



Управление с верой в здравый смысл

Область деятельности Российского института директоров — вопросы стратегического управления компаниями, которое осуществляют советы директоров. О том, как сделать систему управления производством эффективной, решить проблему дефицита управленческих кадров, — в интервью первого заместителя директора НП «Российский институт директоров» Владимира Константиновича Вербицкого директору департамента информационных программ журнала «ЭС» Александру Исаеву.

Сейчас много говорят об инновациях, у всех на слуху Сколково. Если бы этот проект курировали лично Вы, что бы Вы сделали в первую очередь?

Мне кажется, наша проблема не в том, что у нас нет идей, а в том, что мы не умеем их коммерциализировать, то есть делать на их основе продукты и продавать. И сейчас основное внимание уделяется не созданию некоей экосистемы для коммерциализации идей, а их поиску.

Это фактически игра ради игры?

Родить идею — одна компетенция, воплотить эту идею в бизнес-продукт и продать его — совсем другая компетенция. В советское время у нас было огромное количество изобретений, однако они не находили применения. Я сам изобретал, но из шести моих изобретений ни одно не внедрено. Мне кажется, сейчас мы повторяем эту ошибку. Сколково — это поиск людей, которые порождают идеи. Летом состоялся десятый форум «Русские инновации» журнала «Эксперт» — очень важное и полезное, на мой взгляд, мероприятие. Но меня смутило, что многие его участники выступали и с трибуны просили денег на реализацию своих идей. Ну нельзя давать деньги инноватору — он порождает идеи, но не умеет их коммерциализировать, и это уже совсем другая история. Люди, которые умеют это делать, должны взять его в долю.

У меня складывается устойчивое ощущение, что мы снова ищем решение наших проблем в «железе» (в новых инженерно-технологических решениях), в то время как мир уже давно думает и живет по-другому. Вот недавно мне попались цифры из одного американского источника 1999 года об отдаче от инвестиций в «железо» и «людей». Получается, что в «людей» (люди, процессы, организации) инвестируется 8 процентов от общего объема инвестиций, а доля в успехе составляет

75 процентов. В технологии инвестируется 82 процента, а доля в успехе — 10 процентов.

Если в стране не будет создана инновационная среда, то Сколково останется чем-то вроде закрытого города, каких немало было в СССР, и налоговые преференции тут не помогут.

Откуда в нашей стране взялась эта система менеджмента? Как Вы ее оцениваете?

Я не знаю, откуда она пришла в Россию, но, мне кажется, сейчас нам очень важно изучать опыт других стран, то, как они управляют. При этом нельзя забывать, что прямое перенесение чужого опыта в лучшем случае ничего не даст, а в худшем — навредит. В то же время нам нельзя романтизировать свое прошлое, говорить, что советский управленческий опыт — вершина менеджмента. Это все равно, что идти вперед с головой, повернутой назад.

Как сделать систему управления производством более эффективной? Расскажите подробнее о Вашем форуме.

Хочу уточнить: мы занимаемся не управлением производством как таковым, а вопросами деятельности советов директоров, то есть высших органов управления компаниями, которые и осуществляют стратегическое управление ими. Совет директоров должен побуждать менеджмент внедрять у себя современные управленческие технологии. Мы видим в этом тесную связь, хотя есть точка зрения, согласно которой корпоративное управление (Corporate Governance) и корпоративный менеджмент (Corporate Management) — это разные вещи, и их нельзя объединять. А я считаю, что они должны пересекаться в части взаимопроникновения, диффузии, если выразиться языком физики.

Мне представляется, что текущий кризис в явном виде продемонстрировал, что корпоративное уп-

равление, по сути, оторвалось от корпоративного менеджмента и жило своей собственной жизнью. Чтобы предприятия стали инвестиционно привлекательными, их прежде всего нужно сделать эффективными, потому что инвестиционная привлекательность — это производная от эффективности. Пока же у нас в стране упор делается на инвестиционную привлекательность, на работу с внешними инвесторами. И очень мало внимания уделяется вопросам эффективности и про-

Оппонентов обязательно нужно перетянуть на свою сторону, а не победить.

изводительности труда на наших предприятиях и роли в этом совета директоров. Мы видим свою задачу в том, чтобы сделать советы директоров российских компаний органами эффективного управления бизнесом. Для этого нужно, чтобы члены совета директоров, независимые директора умели находить общий язык с менеджментом.

