

# КАК ОТОЙТИ ОТ ДЕЛ? ВЫХОД СОБСТВЕННИКА ИЗ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Часть 3

Обеспечение собственникам  
прозрачности управления их бизнесом



**«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 об обеспечении прозрачности управления бизнесом и необходимых и достаточных инструментах контроля.

Одной из основных причин, по которой передача управления наемному менеджеру терпит поражение, является отсутствие прозрачности компании для самого владельца. На практике часто возникают ситуации, когда ввод в управление наемного менеджера – это способ, которым владельцы пытаются упорядочить работу компании. Передавая управление компанией наемному менеджеру, владельцы зачастую отдают ему «бардак», ожидая, что именно наемный директор наведет порядок. Позиция, которая ими при этом транслируется:

«Мы сами не можем структурировать компанию (нет времени, опыта и т. п.), поэтому, когда придет наемный директор, – это будет его первой и основной задачей».

Такая позиция – серьезная ошибка, последствия которой могут оказаться самыми непредсказуемыми и печальными: от разочарования владельцев в самой идее передачи управления до ухода или разрушения бизнеса.

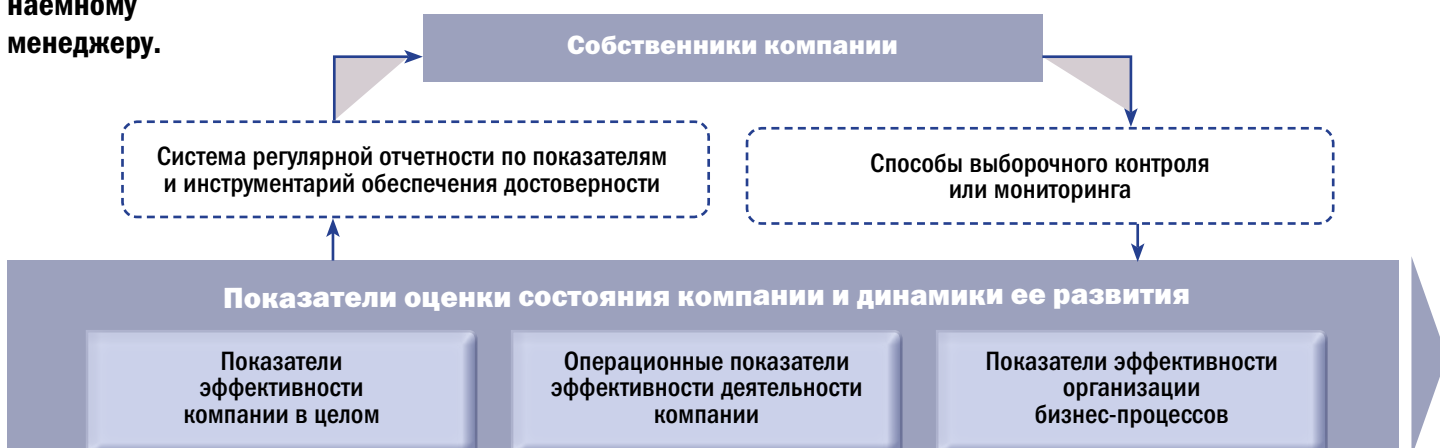
Ключевым условием того, чтобы передача управления прошла гладко и с минимальными рисками, следует назвать выстроенную систему контроля собственников над бизнесом. Чтобы бизнес был подконтролен собственнику, деятельность компании должна быть прозрачна для него. Достигнуть этого можно только за счет выстроенной системы управления, которая включает в себя:

- выстроенные бизнес-процессы компании (последовательности действий, границ ответственности, требований к результатам);
- наличие четких и понятных для всех сотрудников «правил игры» (системы принятия решений);
- логичную и прозрачную систему формирования основных показателей деятельности (показателей управленческой отчетности).

