

САМИ С УСАМИ

ДАЖЕ ЕСЛИ БИЗНЕСМЕН ЖИВЕТ СВОИМ ДЕЛОМ, ВКЛАДЫВАЕТ ВСЮ ДУШУ В КОМПАНИЮ И ЗНАЕТ ПО ИМЕНАМ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ, МОЖЕТ НАСТУПИТЬ МОМЕНТ, КОГДА ЕМУ ЛУЧШЕ УСТУПИТЬ УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНОМУ МЕНЕДЖЕРУ. ПОДРОБНЕЕ О ТАКИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ И ОБ ИСКЛЮЧЕНИЯХ ИЗ ПРАВИЛ — В МАТЕРИАЛЕ КОРРЕСПОНДЕНТА SR КРИСТИНЫ НАУМОВОЙ.

У каждого бизнесмена свои цели, подходы к инвестированию и, наконец, разный темперамент, что не может не отражаться на бизнесе. Собеседники SR попробовали классифицировать собственников по категориям.

Управляющий партнер BDO Unicon Outsourcing Сергей Тиунов разделил их на инвесторов и предпринимателей. По его мнению, если владелец активно участвует в деятельности бизнеса, то он предприниматель. Когда бизнес-модель превращается в устойчивое предприятие, управление лучше передать профессионалу, а владельцу стать инвестором, продолжает господин Тиунов.

Бизнесменов с фундаментальным образованием, грамотных стратегов, управляющий петербургским филиалом ОАО «Росгосстрах банк» Елена Веревокина называет «мозговыми центрами». Но такие бизнесмены зачастую не хотят принимать участие в управлении персоналом, а их решения далеко не всегда эффективны в жизни, потому что они находятся на расстоянии от сотрудников своей компании. Госпожа Веревокина также выделяет в отдельные категории «собственников-лидеров», «собственников-покровителей» и «собственников-одиночек».

Наряду с инвесторами, стратегами, лидерами есть «идейные предприниматели», которые привержены своей отрасли, добавляет управляющий партнер группы компаний «Технологии» Галина Агуреева. «Обычно у такого бизнесмена есть команда единомышленников, с которыми он работает много лет. Он категорически не рассматривает варианты продажи даже доли бизнеса. Это его детище, смысл его жизни. Иногда это может переходить в крайние фазы зависимости от бизнеса, когда все свободные деньги, все свободное время, близкие, семья, друзья — все может быть принесено в жертву его развития. Очень похоже на игроманию», — рассуждает госпожа Агуреева.

Среди тех, с кем чаще всего сталкивается Владимир Княжицкий, генеральный директор ГК «Фаст Лейн» в России и СНГ, — владельцы, которые активно интересуются делами компании, и те, которые, напротив, только просматривают годовые отчеты.

НАВЯЗЧИВЫЕ ИДЕЙНЫЕ Стиль поведения зависит и от характера самой компании. Например, если речь идет о стартапе, то участие собственника в управлении просто необходимо. «Основатель сплавляет команду, позволяет ей пережить сложности первых шагов на рынке, — объясняет руководитель управления маркетинга «СБ Контур» Максим Нахабо. — Законы физики говорят, что энергия не берется из ниоткуда. Энергия и желания собственника становятся топливом, которое дает бизнесу первичный импульс».

Поддержка собственника нужна и в случае, когда сотрудники компании еще не об-



МИКРОМЕНЕДЖМЕНТ СО СТОРОНЫ ВЛАДЕЛЬЦА ЗАТЯГИВАЕТ РЕШЕНИЕ ОПЕРАТИВНЫХ ВОПРОСОВ И СТАВИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЫПОЛНЯЕМОЙ РАБОТЫ ПОД УДАР

ладают необходимым опытом, добавляет бизнес-тренер Дарья Пантюх.

Но активное участие бизнесмена в менеджменте собственной компании помогает далеко не всегда. По словам управляющего партнера рекрутинговой компании Richarts Meyer Ольги Демидовой, зачастую мешает бизнесу микроменеджмент со стороны владельца. Когда у собственника нет доверия, уверенности в своей команде, сотрудники теряют мотивацию, а эффективность и качество выполняемой работы снижаются. Нужно брать в компанию людей сильнее себя, уметь доверять этим людям, при этом неся полную ответственность за все их действия, советует генеральный директор компании Add Reality Сергей Галеев.

