УДК 65.012.413; 65.012.432

Ю.М. Пантя

# МЕХАНИЗМ СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ СОБСТВЕННИКОВ И НАЕМНОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО В КОРПОРАЦИЯХ РФ

Действия заинтересованных лиц корпорации обусловлены их ценностными ориентирами, в тоже время ценности организации надиндивидуальны по отношению к личным ценностям, что позволяет согласовывать интересы участников корпоративных отношений (УКО) через образование единого ценностного поля.

В настоящее время накоплен эмпирический опыт согласования интересов владельцев бизнеса и наемных управляющих, однако он представляет собой наработки отдельных компаний и лиц, предоставляющих консультационные услуги [1-3].

1) Опыт этих компаний является разрозненным, так как при работе с ценностями людей возникают сложности с их формулировкой, конкретизацией и интерпретацией;

2) Использование индивидуальных подходов компаниями–консультантами приводит к тому, что информация о них закрыта, собственники без помощи внешнего консультанта не могут произвести согласование интересов по ценностям.

Вторая проблема проистекает из первой и обусловлена отсутствием общего языка, на котором бы могли разговаривать участники корпоративных отношений. Собственные ценности каждый человек понимает, формулирует и реализовывает по–разному. Так для российской культуры ведения бизнеса типовые ценности одного собственника [4] :

деньги – самоцель и как средство достижения других целей;

успех – внутреннее чувство, если оно присутствует, внешние признаки успеха не важны;

власть – возможность управлять людьми, когда они делают то, что ты говоришь;

самореализация – собственное ощущение;

комфорт – собственное ощущение.

Все эти ценности могут быть измерены только личными чувствованиями собственника, наблюдается даже некое избегание внешних оценок, т.е. он мерит все происходящее вокруг собой. Попытки планировать будущую деятельность или договориться с таким человеком не приносят результатов в силу отсутствия внешне измеримых показателей, характеризующих его ожидания. Для сравнения в США первые три ценности среднего собственника проранжированы в порядке:

семья (конкретность - я, жена/муж и мои дети);

дом (определенный дом, в определенном районе – статусность вещи);

здоровье (набор объективных параметров).

В данном случае все ценности можно измерить и планировать будущую деятельность. Ос-

