

## Агенты или Стюарды?

На протяжении ряда лет работая как менеджер, консультант и преподаватель менеджмента я столкнулся с некоторыми проблемами ведения бизнеса, которые волнуют многих из моих слушателей в бизнес школах, клиентов и работодателей.

Одной из таких проблем является распределение приоритетов менеджером между своими интересами и интересами компании в целом. Превалирующий, в настоящее время, подход сформирован в рамках англосаксонско-американской системы ценностей ставящей на первое место интересы личности. Концентрацией этого подхода является Agency Theory (Агентская Теория). Данная теория очень хорошо проработана, и является одной из базисов при построении систем корпоративного управления. С другой стороны имеет место быть и иной подход, в основе которого лежит признание индивидуумом приоритета интересов организации перед собственными интересами. Это так называемая Stewardship Theory (Теория Стюардов). В рамках данной статьи я хотел бы поделиться с вами с моим пониманием преимуществ и недостатков от применения той или другой теории при построении вами бизнес модели вашей компании.

Прежде чем перейти непосредственно к анализу преимуществ и недостатков подходов позвольте в кратце напомнить их основные положения.

**Агентская теория.** Агентские отношения возникают при наличии двух сторон: принципала и агента. В компаниях в роли принципала выступают собственники (акционеры, учредители) в роли агентов – менеджеры. Менеджер не является, каким – либо, собственником компании. Агентские отношения возникают, когда принципал делегирует право принятия финансовых и инвестиционных решений агентам. При этом предполагалось, что менеджер будет действовать максимально в интересах акционеров. Однако в действительности принципалы столкнулись с нарушением приоритетности соблюдения интересов, для агента его собственные интересы стали превалировать над интересами организации. Появилось понятие агентских издержек. Можно выделить три категории агентских затрат:

1. Расходы на осуществление контроля над деятельностью менеджеров. Как пример проведение аудиторских проверок.
2. Расходы на создание организационной структуры, ограничивающей возможности нежелательного поведения менеджеров. Как пример системы внутреннего аудита, внутренней безопасности, введение независимых директоров в Совет Директоров.
3. Альтернативные затраты, возникающие в тех случаях, когда условия, установленные собственниками, ограничивают действия менеджеров. Как пример принятие решений по определенным вопросам на Общем собрании.

Выделяют первичные и вторичные конфликты интересов. К первичным конфликтам относятся конфликты между собственниками и менеджерами, а также между владельцами собственного и заемного капитала. Вторичные конфликты возникают между мелкими и крупными собственниками, инсайдерами и аутсайдерами, между долгосрочными и краткосрочными инвесторами. В рамках данной статьи мы будем в основном работать с первичными конфликтами между собственниками и менеджерами. Можно выделить следующие формы агентского конфликта:

1. Работа в полсилы. Менеджеры могут прилагать меньше усилий, чем ожидали акционеры при приеме их на работу.
2. Выбор инвестиционного горизонта. Менеджеры всегда имеют меньший инвестиционный горизонт, чем собственники. Менеджеры предпочитают

- краткосрочные проекты, увеличивающие их собственное благосостояние, долгосрочным проектам, увеличивающим благосостояние акционеров.
3. Различная степень принятия риска. Благосостояние менеджеров напрямую зависит от того, сохранят они свои посты или нет. Поэтому менеджеры более осторожны в принятии рискованных проектов по сравнению с собственниками.
  4. Неэффективное использование активов. У менеджеров могут существовать мотивации по неэффективному использованию активов, так как их собственное благосостояние не зависит от эффективности инвестиций. Менеджеры заинтересованы в контроле над свободными денежными потоками и предпочитают не выплачивать их собственникам, а тратить на неэффективные инвестиционные проекты или увеличение организационной неэффективности.
  5. Частные привилегии. Менеджеры стремятся к привилегиям в виде персональных автомобилей, шикарных офисов, бизнес туризму и прочим излишествам за счет организации.

Наиболее вероятны проявления агентского поведения в компаниях:

- где владение компанией размазано по широкому кругу собственников, например публичные компании с отсутствием крупных акционеров.
- где основной акционер обезличен и представлен иным агентом, например государственные компании.

**Теория стюардов.** В отличие от Агентской теории, теория стюардов предполагает что менеджеры ставят приоритет интересов компании выше собственных интересов. Они заинтересованы в долгосрочном успехе компании, так как в этом случае они получают более высокое вознаграждение. Иными словами предполагается, что менеджер - стюард будет максимально учитывать интересы собственников по долгосрочному развитию компании и через это получать более высокие интегрированные выгоды, чем при агентском поведении.

Если задать вопрос любому собственнику, какой тип менеджеров более привлекателен для вас ответ будет очевиден: стюарды. Однако вторая фраза будет, где найти таких менеджеров. Предлагаю разобраться с мотивами, которые двигают менеджерами и на базе этого понять, как можно создать условия, при которых менеджеры будут заинтересованы демонстрировать поведение в соответствии с теорией стюардов. Разберемся с различиями двух теорий.

