

Еще несколько лет назад в экспертной среде весьма популярной была точка зрения, что собственнику бизнеса однозначно следует отходить от управления, когда предприятие преодолело период стартапа и вышло на стабильные показатели доходности. Дескать, есть определенные законы рынка, лучше нанять профессионала, который знаком с ними и способен принимать более грамотные решения, чем собственник. Консультанты, специалисты по корпоративному управлению, прогрессивные менеджеры в один голос убеждали в этом бизнесменов. Однако на практике все выглядит не так однозначно. Аргументов против отхода от дел, пожалуй, не меньше, чем за (см. «Аргументы «за» и «против» отхода собственника от управления»).

Западный опыт также не может подсказать универсальных рецептов. Безусловно, там широко развита система привлечения наемных менеджеров, но и практика управления собственником своим бизнесом достаточно распространена. Подавляющую долю предприятий в США и Европе составляют компании семейного бизнеса. Причем не только в малом и среднем бизнесе. Основатели Microsoft, Dell, Amazon, Virgin продолжают играть активную роль в их управлении. В России таких случаев тоже немало. Скажем, основатель крупнейшего отечественного издательского холдинга «Пронто» Леонид Макарон и сегодня остается у руля предприятия, являясь его генеральным директором.

Впечатляющие примеры, когда наемные менеджеры приводили компанию к краху (намеренно или в результате ошибочных решений), уже сами по себе весомый аргумент в пользу того, чтобы «не снимать руку с пульса». Достаточно вспомнить нашумевшую историю конца 1990-х годов с американской телекоммуникационной компанией Global Crossing. Завоевав буквально за год успешные позиции на рынке, менеджеры этой фирмы решили взять лидирующие позиции, занимая у кредиторов миллиарды долларов и строя на эти средства оптоволоконные линии связи, мощности которых впоследствии планировалось продавать корпоративным клиентам. Однако конкуренты Global Crossing применили такую же тактику, в результате на рынке мощностей по передаче данных произошло затоваривание и цены на эти услуги резко упали. А вместе с ними – и доходность компании.

Как и во всем мире, большинство российских собственников предпочитают не отходить от дел полностью, а лишь сложить с себя полномочия по оперативному управлению, сконцентрировавшись на задачах развития компании. Однако и случаи полного ухода в тень не так уж редки. Часто это связано со спецификой рынка. Например, принято считать, что некоторые виды бизнеса наиболее эффективно развиваются при привлечении наемного менеджмента. Это касается, в частности, управления гостиницами, бизнес-центрами, торгово-развлекательными комплексами. Сегодня девелоперы, начиная строительство очередного такого объекта, как правило, сразу ориентируются на определенных операторов, которых часто привлекают в качестве консультантов еще на этапе строительства. Впрочем, и здесь нет никаких аксиом. Скажем, один из лидеров петербургского рынка, холдинг «Адамант», владеющий несколькими многофункциональными комплексами, в большинстве случаев управляет ими самостоятельно.

Итак, прямолинейный выбор – отходить или нет от управления – собственник делает в конкретной ситуации. Поэтому попробуем переформулировать вопрос: какую позицию (место) собственнику следует занять по отношению к компании, чтобы она была оптимальна как для собственника, так и для предприятия?

По-видимому, собственнику надо сделать три шага:

- критически оценить свою нынешнюю позицию по отношению к компании;
- определиться с оптимальной позицией по отношению к компании;
- осуществить переход из нынешней позиции в оптимальную.

Желания и возможности

Для того чтобы оценить свою нынешнюю позицию, собственнику следует определиться с двумя вопросами – имеется ли у него желание участвовать в управлении компанией и оказывает ли он позитивное или негативное влияние на бизнес компании.

Одно дело, если предприниматель вознамерился вложить всего себя в свое детище и создать «компанию мечты», и совсем другое – когда он хочет как можно скорее продать бизнес. Причем самоотверженный труд во имя дела вовсе не всегда идет этому делу на пользу. Собственник может ночами не спать, пытаясь родить решение, которое принесло бы фирме миллионные прибыли, но путь окажется неверным и результат будет прямо противоположным. Такое влияние можно назвать скорее разрушительным, чем созидательным, какие бы благие намерения ни руководили владельцем.

