

ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

Как эффективно совмещать функции менеджера и собственника в управлении компанией

ВЛАДЕЛЕЦ И МЕНЕДЖЕР — ЭТИ две роли часто объединяются в одном человеке. Как определить, какая из них является доминирующей, и выстроить свой путь от менеджера к владельцу? В идеальных условиях и на совершенных рынках функции менеджера и владельца, как правило, разделены. Финансовый капитал, поставляемый инвесторами, порождает спрос на наемных менеджеров. Но отсутствие инвестиций в страну и затянувшийся кризис вынуждают владельцев становиться прежде всего менеджерами.

Основывая предприятие, собственник не осознает себя владельцем. Менеджерские задачи стоят на первом месте. Да и активов еще недостаточно, чтобы думать об их сохранении. Но по мере роста компании ее операционные системы алгоритмируются, активы становятся более ощутимыми.

В чем состоит работа управляющего собственника, кроме защиты активов? Мой 20-летний опыт владения и управления предприятием подсказывает, что желателен сосредоточиться на пяти наиболее важных элементах.

Во-первых, определять, в каком бизнесе ты находишься. Этот важнейший вопрос связан с личностью предпринимателя, поэтому его не стоит делегировать. Решение наемного менеджера, основанное на экономической привлекательности проекта, не связанного с основной сферой деятельности компании, может привести к нежелательным последствиям.

Во-вторых, устанавливать, сколько заемного капитала привлекать. В большинстве случаев собственный капитал предприятия дороже привлеченного, поэтому соблазн взять кредит всегда велик. Собственник должен регулярно проводить оценку активов и пассивов, сравнивать проценты по кредитам — с генерируемой прибылью.

В-третьих, отвечать за правильное распределение ресурсов. Английская школа экономики определяет предпринимательство как искусство управления нематериальными активами. Но материальными тоже необходимо управлять. И решение, из какого бизнеса в какой нужно направить средства, должно оставаться за владельцем.



В-четвертых, набирать команду топ-менеджеров. Окончательное слово всегда должно оставаться за собственником.

В-пятых, создавать и стимулировать корпоративную культуру. Именно собственник должен говорить, что хорошо, а что плохо, поддерживать проекты, отражающие идентичность компании: например, корпоративный журнал или музей.

При этом необходимо обеспечить переход от управляющего собственника к контролирующему владельцу. Поможет здесь эффективный инструмент — внешний совет директоров. Еще недавно в него приглашали иностранцев. Я предлагаю использовать другой способ. В стране существует несколько клубов по интересам, где собираются владельцы и управляющие бизнесов и активно помогают друг другу. Это и Ассоциация владельцев семейных компаний, и CEO club, и некоторые другие.

Можно пригласить в совет трех-четыре собственника, которым доверяешь, для регулярных встреч четыре раза в год и выстроить взаимодействие следующим образом. Владелец представляет совету директоров план действий. Совет дает обратную связь, тестирует различные гипотезы моделей развития. Кроме этого он помогает владельцу принимать решения по ключевым назначениям, в том числе по найму генерального директора, а также анализирует проекты топ-менеджеров. Наконец, совет берет на себя ответственность за будущее компании, если собственник по каким-либо причинам не может ею управлять. Фактически члены совета становятся «крестными родителями» бизнеса. Сначала владелец, создавший совет директоров, является представителем менеджмента. После одобрения нового генерального директора собственник выполняет исключительно функции владельца, наблюдая за развитием активов и оценивая качество управления ими.

Важно при этом не забывать, что редко какой собственник может проработать эффективным управленцем более 25 лет, каким бы талантливым он ни был, а ключевой критерий успеха для бизнеса — это продолжение. Нет продолжения — нет и бизнеса. Поэтому к моменту передачи управления владелец должен готовиться заранее. **■**