В таблице 1. приведены различия между двумя теориями.

<b>Теория</b>	<b>Агентская</b>	<b>Стюарда</b>
<b><u>Менеджер как</u></b>	<b><u>Агент</u></b>	<b><u>Стюард</u></b>
<b>Подход к управлению</b>	Экономический	Социальный и психологический
<b>Модель поведения</b>	Индивидуалистическая Оппортунистическая (ищущий выгоды любой ценой; стремящийся достичь преимуществ в отношении партнёра, переложить на него большую часть затрат) Своекорыстная	Коллективистская Про-организационная Заслуживающая доверия
<b>Менеджеры мотивированы</b>	Собственными целями	Целями собственника
<b>Интересы менеджера и собственника</b>	Различные	Совпадающие
<b>Структура направлена на</b>	Мониторинг и контроль	Содействие и

		предоставление полномочий
<b>Отношение собственника</b>	Неприятие риска	Готовность к риску
<b>Отношения собственник – менеджер выстроены на</b>	Контроль	Доверие

В следующих Таблицах приведена разница между двумя теориями в психологических в ситуационных механизмах.

<b>Психологические механизмы</b>	<b>Агентская теория</b>	<b>Теория Стюарда</b>
<b>Мотивация</b>	Потребности нижнего уровня. Внешнее вознаграждение	Потребности высшего уровня. Внутреннее вознаграждение
<b>Социальное сравнение</b>	С другими менеджерами	С собственником
<b>Идентификация</b>	Низкая приверженность ценностям	Высокая приверженность ценностям.
<b>Власть</b>	Институциональная	Персональная

<b>Ситуационные механизмы</b>	<b>Агентская теория</b>	<b>Теория Стюарда</b>
<b>Философия управления</b>	Ориентация на контроль	Ориентация на вовлечение
<b>Реакция на повышение уровня неопределенности и риска</b>	Увеличение контроля и надзора	Обучение и предоставление полномочий. Изменение должностных обязанностей для повышения уровня вызова и мотивации.
<b>Отношение к риску</b>	Контрольные механизмы	Доверие
<b>Временные горизонты</b>	Краткосрочные	Долгосрочные
<b>Цель</b>	Контроль издержек	Совершенствование деятельности
<b>Культурологические различия.</b>	Индивидуализм. Высокая дистанция неравенства	Коллективизм Низкая дистанция неравенства

Для лучшего понимания возможных психологических пар составим матрицу «Собственник-Менеджер»

### Выбор собственника

<b>Выбор менеджера</b>	<b>Агент</b>	<b>Стюард</b>
<b>Агент</b>	Взаимные агентские отношения. Минимальная потенциальная стоимость	Менеджер ведет себя оппортунистически. Собственник чувствует себя неудовлетворенным и преданным
<b>Стюард</b>	Собственник ведет себя оппортунистически. Менеджер чувствует себя разочарованным и преданным	Взаимные отношения стюардов. Максимизация потенциальной стоимости.

Основной доминантной моделью в западной модели бизнеса для крупных публичных компаний является тип взаимоотношений Агент-Агент. Отсюда все увеличивающаяся роль внешних регуляторов по созданию правил и рамок для ведения бизнеса. Это ведет к постоянно увеличивающимся издержкам на соблюдение правил по ведению корпоративного управления.

Теперь надо понять, как можно совершить дрейф от модели Агент-Агент к модели Стюард-Стюард. Для успешного построения отношений типа Стюард – Стюард первым и безусловным условием является поведение принципала как стюарда. Несмотря на очевидную заинтересованность собственника в данном типе поведения, хотеть и быть, очень часто не совпадает. Основная проблема в превалировании экономического взгляда на бизнес. Принципал должен иметь четкое видение для компании включающее в себя ключевую идеологию (миссия) и ключевые ценности. Я считаю, что доход и прибыль в этой системе не будет стоять на первом месте. В случае, если для принципала деньги стоят на первом месте, то он будет оперировать в основном в рамках экономических категорий для мотивации менеджеров и не сможет выйти за рамки этого. Иными словами для того что бы требовать от менеджеров поведения стюарда, принципал должен сам безусловно следовать этому типу поведения.

Теперь встает вопрос, как найти, или создать менеджеров стюардов? Ряд простых шагов:

- Идти от обратного. Сформулировать перечень личностных качеств и психологических характеристик, неприемлемых для менеджера.
- Выбирать менеджеров не только по профессиональным качествам, но и по готовности принять ключевые ценности организации и ее корпоративную культуру.
- Создать систему мотивации для топ – менеджеров базирующуюся на внутреннем вознаграждении и мотивационных факторах высокого уровня.
- Поощрять стиль руководства, основанный на «эталонной власти» и «власти эксперта».
- Поощрять стремление к обучению и быть готовым к возможным ошибкам менеджеров.
- Иметь понятные долгосрочные цели поддерживающие Видение Компании.

Построение такой системы требует значительного периода времени и значительных усилий, но если мыслить в долгосрочных перспективах, это может дать значительное конкурентное преимущество.