Соотношение принципиальных ответов на эти два вопроса дает нам четыре варианта возможной позиции собственника-управляющего [график 1](#).

Рассмотрим эти варианты. Первый и третий – однозначны. В первом случае собственнику явно стоит отойти от управления компанией или продать ее. На практике данный вариант встречается достаточно редко. Наверное, потому, что долго просуществовать в такой ситуации компании просто сложно. Обычно интересы собственника при этом смещаются за рамки компании (новый бизнес-проект, сильное хобби и т.д.), но он продолжает через силу руководить компанией, создавая для топ-команды серьезные трудности в принятии своевременных и продуманных решений. Похожая история произошла с одним крупным петербургским издательским домом, который в 1998 году по тиражу своих газет переплюнул даже таких лидеров рынка, как «Комсомольская правда» и «АиФ». Однако уже в 1999-м рейтинги компании стали неудержимо падать: собственники ИД, который специализировался на желтой прессе, пребывали в эйфории от успехов и упустили момент, когда нужно было вкладываться в развитие предприятия, а не снимать сливки с продаж. Сегодня этого ИД фактически не существует.

Третий вариант предполагает, что собственнику следует продолжать управлять компанией. Главное здесь – реалистично оценить свой потенциал, компетенции и возможности и сделать соответствующие выводы. Речь идет как о формировании программы дополнительного профессионального и личностного развития собственника-управленца, так и о сознательном поиске топ-менеджеров, которые смогут компенсировать отсутствующие у него или недостаточно развитые компетенции. Обычно на практике такие собственники, даже перемещаясь на позицию президента или председателя совета директоров, активно включены в выработку всех ключевых решений компании.

Высокая включенность в управление и развитие предприятия иногда приводит собственника к достаточно неординарным решениям. Например, владелец «ЭР-Телеком» Андрей Семериков не так давно сумел привлечь значительные инвестиции, обеспечив бурный рост компании на рынке телекоммуникационных услуг и ее превращение в крупного национального игрока. При этом он вполне сознательно перестал быть собственником, предпочтя позицию директора амбициозно развивающейся компании с мощным инвестиционным ресурсом.

Вариант второй – по-видимому, один из наиболее трудных с точки зрения конструктивного развития ситуации. Собственнику нелегко осознать, что его усилия и инициативы в итоге приводят к негативным последствиям для компании. Особенно если отдельных позитивных результатов все же удается добиться. Констатировать, что в целом развитие компании тормозится, признать, что вина за это лежит именно на нем, способен далеко не каждый бизнесмен.

На практике встречается много разновидностей данного варианта. Вот достаточно типичные из них.

Вседержитель

Собственник старается держать все бизнес-операции под своим контролем. С ростом бизнеса это становится все сложнее, и надо либо поделить власть, либо ограничить размер бизнеса, руководствуясь своими способностями оперативно им управлять. При всех перегрузках такая власть комфортна, а отказываться от нее боязно. Попутно нарастает проблема демотивации менеджеров, которые теряют управленческую квалификацию в роли исполнителей.

Прогрессивист

Собственник активно изучает работы по современному менеджменту и стремится воплотить их на практике, создать «правильную компанию». Все было бы отлично, если бы он вместе с командой обсуждал, что, в каком виде и почему стоит применить для их бизнеса, а что – нет. Увы, сам по себе бизнес ему не особо интересен, интересны эксперименты над бизнесом. Образцово-показательное предприятие потихоньку начинает сдавать позиции, правда под аплодисменты ценителей нового.

В четвертом варианте внешне все выглядит благополучно: собственник опытной рукой направляет развитие компании, команда достаточно успешно реализует планы и стратегию. Но чего-то не хватает, и постепенно сотрудники начинают это чувствовать. Не хватает энергии, прежде всего – энергии лидера. Собственник на совесть отрабатывает свои задачи, пользуется большим авторитетом, но уже нет прежнего драйва, нет живой включенности в бизнес. Обычно это связано с внутренней переоценкой собственником своих устремлений и ценностей, в результате которой он начинает четко дистанцироваться от своего дела.

В поисках новой позиции

Собственник пытается найти баланс. То есть такую позицию, которая удачно подходила бы и для него, и для компании. Безусловно, это многоплановая и индивидуальная задача. Тем не менее есть смысл определить векторы, в рамках которых конкретный собственник мог бы уже более детально «подыскивать себе место».

