

Время. Дела. Люди.

2005—2014

ЛУЧШИЕ ИЗ ТОП-1000

РОССИЙСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ



Эноб.



Москва
2015

УДК 82-43:658.5
ББК 84(2=411.2)6-442.3:65.291.21

В81

Время. Дела. Люди. 2005—2014: Лучшие из ТОП-1000 российских менеджеров / Редактор-составитель Владимир Сенин. — М. : Альпина нон-фикшн, 2015. — 247 с.

ISBN 978-5-91671-466-1

Ассоциация менеджеров совместно с проектом «Сноб» представляет свой проект, где сделана попытка обрисовать портрет нашей страны в период 2005–2014 гг. через образы людей, чьими усилиями российская экономика прошла через невиданный в истории период динамичного подъема.

В течение последних лет Ассоциация менеджеров и издательский дом «Коммерсантъ» ежегодно составляли и публиковали рейтинг лучших менеджеров России «ТОП-1000». Лучшим из этого рейтинга Ассоциация менеджеров присуждала премию в различных номинациях. В рамках нашего проекта известные журналисты — в числе которых Николай Усков, Марианна Максимовская, Ксения Соколова, Лика Кремер, Лев Пархоменко и другие — встретились с некоторыми из тех, кто стал лауреатами премии с 2005 по 2014 г., и побеседовали с ними о том, каким им запомнилось это время, чему их научило и какими секретами они хотели бы поделиться с новыми поколениями российских управленцев.

Эта книга адресована широкому кругу читателей, в том числе тем, кто закладывал основы экономического ландшафта страны в начале 2000-х и кому предстоит продолжать свою работу в новых экономических условиях. Но особенно полезна она будет тем, кто только начинает свою карьеру в управлении и бизнесе. Разумеется, чужой профессиональный багаж не заменит им опыта собственных ошибок, но прислушаться к советам корифеев никогда не помешает.

УДК 82-43:658.5

ББК 84(2=411.2)6-442.3:65.291.21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

ISBN 978-5-91671-466-1

© «Ассоциация менеджеров», 2015

© ООО «Сноб Медиа», 2015

© ООО «Альпина нон-фикшн», 2015

Содержание

Вызовы национального развития и российский бизнес-менеджмент	8
2005	22
Сергей Кирюшин	26
«Каждый бизнес имеет то IT, которого заслуживает»	
2006	40
Виктория Петрова	44
«Я не могу пройти мимо, если вижу, что что-то может быть сделано лучше»	
2007	60
Михаил Задорнов	64
«Каждый кризис имеет свои особенности»	
2008	74
Сергей Михайлов	78
«Ничего нельзя сделать без людей и денег»	
Николай Цехомский	92
«Успехи надо быстро выгонять из своего организма»	
2009	106
Андрей Шаронов	110
«Мне хочется чего-то более масштабного, чем просто зарабатывать деньги»	
2010	122
Юрий Кобаладзе	126
«Где бы я ни работал, мне было интересно»	
2011	140
Давид Ян	144
«Насколько деньги могут изменить мир?»	

2012	160
Владимир Сенин.....	164
«Не упускать из виду цель, к которой движешься»	
Михаил Шамолин.....	180
«Самая большая проблема — это неспособность принимать решения»	
2013	194
Михаил Хабаров.....	198
«Мне нужно, чтобы ежедневно происходило движение»	
2014	210
Марина Жунич.....	214
«Мне нравятся люди, которые не ставят себе заслонов»	
От первого лица	229
Михаил Фридман.....	230
«Я наслаждаюсь тем, чем я занимаюсь»	

В

ызовы

национального развития

и российский

бизнес-менеджмент

НАЧАЛО XXI СТОЛЕТИЯ БЫЛО УНИКАЛЬНЫМ ПЕРИОДОМ В ИСТОРИИ СТРАНЫ за все время ее существования: никогда прежде экономика России не развивалась столь динамично и стабильно, создавая базу для масштабных перемен во всех сферах общественной жизни. За этим стремительным ростом, несомненно, стоял целый ряд объективных исторических факторов. Тем не менее все перемены, происходящие в экономике, совершаются конкретными людьми. От их повседневных управленческих решений и перспективного видения тенденций зависит направление, в котором движется общество.

Возможно, в 2015 году настал момент, когда уместно подвести промежуточные итоги этого периода. Исходя из этого Ассоциация менеджеров совместно с проектом «Сноб» подготовила сборник интервью «Время. Дела. Люди. 2005–2014: Лучшие из ТОП-1000 российских менеджеров», в котором мы познакомим вас с некоторыми из тех людей, чей труд в большей или меньшей степени сформировал облик этого времени.

