

# **КАК ОТОЙТИ ОТ ДЕЛ?** **ВЫХОД СОБСТВЕННИКА** **ИЗ ОПЕРАТИВНОГО** **УПРАВЛЕНИЯ**

**Часть 4**

**Передача управления как проект:  
основные этапы и результаты**



**«Управляем предприятием»**



## **Елена Буравлева**

**Независимый консультант по управлению и организационному развитию, активно работающий в данной области с 1997 года. Основная специализация – структурирование детальности предприятий, постановка процессов управления и контроля, повышение**

**операционной эффективности, организация управления на основе KPI. Отдельной сферой профессиональной деятельности является помощь собственниками в выстраивании оптимальной для них модели управления. Сайт: <http://www.cons-dir.ru>**

Многие предприниматели, дойдя до определенного уровня развития собственной компании, начинают задумываться о выходе из оперативного управления. Для кого-то попытка передать управление заканчивалась неудачей и возвратом к старой модели, а иногда даже приводила к потере бизнеса. Цель статьи – 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. В этой части статьи мы поговорим о том из каких этапов состоит проект передачи управления наемному менеджеру и какие результаты должны быть на каждом из этапов.

Как и любое серьезное изменение, передача управления — сложный и высокорисковый проект. Поэтому и проводить его необходимо с применением правил проектного управления:

1. Должны быть определены цели проекта и ключевые результаты после его завершения.
2. Определены основные этапы выполнения проекта и результаты каждого этапа.
3. Установлены итоговые сроки завершения всего проекта и сроки завершения каждого этапа.
4. Определены ключевые условия перехода на каждый последующий этап.
5. Описаны задачи, выполняемые сторонами на каждом этапе, и ответственность сторон.
6. Назначен руководитель проекта. Если собственник владеет компанией единолично руководителем данного проекта будет являться он сам. Если же собственников несколько, необходимо выбрать и утвердить одного, кто будет отвечать за координацию всех процессов по вводу наемного директора в должность.

### Цели и ключевые результаты передачи управления

Цели и результаты передачи управления будут зависеть от выбранной Вами модели управления. Охват моделей управления развитием и инвестициями показан на рис.1 и 2. Целями передачи управления (естественно, речь идет об объективных целях) могут быть:

Как и любое серьезное изменение, передача управления — сложный и высокорисковый проект, и проводить его необходимо с применением правил проектного управления.

#### а) для модели управления развитием:

- полный выход собственников из оперативного управления;
- достижение наемным менеджером стратегических целей и показателей, утвержденных собственниками;

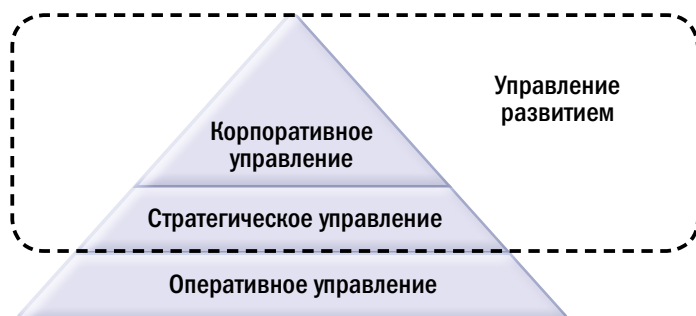
#### б) для модели управления инвестициями:

- достижение в заданные сроки финансовых показателей корпоративного уровня, установленных собственниками для данного бизнеса.

