

Эльдар Джураев: «Прежде всего, важна нацеленность на результат»

Рынок деловой литературы пополнился недавно еще одной значимой новинкой – книгой «Организация работы совета директоров. Практические рекомендации», вышедшей в издательстве «Альпина Паблишер» и уже вызвавшей значительный интерес российского предпринимательского сообщества.

На вопросы «Трибуны» отвечает один из редакторов и авторов книги, председатель Наблюдательного совета НИИ корпоративного и проектного управления Эльдар Джураев.

- Эльдар Шамильевич, для кого написана эта книга?

- Прежде всего, «адресаты» нашего издания – сами члены советов директоров, однако не только они входят в целевую аудиторию книги. Она адресована и руководителям проектов и программ, и тем, кто сегодня проводит реструктуризацию советов директоров, усиливая их вовлеченность в стратегическое управление компанией. Особенно «Организация работы совета директоров...» важна для компаний и корпораций с государственным участием, а также структур, где осуществляется переход управления от владельцев бизнеса к менеджменту, и совет директоров должен выполнять функции стратегического и надзорного органа.

Также, в заключительной части книги мы рассматриваем вопросы выстраивания системного контроля инвестиционных программ, которые заинтересуют руководителей крупных холдингов и корпораций.

- Каким опытом вы руководствовались, создавая эту книгу? Что лежит в основе ваших рекомендаций: практика, успехи, личные исследования?

- Естественно, мы учитывали опыт многочисленных государственных и коммерческих организаций, в первую очередь, Росимущества, в комитетах которого состою и я, и Александр Филатов.

Также при написании книги мы учли опыт участия НИИ корпоративного и проектного управления в различных комиссиях и коллегиях, занятых совершенствованием корпоративного управления, и собственный многолетний опыт команды института по управлению крупномасштабными проектами.

- Известная басня про лебедя, рака и щуку, кажется, лучше всего отображается в работе именно совета директоров, когда каждый имеет собственную точку зрения на любой стратегический вопрос. Есть ли в вашей книге специальный раздел, посвященный системе решения важнейших вопросов?

- Конечно, такой раздел есть. Более того, в книге приведено много практических советов, том числе регламентов. Мы не просто рассказываем, что такое совет директоров, его председатель, корпоративный секретарь, каковы их функции, как принимать решения, улаживать конфликты, а приводим примерный план работы совета директоров и его отдельных комитетов, объясняем, как проводить оценку деятельности совета директоров и мониторинг хода реализации ключевых процессов.

Но мы прекрасно понимаем, что даже примерные регламенты всех тонкостей работы совета директоров не описывают – принятие решения во многом является результатом кропотливой работы комитетов и комиссий совета директоров. Многое зависит от того, насколько хорошо данные структуры подготовили решение, дали развёрнутую картину всех факторов, влияющих на риски того или иного решения.

Таким образом, для эффективной работы совета директоров важна систематизация процессов и ее отражение в регламентах, а также организация текущей работы комитетов.

- Как вы оцениваете на сегодняшний день перспективы инвестирования в российский бизнес в целом?

- Перспективы российского рынка мы – авторы книги – оцениваем очень высоко. Производство в России предоставляет инвесторам массу возможностей. Особенно в текущих реалиях, когда открываются многие рынки, ранее монопольно занятые западными компаниями.

- Как вы думаете, может ли западный опыт управления акционерными компаниями быть переложен на российские реалии?

- Что касается западного опыта, мы выступаем за его адаптацию к нашим условиям, имеющим ряд значительных отличий и особенностей. За основу управленческих действий в России может быть взято разумное сочетание опыта отечественного и западного. За последние двадцать лет баланс между ними был основательно нарушен: Россия копировала у Запада управленческие шаблоны, и результат, как говорится, налицо.

Меж тем, исследователи в области управления ставят на одно из первых мест среди слагаемых управленческого успеха именно учет национальной ментальности, традиций и бизнес-практики. То есть, управленцу критически важно учесть, как реагируют работники какой-либо страны или даже региона на принимаемое решение, чем диктуется такая реакция, с какой средней скоростью исполняются принятые решения – все возможные нюансы, вплоть до личностных особенностей.

Видя, что этот и многие другие факторы зачастую игнорируются современным менеджментом, НИИ КПУ поставил одной из целей своей деятельности обобщить отечественный управленческий опыт.