В течение последних лет Ассоциация менеджеров и издательский дом «Коммерсантъ» ежегодно составляли и публиковали рейтинг лучших менеджеров России «ТОП-1000». Лидерам из этого рейтинга Ассоциация менеджеров присуждала премию в различных номинациях. Мы встретились с некоторыми из тех, кто стали лауреатами премии с 2005 по 2014 год, и побеседовали с ними о том, каким им запомнилось это время, чему оно их научило, как повлияло на их дальнейший путь в бизнесе и менеджменте. Через всю книгу пунктиром прошли обзоры важнейших исторических событий эпохи — своего рода обобщенные портреты каждого года, напоминающие читателю, в каких разных и подчас непростых экономических, политических и социальных условиях герои книги шли к своим достижениям. Мы попросили каждого из героев вспомнить тот год, в котором они удостоились премии Ассоциации менеджеров, и рассказать об особенностях профессиональной деятельности в той области менеджмента, за успехи в которой они были награждены.

Почему мы решили, что такая книга должна появиться именно сейчас? Причина в том, что сегодня многие из нас если и не понимают до конца, то чувствуют, что эпоха начала двухтысячных, которой и посвящен наш сборник, подошла к концу. В обозримом будущем работать придется в существенно иных условиях, нежели те, с которыми мы до сих пор сталкивались и к которым привыкли. Российская экономика и деловое сообщество вступили в новый этап своей новейшей истории. Люди, отвечающие за развитие своих компаний и ощущающие себя частью деловой элиты, должны ясно понимать суть нового этапа развития страны, экономики, бизнеса. Для того чтобы развиваться и двигать вперед российскую экономику, нам нужно осознавать возникшие вызовы и ограничения, четко формулировать повестку дня.

НА РУБЕЖЕ ЭПОХ

Ту объективную реальность, которая нам всем дана в ощущении, можно определить очень кратко: «жирные годы» закончились. Столь далекая от мажорного тона оценка определяется тремя факторами.

Во-первых, не слишком вдохновляющая динамика мировой экономики. Абсолютное большинство экспертов сходятся в том, что фундаментальные причины кризиса мировой экономики, начавшегося в 2008–2009 годах, не устранены, а потому вероятны рецидивы глобального кризиса.

Во-вторых, снижение цен на углеводороды. Что ни говори, признаки так называемой голландской болезни в российской экономике присутствуют — излишняя зависимость нашей экономики от сырьевого экспорта так и не была преодолена. Теперь задачи диверсификации национальной экономики предстоит решать в условиях не самой лучшей конъюнктуры.

В-третьих, изменившийся геополитический контекст. Как только Россия вспомнила и напомнила другим о своих национальных интересах, относительно мягкий экспансионизм Запада приобрел жесткость и агрессивность. Надо понимать, что санкции наложены на нас не только за воссоединение Крыма с Россией. Их цель состоит не в том, чтобы наказать Россию за некие конкретные, публично осуждаемые Западом действия, а в том, чтобы не дать России усилиться. Санкции — это не момент сегодняшнего дня, это как минимум среднесрочная перспектива. Да, прини-

маются меры, чтобы купировать и впоследствии отменить санкции со стороны Евросоюза. Однако перспективы сделки пока туманны, поскольку нам все время выставляют дополнительные счета. И даже если формальные санкции через какое-то время будут сняты, геополитическое и экономическое давление на Россию не прекратится, и политика экономического неблагоприятствования в отношении российского бизнеса будет продолжена.

Но снижение доходов от экспорта сырья и западные санкции — это еще не вся проблема. Сложность в том, что как раз с наступлением «тощих лет» и началом геополитического и экономического прессинга нам предстоит делать все то, за что многие из нас так долго ратовали: диверсификацию и модернизацию российской экономики. Ни малейшего шанса увильнуть, отложить решение этих насущных задач на завтра уже не осталось.

Сценарий глобализации с опорой на углеводородную ренту более не актуален. Кто-то этому рад, кто-то делает вид, но в любом случае такой сценарий уже не будет реализован. В повестке дня жесткий выбор: либо мы перестраиваемся и создаем эффективную экономику, либо... Это негативный, зато очень мощный стимул.

Полагаю, что для российского делового сообщества, в том числе для членов Ассоциации менеджеров, помимо указанного выше негативного стимула актуальны также стимулы позитивные — гражданское и профессиональное самоопределение. В такой момент хочется соответствовать этим вызовам — лично и сообща.

КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЁ

В 30-е годы прошлого века лозунг «Кадры решают всё!» тиражировался агитпропом и системой образования, вошел в учебники по истории страны. Мы, конечно, помним и не должны забывать о том, сколько человеческих жизней и какие кадры загубила сталинская власть. Но давайте отдадим должное верности и точности в постановке вопроса.

Советское государство создавало новую экономику. Не только в смысле введения государственной собственности, контроля и планирования, но и в буквальном смысле: советская власть строила индустриальную экономику в самой большой на земном шаре стране. По ходу дела стало понятно, что для решения этой беспрецедентной по своим масштабам задачи недостаточно мобилизовать огромные трудовые армии. Мало найти некоторое число инженеров и собрать очень много рабочих. Запуск и функционирование экономики нового уровня сложности невозможны без

Р*оссийская экономика и деловое сообщество
вступили в новый этап своей новейшей
истории”*

достаточного количества кадров нового уровня квалификации. То есть надо не просто много строить, много работать — надо много учить.