Результатами проекта передачи управления наемному менеджеру являются:

- зафиксированный круг обязанностей, полномочий и ответственности обеих сторон (собственника и наемного директора), соблюдение принятого распределения обеими сторонами;
- утвержденные собственником показатели оценки результативности работы наемного директора, достижение директором этих показателей или приближение к ним в среднесрочной перспективе (в течении года);

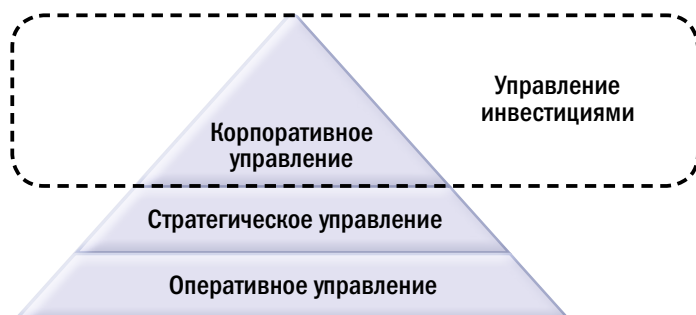
- утвержденный состав и показатели отчетности директора перед собственником, регулярное предоставление этой отчетности и прозрачность содержания отчетов для собственника;
- согласованные, принятые и соблюдаемые обеими сторонами правила взаимодействия: процедуры согласования и утверждения решений, сроки и периодичность отчетности и регулярного информирования, и т.п.;



- согласованная система мотивации наёмного менеджера за достижение утвержденных показателей, соблюдение утвержденных правил премирования.

Можно выделить несколько основных этапов, которые необходимо пройти собственнику совместно с наемным директором при передаче управления. Эти этапы, а также главные действующие лица, показаны на рис. 3.

**Рис. 1.** Охват модели управления развитием.



**Рис. 2.** Охват модели управления инвестициями.

### Этап 1. Подготовительный

Первым шагом владельцу бизнеса необходимо утвердиться в выбранной модели управления и формализовать ее в виде желаемых правил и регламентов взаимодействия с новым управляющим. Такие правила включают в себя обязанности и полномочия директора, зоны ответственности, структуру отчетов и их периодичность, основные показатели, которые должны предоставляться собственнику, процедуры принятия решений и утверждения предложений, предоставляемых наемным менеджером на утверждение собственнику.

Отдельным пунктом должны быть описаны полномочия и ответственность управляющего органа (в лице собственника или группы собственников, полностью или частично вышедших из управления). Этот тонкий момент позволяет обеспечить равновесие сторон и определенные партнерские отношения между профессиональным руководителем и владельцами, передающими управление бизнесом.

Результатом данного этапа будут описанные регламенты взаимодействия между будущим наемным руководителем и собственником.

### Этап 2. Определение требований к наемному директору

Важным моментом при передаче управления является профессиональное и личностное соответствие управляющего той модели управления, которую выбрал собственник. Если модель управления выбрана и осознанно принята собственником, то именно второй этап является наиболее рискованным для успеха проекта.

В практике мне приходилось сталкиваться с двумя крайностями, обе из которых были критичными и приводили к неудаче.

Первая заключалась в том, что владельцы, выбирая модель управления развитием, предъявляли завышенные требования к профессиональному уровню и личностной самодостаточности директора. Они хотели видеть высокого профессионала, способного самостоятельно решать все задачи. Естественным следствием таких требований являлась высокая автономность и хорошие лидерские качества наемного управляющего. Он сразу же пытался расширить предложенные рамки и взять на себя полное управление бизнесом, включая и стратегическое развитие. Т.е. реализовать модель управления инвестициями. Результатом становилась борьба за полномочия и неудовлетворенность обеих сторон.

Вторая крайность выглядела обратным образом. Склоняясь к модели управления инвестициями, собственник выбирал наемного директора по принципу «доверия» и «личной симпатии». Зачастую, из своих знакомых, по рекомендации друзей, кого-то из собственных руководителей, «подающих надежды». Как правило, такой специалист не обладал достаточной автономией и харизмой, чтобы полностью и самостоятельно реализовывать свою волю. Он был склонен советоваться с собственником, откладывая сложные решения. Особенно критичным такой подход становился в ситуации, когда наемный руководитель брался на антикризисное управление убыточным или низкоэффективным бизнесом. Следствие такой ошибки — вовлечение собственника в управление (от которого он так хотел отойти) либо потеря бизнеса из-за убытков/не принятых вовремя решений.

Результат этого этапа — описанный профиль требований к наемному директору<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> О том, каким критериям должен соответствовать управляющий в зависимости от выбранной модели управления и целей собственника будет посвящена отдельная статья.