Как выстраивается система управления – тема отдельной статьи. Здесь же хочу остановиться на том, каким способом собственник может обеспечить контроль над бизнесом после передачи управления. Такой контроль включает в себя (рис. 5):

1. показатели оценки состояния компании и динамики ее развития;
2. систему регулярной отчетности перед собственниками по этим показателям и инструментарий обеспечения достоверности показателей;
3. способы выборочного контроля или мониторинга, по которым владельцы могут отслеживать изменения, происходящие в процессах компании (управленческие аудиты).

**Рис. 5. Система контроля бизнеса собственником после передачи управления наемному менеджеру.**



## Показатели, которые можно и нужно контролировать собственнику

Условно все показатели можно разделить на три группы:

- показатели эффективности компании в целом;
- операционные показатели эффективности деятельности компании и достижения заданных целей в среднесрочной перспективе;
- показатели эффективности организации бизнес-процессов.

**Показатели эффективности компании в целом.** К этой группе относятся основные экономические показатели: рентабельность, чистая прибыль, структура управленческого баланса и т. п. Это те показатели, которые характеризуют выгодность данного предприятия для собственника.

**Рекомендации:** эти показатели необходимо контролировать в первую очередь, причем независимо от выбранной модели управления. Как правило, собственники, находящиеся в управлении оперативной деятельностью, привыкли контролировать текущее состояние компании, забывая о стратегических показателях. Именно поэтому для выхода из оперативного управления необходимо определить параметры, которые будут характеризовать устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе и эффективность решений, реализуемых наемным директором.

**Операционные показатели эффективности деятельности компании.** Эту группу составляют показатели основной деятельности:

- операционная прибыль;
- выручка;
- объем производства;
- доля рынка;
- объем активной клиентской базы;
- объем дебиторской задолженности и складских запасов и т. п.

Важными индикаторами эффективности работы компании являются показатели, связанные с работой персонала, такие как выручка или маржинальная прибыль на одного сотрудника, выработка на одного сотрудника в натуральном выражении, коэффициент загрузки производственного и торгового персонала, текучесть кадров и другие.

Набор показателей деятельности, которые будут ключевыми для конкретной компании, определяется ее целями и планами развития в долгосрочном и среднесрочном периоде. Улучшение данных показателей — основная задача наемного менеджера. Снижение значений — первый сигнал возможного неблагополучия.

**Рекомендации:**

- в модели управления развитием собственнику должны утвердить перечень ключевых показателей, их целевые значения, а затем регулярно отслеживать их наряду с показателями первой группы;
- в модели управления инвестициями постоянный контроль данных показателей со стороны владельцев менее необходим. Рекомендуется периодически анализировать эти показатели, например, в рамках управленческого аудита.

**Показатели эффективности организации бизнес-процессов.** Третья группа показателей характеризует то, как выстроена компания, насколько ее процессы соответствуют требованиям внешней среды и обеспечивают достижение поставленных целей. В эту группу входят следующие показатели:

- скорость реакции на запросы клиентов (скорость удовлетворения спроса, выполнения заказа);
- оборачиваемость складских запасов и дебиторской задолженности;
- объем производственных простоев;
- сроки согласования договоров и закрытия отчетных периодов и др.

Эти параметры — зона ответственности наемного директора. Контроль и анализ данных показателей со стороны собственников необходим в ситуации, когда значения показателей первых двух групп перестают соответствовать требованиям, утвержденным в планах и бюджетах.

### Рекомендации:

- **в модели управления развитием** рекомендуется систематически анализировать показатели эффективности процессов компании, даже если нет явных сигналов неблагополучия. Это позволит собственникам лучше понимать текущее состояние бизнеса и оценивать планы, предлагаемые наемным руководителем;
- **в модели управления инвестициями** возможен аудит данных показателей для целей оценки состояния бизнеса (например, при выходе на IPO, полной или частичной продаже бизнеса).

## Система регулярной отчетности: необходимая и достаточная

Любое делегирование эффективно при наличии регулярного контроля. Независимо от того, насколько включен собственник в управление бизнесом, ему необходимо контролировать свою компанию. Инструментом такого регулярного контроля служит отчетность. Но в зависимости от выбранной модели управления требования к этой отчетности различаются.