Мы сегодня не согласны с тотальным огосударствлением экономики и тотальным контролем над гражданами, мы решительно осуждаем массовые экспроприации, высылки, каторжные работы и убийства. А вот созидательный труд, творчество и управленческое мастерство наших предшественников, безусловно, заслуживают уважения и гордости. Нам есть чему у них поучиться.

В то же время следует помнить, что отнюдь не большевики завели в нашей стране промышленность, создали науку и образование, не они изобрели планы народно-хозяйственного развития, включая знаменитый план ГОЭЛРО. Советская индустриализация была не первой в истории России. Первая же была не советской, а царской, и она базировалась не на принудительной мобилизации, а на рыночных институтах и стимулах.

В широком смысле индустриализация страны началась с великих реформ Александра II в 60-х годах XIX века. Процесс был рыночный, но отнюдь не стихийный, ибо направлялся правительством, которое, в частности, поощряло строительство железных дорог и заботилось о подготовке квалифицированных кадров. А «индустриализация 1890-х годов», связанная с именем министра финансов С. Ю. Витте, была результатом активизации правительственной экономической политики по ряду направлений: принятие нового таможенного тарифа России; строительство великого сибирского пути — Транссибирской железной дороги; скупка казной частных железных дорог для управления ими в едином государственном комплексе; введение в России золотого стандарта.

При всех заслугах Витте лавры идеолога и вдохновителя отечественной индустриализации министр должен разделить с Д. И. Менделеевым. Гениальный ученый-энциклопедист наряду с фундаментальной наукой занимался вопросами транспортировки и переработки нефти, подземной газификации угля, технологией производства машинного масла, бездымного пороха, вискозы, твердого топлива и стекла, вопросами воздухоплавания и кораблестроения, развития железной промышленности Урала, участвовал в разработке таможенного тарифа России. Между прочим, Дмитрий Иванович был активным членом Общества для содействия русской промышленности и торговле — первого всероссийского объединения предпринимателей.

Результаты российской индустриализации были более чем впечатляющими: инвестиционный бум, экономический рост, мощное развитие железнодорожного и пароходного сообщения, экономическое освоение Сибири и Дальнего Востока, формирование новых индустриальных центров и районов, превращение России в одну из развитых промышленных держав. Россия не раз решала сложнейшие задачи создания передовой экономики и хозяйственного освоения Северной Евразии. И всегда ключевой составляющей решения таких задач были формирование и выучка квалифицированных кадров для науки, производства и управления — трех основ индустриальной цивилизации.

Успехи России в создании индустриальной экономики и шире — индустриальной цивилизации — были достигнуты не в последнюю, а в первую очередь благодаря отечественной школе подготовки кадров. Кадров самого широкого спектра профессий и квалификаций, в том числе, конечно, в управлении. Именно формирование и вос-

производство в стране социального слоя, который можно назвать профессиональной элитой развития, позволяло нашему Отечеству, несмотря на все смуты и войны, всегда идти вровень с веком.

Сегодня перед нами стоят задачи того же масштаба, что и в эпоху индустриализации: создание высокопроизводительных рабочих мест, прорыв в мировых рейтингах университетского образования и doingbusiness, качественный рост масштабов малого и среднего бизнеса. Мы понимаем, что речь идет о создании новой эффективной экономики, которая позволит России быть в числе мировых лидеров. Иначе в XXI веке мы не сможем эффективно хозяйствовать на своей территории со всеми ее богатствами. И мы понимаем, что решение поставленной задачи в первую очередь зависит от реализации нами золотого правила управления: кадры решают всё!

РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЧТО ХОРОШО И ЧТО ПЛОХО

Развитие современной российской рыночной экономики можно (правда, с некоторой долей условности) разделить на три периода.

Первый период — становление рынка — от принятия закона о кооперации в СССР 1988 года и до конца 1990-х годов. Когда система планового хозяйства оказалась в тупике, стали прорастать новые экономические структуры, началось стремительное создание рыночных институтов. В течение нескольких лет была сформирована инфраструктура, без которой невозможно нормальное функционирование рыночной экономики: банковская система, страховые и юридические компании, консалтинговые фирмы. В то же самое время происходила быстрая трансформация традиционных структур: отраслевые министерства ликвидировались, а крупные советские предприятия должны были адаптироваться к работе в рыночной конкурентной среде.

Именно в этот период зарождается слой современных менеджеров. Новые собственники стали приглашать управленцев, которые должны были наладить работу созданной или приобретенной коммерческой структуры: перепрофилировать предприятие на выпуск востребованной потребителями продукции или с нуля создать эффективно работающую компанию. Часто «разделение труда» происходило в рамках пришедшей на предприятие команды — ее участники по своим личностным качествам делились на предпринимателей и менеджеров. Затем топ-менеджер формировал свою управленческую команду.

Лишь часть советских управленцев, так называемых «красных директоров», смогла успешно действовать в условиях рынка. В новых экономических реалиях больше шансов на продвижение возникло у людей, которые раньше не принадлежали к числу руководителей высокого ранга. Инженер, ставший коммерческим директором, соседствовал с научным сотрудником, превратившимся в банкира. Резко выросла вертикальная мобильность: карьеры делались стремительно, но нередко столь же стремительно и рушились. Бизнес-образование отсутствовало, а имевшиеся знания были с трудом применимы в условиях рынка. Но надо сказать, что в целом качественное фундаментальное образование, полученное в советских вузах и учившее логически мыслить и принимать обоснованные решения, было важной опорой в новом мире рыночных отношений.