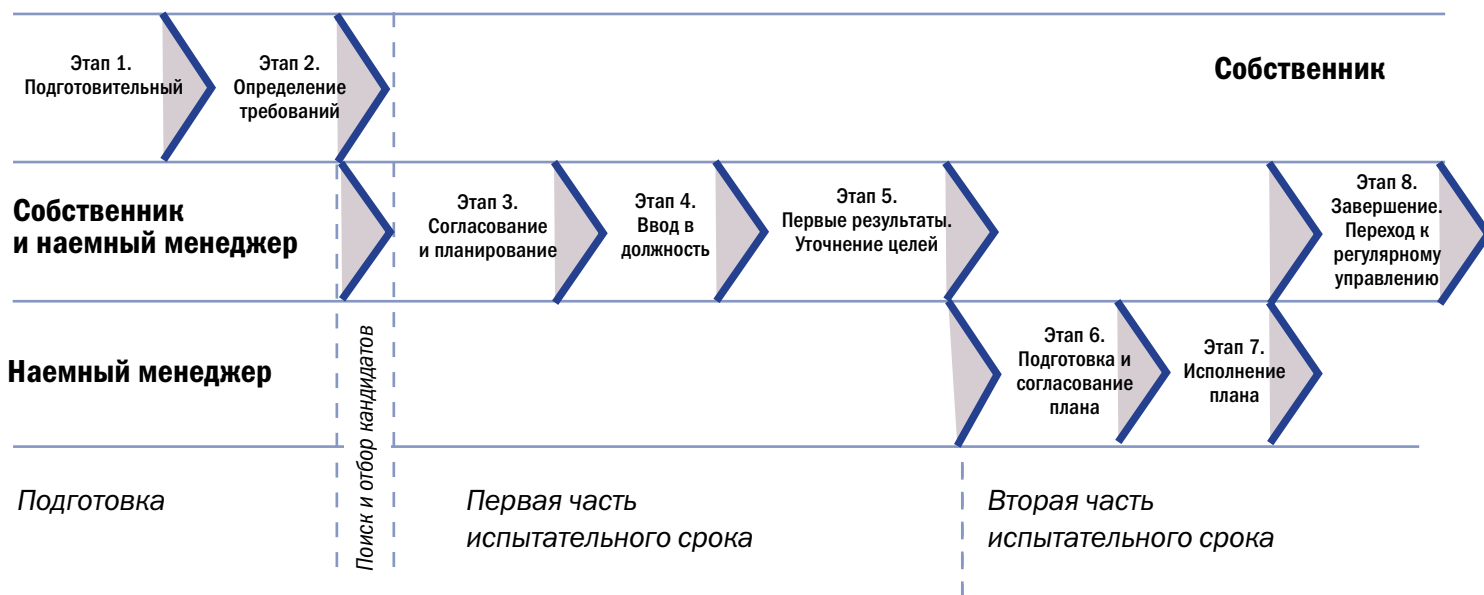


Рис. 3. Основные этапы проекта по передаче управления собственнику наемному директору.

### Этап 3. Согласование правил работы и планирование входа в компанию

После завершения этапа 2 стартует процесс поиска и отбора кандидатов, который я осознанно опускаю, так как это не является целью данной статьи. После того, как выбран наемный руководитель, необходимо согласовать с ним регламенты и правила взаимодействия. По сути, на этом этапе происходит окончательный прием директора на работу, заключение с ним «внутреннего контракта» – согласование правил работы и получение согласия работать в этой модели управления и по этим правилам.