Передавая управление компанией наемному менеджеру, владельцы зачастую отдают ему «бардак», ожидая, что именно наемный директор наведет порядок. Такая позиция — серьезная ошибка.

**Модель управления развитием.** Необходимо, чтобы в этой модели показатели, которые нужно контролировать, охватывали все ключевые сферы работы компании: финансы, маркетинг и продажи, персонал, производство, товародвижение (закупки и запасы). Отчетность по ним должна поступать к владельцам ежемесячно, а также совокупно по кварталам и году.

Детализация этих показателей должна быть сбалансирована. Читая отчетность, собственник, с одной стороны, должен хорошо представлять текущее состояние компании на всех уровнях, но, с другой стороны, не следует перегружать документ деталями. Уровень детализации показателей, обеспечивающий адекватный контроль в модели управления развитием, представлен в таблице 2.

Частой ошибкой владельцев бизнеса, только что вышедших из оперативного управления, становится желание получать всю информацию по всей компании: продажи по каждой позиции, зарплату по каждой должности, поступления и выплаты денег по каждому клиенту или поставщику. В результате собственников заваливают информацией, которую они уже не в состоянии анализировать и адекватно оценивать — ведь они уже не участвуют в принятии оперативных решений. Такая отчетность ложится мертвым грузом, владельцы вообще перестают просматривать любые показатели, даже те, которые они должны отслеживать. Контроль над бизнесом теряется.

Перечень показателей, приведенный в таблице 2, не является окончательным. Это пример, на котором хотелось продемонстрировать основную логику: какой уровень детализации и какие области должен охватывать контроль со стороны собственников в модели управления развитием.

**Таблица 2. Показатели, которые необходимо контролировать собственнику, и их детализация.**

Показатели	Детализация
Показатели финансового результата (выручка, прибыль и т. п.)	На уровне ЦФО (центров финансовой ответственности) и центров дохода в разрезе видов деятельности или номенклатурных групп
Показатели затратной части (исполнение бюджета затрат)	На уровне центров учета затрат (отделов/подразделений) по укрупненным статьям затрат
Показатели движения денежных средств	На уровне центров учета в разрезе укрупненных статей отчета о движении денежных средств
Показатели ключевых результатов бизнес-процессов и этапов бизнес-процессов (для анализа операционной деятельности)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• объем произведенной продукции, объем брака, себестоимость продукции — для производства;</li> <li>• количество потенциальных клиентов, количество договоров — для продаж;</li> <li>• объем продаж по видам номенклатуры в натуральном выражении: ABC структура продуктовых групп, ABC структура клиентской базы и т. п. — для маркетинга;</li> <li>• объем и оборачиваемость складских запасов, доля затрат на приобретение сырья (материалов, готовой продукции для продажи) в себестоимости продукции — для закупок</li> </ul>
Показатели управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кадровый состав по категориям должностей (в особенности доля административного и управленческого персонала);</li> <li>• средняя выручка (или маржинальная прибыль) на одного сотрудника;</li> <li>• процент своевременного исполнения кадрового плана;</li> <li>• структура ФОТ (по видам начислений, по категориям персонала);</li> <li>• отношение ФОТ к выручке</li> </ul>

**Модель управления инвестициями.** В этой модели области, которые необходимо контролировать, а также перечень показателей существенно уменьшаются. Владельцы бизнеса должны отслеживать показатели, связанные с финансовой стабильностью бизнеса, его ликвидностью, эффективностью использования имеющихся активов.

Основные показатели, которые должны регулярно контролировать собственники:

- рентабельность и чистая прибыль по компании в целом;
- рентабельность и чистая прибыль в разрезе ЦФО.

Отчетность по этим показателям желательно получать ежемесячно.

Любое делегирование эффективно при наличии регулярного контроля. Независимо от модели управления собственнику необходимо контролировать свою компанию.