Второй период — «большие нулевые», примерно до середины второго десятилетия нашего века, — это период, когда «естественный отбор» в основном завершился и началось развитие рыночной экономики. Такое развитие сопряжено с двумя качественными изменениями. Во-первых, произошло последовательное внедрение во все сферы экономики принципа клиентоориентированности. Во-вторых, в России снова утвердилось свойственное рыночному хозяйству разделение ролевых функций предпринимателя и управленца.

Рыночную экономику невозможно представить без предпринимателя — активного человека, способного на рискованные решения, склонного к экспансии, к захвату новых рынков, к коммерциализации инноваций. Но предпринимательский ресурс ограничен. Есть проблема смены поколений: очень часто сыновья оказываются менее успешными бизнесменами, а внуки и вовсе теряют интерес к бизнесу. Есть социальный запрос на ограничение частной концентрации капиталов. Есть возможность корпоративной аккумуляции капиталов, что предполагает акционирование и контроль решений со стороны акционеров. Поэтому с середины XX века в мировой экономике неуклонно растет доля и вес управленцев — этот процесс получил название «революция менеджеров». Теперь экономику уже нельзя представить без менеджера — компетентного управленца, рационально и ответственно действующего в интересах акционеров.

В российской экономике места бывших «красных директоров» постепенно занимают управленцы с дипломами МВА, полученными не только в зарубежных, но и во вновь созданных отечественных бизнес-школах. Если зарубежное бизнес-образование являлось более престижным, то российское — в большей степени учитывающим отечественные реалии, но в то же время основанное на передовом мировом опыте, который до этого изучали преподаватели этих школ. Люди из новой экономики за это время прочно закрепились в реальном секторе — управленцы с опытом работы в рыночной сфере не просто пришли к руководству крупнейшими предприятиями, но и окончательно утвердились в этом качестве.

«Нулевые годы» — период укрупнения российских коммерческих структур и их внешней экспансии. Российские управленцы занимаются как операциями по слиянию и поглощению, увеличивающими капитализацию компаний, так и созданием транснациональных корпораций. Отечественные металлурги и машиностроители ведут активную внешнюю экспансию, приобретая привлекательные зарубежные активы и на равных конкурируя с иностранными компаниями. Несмотря на приход к нам иностранных банков, крупнейшие российские банки — как с государственным участием, так и сугубо частные — сохранили свои ведущие позиции на рынке. Активно функционируют российские компании мобильной связи, обеспечивающие современный уровень коммуникационного сервиса, сформировался рынок ретейла. Успешно работает вышедший на мировой рынок отечественный интернет-бизнес. Соответственно, каждой из структур управляют команды высокой квалификации.

И вот наступает третий период — наши дни, которые характеризуются новым ростом турбулентности в экономике. О причинах и следствиях этой турбулентности уже упоминалось.

Сегодня мы гораздо лучше подготовлены к тому, чтобы адаптироваться к новой реальности, видя в ней не чрезвычайную ситуацию, а понятные вызовы, для ответа на которые существуют апробированные методы — от оптимизации расходов до кон-

центрации внимания на точках риска и точках роста. Турбулентность и прессинг — не повод для паники, но шанс для перемен. Полагаю, что в этой ситуации очень важным делом является популяризация успешных антикризисных практик — с тем, чтобы они послужили ориентирами и примерами для коллег-управленцев.

Конкурентное преимущество наших предпринимателей и менеджеров, многое видевших и переживших, — их психологическая стрессоустойчивость, я бы сказал, гибкая негибкость. Нашей сильной стороной также являются неплохие знания и готовность учиться.

В то же время не надо впадать в национальный и корпоративный нарциссизм. Шапкозакидательство нас часто подводило. Миссией делового сообщества является отнюдь не профессиональный патриотизм, а профессиональное управление и преумножение национального богатства. И чтобы с такой миссией справиться, российскому деловому сообществу необходимо изжить целый ряд слабостей. Во-первых, низкая производительность труда, низкий уровень инноваций — особенно в сравнении с лидерами инновационной экономики. Во-вторых, явное отставание в соответствии образовательных программ запросам работодателей на квалификацию работников.

Учиться нужно не только у зарубежных партнеров и конкурентов, но и друг у друга, на собственном практическом опыте. Именно поэтому Ассоциация менеджеров приняла этот издательский проект, посвященный внимательному рассмотрению, обдумыванию практического опыта лидеров российского бизнес-менеджмента.

КУЛЬТ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

Макс Вебер показал, что ключевой предпосылкой капитализма как цивилизации стала духовная заряженность бюргеров — ремесленников, коммерсантов, промышленников, инженеров и техников — на реализацию своего человеческого и профессионального призвания. Это очень близко по смыслу к русскому понятию «профессионализм», когда мы употребляем его как знак качества.