Вы производите впечатление человека, который плодотворно работает и верит в будущее России. На чем основана эта вера?

Мой жизненный опыт мне подсказывает, что здравый смысл в конце концов возобладает. В этом, наверное, и заключается моя вера. А под здравым смыслом я подразумеваю определенную закономерность жизни, которая рано или поздно происходит несмотря на создающееся порой впечатление, что все идет неверно и это навсегда. Аналогично тому, как брошенный вверх кирпич некоторое время летит именно вверх, как бы против закона тяготения, но, несмотря на это, разумнее отойти в сторону, так как вниз он точно полетит.

Какие экономические рычаги и механизмы должно использовать государство, чтобы обеспечить победу здравого смысла

и направить развитие общества в нужное русло?

С одной стороны, я не очень люблю массовые забеги вроде имевшей место в нашей истории коллективизации и не верю в то, что в какой-то момент на всех снизойдет озарение. С другой стороны, я считаю, что модернизация — это единственный в настоящее время путь развития нашего общества. Этой идеологией, не побоюсь использовать этот термин, должно быть проникнуто как можно больше наших людей.

Что нужно делать, чтобы заинтересовать людей экономически и политически?

Есть сиюминутная выгода, а есть стратегическая. Если нас интересуют долгосрочные перспективы, то сиюминутной отдачи мы не получим. Умение найти баланс между краткосрочными и долгосрочными целями — это искусство. Руководитель, каждый на своем месте, должен искать этот баланс.

Как Вы оцениваете такой факт: в СССР глубина переработки нефти составляла 60–70 процентов, а сегодня — всего 20 процентов?

Если сегодня такие показатели хуже, чем в прошлом, значит, люди настроены на получение сиюминутной выгоды.

Ханнуть и отскочить?

Именно. Если человека долго не кормить, а потом посадить за стол и сказать, что у него есть всего 15 минут, он станет есть руками. Вы не заставите его пользоваться ножом и вилок.

Может быть, нужно как-то изменить систему государственного управления или заняться партийным строительством?

И западный опыт управления, и наш учат, что нельзя злоупотреблять в том числе и своими власт-

ными полномочиями. Если всем до мелочей пытаться управлять, это мешает самоорганизации общества. Надо позволять системе и самой развиваться. Приведу пример. Как научить ребенка порядку и при этом не сделать из него солдафона? Отведите ему маленький уголок, в котором он может делать все, что захочет. Вне этого огра-

менты здравого смысла. Например, в партию у нас в военном училище первыми принимали отличников. Разве в этом нет здравого смысла?

По большому счету в партию принимали лучших, и это была некая кадровая политика, создавался кадровый резерв.

Проблема в том, что у нас вся экономика офшорная и главный инвестор на протяжении многих последних лет — Кипр.

ниченного пространства малыш должен подчиняться определенным правилам. А затем по мере его взросления и социализации нужно расширять его свободное пространство.

Что касается партийного строительства, хочу сказать, что создавать партии «сверху» не имеет смысла. Политическая партия вырабатывается снизу, она должна выражать некие естественные социальные интересы, выходящие снизу. С другой стороны, эти интересы нужно как-то формулировать, консолидировать. И конечно же, должно быть управление этим процессом, ведь не бывает абсолютной самоорганизации. Другими словами, снова баланс — баланс самоорганизации и направляющего внешнего воздействия. Баланс, баланс и еще раз баланс.

Интересы не только чиновников, но и людей ...

Да. И если партии будут выражать естественные интересы, то начнут развиваться, расти, крепнуть. Искусственные политические образования — это либо колоссы на глиняных ногах, либо маленькие маргинальные партии. Думаю, что у нас сегодня наблюдается маргинализация небольших партий и формируется большими неформальными усилиями колосс.

Я в свое время был членом КПСС, и, должен сказать, в ней были эле-

Сейчас все говорят о дефиците управленческих кадров. Насколько эта проблема актуальна, по оценкам Вашей структуры, и что нужно делать, чтобы ее решить?

Профессионалов в любой области всегда не хватает. В советское время выпускали много людей с дипломами инженеров, а хороших инженеров тяжело было найти. Сейчас выпускают много людей с дипломами экономистов и юристов, но попробуйте найти хорошего. То же самое с хорошими управленцами — их на самом деле недостаточно. Я это чувствую и по нашей деятельности относительно дефицита квалифицированных профессиональных членов советов директоров. Более того, мало управленцев, обладающих современным пониманием управленческих технологий, их комплексного и системного использования.

