



СОБСТВЕННИК И МЕНЕДЖЕР: КТО РЕАЛЬНО УПРАВЛЯЕТ ПРЕДПРИЯТИЕМ?

Собственник и менеджер. Акционер и директор. Принципал и агент. Проблема их отношений уже стоила жизни многим предприятиям. Если у предприятия два управляющих – значит, на самом деле ни одного. Особенно если у этих двоих разные цели и интересы. Если фирма еще жива и развивается, значит, реально ею управляет один человек, а остальные управляют только своими участками. Кто же этот единственный? Как правило, тот, кто фирму создал.

Шутят, что агентская проблема – **проблема противоречий между собственником предприятия и его менеджером – возникает либо от лени, либо от жадности**. Если бы собственнику было не лень, он бы управлял предприятием сам (если собственников много, то управлял бы один из них). А если собственник и так уже много чем управляет и у него времени нет – значит, слишком жадный. Зачем ему столько предприятий? Если собственник и менеджер – это одно лицо, не страдающее раздвоением личности, то у него таких проблем нет. Когда это разные люди, между ними формируются отношения «принципал – агент», которые и являются источником трудностей.

По сути, агентская проблема – это результат того, что собственник живет за счет прибыли, а менеджер на зарплату и за счет личного потребления на деньги фирмы. Поэтому у них совсем разное представление о том, как фирма должна развиваться и какая у нее должна быть структура финансовых результатов (соотношение затраты – прибыль). Характер агентской проблемы определяется массой факторов, и для ее возникновения существуют различные условия.

ИНФОРМАЦИОННАЯ АСИММЕТРИЯ: РАБОТАЕТ В ОБОИХ СТОРОНАХ

Одним из основных условий возникновения агентской проблемы считается информационная асимметрия, возникающая между собственником и менеджером предприятия в отношениях типа «принципал – агент». Информационная асимметрия состоит в том, что одна сторона располагает заведомо более полной и достоверной информацией, чем другая. Здесь есть два мнения, поддерживаемые различными теориями и исследованиями: первое состоит в том, что менеджер знает больше, и второе – что больше знает собственник.

МЕНЕДЖЕР ЗНАЕТ БОЛЬШЕ

Он знает всю внутреннюю кухню предприятия. Он контролирует работающих людей. Ему подчиняются и бухгалтерия, и финансовый директор. Люди его знают, ему отчитываются. Он собирает всю информацию у себя, а потом уже решает, что из этого он будет включать в свой доклад на собрании акционеров. Поэтому все акционеры знают, что деятельность наемного руководителя необходимо контролировать. Издержки контроля над менеджером – это прямые издержки агентской проблемы. Чем подробнее контроль, тем выше издержки – это вопрос цены доверия.

Наемный руководитель (директор) в курсе внешних условий развития и деятельности фирмы. И, наверное, самое главное: менеджер лучше, чем кто-либо, осведомлен о своих собствен-

ных намерениях. Он знает, к чему он собирается привести фирму, какой выбор сделать при инвестировании, в какой проект вложить деньги. Возникают издержки альтернативы – издержки упущенных возможностей. Альтернативные издержки агентской проблемы трудно оценить. Это издержки того, что менеджер выбрал именно этот проект, а не другой, издержки несбывшегося: сколько прибыли собственники недополучили в результате этого и что (какие преимущества, активы, долю рынка, увеличения оборота) не выиграло предприятие.

Акционеры получают оперативную информацию с предприятия со слов директора. **Полный контроль над менеджером невозможен и неэффективен.**

СОБСТВЕННИК ЗНАЕТ БОЛЬШЕ

С чего бы это, он же «вдали» от работы фирмы? На самом деле эта теория характеризуется тем, что больше знает не собственник, а создатель. В России же, как правило, создатель предприятия и является его собственником (или быстро становится им, вспомним приватизацию). Поэтому в применении к России будем рассматривать наиболее часто встречающуюся ситуацию, когда создатель предприятия и является его собственником.

СКАЗКА ДЛЯ ДИРЕКТОРА (ВАРИАНТ «СОБСТВЕННИК–СКАЗОЧНИК»)

Что отличает создателя–собственника от «простого» наемного руководителя? Видение будущего фирмы, реальное знание направления ее развития и результата, которого нужно достичь. Можно сказать, что это – миссия фирмы, и ее знают все, так как она прописана в рекламных буклетах. **Миссия фирмы – это сказка для ее сотрудников.** Рядовые служащие должны иметь веру в светлое будущее фирмы, в которой они работают, или они будут искать этого светлого будущего в другом месте, например в другой фирме.