Кроме того на данном этапе:

1. Проговариваются цели, которые собственник ставит перед наемным менеджером в долгосрочной перспективе (расширение рынка, увеличение прибыли, рост оборотов или сокращение издержек и т.п.), и оговаривается последовательность действий, которые необходимо выполнить директору для составления плана по достижению целей.
2. Составляется совместный план по вводу наемного директора в должность, определяются ключевые результаты каждого этапа, сроки, точки контроля, степень вовлеченности собственника, ресурсы и информация, необходимые с его стороны. Этот процесс требует обоюдного участия и согласования сторон, поскольку личные особенности, прошлый опыт и знания директора потребуют разных технологий и тактики взаимодействия в адаптационном процессе.
3. Разграничиваются полномочия, ответственность, доступ к информации, и фиксируются ожидаемые результаты от наемного директора на период испытательного срока. Для должности такого уровня испытательный срок может быть разбит на две части:

**Важным моментом при передаче управления является профессиональное и личностное соответствие управляющего той модели управления, которую выбрал собственник.**

- в течение первой части (которая может длиться от нескольких месяцев до полугода) важно убедиться, что по своим знаниям, личностным и морально-этическим качествам управляющий соответствует требованиям бизнеса и ему в принципе можно доверять.
- во второй части проверяются бизнес навыки наемного руководителя, способность эффективно применять свои знания и достигать поставленных собственником результатов.

Уровень полномочий и ответственности, права наемного директора на разных фазах должны быть разными и передаваться постепенно. Это позволит снизить риски при выходе собственника из управления бизнесом.

Результатом данного этапа будет внутренний контракт между собственником и наемным руководителем на период испытательного срока и после его окончания.



### Этап 4. Ввод в должность

Этот, на первый взгляд, простой момент, играет решающую роль в проекте передачи управления. И именно здесь происходит первая проверка собственника на его истинную готовность передать часть управления другому человеку. Ввод в должность предполагает выполнение ряда действий:

- оформление статуса наемного директора (заключение с ним договора, регистрация его в соответствующих юридических документах и т.п.)
- представление нового руководителя сотрудникам компании
- обеспечение доступа управляющему ко всем необходимым документам, помещениям, отчетности и пр., передача оперативных контактов с бизнес-партнерами компании

**Оформление статуса наемного директора.** Здесь могут возникать различные коллизии. Например, владелец компании, опасаясь передачи власти, оставляет в регистрационных документах в должности директора фирмы себя либо своего родственника (близкого друга и т.п.). Как следствие, наемный директор, обладая декларируемыми полномочиями, остается «на коротком поводке» и со связанными руками. Любое значимое решение, требующее генеральной подписи, приводит к целому ритуалу. Передача управления формально происходит, фактически же мало что меняется.

При вводе в должность происходит первая проверка собственника на его истинную готовность передать часть управления другому человеку.

Чтобы снизить риски для собственника и при этом передать реальные полномочия необходимо еще на этапе планирования определиться:

- в какое юридическое лицо (если их несколько) будет оптимально зарегистрировать наемного директора;
- когда наемный директор будет внесен в регистрационные документы: сразу, по истечении испытательного срока, при достижении определенных промежуточных целей и пр.

**Представление нового управляющего сотрудникам компании** – еще один важный момент ввода в должность. Если собственник считает достаточным издать приказ о назначении генерального директора и познакомить его с несколькими ключевыми руководителями — это глубокое заблуждение. Необходимо обеспечить принятие и признание наемного управляющего всеми ключевыми сотрудниками компании. В первую очередь — основными руководителями и основными специалистами. Поддержка со стороны собственника, личное представление нового директора с описанием его полномочий придает дополнительный вес и значимость происходящим изменениям, повышает внимание персонала к будущим решениям управляющего.

Процедуры представления могут быть различными: от общего собрания руководителей, до персонального знакомства. Ключевым условием является личное участие собственника (или основных собственников), трансляция им поддержки в отношении наемного директора, подтверждение передаваемых полномочий и статуса.

**Обеспечение собственником доступа ко всем документам, информации, контактам** (в соответствии с тем, как это было определено в модели управления и согласованных правилах взаимодействия) – третье условие полноценного ввода управляющего в должность. Например, необходимо позаботиться о том, чтобы:

Если собственник считает достаточным издать приказ о назначении генерального директора и познакомить его с несколькими ключевыми руководителями – это глубокое заблуждение.

