

**Александр Вронец: «Нужно ужесточить контроль за действиями менеджмента»**

Мы берем интервью у первого заместителя директора ЗАО «Система Телеком», кандидата экономических наук, академика Международной академии связи Александра Петровича Вронца.

Александр Петрович прошел путь от инженера до генерального директора ОАО «Гипросвязь». В 1994 году был назначен заместителем Министра связи РФ.

С ноября 1998 года Александр Петрович работает в ЗАО «Система Телеком» в должности первого заместителя генерального директора; является членом Совета директоров ОАО «МГТС» и ряда других компаний бизнес-направления «Телекоммуникации»; председателем Совета директоров ОАО «МТТ».

**— Александр Петрович, в чем, по-Вашему, заключается суть любой системы управления?**

— В том, что всякое управление есть естественный и непрерывный процесс, в который нельзя, не предвидя последствий, привносить какие-то дополнительные элементы, особенно вырванные их контекста. Это рискованно и опасно. Управление – целостная, вертикальная выстроенная система, и каждое новшество в ней следует оценивать с точки зрения не только возможных «плюсов», но и «минусов».

Если вы думаете, что хорошая система управления даст 100% исполнения, а плохая, например, 60%, вы мало что понимаете в управлении. Плохая система дает не просто ноль процентов, но результат – отрицательный! Возможно, десять процентов «минуса», а возможно, и намного больше.

Для меня характерным примером «отрицательной инновации» является рассказ Рэя Брэдбери «...и грянул гром». В нем доисторическая бабочка, случайно раздавленная путешественником во времени, кардинально меняет ход событий в далеком настоящем. Так же и с управлением бизнес-процессами: если ты можешь гарантировать, что плоды будут сладкими, делай. Они будут в любом случае, но вкус их непредсказуем...

Кстати, вы заметили, что в среднем сегодня менеджер среднего звена работает примерно два года, а потом его заменяют кем-то другим? Не рискну ничего утверждать, но мне кажется, что такая текучесть объясняется тем, что за два года нельзя завести процесс в окончательный тупик. Иными словами, заказчик так сегодня боится от стратегических ошибок.

**— Случалось ли Вам видеть реальные подтверждения того, что Запад позаимствовал у нас некоторые принципы организации производства, бизнес-процессов?**

— Случалось, и не раз. Помню, как был удивлен, когда увидел типично советскую доску рацпредложений на заводе компании Alcatel в Антверпене... и только спустя какое-то время удивляться перестал.

Очень хорошо запомнилось интервью одного из крупных японских предпринимателей, приехавшего в Инновационный центр Сколково. Когда корреспондент «Эха Москвы» спросил его, как строились инновационные центры в Японии, тот охотно рассказал, что во второй половине 1950-х гг. японская делегация поехала набираться опыта организации инновационных центров... в новосибирский Академгородок.

По приезду на родину японцы еще три года осмысливали увиденное, и затем начали строить один из лучших национальных центров развития инноваций. Основные принципы они усвоили: инновации можно развивать на земле, свободной от налогообложения, на достаточно просторной территории, где всё в порядке со снабжением, близостью жилья к работе.

Недавно я побывал в Китае, где в городе Шэньчжэнь работает один из национальных инновационных центров. И что вы думаете? Те же самые принципы организации труда и отдыха. Не работник платит, а ему.

Но первооткрывателями этих принципов были – мы.

Конечно, советская система власти и организации производства была основана на контроле всего и вся, но это работало, несмотря на то, что у системы были свои недостатки.

— **А что сегодня?**

— Сегодня, к сожалению, мы, проектировщики, видим последствия развала советской системы управления производством. В нашей отрасли есть понятие – «проектирование по классике». То есть, процедура подразумевает, что все стадии процесса проходят последовательно одна за другой. Это и есть принцип стадийности проектирования, который сегодня нарушается сплошь и рядом. Можно ли говорить о безопасности строящихся объектов в этом случае? Вопрос явно риторический.

— **А эти стадии проектирования пропускаются случайно или намеренно?**

— Сегодня заказчик может сказать так: давайте пропустим одну из стадий, я не хочу за нее платить, мне она не нужна. Ему, например, все равно, аттестован ли проектировщик. Надо сказать, что процесс аттестации проектировщиков у нас практически ликвидирован...

Но дело не в этом: каждая стадия необходима, и этого заказчик с его сегодняшним пониманием процесса проектирования не понимает, а может, и не способен понять.

«По классике», то есть, по классической схеме, сначала делается технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта, потом его утверждает заказчик, затем проект принимается и разрабатывается рабочая документация – уже для исполнителя, затем следует стадия собственно исполнения проекта, авторского надзора, и на последнем этапе – эксплуатация. Что можно выкинуть из этой схемы? Что здесь лишнее? Но сегодня ухитряются что-то да пропустить.

— **Можете привести конкретный пример?**

— Пожалуйста. Строится один из трамплинов. Из графика строители не выходят, но почему-то смета в процессе строительства вырастает... в восемь (!) раз. У меня сразу возникает вопрос: кто делал смету? На какой стадии допущена фатальная ошибка и как можно было вообще так ошибиться?

Ведь трамплин – простое сооружение. Что там есть? Фундамент, металлоконструкции и покрытие. Больше ничего. Я понимаю, если бы это был комбинат, стадион... но тут – простой трамплин, и ничего больше.

Оказалось, дело, как ни банально, а том, что сэкономили на стадиях, а именно – на стадии геологии. Начали рыть котлован под фундамент, и обнаружили, что почва такова, что трамплин на ней не устоит, и пришлось всё переделывать.

Спрашивается – а что, нельзя было с самого начала заказать нормальные геологические изыскания?

— **Вы видите выход из этой ситуации?**

— Вижу.

...Некогда были сказаны славные, громкие слова. Теперь осмысливаешь их и думаешь – а ведь как славно было сказано! «Рынок всё отрегулирует» — в это когда-то верили. Но худшее, что может быть в развитии любого процесса, это псевдо правильные, а точнее, ложные послышки, предположения.

Нужно, необходимо ужесточить контроль за действиями менеджмента!

— **Спасибо.**

*Беседовал Сергей Арутюнов*