Профессионализм — это не «корочки». Это неотчуждаемая собственность особой породы людей. Профессионализм есть основа человеческого доверия в современном, индустриальном или уже постиндустриальном, обществе.

Благодаря труду нескольких поколений российских учителей и докторов, инженеров и техников, архитекторов и статистиков, ученых и квалифицированных рабочих профессионализм стал не просто словом, а знаком качества. Советские и постсоветские поколения что-то сохранили из этой славной национальной традиции, а что-то, увы, растеряли. Сегодня нам очень нужно возродить и утвердить в российском обществе понимание того, что профессионализм есть важнейшая гуманитарная ценность,

Т*урбулентность и прессинг — не повод
для паники, но шанс для перемен”*

моральная социальная норма, основа общественного порядка и государственной мощи. И в первую очередь, конечно, речь идет о российском бизнес-менеджменте — в своей среде нам необходимо возродить и поддерживать самый настоящий культ профессионализма.

Профессионал немислим без серьезного образования, то есть такой профессиональной подготовки, которая дает и фундаментальные, и прикладные знания. Недопустима ситуация, когда поступающий на работу в компанию дипломированный специалист должен пройти довольно длительный этап доучивания, а то и переучивания, поскольку ранее полученные им знания не применимы на практике. Поэтому необходимо последовательное сближение образования и практики.

Способы, позволяющие этого достичь, хорошо известны: повышение гибкости образовательных программ; привлечение в состав преподавательского корпуса опытных практиков, работающих по совместительству, ведущих спецкурсы и мастер-классы; организация практики студентов старших курсов в профильных компаниях. Необходимо только, чтобы такие меры реализовывались творчески, а не формально. Чтобы студент практиковался не для галочки и не был обузой для управленцев, чтобы он мог получать реальные практические знания, выполнять конкретные обязанности, участвовать в рабочем процессе. Чтобы мастер-классы были максимально приближены к реальной работе, основаны на жизненных case-studies, полезных для будущих специалистов в области управления. При этом и само общение студентов с ведущими предпринимателями и управленцами помогает им лучше понимать свою будущую профессию.

Одна из важных задач в системе подготовки управленческих кадров — разработка и внедрение профессиональных стандартов, правильное и качественное формирование советов по профессиональным квалификациям в сфере управления. Эта работа может быть эффективной только в случае тесного сотрудничества государства и делового сообщества. Подготовка стандартов должна проходить с активным участием профессиональных ассоциаций, работодателей, саморегулируемых организаций, которые хорошо разбираются в том, какие специалисты им нужны.

Стандарты следует составлять таким образом, чтобы они способствовали гибкости рынка труда, необходимой в рыночной экономике. Профстандарты должны стимулировать как горизонтальную, так и вертикальную мобильность работников. Иными словами, они призваны мотивировать их к повышению квалификации, что станет основой и условием карьерного роста. Нужно, чтобы у пришедшего в компанию после получения бизнес-образования специалиста-управленца были стимулы для продвижения, вплоть до вхождения в топ-менеджмент компании.

Российские профессиональные стандарты должны соответствовать современным международным требованиям. Это важно не только для повышения конкурентоспособности отечественных управленцев, но и для того, чтобы определять соответствие иностранных специалистов нашим требованиям. Ведь сокращение количества менеджеров-экспатов сегодня будет компенсировано завтрашним притоком иностранных управленческих кадров. Экономика XXI века носит глобальный характер — жить в ней замкнуто невозможно.

Рассуждения о том, что революция менеджеров ведет к торжеству эффективности и социальной гармонии, — это иллюзии, мало чем отличающиеся от иллюзий относительно революции пролетариата. Менеджеры — это люди. А люди всегда остаются

людьми. Еще до мирового кризиса произошел знаменитый скандал с Enron, когда управленцы нефтяной компании и их коллеги-аудиторы сознательно искажали отчетность с тем, чтобы создать впечатление процветания в условиях фактического банкротства. В кризис стало ясно, что проблема Enron не одиночная. Выяснилось, что от банкротства не гарантированы даже крупнейшие экономические игроки. Менеджеры нередко принимали амбициозные решения, которые не соответствовали интересам акционеров и приносили устойчивость компаний в жертву безудержной экспансии. Результат оказался плачевным: государства потратили миллиарды долларов своих налогоплательщиков на то, чтобы выручить крупнейшие компании, оказавшиеся на грани банкротства.

Следует хорошо понимать, что более жесткая увязка вознаграждения менеджеров с результатами их работы, развитие институтов прозрачности принятия ключевых решений и корпоративной отчетности, в том числе в компаниях, контролируемых государством, — это не чья-то блажь и модное поветрие, но абсолютная необходимость. Это жизненно важно и для модернизации российской экономики, и для устойчивого развития российского бизнеса, и для воспитания профессиональной ответственности бизнес-менеджмента.

Социальная ответственность есть норма жизни для каждого человека, каждого человеческого коллектива и, конечно, для делового сообщества. Всем нужна безопасность. Поэтому национальный бизнес заинтересован в мощи государства, в социальной стабильности и в своей собственной легитимности, то есть социальном одобрении своей деятельности.