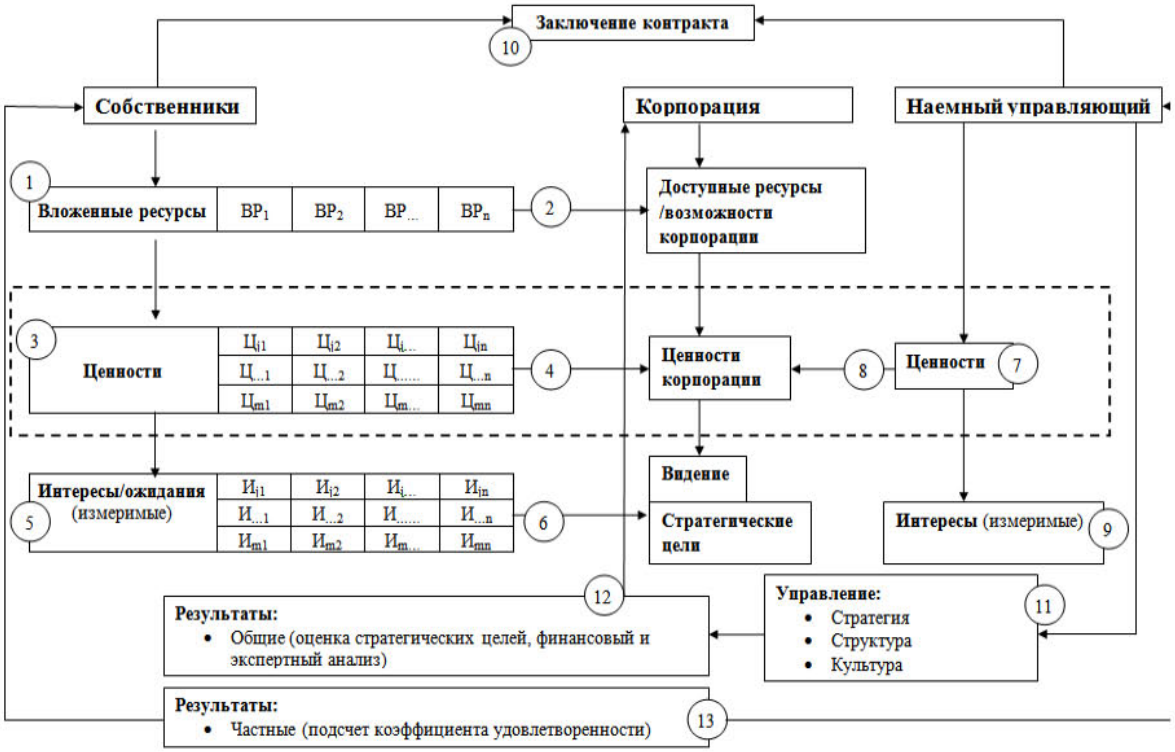


*Рис. 1. Механизм согласования интересов собственников и наемного управляющего*

новная проблема российского бизнеса это отсутствие языка коммуникаций, что обуславливает необходимость привлечения экспертов–консультантов, которые имеют опыт работы с ценностями на российском рынке. Задача консультанта – перевести духовные ценности собственника, сложно–формулируемые и интерпретируемые, в управленческие ценности, т.е. создать общий язык общения совладельцев бизнеса.

Выше представлен разработанный автором механизм согласования интересов собственников корпораций и наемных управляющих, основанный на создании единого ценностного поля (отмечен на рисунке пунктиром), переводе личных чувствований в управленческие ценности, а также оценке степени согласованности интересов (рис. 1.).

На первом этапе механизма владельцами бизнеса производится оценка вложенных ресурсов и свой вес, на втором - ресурсов организации, позволяющие выявить реальные возможности фирмы и сформулировать понятные, измеримые цели, ожидания (критерии SMART или SMARTER [5]).

На третьем этапе механизма выявляются ценности собственников путем анализа их автобиографий, а также производится интерпретация, конкретизация обнаруженных ценностей, через уточнение смысла принятых важных жизненных решений.

Четвертый этап предполагает формирование общей ценностной концепции корпорации. Используя методику изучения ценностных ориентаций А. Пригожина [6, с. 366-382], формулируются ценности корпорации. Владельцам бизнеса предлагается заполнить таблицу 1, позволяющей раскрыть субъективное мнение каждого собственника о приоритетном развитии организации.

Сводные результаты отражаются в аналогичной форме путем наложения ответов всех собственников друг на друга, в случае если одна и та же ценность была указана нескольким собственника-

Таблица 1. Организационные ценности-средства

| | Организационные ценности-средства | Какие из этих ценностей Вы лично считаете | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Самые важные для любой бизнес-организации (до 10) | Особенно сильно проявляющиеся в Вашей организации (без ограничения количества) | Особенно необходимо развивать в Вашей организации (не более 10) |
| 1 | Инициативность | | | |
| 2 | Клиентоориентированность | | | |
| 3 | Доходность, прибыль | | | |
| 4 | Командность | | | |
| | … | | | |
| 42 | Рост бизнеса | | | |
| 43 | Этичность, честность | | | |
| 45 | Открытость | | | |

*Рис. 2. Ценностная система компании «Роколор»*

ми, то соответственно в данном поле отражается сумма произведений количества участников, которые отметили указанную ценность в своих анкетах, на долю каждого собственника в акционерном капитале.

На этом же этапе владельцы бизнеса формулируют портрет «идеального» наемного управляющего, включающий ценностные ориентации, обеспечивающие реализацию ценностей корпорации. На рисунке 2 отражен пример ценностной системы компании «Роколор», где из ценностей корпорации были выведены ценностные ориентации «идеального» работника [7, с. 87].