В систематическом виде такие векторы представлены в [графике 2](#), где приведены четыре базовых позиции собственника. В качестве основных параметров выступают желание участвовать в управлении и нацеленность на продажу бизнеса. Собственник не ограничен здесь одной жестко заданной позицией. Осознание этой, казалось бы, простой истины иногда помогает ему выйти из тупика или рутины сложившейся модели его отношений с компанией. Более того, он осознает также, что и видение компании, стратегии ее развития также существенно варьируются в зависимости от базовой позиции, которую он выбирает. Что нет жесткой заданности, обусловленной предшествующей историей развития предприятия. В результате расширяется видение поля возможностей для себя и для компании.

В практическом плане важна не только базовая позиция, выбираемая собственником, но и ряд вытекающих следствий в отношении управления компанией [таблица 1](#). Как видим, различия в приоритетах, компетенциях, составе команды, ресурсной стратегии весьма существенны.

Оценивая перспективность для себя той или иной позиции, собственник должен достаточно критично представить, насколько существенные изменения потребуются компании, не слишком ли велики риски и затраты. Например, как показывает практика, крайне сложно бывает успешно реализовать подход «проектный предприниматель» в средней по размеру фирме, успевшей разрастись, внедрить процедуры регулярного менеджмента, постепенно бюрократизироваться. Такой компании ближе вариант «владелец».

Операция «отход»

Итак, собственник выбрал оптимальную по отношению к компании позицию, которую он хочет занять в будущем. Часто в этот момент у него возникает иллюзия, что ему достаточно просто поставить перед командой ряд новых задач и всем все будет понятно. Однако переход к новой позиции – сложная для самого собственника управленческая задача, на решение которой потребуется довольно много времени.

Если владелец намерен продолжать активно участвовать в управлении, то изменения при переходе к новой позиции не будут существенными. Рассмотрим типичные проблемы, возникающие в том случае, когда собственник решает в той или иной степени отойти от управления.

Непреемниковая компания

Часто передаваемая профессиональному управленцу компания оказывается настолько заточена под собственника, что преемник долго не может освоиться в ней. Даже если это выходец из той же компании. Понятно, что с приходом нового топ-менеджера неизбежны изменения в деятельности организации. Однако в этом случае речь идет не об изменениях, а о том, что сам ритм компании, ее структура и корпоративная культура, приспособленные под одного человека, должны полностью измениться согласно характеру другого. Например, на одном саратовском предприятии даже начало рабочего дня было установлено с учетом привычек собственника – с восьми утра. В этом режиме строились и взаимоотношения с поставщиками и клиентами. Новый управленец, решивший сделать график работы более удобным и привычным – с десяти утра, столкнулся с необходимостью заново выстраивать чуть ли не всю технологическую цепочку. Не всегда такие эксперименты заканчиваются успешно. Бывает, что смена управляющего имеет негативные последствия. Причем сотрудники воспринимают эти проблемы как управленческую слабость преемника, а не как недоработку собственника.

Перед отходом от управления собственник должен максимально обезличить систему управления компанией (распределение полномочий и ответственности, управленческий учет и т.д.). Отдельная задача – подготовить и ввести в компанию преемника таким образом, чтобы сотрудники успели свыкнуться с этим событием. В последнее время все чаще собственник реализует такую схему: совместно с преемником и командой разрабатывает стратегию и бизнес-план развития компании и только после их утверждения отходит от управления.

Самоустранение

После отхода от управления собственник подчеркнуто не вмешивается в работу нового топ-менеджера. Вроде бы хорошо: не давит авторитетом, дает проявиться способностям нового лидера, ведь главное – выполнение согласованных плановых показателей. Однако неожиданно возникают проблемы и хозяин, проанализировав работу управленца, вдруг обнаруживает, что преемник «пошел не туда», принял не те решения и с этим срочно надо что-то делать. В результате – конфликт, взаимное непонимание, поиск нового менеджера. Один из ярчайших примеров – ГК «Ледово». Сначала летом 2001 года президент и владелец компании Надежда Копытина на время отказалась от оперативного управления, поскольку ожидала рождения сына. Потом она вернулась к делам, но была увлечена стратегическим планированием и недостаточно вникала в работу отдельных подразделений и их взаимодействие друг с другом. В результате с 2003-го по 2007 год в компании сменилось 13 директоров по продажам, а прибыль и объемы производства

стали стремительно падать. Например, по итогам 2007 года выручка была практически равна показателям четырехлетней давности – 662,3 млн рублей.

