочий и ответственности между собственниками и наемным менеджером, для эффективного взаимодействия сторон владельцы должны сформулировать и задать управляющему ряд ограничений (то есть, рамок, в которых он может самостоятельно принимать решения). Эти ограничения устанавливаются по трем параметрам:

- финансовым (затраты, выручка, прибыль, период окупаемости новых направлений, финансовые границы решений, которые руководитель может принимать самостоятельно);
- маркетинговым (рынки присутствия компании, товарные группы, целевые клиенты, каналы распределения, позиционирование компании);
- организации бизнеса (архитектура компании, ключевые ресурсы, ключевые партнеры и отношения с внешними сторонами, например, с государством).

Основные проблемы в модели управления развитием кроются в неправильном или нечетком разграничении ответственности между владельцами и наемным менеджером, нарушением владельцами установленных правил: вмешательством в оперативное управление, затягиванием принятия решений, находящихся в их зоне влияния. Для решения этой проблемы в модели управления развитием возникает «контракт», определяющий ответственность сторон в процессе взаимодействия:

- наемный руководитель несет ответственность за своевременное информирование собственников обо всех изменениях во внешней среде или внутри компании, которые могут оказать существенное влияние на выбранную стратегию и планы;
- наемный руководитель обеспечивает своевременность, полноту и достоверность информации, предоставляемой владельцам и необходимой им для контроля и принятия решений;
- наемный руководитель отвечает за сохранность репутации, деловых связей и стоимости бизнеса;

- собственники, со своей стороны, ответственны за своевременность принятия стратегических решений, находящихся в зоне их компетенций;
- и, самое главное, собственники, отвечают за делегирование наемному менеджеру полномочий, необходимых для эффективного выполнения своих функций.

Принципы, перечисленные выше, являются основой для контракта между собственниками и наемным менеджером, его системы мотивации, а также для разработки плана ввода его в управление.

Модель управления инвестициями предполагает максимальную отстраненность собственников от управления компанией. В этой модели наемному менеджеру передается как и оперативное, так и стратегическое управление. Собственники отвечают за финансовое обеспечение бизнеса, по сути, выступая как инвесторы. В этой модели:

- владельцы предоставляют в управление наемному менеджеру капитал (бренд, технологии, помещения, оборудование, персонал, инвестиции и т.д.);
- владельцы задают требования по финансовым показателям (норма и объем прибыли,);
- владельцы задают наиболее общие ограничения по отрасли (сфере деятельности компании) и организации бизнеса (архитектура цепочки создания ценности, ключевые ресурсы, ключевые партнеры и отношения с внешними сторонами, значимые для репутации компании на рынке);
- наемный менеджер самостоятельно выстраивает деятельность и разрабатывает стратегию развития компании для достижения заданных показателей с учетом имеющихся ресурсов и ограничений.

Ответственность собственников в данной модели заключается в следующем:

- предоставление наемному менеджеру в управление соответствующего капитала и ресурсов;
- принятие решений о принципах распределения прибыли и привлечении дополнительных инвестиций;
- делегирование наемному менеджеру всех функций по оперативному и стратегическому управлению и полномочий, необходимых для их реализации;
- невмешательство в оперативное и стратегическое управление компанией.

Наемный менеджер, со своей стороны отвечает за:

- выбор направлений развития компании, определение целевых рынков, каналов продвижения и т.п., определение долгосрочных и среднесрочных целей;
- выстраивание деятельности (структуры и процессов) компании для достижения целей, изменение компании в соответствии с изменениями внешней среды;
- обеспечение достижения компанией финансовых показателей, установленных владельцами;
- своевременность, полноту и достоверность предоставляемой владельцам информации по результатам деятельности компании.
- сохранность уровня репутации, деловых связей и стоимости бизнеса

В модели управления инвестициями собственник осуществляет управление на корпоративном уровне (рис. 4). При этом строится полноценная система взаимодействия между собственниками и руководством компании.



Рис. 4.
Охват модели управления инвестициями

Ограничения, формируемые собственниками в данной модели, также устанавливаются по трем параметрам (финансовому, маркетинговому и организации бизнеса), но отличаются от модели управления развитием. По финансовым параметрам это могут быть следующие ограничения:

- эффективность использования предоставленного капитала (например, отдача на предоставленный капитал или вложенные инвестиции) за определенный период;
- размер дивидендов;
- стоимость компании и ее ликвидность;
- стоимость решений, принимаемых управляющим самостоятельно, по привлечению кредитов или использованию активов (например, в модели управления инвестициями управляющий должен иметь полномочия по самостоятельному приобретению или продаже части имущества на определенную сумму или определенной стоимости без согласования с собственниками).

По маркетинговым параметрам единственным ограничением, устанавливаемым и контролируемым владельцами, является отрасль, в которой работает компания. Изменение отрасли должно согласовываться управляющим с собственниками. Условно, если в управление передается кондитерская фабрика, то управляющий может выбирать, производить ему карамель или выпечку, строить цеха или собственную розничную сеть, но не может без утверждения владельцев перепрофилировать фабрику на производство мебели.

По параметрам организации бизнеса это могут быть ограничения по архитектуре цепочки создания ценности, ключевым ресурсам и партнерам, значимым для позиционирования компании в определенном секторе рынка или влияющим на ее репутацию.

Проблемы, возникающие в модели управления инвестициями, в основном связаны с двумя факторами:

1. Конфликт между владельцами и наемным менеджером по поводу привлечения и использования финансовых ресурсов. Основные причины конфликта две:
 - желание собственников направлять всю прибыль компании на личные цели или развитие других бизнесов, лишая управляющего инвестиций для развития. Крайним проявлением этой ситуации является извлечение средств из оборота (что, к сожалению, характерно для многих российских бизнесменов)

- нежелание собственников привлекать дополнительные средства при увеличении собственных требований к бизнесу и его показателям. Зачастую для качественного рывка компании необходима реорганизация (модернизация производства, приобретение новых активов и пр.), требующая от собственников дополнительных вложений.
2. Постепенный уход бизнеса наемным менеджером (вывод части активов из-под владения собственников, открытие конкурирующего бизнеса с переводом в него всех контрактов и т.п.)

Решение первой проблемы требует четкого контракта между владельцами и собственниками, в котором прописываются все условия, связанные с финансовыми вложениями и использованием имеющихся средств (об этом мы подробно писали выше). Для решения второй проблемы необходима прозрачная система отчетности и регулярный независимый управленческий аудит.

В заключение отмечу, что определение наиболее оптимальной и комфортной для себя модели управления является первым и самым важным этапом в выстраивании взаимоотношений собственника со своей компанией. Понимание того, какая модель управления выбрана, позволяет собственнику более четко определить свои требования к позиции наемного менеджера, его полномочиям и ответственности, сформулировать ожидаемые результаты, зафиксировать прозрачные для обеих сторон правила игры, устранить ложные ожидания.

В следующих частях статьи читайте:

- **Фактор 2.** Четкость и прозрачность целей, которые ставит собственник перед бизнесом;
- **Фактор 3.** 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