Сравнение личной ценностной системы кандидата на соответствие ценностям корпорации позволит подобрать наемного управляющего с психологическими предпосылками к восприятию ценностей, которые разделяют владельцы бизнеса и стремятся ввести в обиход корпорации.

На пятом этапе сложно понимаемые духовные ценности переводятся в измеримые ожидания от бизнеса, т.е. производится их описание на управленческом языке целей. Владение информацией о вложенных ресурсах, весе в капитале, возможностях и ограничениях организации позволяет сформулировать достижимые цели, позволяющие избежать конфликтных ситуаций, возникающих по неудовлетворенности от недостижения «заоблачно» поставленных целей.

На шестом этапе собственники определяют качественное описание желаемого будущего корпорации – видение, и количественные показатели, характеризующие приближение к этому состоянию – стратегические цели.

Прежде всего, для того, чтобы взглянуть в будущее, собственникам необходимо обратиться к нынешнему состоянию корпорации и определить цели характерные для текущей стадии развития бизнеса. Согласно А.И. Пригожину процесс целеполагания в корпорации можно условно разделить на 3 вида [6]:

1. Теленомичный уровень. Цели данного уровня встроены в природу корпорации и являются необходимыми условиями ее существования, т.е. прибыль не выбирается собственниками как основною целью ведения бизнеса, она является обязательным условием выживания. Если нет прибыли, то корпорация с рынка исчезает, это как дыхание для животного или для человека;

2. Целенаправленный уровень. Цели данного уровня возникают в результате сфокусированного на конкретных задачах выбора, возникают в сравнении с конкурентами или идеалами. Согласно данным целям выстраиваются технические и организационные системы;

3. Целеустремленный уровень. Формирование целей данного уровня проявляются в том, что корпорация упреждает изменения среды, формирует спрос на новый вид товара.

На теленомичном уровне стиль управления неактивный, главной задачей выступает сохранение равновесия и стабильное функционирование корпорации, на целенаправленном корпорация гибко реагирует на изменения внешней среды, на целеустремленном – упреждает нежелательные тенденции, сама создает себе рынок.

Исходя из того положения, которое занимает корпорация в настоящий момент времени на можно сформировать ее стратегию развития:

Зная текущее состояние дел, возможности и ограничения бизнеса, а также приоритет ценностей собственников можно перейти к этапу разработки видения корпорации. Под видением понимается формируемый собственниками образ корпорации на определенном временном горизонте.

Качественный образ, выражаемый в видении корпорации должен иметь количественные характеристики. В одном из практических примеров в сфере бизнес-консалтинга Тюменской области сертифицированного консультанта по управлению по Амстердамскому Стандарту международного Совета Институтов по Управленческому Консультированию (ICMCI) С.М. Казанцевой владельцы бизнеса сформулировали следующие стратегические цели корпорации:

- рост доходов на 30% в год;
- рост прибыли на 40 % в год;
- увеличение доли рынка на 5 % в год;
- ввод новых видов прибыльных продуктов на 20% в год;
- бесконфликтное взаимодействие коллектива;
- количество выигранных конкурсов на поставку техники не менее 10 в год;
- привлечение новых клиентов не менее 20% в год.

На седьмом этапе выявляются ценности кандидата на позицию наемного управляющего путем анализа информации о нем (резюме), исследования ценностной ретроспективы автобиографическим методом, анализом принятых жизненно важных решений и динамики ценностных ориентаций с учетом возраста.

На восьмом этапе собственники сравнивают «идеальный» ценностный портрет с фактическим, оценивают существующие расхождения и их критичность. Решение о дальнейшем сотрудничестве

Таблица 2. Возможные стратегии корпорации

| | |
|---|---|
| Стратегия опережения | Игра на опережение через развитие конкурентных преимуществ стратегического характера |
| Стратегия достижения | Достижение далекого и сильного ориентира |
| Инерционная стратегия | Сохраняется качество, увеличиваются объемы производства |
| Стратегия выживания | Целеполагание от угроз и проблем, чаще всего проявляется в условиях кризиса. |

(заключении контракта) принимается коллегиально путем голосования, голос владельцев бизнеса пропорционален его весу в капитале корпорации.