- руководитель был зарегистрирован в информационной системе с правом доступа необходимым бизнес-процессам и отчетам. Возможно, на период испытательного срока, часть информации будет закрыта или представлена не полностью (это вполне понятно и объяснимо), но те данные, которые нужны директору для понимания ситуации и достижения поставленных целей, должны быть ему доступны;

- у него была полная информация о том, где и у кого можно получить требуемые документы и отчеты, сотрудники были проинформированы о необходимости предоставлять их по требованию нового директора;
- и т.п.

Также важно позаботиться о том, чтобы у наемного управляющего был отдельный полноценный кабинет, соответствующий его статусу. Особенно если собственник выбрал модель управления развитием и продолжает регулярно присутствовать в офисе.

Эти на первый взгляд простые задачи часто упускаются из виду или решаются в момент, когда наемный руководитель сталкивается с ними, как с проблемой. Последствия такого упущения – потеря имиджа и статуса нового руководителя в глазах сотрудников, отсутствие его лояльности. Того самого фактора, который многие собственники формулируют как «быть частью компании».

Результат этого этапа сложно измерить, но его можно сформулировать как «принятие наемного директора сотрудниками».

### Этап 5. Первые результаты. Уточнение целей

Опыт показывает, что после того, как новый управляющий приступил к работе, у него возникает собственное видение того, как нужно развивать компанию. И зачастую оно отличается от видения собственника. Именно поэтому необходимо выделение специального этапа, для их анализа и корректировки договоренностей.

Наиболее частые претензии к наемному директору, возникающие у владельцев после выхода из оперативного управления, звучат следующим образом «он делает не то, принимает не те решения, не в тех направлениях и пр.», «я ожидал других результатов». Зачастую, причина таких несоответствий не в низком профессионализме руководителя и даже не в его индивидуальных особенностях и картине мира. Просто, изучая работу компании изнутри, он получает дополнительную информацию о ее проблемах,



особенностях выполнения бизнес-процессов и пр., которая вносит коррективы в изначально согласованные с собственником цели, планы и показатели.

Для устранения этого противоречия необходимо повторное согласование целей, которые ставит владелец перед наемным директором, и ожиданий от его работы после того, как директор познакомится с компанией изнутри.

Изучение работы компании на практике и формирование предложений по достижению целей, озвученных собственником изначально, или внесение корректировок/изменение целей — задача, которая может являться результатом первой части испытательного срока для наемного менеджера. Она позволяет собственнику еще раз перепроверить, насколько видение ситуации, цели и приоритеты, нового директора соответствуют его личной системе координат. С другой стороны, наемный руководитель также перепроверяет, насколько его взгляд на управление данной компанией принимается собственником.

После того, как новый управляющий приступил к работе, у него возникает собственное видение того, как нужно развивать компанию. И зачастую оно отличается от видения собственника.

В случае серьезных противоречий, возможно обе стороны честно признаются в том, что просто не подходят друг другу, и спокойно разойдутся. И это будет гораздо более эффективно, нежели накопление взаимных претензий, переходящее в острый или затяжной конфликт.

Результатом этого этапа могут быть либо утвержденные обеими сторонами цели, поставленные собственником перед наемным управляющим, либо расторжение контракта.

### Этап 6. Подготовка и согласование плана мероприятий для достижения поставленных собственником целей

Первая часть испытательного срока окончена и этот этап является началом полноценной работы наёмного руководителя в новой роли. Здесь проверяется то, насколько директор соответствует поставленным задачам по своим профессиональным навыкам:

- способность оценить адекватность поставленных собственником целей текущей ситуации в компании, имеющимся ресурсам, внешнему окружению;
- умение определить перечень и выстроить последовательность внешних и внутриорганизационных мероприятий, которые нужно реализовать для достижения целей;
- способность взять на себя ответственность за принятие серьезных бизнес-решений.

На этом этапе происходит проверка и того, насколько собственник готов следовать принятой им модели управления: отдать полномочия, позволить проводить вмешательство и корректировки в существующую модель бизнеса. И если у собственника возникает сопротивление предлагаемому плану или недоверие, тому может быть две причины:

- субъективная причина — собственник не готов передавать управление и недоверие — это первый сигнал к тому, чтобы перепроверить себя: а действительно ли я готов передать управление?