Я недавно прочитал интервью Олега Тинькова. Он пишет, что у нас так сложилось, что не надо делать работу «на пять», достаточно сделать «на три с плюсом», потому что «пипл все схавает». Но сам он в своей компании этот подход отвергает — требует, чтобы все делали «на пять». Есть люди, которые умеют делать хорошо, а есть люди, которые не умеют делать плохо. К сожалению, таких людей в России крайне мало. Как увеличить их численность? Я не

знаю другого чудодейственного рецепта, кроме кропотливого труда и настойчивого обучения для личного изменения. А как известно, наиболее мощным мотивом к изменениям людей является боль — 80 процентов и только 20 процентов — удовольствие. Может, где-то здесь собака зарыта? Преодолевать боль не хочется, да и сложно это. Хотим все получить с удовольствием.

Что необходимо сделать, чтобы изменить сложившуюся ситуацию?

Горбачев в свое время придумал хороший лозунг: «Перестройка начинается с тебя». Если мы, каждый на своем рабочем месте, будем делать все «на пять», постепенно сформируется соответствующая среда.

Да, это важно — сделать так, чтобы люди разучились работать плохо.

В настоящее время я завершаю двухлетнее обучение в Стокгольмской бизнес-школе, и как-то спросил у шведов: «Работаете вы, честно говоря, меньше меня, и я бы не сказал, что вы умнее меня, почему же вы больше зарабатываете и лучше живете?» Они мне ответили: «Вы знаете, Владимир, ваша и наша коровы едят примерно одинаковую траву, но наша дает больше молока, потому что мы ее гладим, а вы свою стегаете». Если перевести это на управленческий язык, то они не понимают нашей системы принятия решений. Представим себе, что в правление входит пять человек. Если нужно принять решение по какому-то вопросу, он ставится на голосование и решение принимается большинством голосов, например три к двум. Шведы говорят: как так можно? Вы понимаете, что отстегали этих двоих? Они же против вас, вы не смогли убедить их в своей правоте. Оппонентов обязательно нужно перетянуть на свою сторону, а не победить.

И дело от этого выиграет.

Именно. Они привели такой пример: Ингвар Кампрад, хозяин IKEA,

трижды ставил вопрос об открытии магазинов компании в России, и совет директоров дважды с ним не соглашался (парадокс в том, что это частная компания, в совете директоров которой есть эти самые независимые директора). Только с третьего раза было принято его предложение. Вы можете себе представить нечто подобное в российской компании? Конечно, там вопрос решался не по принципу «нравится — не нравится», приводились соответствующие аргументы. Кампраду важно было не заставить их, не сломать через колено, а убедить.

Рабский труд самый непродуцибельный.

Я рассказал эту историю одному знакомому. А он в свою очередь признался мне, что однажды спросил у швейцарцев, как они оценивают наши управленческие подходы. Швейцарцы посмеялись и говорят: «Вы, русские, очень торопитесь. Пока мы сделаем шаг, вы успеете сделать десять. Но при этом вы остаетесь на месте, а мы оказываемся на шаг вперед вас». У нас много суеты, ненужной работы. Если говорить о модернизации и инновациях, то и тут мы немножко спешим, хотя вектор правильный. Нужно понимать, что на модернизацию на основе инноваций нам потребуется много лет, поскольку это сложный процесс. Мы хотим, чтобы все заработало уже завтра, но так не бывает.

Насколько, по Вашему мнению, эффективна жесткая шкала налогов?

Я не специалист по налогам и не макроэкономист. Но мне кажется, некорректно сравнивать сегодняшнюю Россию с развитыми странами, с той же Швецией. Выражаясь языком техники, можно сказать так: двигатель самолета при взлете и в горизонтальном полете работает по-разному, это разные режимы. Вот и Россия несравнима с западными странами, потому что находимся на другой стадии развития.

Я имею в виду только налоги.

Нельзя отрывать одно от другого. Например, наш парламент, подводя итоги весенней и осенней сессий, сообщает обычно, что за отчетный период были приняты сотни законов и поправок. Финны, когда такое слышат, сходят с ума — за то же время их парламент от силы вносит десяток поправок. У них уже сформировавшаяся система, и они ее только настраивают. Мы же сегодня находимся в фазе формирования. У нас есть целые области, которые никак не регулируются. Я бы в лоб не сравнивал, но, наверное, есть некие базовые вещи. Люди состоятельные должны платить больше налогов — везде в мире так принято.