Наемный менеджер-то понимает, что «миссия» – это что-то обобщенно–утрировано–причесанное, иногда совсем далекое от реальности. У него насчет будущего фирмы свое мнение. Грамотный собственник следит за тем, чтобы каждый сотрудник знал именно ту часть информации, которая обеспечит максимально эффективное выполнение им своей задачи. Для каждого сотрудника существует сказка своего уровня, у каждого сотрудника свой уровень посвященности в дела фирмы. Наступает момент, когда работник «перерастает» свой уровень посвященности и начинает подозревать, что на самом деле фирма развивается по совсем иному пути, чем он думал, и ее руководство преследует другие цели, отличные от тех, что он знает. В этот момент работник либо уходит из фирмы, либо



идет на другой, более высокий уровень внутрифирменной иерархии, где получает новую, соответствующую его статусу сказку. Одно из распространенных мнений среди российских руководителей-собственников сводится приблизительно к следующему: «Нужно искать такого директора, который был бы не способен управлять всем бизнесом, включая стратегическое планирование и оперативное управление. Если компетенция директора превышает вмененные ему обязанности, неизбежно возникнет конфликт».

Изначально наиболее осведомленным лицом в фирме является ее создатель. Он и есть главный сказочник. По определению, по ситуации, создатель знает о стратегии фирмы больше, чем все остальные сотрудники, и больше, чем ее менеджер. Почему? Потому что он все это придумал. Потому что его личные цели определяют стратегию фирмы.

ЕСТЬ ПРОБЛЕМА – СДЕЛАЙ БИЗНЕС

Бизнесмен от обычного человека отличается тем, что он решает свои проблемы путем организации Дела. Делом может быть и коммерческое предприятие, и поход в политику, и организация благотворительного проекта.

Причем предприятием или Делом в данном случае считается не одна фирма, а вся совокупность деятельности данного бизнесмена на коммерческом поприще. То есть одна конкретная фирма может являться лишь частью огромного проекта бизнесмена, Большого Дела, срок реализации которого – вся жизнь. Менеджер об этом не знает и, вероятнее всего, никогда не узнает.

Оценка независимых директоров, привлекаемых к управлению бизнесом, тоже неоднозначна. По данным независимого исследования, понимание наемными директорами сути бизнеса оценивается собственниками: уровень понимания бизнеса независимыми директорами 28% участвовавших в опросе собственников-менеджеров назвали удовлетворительным, а 14% – недостаточным, 56% охарактеризовали его как хороший или очень хороший.

МНЕ СВЕРХУ ВИДНО ВСЕ...

О целях существования предприятия может сказать оно само: его форма, организационная структура, политика и стратегия развития. Потому что предприятие – это форма реализации целей бизнесмена, его создателя.

И собственник, и менеджер реализуют себя посредством фирмы. Собственник смотрит на фирму извне, сверху, а менеджер изнутри, снизу. И ясно, что сверху лучше видно ситуацию полностью. А изнутри подробнее видны детали. **Кто же все-таки руководит фирмой?** Кто управляет ею и кто ее контролирует?

ДИРЕКТОР ФИРМЫ... ТАКОЙ НЕЗАМЕНИМЫЙ

Руководит предприятием и его текущей деятельностью менеджер. Известно, что если с предприятия ушел директор, – это кризис. Найти нового топ-менеджера – это большая проблема, не меньшая проблема – его обучить. Пока он вникнет во все аспекты управления данным предприятием, пройдет время. Время – это деньги, результат – миллионные убытки. Но даже большой кризис, связанный со сменой руководителя предприятия, – это еще не конец всему, это только большая проблема. А реально уничтожить, продать, закрыть, преобразовать предприятие по собственному желанию может собственник. В том числе он может и снять директора, заменив его на другого.

МЕЖДУ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ И ПРИБЫЛЬЮ

Процесс принятия решений, в том числе решений об инвестировании, зачастую лежит в сфере ответственности наемного руководителя. И он, в принципе, не расположен выбирать самый эффективный для фирмы вариант. Причина в том, что менеджер, как правило, участвует в прибыли фирмы, но не участвует в ее убытках. Поэтому он больше склонен к риску. Если решение об инвестировании принимает менеджер, то он выберет более выгодный для себя вариант.

Неужели все так трагично? И собственнику придется заниматься подробным анализом всех действий наемного руководителя и контролировать его выбор?

На самом деле не совсем так. Да, менеджер делает выбор. Но он выбирает из вариантов. А кто предлагает ему эти варианты? Задача собственника – уже «на входе» определить те варианты инвестиционных проектов, из которых менеджер будет выбирать наиболее перспективные. Предприятие должно быть построено таким образом, чтобы все реализованные и реализуемые проекты соответствовали его основным целям. Поддержанием этого соответствия и занимается собственник – главный стратег и идеолог. Он следит за тем, чтобы предприятие следовало «генеральной линии партии» и пришло к им самим запланированному «светлому будущему».

РУССКОЕ ПОЛЕ

В России, как всегда, своя специфика. Как показала практика приватизации, верхняя граница агентских издержек стремится к 100% от стоимости акций компании. Результатом оппортунистического поведения директоров государственных предприятий (менеджеров) и усилий лиц, заинтересованных в приобретении долей в приватизируемых компаниях, стало то, что последние продавались иногда меньше чем за 1% от их реальной стоимости. Например, в США стоимость промышленных предприятий оценивается из расчета 100 тыс. долл. на одного занятого, а в России оценка была около 100 долл. на одного занятого. Даже учитывая отличающийся во много раз уровень жизни, разница ошеломляющая. В результате такой приватизации собственник – государство недополучило почти 100% прибыли от продажи своих предприятий. Это хорошо иллюстрируется тем фактом, что доля доходной части бюджета, приходящаяся на прибыль от приватизации, не превышала 4%.