- объективная причина — недостаточный профессионализм управляющего — нечеткость или нелогичность представленного плана, неспособность аргументировать те или иные действия.

На этапе подготовки и согласования плана мероприятий происходит проверка и того, насколько собственник готов следовать принятой им модели управления: отдать полномочия, позволить проводить вмешательство и корректировки в существующую модель бизнеса.

Важно разобраться в ситуации и понять, на самом деле лежит в основе сопротивления. Если причина в первом, возможно имеет смысл отказать на время от передачи управления или делать это более постепенно, через подготовку преемника. Но это уже совсем другая история.

Результаты данного этапа:

- утвержденный собственником или группой собственников план мероприятий и бюджет на его реализацию (в случае модели управления развитием);
- только бюджет (если речь идет о модели управления инвестициями).

### Этап 7. Исполнение плана

Как это ни парадоксально, но начало исполнения директором утвержденного плана является продолжением проекта по передаче управления. На этом этапе происходит полноценный выход собственника из управления бизнесом и вхождение в управление со стороны наемного руководителя.

Здесь перепроверяется:

- способность собственника соблюдать принятые договоренности и не вмешиваться в те сферы работы бизнеса, которые он передал управляющему;
- способность наемного директора соблюдать принятые регламенты и процедуры, своевременно информировать собственника, предоставлять отчеты по утвержденной форме и пр.;
- способность наемного директора достигать поставленных промежуточных целей и показателей, утвержденных собственником. По сути, его соответствие профессиональным требованиям;
- умение управляющего установить полноценный контакт с компанией: выстроить адекватное взаимодействие с руководителями и ключевыми специалистами, завоевать авторитет.

Происходит «притирка» наемного директора и компании.

Результатом этого этапа является взаимная удовлетворенность сторон:

- собственника — соответствием управляющего его ожиданиям и поставленным задачам;
- директора — соблюдением договоренностей, которые были ему озвучены на входе.

### Этап 8. Завершение проекта и переход к регулярному управлению

Проект по передаче управления наемному менеджеру необходимо закрыть, и этому посвящен последний этап. В ходе него окончательно подтверждается (или не подтверждается) доверие собственника к профессионализму наемного менеджера и происходит завершение второй части испытательного срока. Когда это делать — каждый раз решается индивидуально, исходя из конкретной ситуации. Успешным завершением проекта по передаче управления можно считать одновременное выполнение нескольких условий:

Как это ни парадоксально, но начало исполнения директором утвержденного плана является продолжением проекта по передаче управления.

- достижение или частичное достижение наемным директором целей и задач, утвержденных в плане;
- удовлетворенность обеих сторон (собственника и управляющего) сотрудничеством;
- соответствие показателей отчетности, предоставляемой наемным руководителем, реальному положению дел в компании. Это проверяется через процедуру управленческого аудита, которая была описана ранее.

### Заключение, а что же дальше?

В четырех статьях цикла мы описали основные подходы и проблемы, которые возникают у собственников, при передаче управления наемному менеджеру. Проблем и трудностей на этом пути не мало. Однако вспомним, что потребность в полной или частичной передаче управления возникает у собственников на определенном этапе развития их бизнеса и на основе изменения их собственных целей и интересов.

Как любое серьезное изменение, передача управления может дать компании много новых возможностей, открыть «второе дыхание» и новые горизонты. Ряд консультантов даже рекомендуют периодически вливать «новую кровь» в систему управления компанией. Важно определиться, действительно ли нужно передавать управление компанией наемному руководителю, что это может дать Вашей компании и Вам лично, а что Вы можете потерять.

Но если передача управления успешно состоялась, необходимо развивать успех — продолжать поддерживать ту модель управления, которую собственник выбрал для себя, реализовывать новые возможности, которые у него появились. И при этом не забывать про систему регулярного независимого контроля о которой мы писали в 3 части статьи.

Успешного вам бизнеса!