Пока внедрение принципов и механизмов корпоративной социальной ответственности (КСО) идет у нас ни шатко ни валко. Есть группа компаний-лидеров, активно внедряющих принципы КСО в корпоративные стратегии. В то же время процесс интеграции принципов КСО в большинстве компаний замедляется. Предприниматели предпочитают решать текущие задачи и не склонны инвестировать в будущее. Эта тенденция на связана с кризисом — она наблюдалась и в более благополучные времена. Вопросами КСО часто занимаются только подразделения по связям с общественностью и по управлению персоналом, зачастую в этой области действует остаточный принцип.

Чтобы исправить ситуацию, необходимо интегрировать принципы КСО в систему корпоративного стратегического планирования и управления, во-первых, и в реализацию основных управленческих функций, во-вторых. Нужна подготовка специалистов, которые могут эффективно применять и творчески развивать принципы управления в условиях КСО. Такие управленцы могут быть востребованы сейчас наиболее продвинутыми компаниями. В будущем лучшие практики могут стать образцами и для других участников рынка.

В заключение скажу о корпоративном духе. Мы живем и работаем в конкурентной среде. Наши компании соперничают друг с другом, борясь за потребителя, продвигая на рынке свои товары и услуги. Однако конкуренция не отменяет того, что управленцы могут ощущать себя членами сообщества, в котором есть единые ценности и стандарты качества.

Российские управленцы могут и должны стать сильным сообществом, социальной корпорацией. Наша общая цель — развитие отечественной экономики, повышение ее

роли в мировом разделении труда, утверждение российского делового сообщества в роли элиты развития страны. Нам необходим обмен опытом, продвижение лучших практик управления. Не в последнюю очередь нам нужно защищать интересы российского бизнеса за рубежом и налаживать тесное взаимодействие.

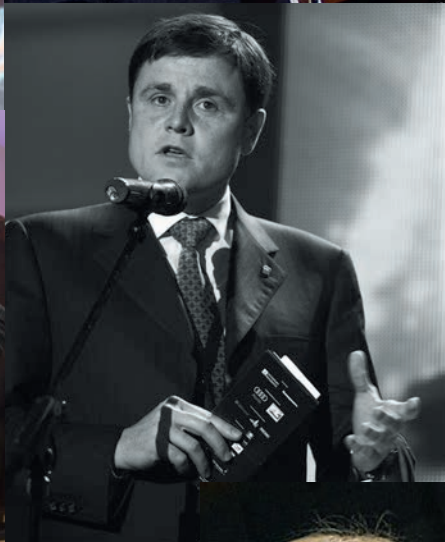
Ассоциация менеджеров продолжает свою работу, которая включает целый ряд проектов, нацеленных на объединение лидеров российского бизнес-менеджмента и на формирование национального центра компетенции в сфере управления. Мы приглашаем к сотрудничеству всех, кому небезразличны эти задачи и близки наши принципы. Ассоциации менеджеров важно реализовать такую программу деятельности, которая будет необходимой и полезной частью общенационального, общегосударственного дела — повышения экономической эффективности и глобальной конкурентоспособности нашей страны.

Эта книга адресована всем тем, кто закладывал основы нынешнего экономического ландшафта в начале 2000-х и кому предстоит продолжать свою работу в новых экономических условиях. Мы предлагаем им еще раз оглянуться на накопленный опыт управления, чтобы войти в новый исторический период во всеоружии профессиональной компетенции. Мы надеемся, что книга будет полезна и тем, кто только начинает свою карьеру менеджера. Разумеется, чужой профессиональный багаж не заменит им нелегкого опыта собственных ошибок, но прислушаться к советам тех, кто прошел по этому пути чуть раньше, никогда не помешает. Именно поэтому всем героям книги мы задавали несколько стандартных вопросов. Какие главные уроки вы извлекли из своей профессиональной деятельности за последние годы? Какие ошибки вы бы сейчас не повторили? Кто был для вас образцом и учителем? Коллекция полученных ответов, какими бы различными они ни были, — неплохое подспорье для тех, кто стоит у самого подножия своей карьерной лестницы и намерен достичь высших успехов в управлении экономикой.

Я желаю всем читателям — и молодым, и находящимся в профессиональном зените, — чтобы эта книга стала для них интересной и полезной. Передаю слово ее героям.

*Владимир Сенин,
президент Ассоциации менеджеров*









2005

НОВЫЙ, 2005 ГОД НАЧАЛСЯ С ОПОЗДАНИЕМ: работающие россияне впервые получили возможность провести полноценные новогодние каникулы с 1 по 10 января включительно. Еще одно изменение в календаре — новый праздник, День народного единства, пришедший на смену годовщине Октябрьской революции. Победу народного ополчения над интервентами в 1612 году было предложено отмечать 4 ноября.

