

Роль собственника компании в период кризиса

Светлана Черемисина

12 марта 2009 года Центр предпринимательства США-Россия провел встречу Нижегородской предпринимательской группы на тему «Роль собственника компании в период кризиса». Актуальность выбранной темы ознаменована нынешней экономической ситуацией в стране, когда собственники задумываются о том, чтобы вновь встать у руля. Своим мнением поделились наемный управленец, собственник и представитель консалтинговой фирмы.

Первым на мероприятии выступил Денис Русов, долгое время работавший директором завода «Труд-Вача» (www.trud.nnov.ru/), на данный момент занимающий пост генерального директора аптечной сети «Ригла-НН» (www.rigla.ru/). Денис Русов рассказал о своем более чем трехлетнем опыте работы наемным менеджером. Отметим, что при этом г-н Русов имел также опыт организации собственного бизнеса. «Моя точка зрения: собственник имеет право делать со своим бизнесом все, что захочет. А роль наемного менеджера – найти собственника и бизнес-проект по душе», – коротко обозначил свою позицию докладчик.

Главный опыт Дениса Русова, о котором он и поведал слушателям, связан с предприятием «Труд-Вача», расположенным в Нижегородской области и занимающимся производством столовых приборов, ножей, инструментов, металлических изделий. Данный завод с 170-летней историей прошел все стадии развития: был успешен до революции, после стал «красным» заводом. До «перестройки» генеральным директором завода был Борис Есин. После распада СССР он удержал предприятие на плаву и сделал из него успешный бизнес, впоследствии став его собственником. На данный момент на предприятии работает около 1 тыс. человек. Это одно из ведущих российских предприятий в своей отрасли и известный бренд в этой категории на российском рынке. В 2002 году, когда Денис Русов начинал там работать, оборот предприятия составлял порядка \$4 млн. Когда уходил в 2005-м – порядка \$10 млн, сейчас – порядка \$20 млн. В 2002 году произошла реальная передача полномочий от собственников команде топ-менеджеров. Сам Денис начал свой путь на предприятии в качестве директор по маркетингу, а через 9 месяцев практически полностью взял управление на себя.

Задачи руководства формулировались расплывчато, отмечает Денис Русов. «По большому счету я только сейчас представляю, какой был риск с точки зрения собственника передавать управление человеку 26 лет от роду без подтвержденного опыта управления достаточно крупным предприятием», – отмечает он. В плане рамок полномочий были установлены ограничения по максимальным суммам сделок и так называемым «защищенным» людям. То есть топ-менеджер не мог заключать контракты стоимостью более определенной суммы, а также самостоятельно принимать решения относительно тех людей, которые являлись «золотым багажом» предприятия. Деятельность руководителя контролировалась ежемесячной отчетностью перед советом директоров. Имелся в виду неформальный совет директоров, куда, помимо собственника и собственно г-на Русова,

входил еще консультант Игорь Альтшулер. В целом, как отмечает экс-директор ОАО «Груд-Вача», за 3 года управления предприятием команда топ-менеджеров добилась существенных результатов в росте оборотов и прибыльности. Так, прибыль увеличилась в 4 раза, доход собственника – в 10 раз.

В качестве ключевых итогов данной деятельности докладчик отметил изменение статуса собственника, а также создание таких механизмов управления, которые позволяют бизнесу развиваться без учета персоналий. Несмотря на то что от созданной команды менеджеров сегодня осталось где-то половина группы, запущенные в 2002 году механизмы (годовое, стратегическое, месячное планирование, управление проектами и пр.) позволили предприятию наращивать обороты и в дальнейшем.



Денис Русов, генеральный директор «Ригла-НН»

Далее Денис Русов остановится подробнее на теме мероприятия. Инструментом в данных рассуждениях спикера выступил контрактный пятиугольник Альтшулера, который предусматривает успешное взаимодействие собственника с топ-менеджером только при наличии пяти основных элементов, в числе которых цели и ограничения, ответственность, полномочия, ресурсы, мотивация. Отсутствие какого-либо из этих элементов во взаимоотношениях собственника с топ-менеджером может приводить в будущем к конфликтам. Однако определяющим фактором в этих отношениях является фактор времени. «Я думаю, что частая ошибка, которая совершается – когда собственник с наемным менеджером не договариваются о сроке решения какой-то задачи. По себе могу сказать, что плохо представляю такую формулировку в контракте как «навсегда», – отмечает г-н Русов.