Еще одна особенность российского бизнеса состоит в том, что у нас собственник и менеджер либо изначально являются одним лицом, либо стремятся одним лицом стать. Наемный руководитель стремится упрочить свое положение или стать стратегическим собственником, скупая акции у мелких акционеров-работников предприятия (иногда «сброс» акций сознательно провоцируется невыплатой зарплаты) или у второстепенных «внешних» акционеров.

Вследствие неэффективности системы корпоративного управления собственники стремятся занять руководящие посты в своих компаниях. Как только собственник отходит от управления своей фирмой, она начинает постепенно «отчуждаться». Либо прибыль начинает снижаться, а акции дешеветь, либо активы загадочно исчезают и куда-то продаются. Скорость, с которой этот процесс идет, может быть различной, она зависит от структуры предприятия, алгоритма принятия решений и личных отношений, сложившихся между собственником и менеджером. Но направленность развития предприятия в России, недостаточно контролируемого собственником, всегда идет в одном направлении – к смене собственника. В наименее радикальной ситуации у предприятия

просто снижаются капитализация и распределяемая прибыль. По результатам исследования инвестиционной компании «Тройка Диалог», **потери в капитализации компаний, связанные с неудовлетворительным качеством корпоративного управления, в целом по российскому рынку составили не менее 50 млрд. долларов.**

КАК БОРОТЬСЯ С ГИДРОЙ?

Бороться с агентскими издержками методом контроля менеджеров – это настолько же эффективно, что и рубить головы гидре. Агентские издержки стоит принять как неизбежность и стараться их минимизировать. Хотя, опять же, в России, ввиду существующей системы налогообложения, потребление за счет предприятия практикуется и собственниками, и менеджерами и является наиболее удобным с точки зрения снижения налогового бремени.

ЗАДАЧКА ДЛЯ СОБСТВЕННИКА

А если в общем и целом, как же организовать фирму так, чтобы ею управлял другой человек, а при этом собственник получал прибыль в полном объеме? Никак, такая уж жизнь неблагодарная штука. Ты зарабатываешь деньги, а тратят их другие. **Хочешь сделать что-либо хорошо, сделай это сам. Единственный выход – это найти такого менеджера, личные цели и амбиции которого максимально соответствуют цели предприятия, и дать этому менеджеру свободно реализовывать-ся.** И постоянно смотреть и реально оценивать ситуацию.

Евневич Марина

Публикуется с сокращением по материалам интернет-версии журнала «Top-Manager», 19/05/2004 (<http://www.top-manager.ru>).



СКОЛЬКО СТОИТ СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ТРУДА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Анализируя прошедший год, мы выделили следующие тенденции на рынке труда в сфере управленческих кадров.

РОСТ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Основная тенденция сегодняшнего рынка труда – его растущая профессионализация. Профессиональным становится управление, компании стремятся строить хорошо отлаженные и четко функционирующие внутренние системы. Собственники все чаще ставят перед топ-менеджерами задачи построения такой компании, которая работала бы «как часы».

Можно с уверенностью утверждать, что **знание менеджмента приходит на смену знаниям отраслевой специфики** – и это становится тенденцией.

Примечательно, что отраслевая специализация руководителей постепенно становится менее актуальной, нежели личные качества управленца.

Другими словами, чем более развивающимся и конкурентным является рынок, тем больше требований он предъявляет к профессиональным компетенциям руководителя, а не к знанию им специфики отрасли.

Российскому бизнесу сегодня необходимы западная четкость, умение построить эффективно действующий механизм работы компании, высокие стандарты качества и в то же время российская гибкость, динамичность, умение действовать в изменяющихся условиях.

Все больше становятся востребованы руководители, которые умеют управлять масштабным бизнесом. Компании начинают понимать, что без профессионального управления конкурировать сегодня невозможно. Это понимание порождает следующую яркую тенденцию:

ДЕФИЦИТ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Спрос на сильных руководителей продолжает расти. Сегодня на рынке труда ощущается дефицит квалифицированных руководителей по всем направлениям.

В ответ на эту тенденцию **компании начинают самостоятельно заботиться о «выращивании» топ-менеджеров.** Все большую значимость приобретают внутрикорпоративные центры развития карьеры, где «выращиваются» корпоративные «звезды», составляющие кадровый резерв компании.

ТЕНДЕНЦИИ В ОБЛАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Компенсационный пакет современного руководителя состоит из трех частей: **базовой части** – это постоянная заработная плата, не привязанная к результатам труда; **переменной части** – это бонусы, премии, опционы, участие в прибыли, то есть те выплаты, размер которых зависит от результатов, которых достиг руководитель; **социальный пакет** – как правило, это медицинская страховка, оплата мобильного телефона, служебный автомобиль, оплата спортзала.

В области оплаты труда руководителей можно выделить следующие тенденции:

«Белая» заработная плата становится дополнительным конкурентным преимуществом компании.

Тенденцией последнего времени можно назвать то, что для многих топ-менеджеров «белая» заработная плата становится