В экономике год ознаменовался позитивными тенденциями: темпы экономического роста в России превысили усредненную мировую динамику. Доходная часть федерального бюджета почти вдвое превысила расходную, а объем стабилизационного фонда достиг полутриллиона рублей. Часть средств была направлена на выплату внешнего долга России. Что касается иностранных инвестиций, год ознаменовался отличной новостью: впервые приток капитала превысил

КУРС ДОЛЛАРА, руб.

27,46 29,00

ЦЕНА НА НЕФТЬ, \$

38,81 67,52

КЛЮЧЕВАЯ СТАВКА ЦБ*

12% 13%

ИНДЕКС РТС

591,67 1128,51

* ВВЕДЕНА В 2013 ГОДУ.
ДО 2013 ГОДА — КЛЮЧЕВАЯ
СТАВКА РЕФИНАНСИРОВАНИЯ.



отток. Фактор ЮКОСа постепенно ослабевал, Россия превращалась в привлекательный регион для инвесторов. Цены на нефть демонстрировали стабильный рост при среднегодовой цене на уровне 54,4 доллара за баррель. Курс рубля по отношению к доллару показывал слабую положительную динамику.

На протяжении года в прессе все чаще упоминается так называемая проблема 2008: на грядущих через три года президентских выборах В. В. Путина на посту президента должен сменить преемник. Чаще всего аналитики называют имена С. Иванова и Д. Медведева. Тем временем Д. Медведев, назначенный первым заместителем председателя правительства РФ, начинает курировать реализацию четырех приоритетных национальных проектов: «Образование», «Здоровье», «Доступное и комфортное жилье» и «Развитие АПК». Фактически этим назначением начинается его предвыборная кампания.

Гражданское общество в России во многом находится под впечатлением произошедшей годом раньше «оранжевой революции» в Киеве. Представители консервативного крыла власти все чаще говорят об «оранжевой угрозе», в ответ на которую создается молодежное движение «Наши». На ежегодной основе проходит всероссийский молодежный форум «Селигер». Между тем возникают предпосылки для протестных акций: монетизация социальных льгот, не

сопровождаясь продуманной разъяснительной кампанией, вызвала стихийные протесты в российских городах. Постепенно начинает увеличиваться численность участников уличных акций в Москве и Санкт-Петербурге.

Существенным шагом, направленным на укрепление вертикали власти, становится отмена прямых выборов губернаторов. Теперь их кандидатуры на рассмотрение законодательными собраниями регионов вносит президент. Создаются институты, способствующие взаимодействию граждан с органами власти: созывается Совет по содействию развитию институтов гражданского общества, отбираются участники Общественной палаты.

17 марта на пути следования служебного автомобиля главы РАО «ЕЭС России» А. Чубайса была взорвана бомба, а сам автомобиль подвергся обстрелу. Спустя несколько месяцев Чубайс взял на себя ответственность за аварию на электроподстанции «Чагино», в результате которой была обесточена значительная часть Москвы и ряд других регионов Центрального округа. Стартовало реформирование энергетической отрасли в стране.

*Сергей
Кирюшин*

2005

ЛУЧШИЙ IT-ДИРЕКТОР



Каждый бизнес имеет то IT, которого заслуживает”

ЛЕВ ПАРХОМЕНКО ПОБЕСЕДОВАЛ С БЫВШИМ ДИРЕКТОРОМ ДЕПАРТАМЕНТА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОАО «АЭРОФЛОТ» **СЕРГЕЕМ КИРЮШИНЫМ** О ТОМ, ПОЧЕМУ ЛЮДИ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ НОВОМУ, НУЖНА ЛИ В РОССИИ ЗАЩИТА ОТ ДУРАКА И ДО КАКИХ ПОР МОЖНО ПОВЫШАТЬ СОТРУДНИКАМ ЗАРПЛАТУ.

ГОДЫ И ЭТАПЫ

Лауреатом премии Ассоциации менеджеров вы стали в 2009–2010 годах за свою работу в «Аэрофлоте», где вы были заместителем генерального директора и IT-директором. Что предшествовало приходу в национальные авиалинии?

Моя карьера началась с финансового сектора. После окончания факультета «финансы и кредит» Академии народного хозяйства имени Г. В. Плеханова я при-

шел в Сбербанк России (тогда еще — Гострудсберкассы). Сначала работал по специальности, экономистом, потом меня увлекла тема компьютеров, я начал разрабатывать программное обеспечение и перешел в IT-подразделение Сбербанка. Спустя некоторое время занялся собственным бизнесом (весьма успешно), прежде всего разрабатывал и продавал софт для бухгалтерского дела. После того как Сбербанк стал акционерным обществом и в руководство банка пришли мои бывшие коллеги, меня снова пригласили в главный банк страны. В 1993 году я вышел на позицию руководителя главного клирингового центра и создавал расчетно-клиринговую систему Сбербанка России. До моего прихода в Сбербанк все расчеты между всеми учреждениями Сбербанка велись исключительно через Центральный банк и использовались только бумажные платежные поручения. Я же занимался тем, что строил внутреннюю корреспондентскую сеть Сбербанка России — между отделениями на уровне территориальных банков, между территориальными банками на уровне центрального офиса Сбербанка. Нашей команде удалось создать и запустить безбумажную электронную расчетную систему и корреспондентскую сеть.