Проблема в том, что у нас вся экономика офшорная и главный инвестор на протяжении многих последних лет — Кипр.

Знаете, есть анекдот о том, чем китайские чиновники отличаются от наших. Китайские чиновники тоже воруют, но они построят здание и украдут, а наши украдут и ничего не построят. Так вот, мне больше нравится китайский вариант: пускай подворовывают, но пусть и строят.

Иначе говоря, дело не в налогах, а в том, как застопорить вывоз капитала?

Думаю, важнее не стопорить, а понимать, куда идет этот капитал, на



Вручение призов победителям VII открытого конкурса годовых отчетов акционерных обществ в рамках X Международного инвестиционного форума «Сочи-2011». Сентябрь 2011 г.



развитие или на личное потребление. Хотя, как можно истратить миллиарды лично на себя? Не понимаю. Люди не просто так не платят налоги, дело в том, что в нашей экономике существует разбалансировка. Если экономика эффективная, эффективная налоговая система, это стимулирует законопослушное поведение. Приведу пример. В 1990-е годы я работал в банке, а мой отец, пенсионер, плел корзины. Как-то раз он мне сказал: «Володя, вы, банкиры, не платите налоги, а значит, воруете у народа». Действительно, мы получали основную часть зарплаты через депозиты, с которых налоги не платились. А я у него спросил: «Отец, ты корзины плетешь, на рынке их продаешь?» — «Плету и продаю». — «Налоги с доходов платишь?» — «Нет». — «Понимаешь, — говорю, — получается, что ты три копейки не доплатил, а я три рубля, но мы оба обокрали народ».

Я за то, чтобы эта система работала эффективно. Нужно ее настраивать, но при этом помнить, что западные модели у нас не работают. Шведская модель, она

в Швеции хороша. Я и шведам об этом говорю. Когда к генеральному директору IKEA в России в свое время приехал мэр Химок, у того был культурный шок. Знаете почему? Потому что мэр припарковал свой огромный внедорожник на стоянке для инвалидов. Для шведа это нечто невозможное.

Поэтому я за то, чтобы заимствованные модели адаптировать к российским условиям.

На русское дерево делать прививки.

Да, да, прививки. Никто лучше нас не знает, куда и что в России применить. Я за то, чтобы мы готовили своих независимых директоров, а не только пользовались услугами иностранцев. Объясню почему: иностранный независимый директор знает, что делать, а наш знает, как. Я люблю задавать иностранцам такой вопрос: вы говорите, что нужно мыть руки перед едой, и это правильно, а что вы будете делать, если окажетесь в поле, где нет чистой воды, а кушать после работы очень хочется? Ответ мой простой: при-

дется есть грязными руками — поплевать на них, вытереть о штаны и есть. А иначе с голоду помрете. Вот такого ответа вам не даст иностранный директор, потому как подобная ситуация для него невозможна.

Кого из российских предпринимателей или государственных деятелей можно, на Ваш взгляд, назвать управленцем от Бога?

Вы знаете, мне больше импонируют управленцы, которые достигают успеха с минимальными потерями. К сожалению, в нашей истории таких найдется немного. Великие и часто упоминаемые государственные деятели — Иван Грозный, Петр Первый, Иосиф Сталин — проводили преобразования ценой миллионов человеческих жизней. Они делали великое дело, но последствия их мало интересовали. После Великой Отечественной войны проанализировали ведение военных действий нашими полководцами. Оказалось, что с точки зрения эффективности достижения результата первое место занимает не Жуков, а Черняховский. Он умел добиться победы с минимальными потерями.

Нам надо научиться одерживать победы малой кровью. Под кровью я в данном случае понимаю ресурсы, энергоэффективность и т.д. А у нас популярен принцип «Победа любой ценой». Даже в известной песне поется: «Нам нужна одна победа, одна на всех, мы за ценой не постоим». А почему? Потому что руководители ставят людей в такие условия.

Каков Ваш главный принцип управления?

В советское время, когда мы только становились на ноги, менеджеров готовили, на мой взгляд, только в военных училищах. Поэтому я считаю, что управленец обязан исповедовать принцип командира: делай, как я. Он должен показать подчиненным, что он такой же человек, как они. ■

ПЭС 11129/26.09.2011