По мнению докладчика, возвращение собственника к реальному управлению бизнесом в рамках кризиса вполне оправдано и даже в какой-то мере необходимо, поскольку в условиях, когда ситуация меняется даже не раз в год, в квартал, а раз в неделю, трудно себе представить, как можно заключить полноценный контракт с топ-менеджером хотя бы на год – слишком быстро меняются задачи. Таким образом, в кризисных условиях фактор

времени становится решающим. И то, что сегодня многие собственники возвращают себе полномочия полностью или частично, вполне оправдано, потому что риск потерять свой бизнес очень велик.

Другой вопрос, затронутый в данном выступлении, касался будущей судьбы сегодняшнего бизнеса. «Большинство владельцев российских компаний не принимали и не передавали по наследству свой бизнес и поэтому еще не научились мыслить масштабами поколения. По большому счету, большинство российских бизнесов – так называемые «бизнес-сироты», собственникам которых обязательно предстоит определиться, что же делать с этим бизнесом дальше. Я думаю, что наехавший на нас так неожиданно-негаданно кризис – это повод задаться этим вопросом, однако это стоило сделать раньше», – рассуждает Денис Русов и говорит о трех возможностях: либо продавать бизнес, либо превращать его в родовой бизнес (как, например, «ИКЕА»), либо превращать в корпорацию, то есть компанию с публичным владением. Докладчик рассматривает кризис как хорошую возможность обратиться к этой «трилемме», поскольку большинство бизнесов на сегодняшний день носят неустойчивый характер. А так как вся мировая практика состоит из подъемов и кризисов, собственнику стоит задуматься заранее, переживет ли бизнес следующий кризис и как сделать его более устойчивым.

Свое выступление Денис Русов завершил цитатой Игоря Альтшулера: «Довольно долго мне казалось, что основная проблема в том, что собственники не уважают менеджеров, а те, будучи не в состоянии им ответить, отыгрываются на сотрудниках. Сотрудники могут потрепать нервы только клиентам (с начальством шутки плохи), и это «кольцо неуважения» (так я обозначил эту проблему) замыкается – клиенты также неуважительно относятся к компании». Денис с сожалением отметил, что в период трудностей в компании зачастую возникает управленческая истерика, когда идет не поиск выхода, а поиск виноватых. В таком случае как раз и работает это «кольцо неуважения».

Мнение собственника представил Леонид Кирнус, занимавшийся в своей жизни различными направлениями бизнеса, среди которых фармацевтический бизнес, hi-tech, интернет-бизнес, журналы и газеты. В настоящий момент он также является совладельцем интернет-компании R52.Ru (<http://design.r52.ru/>). В отличие от предыдущего докладчика, предприниматель был менее оптимистичен и отметил, что тема взаимоотношений наемных менеджеров и собственников во время кризиса является на сегодняшний день столь же актуальной, какой она была год, два, три, десять и больше лет назад, поскольку бизнес-обстановка в России как была неблагоприятной, так таковой и остается. Леонид Кирнус также раскрыл тему на примере собственной истории.

История эта началась в 1986 году, в период, когда в стране появился первый закон о корпоративном движении. В Нижнем Новгороде одним из первых корпоративов был зоомагазин, открытый Леонидом Кирнусом у кинотеатра «Спутник». С приходом к власти мэра города Бориса Немцова предприниматель принял решение открыть первую частную клинику. Было образовано ТОО «Медицинский центр». В период расцвета этот бизнес представлял собой 35 аптек – в Нижегородской, Владимирской и Кировской областях.

Однако в 1998 году он оказался на грани разорения в связи с тем, что осуществлялись гигантские поставки стратегических препаратов, закупавшиеся в Дании за доллары, который вырос в 4 раза. Губернатор просил не увеличивать цены в частных аптеках, но поддержки аптеки так и не получили, вследствие чего компанию пришлось продать за бесценок. В эти активы входили склады площадью 2,5 тыс. кв. м., оборудованные по последнему слову техники.

В дальнейшем Леониду Кирнусу удалось спрогнозировать ситуацию, и он очень рано начал думать об Интернете как о бизнес-среде. Еще во времена, когда была сеть аптек, предпринимателем был открыт центр, занимавшийся программированием, где было создано несколько удачных программных продуктов. Данная деятельность положила начало компании, которая существует и сейчас и называется R52.Ru.

Г-н Кирнус рассказал, что всегда принципиально не занимал руководящих должностей в бизнесе в плане исполнительского руководства. При этом во всех случаях предприниматель оставался внутри этого бизнеса в виде таких постов, как президент – когда была ассоциация «Медицинский центр», куда входило 12 компаний, или председатель совета директоров, как сейчас. За собственником оставалось право первой подписи, и всегда осуществлялось взаимодействие с генеральным директором компании, который до определенного момента, как правило, был наемным человеком.