Случается, что преемник, столкнувшись с непонятными для него бизнес-традициями компании, сложившимися в прошлом, не знает, как поступить. Он обращается за советом к подчиненным, и у тех появляется возможность манипулировать им, давая те или иные выгодные для них трактовки.

Бывает, что самоустранение собственника вызывает серьезные сбои в бизнесе предприятия, так как именно на него были завязаны все значимые внешние контакты (с представителями госорганов, банков, ключевых клиентов и т.д.). Так сложилось, что пока что у нас ключевые вопросы предпочитают решать с собственником, а не с наемным менеджером.

Псевдоотход

Чаще собственник оказывается не слишком далеко от управления компанией, а, наоборот, чересчур близко к нему. Формально все вроде бы сделано правильно: совет директоров во главе с собственником контролирует результаты работы команды менеджеров и прорабатывает стратегические вопросы. Но реально собственник становится «директором директора» – он по-прежнему включен во все текущие дела и контролирует большинство принимаемых директором решений. Понятно, что такая ситуация порождает серьезные проблемы с управляемостью компанией, мотивацией преемника, ответственностью за принимаемые решения и т.д.

На доверии

Собственник не считает нужным детально прописать контракт с генеральным директором – своим преемником. Вопросы решаются по мере их появления при личных встречах. Пока отношения складываются хорошо и серьезных разногласий нет, все идет нормально. Но нечеткость взаимных обязательств постепенно начинает приводить к издержкам в бизнесе и напряженности в отношениях: то собственник в последний момент не обеспечил обещанного финансирования инвестиционного проекта, то топ-менеджер принял важное кадровое решение, не посоветовавшись с владельцем бизнеса. Примеров, когда из-за чрезмерного доверия компетенции управленца предприятию наносился серьезный ущерб или история вовсе заканчивалась крахом, великое множество.

Классический случай – падение норвежской страховой компании UNI Storebrand (UNIS). Директора компании Яна Эрика Лангагена, талантливого менеджера и харизматичного лидера, пресса окрестила «чудо-мальчиком норвежского бизнеса». Он буквально загипнотизировал совет директоров компании (а надо сказать, что в него входили все крупнейшие бизнес-персоны Норвегии), представительский совет и контрольный комитет. Авторитетнейшие профессионалы слепо одобрили несколько ошибочных, как выяснилось впоследствии, предложений Лангагена. Действие развивалось стремительно: 26 июля 1992 года он ушел со своего поста, через два дня подал в отставку и совет директоров UNIS. Через месяц UNIS не смогла оплатить один из краткосрочных кредитов и норвежское Министерство финансов взяло компанию в государственное управление. В сентябре акции UNIS были сняты с биржевых торгов, а в ноябре было объявлено о результатах работы компании за 1992 год – 700 млн долларов убытков. Так бесславно закончила свою жизнь компания с 225-летней историей, контролировавшая 40% норвежского рынка страховых услуг.

В сухом остатке

Итак, подведем итоги.

1. Для собственника нет жесткой и безрадостной дихотомии: героическое руководство компанией до очередного инфаркта или полный отход от управления. Вариантов участия в делах предприятия много, главное – выбрать оптимальный для себя и компании.
2. Трудно критично оценить свое влияние как управляющего на бизнес компании. Но без этого дальнейшее решение по изменению своей позиции не будет иметь достаточной обоснованности.
3. Чтобы найти оптимальную позицию, надо серьезно подумать и о своем будущем, и о будущем компании, а главное – о том варианте, когда влияние на бизнес будет наиболее позитивным.
4. Переход к новой позиции надо планировать и осуществлять как специальную операцию и как специальную работу собственника, которую никто, кроме него, сделать не сможет.
5. Собственник тоже человек. Его деятельность должна приносить ему положительные эмоции и задействовать его личный потенциал. Дивиденды, конечно, тоже не помешают.