С этой целью мы выпускаем наш информационно-аналитический журнал «Практика управления», проводим множество встреч с ведущими управленцами советского времени и современности, приглашаем их к участию в специальной телепрограмме «Наука управления» на канале «ПРО Бизнес».

- Какие локальные факторы следует учитывать в управлении?

- Если уж мы заговорили о национальной ментальности, то перечислим и другие факторы учета – стадийность развития бизнес-среды. То есть, если рынок на подъёме, эффективны одни методы, а если рыночные показатели стабилизированы, то, соответственно, другие. Учитывать следует и местные условия, в которых предстоит развиваться проекту, – это и география, и климат, и особенности местного законодательства, и конечно, уровень подготовки персонала.

Наконец, я бы отметил такой фактор, как «нацеленность на результат». Здесь речь идет как о стратегии компании в целом, так и о ментальности – насколько люди мотивированы на выполнение той или иной работы.

Изучая западный опыт, мы поняли, что управление в западных компаниях носит процессно-ориентированный характер, и прямое внедрение этих принципов у нас почему-то приводит к тому, что результат «замыливается», становится менее важным, чем сам процесс.

Основной смысл затеянной нами книжной серии об управлении – наглядное, на конкретных примерах разъяснение того, что такое качественное и эффективное управление, и каким образом его можно наладить.

В нашем бизнес-сообществе порой отводят управленческой составляющей куда более скромное место, чем оно заслуживает, однако опытные производственники знают, что закупить станки и материалы порой куда проще, чем грамотно организовать управление производственными процессами и всей структурой в целом.

- Может ли современная организация рассчитывать на безубыточный старт в условиях полной нестабильности экономики, в том числе, на фоне текущего валютного кризиса?

- Рассчитывать на безубыточный старт не может никто, ни одна компания, даже в идеальных условиях. Однако есть условия, при которых риск убытков резко понижается, и в первую очередь это сильная, сбалансированная, сработавшая, ориентированная на результат команда. Безусловно, при этом сбрасывать со счетов такие показатели, как качество продукта, конъюнктуру рынка, уникальность технологии, стабильность внешней среды, регулирование, конкуренцию, нельзя. Решение всегда комплексное.

Сегодняшнее управление должно быть таким же динамичным, как сам рынок. Иначе речь может идти лишь о заранее запланированных убытках.

- Как вы рассматриваете перспективы сотрудничества частного бизнеса с государством в ближайшей перспективе?

- В сложившихся сегодня экономических условиях государственно-частное партнерство выступает одной из антикризисных мер, позволяющих значительно повысить эффективность использования государственных ресурсов. Схема партнерства завязана на желании инвестора заработать, а заказчика – эффективно использовать построенный объект.

Однако сегодня в России наличествует, что называется, «ряд юридических моментов», мешающих осуществлению «идеального ГЧП»: отечественная законодательная база в этой сфере еще не позволяет всесторонне развивать сотрудничество государства и бизнеса.

В выходящем на днях в свет нашем информационно-аналитическом журнале «Практика управления» мы постарались всесторонне осветить тему ГЧП: на наши вопросы ответили ведущие эксперты в этой сфере. ГЧП, по нашему мнению, механизм крайне перспективный, особенно у нас, в России, где государство до сих пор является крупнейшим собственником и заказчиком значительной части проектов, в числе которых инфраструктурные и многоцелевые «мега-проекты», срок исполнения которых измеряется порой десятилетиями.

- Как вы думаете, европейские санкции, охлаждение международных отношений отражаются на актуальности информации, данной в книге, или эти вопросы как факторы риска тоже были учтены и объяснены с точки зрения «что делать, если так случится»?

- Характер взаимодействия совета директоров с топ-менеджментом и акционерами выстраивается в зависимости от внешних и внутренних условий. Надо просто чётко разделять, что к какой сфере относится. Колебания валюты – это чистая тактика, а действия компании в условиях санкций – скорее стратегия.

Совет директоров, в том числе, антикризисный орган, устанавливающий разумный баланс между стратегией и тактикой компании. Надеемся, что наше издание познакомит наших читателей с практикой разумного, сбалансированного управления, сводящего возможные риски к минимуму. В этом состояла наша миссия, и мне кажется, мы ее выполнили вполне успешно.