На первом этапе это выглядело как наемный менеджер в чистом виде. Однако в сложные времена, когда целая сеть из 35 аптек существовала в условиях чудовищной коррупции, директор психически не выдержал такой нагрузки. Второй этап был вариантом сотрудничества, когда амбициозный топ-менеджер добился значительных финансовых успехов при поддержке собственника и приобрел 25 % предприятия, учрежденного г-ном Кирнусом. Наконец, третий этап более походил на ситуацию Дениса Русова, когда нанимается человек, который работает абсолютно самостоятельно. При этом у него есть бюджет, а деятельность планируется. Управление компанией осуществляется посредством совета директоров, куда входят учредители. «Взаимоотношения между владельцем и менеджером, если это умные люди, не носят характер формальный. Мне достаточно посмотреть в глаза или услышать звонок этого человека, чтобы понять, что все хорошо или все плохо», – отмечает Леонид Кирнус.

«Длительное пребывание наемного менеджера на одном рабочем месте имеет свои положительные и отрицательные стороны. Он начинает отождествлять оборотные средства с прибылью, заходить за границы дозволенного, попросту «борзеть». Поэтому взаимоотношения между владельцем и менеджером должны быть жестко прописаны, и он должен понимать, что нарушение кодекса наших взаимоотношений принесут ему большие неприятности», – резюмирует Леонид Кирнус. Также предприниматель отметил, что был краткий период, когда один из учредителей управлял компанией, но в данной схеме также присутствует ряд минусов.

Взгляд с третьей стороны представил директор консалтинговой компании «Колтунов и партнеры» (<http://koltunov-nn.ru/>) Игорь Колтунов. «Я согласен с мнением Кирнуса в том,

что проблема взаимоотношения собственником и менеджеров – это не проблема кризиса, она существовала всегда и всегда будет существовать, но абсолютно с ним не согласен в том, что все ужасно. Очень многое зависит от того, какой собственник, и как у него в бизнесе организовано корпоративное управление. И это организует не менеджер, все зависит от самого собственника», – начал свое выступление г-н Колтунов.

В качестве положительного примера докладчик привел группу компаний «Рида», которая и в период кризиса продолжает достойно функционировать, несмотря на то, что на автомобильном рынке ситуация складывается не лучшим образом. Однако есть и другие примеры. В частности, г-н Колтунов рассказал, о предприятии, где имеется крайне низкая исполнительская дисциплина, которая только усугубилась в период кризиса. Сейчас собственник поставил задачу провести реструктуризацию, вывести в самостоятельные бизнес-единицы отдельные подразделения на случай, если основное общество начнет банкротиться. Но при прежнем управлении, отмечает консультант, новые корпоративные единицы через некоторое время будут иметь те же долги и проблемы.

Таким образом, были обозначены два ключевых момента: первое – грамотно организованное корпоративное управление, второе – человеческий фактор, что означает подбор людей под определенную систему, которые могут в этой системе работать. Основная мысль, которую пытался донести докладчик – корпоративное управление должно быть хорошо организовано на любых фазах экономического цикла. «Корпоративное управление начинается с хороших учредительных документов, с распределения полномочий между собственником и менеджерами, с ограничений полномочий – «длина поводка», которая может меняться в зависимости от экономической ситуации, но принципы все равно должны быть едины, и т. д. То есть это регулярная повседневная системная работа, которая должна быть всегда, независимо от того, подъем или кризис», – говорит Игорь Колтунов.

Во-вторых, отмечает докладчик, если бизнес большой, надо обязательно проводить реструктуризацию и выделять отдельные подразделения в самостоятельные бизнес-единицы. В качестве примера был приведен транспортный цех, начальник которого стремится получить как можно больше финансирования, получить от снабженцев запчасти, все машины должны быть отремонтированы, быть на местах, меньше ездить, чтобы меньше ломаться. Как только транспортный цех реорганизуется в самостоятельную бизнес-единицу и превращается в транспортное предприятие, психология бывшего начальника транспортного цеха, который становится директором этого предприятия, меняется на 180 градусов. Он начинает думать о том, как можно больше загрузить этот транспорт, как можно больше заработать, потому что понимает, что чем больше заработает, то тем больше возможностей в оплате труда своего личного, своих помощников и т. д. Данный процесс может идти и снизу, когда с освоением различных направлений вырастает группа компаний. Но в любом случае, советует докладчик, надо организовывать корпоративное управление в этой группе компаний.

© The U.S. Russia Center for Entrepreneurship