Дополнительными показателями, важными для оценки эффективности управления бизнесом, являются:

- в части финансов — отдача на вложенный капитал, окупаемость инвестиций, общая структура управленческого баланса;
- в части маркетинга — доля рынка.

Отчетность по этим показателям достаточно получать ежегодно.

Для данной модели не требуется большая детализация либо дополнительный набор показателей, контролируемых регулярно. Однако обязательным инструментом контроля в модели управления инвестициями должен быть регулярный управленческий аудит (об этом — ниже).

## Инструменты обеспечения достоверности показателей

Независимо от выбранной модели управления основной проблемой, которую необходимо решить при выстраивании контроля, будет достоверность информации по контролируемым показателям. Чем больше масштаб бизнеса, передаваемого в управление наемному менеджеру, чем более многопланова деятельность компании, тем выше риски искажения учетных и аналитических данных. Избежать рисков потери или разрушения бизнеса при передаче управления можно только при наличии у собственника достоверной картины о состоянии компании.

Чтобы решить эту проблему, можно рекомендовать два наиболее действенных способа:

1. грамотная автоматизация всех процессов компании;
2. управленческий аудит как регулярная деятельность по внешнему контролю.

## Автоматизация управления: почему кнопка не работает?

В настоящее время сложно найти компанию, которая не вела бы учет в какой-либо информационной системе. При этом многие собственники и руководители считают, что, потратив приличный бюджет или внедрив дорогую ИТ-систему, они обеспечили себе автоматизацию управления. Вынуждена констатировать: в большинстве случаев это иллюзия.

Для того чтобы автоматизация действительно позволяла управлять компанией (т. е. принимать решения на основании достоверных данных и контролировать объективную ситуацию), необходимо выполнить несколько условий.

Грамотная автоматизация управления предполагает:

- внедрение контура управленческого (а не бухгалтерского) учета;
- корректное разграничение прав в информационной системе по вводу и корректировке данных;
- запрет на изменение данных задним числом, внесение изменений в документы только путем создания новых версий;
- централизацию ответственности за управление НСИ либо закрепление изменений каждого вида НСИ за одной конкретной должностью;
- внедрение в системе процедур контроля принимаемых решений (например, дополнительное утверждение документа);
- ведение в единой системе аналитической отчетности по всем показателям, которые необходимо контролировать.

Типичные ошибки автоматизации управления, которые мне приходилось наблюдать:

- а) аналитические показатели, предоставляемые первому лицу, собирались на основании данных бухгалтерского учета и зачастую не отражали картину в режиме реального времени;
- б) автоматизация охватывала только укрупненные участки процессов, не предоставляя картину промежуточных этапов, например:
  - причины возникновения брака по участкам;
  - структуру товара по оборачиваемости в сопоставлении с объемом складских запасов по каждой группе;
  - конверсию перехода обращений потенциальных клиентов в договоры;
  - скорость обработки обращения потенциального или действующего клиента и др.

В результате такой автоматизации фиксируется итоговый результат бизнес-процесса, но невозможно выявить причину потерь;

**Выстраивание системы управления бизнесом необходимо проводить до момента передачи управления наемному руководителю.**

**В противном случае собственник рискует получить ситуацию хаоса и непонимания.**

- в) автоматизация охватывала только часть операционной деятельности, а аналитическая отчетность продолжала собираться вручную в таблицах Excel. О достоверности такой информации можно было уже не говорить;
- г) права работы с данными в системе не были адекватно закреплены:
  - сотрудники имели возможность менять данные задним числом;

- одни и те же виды данных могли одновременно вводить и корректировать представители разных должностей и даже служб.

Последнее, пожалуй, самая главная, часто встречающаяся и наиболее критичная ошибка. Подобные ошибки делают автоматизацию компании бесполезной для целей, которые ставит собственник, выходя из оперативного управления.



Учитывая вышеперечисленное, при передаче управления наемному менеджеру только собственник бизнеса может и должен сформулировать задачи автоматизации и требования к информационной системе.