Собственник не всегда ведет за собой в нужном направлении, бывает, что руководителям компании или начальникам отделов нужно ему об этом напомнить. Основной показатель — это убытки или постоянная текучка кадров. Если сильные профессионалы уходят без объективных причин, ответ кроется в подходе и стиле управления, резюмирует исполнительный директор компании «Биплан» Евгений Карюк.

ИДТИ В ТЕНЬ Посторониться стоит, когда бизнес имеет потенциал роста и масштабирования. В определенный момент компания достигает тех размеров, когда собственник уже не способен справляться с объемом текущих оперативных задач, объясняет управляющий партнер группы компаний SRG Федор Спиридонов.

Кроме того, бизнес может просто перерастать квалификацию собственника. «В случае растущей компании возникает все больше и больше независимых бизнес-процессов. Если собственник пытается

контролировать все эти процессы, то они значительно замедляются, ибо на этапе прохождения информации и принятия решений собственником тратится значительно больше времени», — делится исполнительный директор FindTenders.ru Владимир Ивлиев.

Важно почувствовать этот момент и делегировать административные функции профессиональному наемному менеджеру. Иначе роли владельца и руководителя в одном человеке будут конфликтовать. «Если владелец сам руководит бизнесом, то он заведомо лишает свой бизнес возможности выбрать наилучшего из руководителей», — категоричен Сергей Тиунов.

При распределении финансового результата роли директора и собственника также конфликтуют. Собственник может видеть более эффективные вложения за пределами бизнеса, директор так далеко не смотрит, считает эксперт. Как известно, лучше всего развивают бизнес те, кто относятся к нему не как к источнику получения денег, а как к любимому делу и своему призванию. И если бизнес является для собственника только способом зарабатывания денег, согласен Владимир Княжицкий, то ему надо уйти в тень как можно раньше.

Основатель и генеральный директор группы компаний «Фотосклад.ру» Алексей Банников считает, что отступить пора, если потерял мотивацию. Но в таком случае нового руководителя все равно нужно делать собственником, выделив ему часть акций компании. Генеральный директор, который не владеет хотя бы небольшим пакетом, в большинстве случаев не будет эффективным и мотивирован.

«Владельцу важно не только найти эффективного управленца, отвечающего про-

фессиональным требованиям, но и человека, разделяющего ценности собственника и его взгляды на развитие бизнеса», — отмечает Елена Веревокина. Для любого собственника это большая редкость и поэтому большая удача, признает эксперт.

ПОДХОДЯЩИЕ ЛЮДИ Необходимым качеством для эффективного собственника собеседники SR считают умение слушать и слышать своих подчиненных. «Если он способен собрать вокруг себя сильных профессионалов и внимательно реагировать на их советы и идеи, то у бизнеса все будет хорошо, а собственник станет заметно богаче», — говорит Евгений Карюк.

Важна способность находить подходящих людей и ставить их на нужные позиции, говорит Елена Веревокина. Другими словами, эффективный собственник — это человек, способный в хорошем смысле использовать компетенции, таланты и ресурсы других людей для достижения своих целей.

Генеральный директор компании Prompt Светлана Соколова считает, что первым делом собственнику бизнеса необходимо определиться со стратегией. Если у него это непрофильный актив, какой-то параллельный бизнес или пассивный источник дохода, тогда владельцу проще нанять эффективных менеджеров. Тогда можно вникнуть в дело, но не уходить в него с головой.

Погрузиться во все процессы, скорее всего, все равно не удастся. Владелец бизнеса должен думать о повышении эффективности внутри компании, о новых направлениях развития бизнеса, полагает управляющий партнер Top Hotel Experts Наталия Розенблюм. А Дмитрий Еременко, генеральный директор компании «Трубы Хобас», говорит, что стоит сосредоточиться на постановке общей задачи и поддержке баланса интересов менеджмента и собственника.

Собственник-инвестор эффективен, если он назначил правильных управленцев, поставил правильные цели и эффективно распорядился финансовым результатом, очерчивает круг ответственности Сергей Тиунов. Собственник-предприниматель же должен быть универсалом во всем — и в финансах, и в маркетинге, и в бизнес-администрировании, и в кадровых вопросах.

На начальном этапе создания бизнеса приходится изучать рынок и его потребности, оценивать эффективность вложений — тут весьма кстати будут аналитические способности и элементарное финансовое образование, добавляет генеральный директор и собственник PR Partner Инна Алексеева.

Тем не менее, приводит альтернативный взгляд на ситуацию генеральный директор ассоциации экспертов системного менеджмента «МихиКо» Евгений Михайленко, только результат может дать объективную оценку деятельности управленца. И прибыль при этом — не единственный критерий. ■