Аргументы «за» и «против» отхода собственника от управления:

«За»

1. Проблема внутреннего раздвоения: как менеджер я должен отвечать перед собственником за бизнес-результат, но это плохо получается, когда они оба совмещаются в одном человеке
2. Для эффективного управления растущей компанией собственнику начинает не хватать компетенций профессионального управленца, и лучше ему сосредоточиться на «работе собственника»
3. Управленец-собственник имеет слишком много власти, и риск неверных бизнес-решений выше

«Против»

1. Собственник обычно играет значительную роль в успешном развитии компании, следует максимально задействовать его потенциал
2. В нашей стране пока сохраняется дефицит профессиональных менеджеров, поэтому делать ставку на них просто рискованно
3. Собственник, в отличие от наемного менеджера, готов рисковать и принимать нестандартные решения, что во многом обеспечивает конкурентоспособность компании



Александр Кумков, генеральный директор кадрового холдинга Peoplework:

– Рассмотрим стандартную схему развития компании. Стартует она обычно как предприятие семейного типа. Это небольшая организация, где собственник выполняет функции топ-менеджера. Все внутреннее взаимодействие в этом случае основано на доверии, высокой включенности сотрудников во все бизнес-процессы, тесных внутренних коммуникациях. Поэтому в семейной компании малого бизнеса собственник хорошо справляется со своими задачами. Очень многие предприятия так и остаются на этом уровне, поскольку в дальнейшем развитии у них просто нет необходимости. Рынок не делает вызова для изменения организационной структуры и роста компании.

Если же такой вызов от рынка получен, то наступает следующий этап развития – механистический. Компания выходит на новые рынки, развивается ее продукт, появляется активная конкуренция. И вот тут возникает необходимость регламентации и детализации бизнес-процессов. Собственнику впервые приходится делегировать часть ответственности и полномочий другим людям. На этом этапе он еще может быть генеральным директором. Но теперь ему недостаточно быть предпринимателем, воодушевителем, объединяющим других людей вокруг себя, – от него требуются навыки менеджера. До сих пор он в основном планировал собственную деятельность и работу своих прямых подчиненных. Теперь же ему приходится руководить ситуацией, когда этим планированием займется кто-то другой, и получить результат от этого человека. Причем сам собственник прямым планированием заниматься уже не может, поскольку объем задач слишком велик. В этот момент и возникают первые предпосылки для появления менеджеров.

Механистический этап может быть достаточно длительным, компания уже разрастется и встанет на ноги, а собственник все еще будет оставаться непосредственным руководителем. Однако в конце концов он осознает, что уже не в состоянии контролировать бизнес и ему нужен помощник.

В конце механистического этапа все бизнес-процессы прописаны, понимаемы и регламентированы. Изначальная идея бизнеса собственника в принципе реализована. И собственник видит, что предприятие уже способно функционировать без него. Он отходит от непосредственного управления и оставляет за собой задачи поддержания связей со старыми клиентами и привлечения новых. Он становится «играющим

тренером». Чаще всего на этом этапе появляется исполнитель, или операционист. Стратегическую функцию собственник оставляет за собой, а тактическую и оперативную передает менеджерам.

Дальше следует этап предпринимательства: компания выросла, появились подразделения, которые могут быть вполне независимыми друг от друга. Теперь собственнику уже сложно оставаться генеральным директором: бизнесы разные, продуктов много – он просто не в состоянии все охватить. Появляется железная необходимость развивать каждое из направлений как самостоятельный бизнес, но не теряя собственности. В этот момент совет директоров начинает играть существенную роль в компании, ведь из директоров конкретных направлений (маркетинг, продажи, производство) они становятся директорами отдельных бизнесов. Задача собственника – контроль их деятельности.

И наконец, этап лидерства. Позиция собственника – не столько привлечь деньги, сколько инвестировать, принимать решения исключительно стратегического и финансового толка, развивать новые бизнесы на основе тех ресурсов, которые у него есть, реализовывать другие идеи.

Ни этап лидерства, ни этап предпринимательства без топ-менеджера невозможны. Проблема многих собственников в том, что они не могут научиться делегировать полномочия и оказываются заложниками этой неспособности. Они остаются отличными предпринимателями, но становятся плохими собственниками. И это негативно сказывается на развитии их бизнеса.