### Управленческий аудит: для чего он нужен и как его правильно организовать

Отдельная задача для владельцев, вышедших из оперативного управления компанией, — регулярная проверка показателей, демонстрируемых им в отчетах, а также процедур и регламентов, существующих в компании, на соответствие реальной ситуации. Достигается это за счет периодического аудита системы управления: анализа первичных документов, сопоставления данных отчетов с оперативной информацией, аудита бизнес-процессов. Проведение такой процедуры необходимо, поскольку в процессе работы реальная деятельность компании неизбежно начинает отклоняться от утвержденных правил и регламентов.

Кроме того, такой «управленческий» аудит позволяет снизить риски, связанные с недостаточной компетентностью наемного директора, явными или неявными хищениями и т. п.

Организовать регулярный аудит системы управления можно несколькими способами.

1. **Аудит силами самих собственников.** Такая процедура может проводиться ежегодно по наиболее критичным для владельцев областям (производство, продажи, финансы) как часть приемки результатов годового плана. Но этот сценарий имеет ряд недостатков:
  - аудит силами собственников требует от них выделения значительного времени, что противоречит самой идее частичной передачи управления (затраты личного времени, которое собственники так хотели высвободить);
  - зачастую собственники не обладают профессиональными управленческими знаниями. Их сильная сторона — интуиция, способность видеть новые бизнес-возможности. Поэтому им может быть непросто оценить оптимальность того, как выстроена регулярная деятельность компании.

Поскольку в процессе работы реальная деятельность компании неизбежно начинает отклоняться от утвержденных правил и регламентов, проведение аудитов необходимо.

**Рекомендации:** данный сценарий вполне органично смотрится в модели управления развитием. Он предпочтителен, если у собственников есть другой бизнес и если у них есть с чем сравнивать показатели, а также отсутствует соблазн вновь включиться в оперативное управление.

2. **Привлечение консалтинговой компании** на проведение комплексной диагностики бизнес-процессов и анализ показателей. Этот способ наиболее рас-

пространен, поскольку позволяет в относительно короткий срок получить независимую и профессиональную оценку с перечнем всех «узких мест» в организации бизнеса. Однако у такого подхода тоже есть недостатки:

- стоимость работы консультантов довольно высока (хотя из личного опыта могу отметить, что суммы, «найденные» в результате аудита или высвобожденные после устранения узких мест, с избытком покрывают затраты на данное мероприятие);
- найти профессиональную консалтинговую команду под задачи конкретного аудита непросто. В зависимости от того, в каких областях компании требуется детальный анализ, требования к опыту и компетенциям консультантов будут различаться. Также бывает сложно оценить профессионализм консультантов на основании встречи или предоставленного портфолио. А бывшие клиенты неохотно рассказывают о таком сотрудничестве в силу «интимности» процедуры аудита.

**Рекомендации:** выбор данного сценария оптимален, если собственники относительно недавно (год или чуть меньше) вышли из оперативного управления и сомневаются в компетентности или лояльности наемного управляющего.

3. **Создание группы аудита и контроля вне рамок компании** в качестве постоянно действующего органа. Особенности такого сценария — планирование и контроль регулярности проверок и правильная мотивация сотрудников этой группы на качество аудита.

**Рекомендации:** данный сценарий удобен для крупных территориально распределенных компаний и холдинговых структур. В этом случае загрузка такой группы окупает ее содержание, а выгода очевидна.

В заключение этой части статьи хочу еще раз отметить, что выстраивание системы управления бизнесом необходимо проводить до момента передачи управления наемному руководителю. В противном случае собственник рискует получить ситуацию хаоса и непонимания, провоцирующую его на вмешательство в оперативную деятельность и усиление собственного контроля. Риски подобной ситуации уже были описаны выше.

Построение системы управления и контроля может стать первым этапом совместной работы владельца и наемного директора в проекте выхода собственника из оперативного управления.



*В следующей части статьи мы поговорим о том, как правильно организовать проект по передаче управления наемному руководителю и управлять им.*