С трудом могу себе представить масштаб этой задачи — перевести на электронную расчетную систему весь Сбербанк России. Кажется, это должно было занять годы.

Я пришел в Сбербанк России в середине 1993-го, а уже где-то к концу 1994-го была запущена эта система. Тогда еще не было у Сбербанка никаких центров обработки данных (ЦОДов), не было центра на улице Вавилова, который появился гораздо позже. Интересная деталь того времени: первый ЦОД мы строили в бывшем спортзале, который арендовали у Московского энергетического института на Авиамоторной улице. Так как это был спортзал, то там были большие окна. На них, конечно, были решетки, но внутри стояли очень дорогие компьютеры, и мы думали, что с этим делать. В итоге мы наклеивали на стекла специальные пленки, которые выдерживали, по заверениям производителя, до десяти ударов кирпичом. Так мы обороняли первый ЦОД Сбербанка России. Потом, в 1995 году, когда было принято решение о создании процессингового центра Сбербанка России, он тоже создавался моим подразделением.

Но Сбербанком России работа в финансовой индустрии не закончилась, так?

С начала 1998 года я пришел на Фондовую биржу РТС для создания расчетно-клиринговой системы — системы поставки против платежа. Сначала выбирали для расчетов сторонний банк, потом решили создавать собственный. В самом конце 1998 года, 31 декабря, ныне покойный зампред ЦБ Андрей Козлов подписал лицензию небанковской кредитной организации «Расчетная палата РТС», и я был ее первым председателем правления. Затем я еще год проработал в Альфа-Банке на позиции первого заместителя СЮ, американца Джона Хогана, там мы внедряли автоматизированную банковскую систему Misys. Затем я вернулся на биржу, возглавил технический центр РТС. И наконец, в 2003 году меня пригласили в «Аэрофлот» на позицию заместителя генерального директора по IT. Это было очень интересное предложение, и я с удовольствием принял этот вызов. Судя по тому, что в конце 2004—2005 годов я возглавил рейтинги IT-директоров, выбор был правильный.

К тому моменту вы больше десяти лет проработали в IT-сфере в финансовой индустрии, и тут — приглашение из «Аэрофлота», где, конечно, специфика уже другая и задачи другие.

С одной стороны, различия в зависимости от отрасли, безусловно, есть. С другой — базовые принципы и подходы везде одинаковые. Тем не менее везде необходимо погружаться в специфику максимально глубоко, чтобы понимать, чем ты занимаешься, чем ты управляешь. Есть очень много принципов, которые в IT-сфере общие для многих отраслей. И если ты их усвоил, то они тебе помогают всегда и везде, потому что они превалируют над спецификой конкретной компании. Впрочем, даже внутри отраслей есть разные организации, которые друг от друга могут радикально отличаться — и по технологиям, и по процессам, и вплоть до корпоративной культуры. Специфика есть везде, и задача IT-директора — максимально в ней разобраться, понять, чем живет бизнес, чем живет коллектив, какие основные задачи стоят перед ними. И встроиться таким образом, чтобы стать именно тем инструментом, который позволяет бизнесу решать свои задачи.

Как вы обдумывали это предложение? Были сомнения? И почему все-таки решили согласиться?

Конечно, это был настоящий challenge. Если до этого я руководил коллективом, условно говоря, в сто с чем-то человек, а, например, биржа вся целиком состояла примерно из трехсот человек, то «Аэрофлот» — это уже, конечно, национальная компания, огромная. Только у меня в подчинении было триста человек. Масштабы задач, соответственно, были несоизмеримые.

Даже больше, чем у вас были в Сбербанке?

Я думаю, да. И позиция в «Аэрофлоте» была выше. Поэтому, конечно, у меня был некий страх от того, что я действительно слабо себе представлял специфику отрасли. В конце концов, это авиация, это огромная ответственность, от качества работы зависят жизни людей. Но когда я пришел в «Аэрофлот» и понял, что на самолетах Windows не устанавливают, то мне как-то сразу сильно полегчало (*смеется*). Более того, там многие системы работали сами по себе, автономно. Например, если на бирже возникают какие-то проблемы, что-то зависает, и биржа стоит, не работает полминуты буквально, — об этом знает вся страна. Тут же звонки, тут же разборки: что творится? А когда не работала в «Аэрофлоте», например, система регистрации пассажиров на рейс — полчаса, час не работает, — ничего страшного не происходило, потому что были бумажные билеты, и в аэропорту тоже все спокойно, потому что они заранее печатали списки пассажиров. Так что даже если электричества не было, то все было нормально, а самолет — он тоже не от розетки работает. Но с переходом на электронные билеты критичность работы IT-систем и их роль сильно повысились. Кстати, раньше в нашей стране было невозможно использовать электронные билеты, и передо мной бывшим руководителем «Аэрофлота» Валерием Михайловичем Окуловым (ныне заместителем министра транспорта РФ) была поставлена задача реализовать данную возможность, так что кроме вопросов IT я отвечал за создание нормативно-правовой базы для электронных билетов, что нам и удалось сделать в 2007 году.