**О собственниках и менеджерах…**

Светлана Белова

**Владельцы заводов, газет, пароходов**

Выражение «собственник предприятия» до сих пор режет слух всем, кто окончил среднюю школу до 1991 года. Настороженное отношение к «хозяевам» свойственно не только рядовым рабочим или активистам профсоюза, но, к сожалению, и многим топ-менеджерам.

Директора пресловутых «заводов, газет, пароходов», особенно находящихся в глубинке, привыкли считать именно себя полноправными хозяевами предприятий. Они искренне убеждены, что задача собственников – давать деньги «на развитие», ни в коем случае не вмешиваясь во внутренние дела. Власть Владельца воспринимается до сих пор на порядок абстрактнее, чем власть Министра или Главы администрации района.

Проблема взаимоотношений собственников и менеджеров стала в России одной из основных. Непонимание между ними существенно тормозит развитие производства, острое противостояние иногда губит целый завод. Счастливчики владельцы, избежавшие конфронтации, мягко «зашедшие» на предприятие и достигшие гармонии в отношениях со старым руководством – редчайшее исключение.

Нарочитая неспешность исполнения решений и упрямо-недовольные лица – самое простое, что ожидает новых хозяев. Итальянская забастовка нередко перетекает в открытую, намеренно вызываются сбои в производственном процессе, «чужим» активно демонстрируют их некомпетентность в технических тонкостях и под ее прикрытием перекашивают до неузнаваемости производственные и финансовые планы.

Главная причина неприятия на предприятии новых порядков – разные ментальности собственников и менеджеров. «Молодые - старые», «москвичи - местные», «капиталисты проклятые – прогрессивные коммунисты» - причин, чтобы воспринимать одни и те же действия по-разному, более чем достаточно.

За последние годы собственники на практике опробовали все возможные пути установить контроль над предприятием:

- «Высадка десанта». На предприятие приезжают 10-50 человек из Москвы и занимают все ключевые посты. Имея опыт работы в крупных рыночных компаниях, зачастую транснациональных, они довольно быстро налаживают бизнес-процессы, опираясь на 2-3 знатоков технологий. Однако обходится такая команда весьма недешево и приезжает она не навсегда. Подготовка местного управленческого резерва, как правило, затягивается, и москвичи сбегают один за другим обратно «к цивилизации», после чего все проблемы начинаются сначала. Самые «прогрессивные» владельцы вербуют на российские предприятия экспатов, честно отслуживших до этого предыдущим хозяевам в Африке или Латинской Америке.

- «Разделяй и властвуй». Собственник жестко требует неукоснительного исполнения своих приказов. Увольнения целых команд топ-менеджеров следуют немедленно за ослушанием или ухудшением экономических показателей (даже объективным). При этом постоянно «про запас» создается «теневой кабинет» из среднего менеджмента. Подобный «резерв» из карьерных побуждений всегда готов услужить, несмотря на поучительные примеры своих предшественников.

- «Подкуп». Многим владельцам самым простым способом управления предприятием кажется установление с действующей дирекцией тесных дружеских отношений, подкрепленных, естественно, материально. Как правило, при этом недооценивается закаленность старых кадров в аппаратных и коридорных боях и их изощренное умение манипулировать общественным мнением, а до поры до времени и мнением своих хозяев. Фактически, такие предприятия остаются неподконтрольны собственникам, у которых сохраняется лишь иллюзия власти, тогда как реальная власть топ-менеджмента только укрепляется. Интересы дирекции, в данном случае, бывают прямо противоположны интересам владельцев, повышение рыночной стоимости предприятия, например, заботит топ-менеджмент меньше всего, наравне со снижением издержек. В запущенных случаях приходится выгонять директора из его кабинета уже с помощью ОМОН, что с удовольствием смакуется средствами массовой информации.

- «Правила игры». Цивилизованным и наименее затратным путем является установление правовым образом закрепленного разграничения полномочий и ответственности между топ-менеджерами и собственниками. Увы, данный путь требует полной адекватности реальной ситуации от обеих сторон, что достигается только путем мучительных проб и ошибок. Не способствует пока принятию западного стиля отношений и законодательная база, точнее почти полное ее отсутствие.

**Кризис доверия**

Примеров нечистоплотности, как директоров, так и собственников за последние годы накопилось более чем достаточно. Они муссируются на страницах газет и на экранах телевизоров, обрастают все новыми скандальными подробностями.

Управляющие, при попустительстве законодательства, ловко превращают свой пост в источник благосостояния своих детей и родственников до седьмого колена. Собственники, чувствующие утечки активов и перераспределение финансовых потоков, удесятеряют службы безопасности и отделы внутреннего аудита.

Хозяева без зазрения совести выбрасывают на улицу менеджеров, посвятивших всю жизнь служению родному заводу, сами подталкивая директоров к «подстиланию финансовой соломки». В любой момент, они могут вообще «увести» деньги и бросить завод умирать, обрекая весь персонал на лихорадочные поиски источника пропитания.

Инвесторы опасаются вкладывать деньги в предприятия, не видя гарантий, что их права и деньги будут достаточно защищены. Дивиденды не выплачиваются, целевые инвестиции разворовываются.

Взаимное недоверие стало частью российской деловой культуры. Попытки ФКЦБ принять некий «Кодекс корпоративного управления», подобный существующему в США, пока наивны. Там в кодексе лишь отражены сложившиеся за века традиции ведения бизнеса. Если зафиксировать в неком своде правил те «понятия», по которым реально работал российский бизнес за последние 10 лет, получится документ, не только противоречащий ГК и налоговому законодательству, но и содержащий массу внутренних несоответствий. К сожалению, наш деловой мир пока слишком молод и разношерстен для объединения. Но «под лежачий камень вода не течет»…

Создаваемые ассоциации менеджеров пытаются изменить неписаные правила игры и закрепить в Кодексе свои права. Фактически события развиваются по пути создания некого «профсоюза» самых высокооплачиваемых работников крупных российских компаний.

Разрабатываются законопроекты, призванные обеспечить чистоту и прозрачность работы управляющих структур. Пока это, увы, только «заплаты» к Закону об акционерных обществах. Многие холдинговые структуры, с опережением законодательства, экспериментируют с собственными версиями систем корпоративного управления.

Наиболее сложной является не законодательная, а этическая сторона вопроса. Абсолютно нормальными считаются ситуации, когда почти все поставщики предприятия связаны родственными узами с его менеджментом, когда члены совета директоров являются акционерами всех крупных деловых партнеров и делят на заседаниях не столько ресурсы предприятия, сколько свои личные интересы и т.п. Именно эти моменты, в первую очередь, и должен регулировать Кодекс корпоративного управления.

Каковы бы не были формально принятые корпоративные правила, далеко не все игроки российского бизнеса окажутся готовы их принять. Как бы ни была хороша разработанная по всем правилам структура, она бессмысленна без осознания всеми участниками ответственности за чужие деньги, которые им поручены. А уж ответственность за свои деньги понятна всем…

Пока у нас нет ни правовой, ни этической традиции «браков» между собственниками и менеджерами, тем не менее, они сосуществуют, особенно не задумываясь о формальной стороне взаимоотношений. Каждый склонен преувеличивать свою роль и преуменьшать роль партнера. Для собственников мучителен сам процесс допуска к управлению своими активами чужих людей, менеджеры не хотят брать на себя ответственность, не имея достаточных полномочий для решения стратегических вопросов.