На девятом этапе наемный управляющий должен сформулировать свои ожидания/интересы от участии в деятельности организации, для дальнейшей оценки удовлетворенности интересов.

На стадии заключения контракта (десятый этап) в целях предотвращения/разрешения оппортунистического поведения наемного управляющего, следует четко прописать следующие вопросы.

1. Круг решений, который наемный управляющий может принять только по согласованию с советом директоров.

2. Раскрытие связей наемного управляющего и его аффилированность с другими структурами, способными повлиять на управление корпорацией. Это может быть информация о собственности, находящейся во владении или во владении его родственников, о постах управления в других организациях и др. В контракте необходимо прописать, что неполнота данной информации или ее несоответствие действительности может служить основанием для расторжения договора, без выплат компенсаций со стороны собственников.

3. Сохранение за владельцами права блокировки действий управляющего, противоречащих их ценностям и могущих навредить как репутации корпорации, так и ее оперативной деятельности.

На одиннадцатом этапе происходит фактическое управление компанией, где наемный управляющий как владелец специальных знаний в области оперативного управления предлагает стратегию развития корпорации, позволяющей достигнуть целей и видения корпорации, сформулированных на предыдущих этапах механизма, принимая во внимание ценности собственников. Управленец может по необходимости вносить изменения в структуру организации, менять порядок связей (вертикальных и горизонтальных) согласно выбранному им курсу. Незаменимым атрибутом производимых изменений является формирование/изменение и поддержание корпоративной культуры организации.

На двенадцатом и тринадцатом этапах механизма производится циклическая оценка результатов бизнеса (общая и частная) и их соотношение с ожиданиями участников корпоративных отношений, характеризующая согласованность их интересов. Общая оценка предполагает анализ достижимости стратегических целей корпорации, а также финансовый и экспертный анализы деятельности корпорации и корпоративного управления за исследуемый период. Частная оценка представляет собой подсчет коэффициента удовлетворенности участников организации - отношение фактических выгод к ожидаемым.

Проведение согласования интересов собственников и наемных управляющих в корпорациях на основе механизма предложенного выше, позволяет подойти к проблеме комплексно, а также предполагает возможность выявления будущих конфликтных ситуаций. Предложенный алгоритм согласования интересов является одним из возможных вариантов снижения рисков проблемы «принципал-агента», хотя малая изученность данного вопроса, специфичность и глубина каждого этапа разработанного механизма предоставляют широкое поле для новых исследований.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Иванов, М.А., Шустерман, Д.М.* Организация как ваш инструмент российский менталитет и практика бизнеса. – 3–е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 392 с.;

2. *Пригожин, А.И.* Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.;

3. *Харский К.В.* Ценностное управление для бизнеса. – Политехника–Сервис, 2010. – 289 с.;

4. *Шустерман, Д.* Управление как искусство. «Цикл Бизнес по–русски: «чужой среди своих»» 5 серия «Цели и ценности. Бизнес или комфорт?» [Электронный ресурс]. URL: http://www.youtube.com/watch?v=Zw6NXnE4iE0&feature=BFa&list=SP4DC6F858EE6BCA00 – (дата обращения: 21.02.2013 г.);

5. *Кузнецова, Т.* Целеполагание по правилам. // Новый менеджмент. – 2007. - №1 [Электронный ресурс]. URL: www.cfin.ru/management/people/definition_of_objectives.shtml – (дата обращения: 21.02. 2013 г.);

6. *Пригожин, А.И.* Цели и ценности. Новые методы работы с будущим - М.: «Дело» АНХ, 2010. – 432 с.

7. *Незамайкин, И.В.* Формирование ценностного управления в корпорациях: дис. на соискание ученой степени к.э.н.: 08.00.05 экономика упр. нар. хоз–вом (менеджмент). Москва. 2011. – 221 с.

□ Автор статьи:

Пантя
Юлиу Мирчевич
аспирант каф. национальной экономики и менеджмента
(Тюменская гос. академия мировой экономики, управления и права),
email: ympantya@yandex.ru