

## ХІ ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ВРЕМЯ АМБИЦИОЗНЫХ ЦЕЛЕЙ»

С 8 по 9 июня 2006 г. в Санкт-Петербурге прошла XI Ежегодная конференция «Управление в России: время амбициозных целей». Организаторами конференции выступили исследовательско-консультационная фирма «АЛБТ» и факультет менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета при поддержке компании «БизнесЛинк Персонал» и центра предпринимательства США–Россия.

XI конференция собрала более 100 представителей российских компаний из самых разных отраслей: пищевой промышленности, ритейла, банковских и финансовых услуг, строительства и пр. Широкомасштабной была и география участников: Москва, Санкт-Петербург, Минск, Екатеринбург, Нижний Новгород, Владивосток, Воронеж, Петрозаводск, Тольятти, Челябинск, Набережные Челны и др.

В конференции приняли участие топ-менеджеры и собственники компаний «Норильский никель», «Лента», «КИТ Финанс», «РУСАЛ», «Чайная Ложка», RBI, «Ледово», Nokian Tyres, «Айсберри», «Банк24.ру», «Ключевые Решения», «Алмаз-Антей», «Карлайн», Нижфарм-Stada, Sela, «Эр-Телеком», OCS Distribution, «Московское перестраховочное общество», «Атлант-М», ТПК «Юнайтед Панел Групп» и др., а также представители Российского института директоров и факультета менеджмента СПбГУ.

В качестве основного тезиса XI конференции было заявлено, что несмотря на растущую конкуренцию и замедление темпов роста рынков, все большее число россий-

ских компаний выбирают для себя амбициозные цели, предполагающие достижение качественно нового уровня развития. Целью конференции стало совместное обсуждение того, что действительно важно сделать на практике для достижения успеха в реализации амбициозных целей.

В качестве тем конференции 2006 г. организаторами были определены следующие:

- «Откуда появляются амбициозные цели?»
- «Почему стоит развивать, а не продавать бизнес?»
- «Роль собственника в успехе амбициозной стратегии»
- «Как взять планку в 1 млрд долл.? Ответы лидеров»
- «Как совместить рост и эффективность?»
- «Как формируется амбициозная корпоративная культура?»
- «Как привлечь в компанию ярких амбициозных менеджеров?»
- «Как интегрировать в компанию приобретенный зарубежный актив?»

Открыл конференцию генеральный директор ИКФ «АЛБТ» *А. Печерский*. В своем выступлении он обосновал, почему вопрос постановки амбициозных целей становится ключевым для средних российских компаний. Если ранее перед успешными российскими менеджерами стояли вопросы постановки регулярного менеджмента, а затем обеспечения высоких темпов роста бизнеса, то сегодня перед ними возникает качественно новая задача по превращению среднего бизнеса в крупный, что требует

акцентирования внимания на вопросах долгосрочного развития и стратегии. По мнению А. Печерского, для достижения качественно нового уровня развития (а значит, достижения поставленных амбициозных целей) в компании должны быть приняты ключевые решения относительно: 1) необходимости концентрации на определенных сегментах, а не беспорядочной скупки активов; 2) развития навыков тиражирования бизнеса без потери рентабельности текущих операций; 3) важности развития стратегического мышления у высшего менеджмента; 4) необходимости формирования «амбициозной команды» за счет создания внутренней системы роста и развития сотрудников. Очевидный вопрос, который здесь возникает: какова должна быть роль собственника в решении этих задач?

При постановке и реализации амбициозных целей необходимо также проявлять усилия по созданию управленческих рутин, которые будут поддерживать амбициозные цели. Эта идея была рассмотрена в выступлении Т. Солтицкой, директора центра повышения квалификации менеджеров факультета менеджмента. Если для реализации амбициозных целей требуется управленческая гибкость, то качество их реализации зависти от регулярного менеджмента. На взгляд Т. Солтицкой, нахождение баланса между этими двумя элементами возможно с помощью изменения организационной структуры, развития организационной культуры, нацеленной на решение сложных задач, а также необходимости привлечения и удержания как носителей проактивности (амбициозных идей), так и носителей регулярности (управленческих рутин). Особое внимание Т. Солтицкая уделила вопросу лидерства и создания управленческой команды, которая должна включать в себя как лидеров, так и администраторов, отвечающих за операционную эффективность.

После этих «постановочных» выступлений последовали доклады, в которых менеджеры российских компаний представили участникам конференции свое видение

амбициозных целей и способов их достижения. Так, председатель правления группы компаний «Лента» О. Жеребцов рассказал о планах компании, среди которых строительство дистрибьюционного центра, создание call-центра, привлечение к участию в прибыли сотрудников операционной службы, введение системы оценки сотрудников. Ключевая же цель всех запланированных мероприятий — выйти на оборот в размере 1 млрд долл. Эта цифра была озвучена на конференции неоднократно, что дает возможность, по мнению А. Печерского, назвать ее индикатором качественного роста средних российских компаний. Также в планах группы компаний «Лента» — осуществление дебютного выпуска еврооблигаций и получение синдицированного кредита для обеспечения дальнейшего роста компании.

Вопрос о привлечении инвестиций для реализации амбициозных целей компании был поднят также и в выступлении генерального директора компании «Нижфарм-Stada» А. Младенцева. Он рассказал о сложном процессе поиска стратегического инвестора, наличие которого (в лице компании Stada) позволило компании стать самым влиятельным фармацевтическим производителем в России по итогам 2005 г.

Специфика амбициозных целей, несомненно, зависит от стратегии конкретной компании. Так, генеральный директор сети ресторанов «Чайная Ложка» Б. Крупкин видит такую цель в поддержании необходимого уровня качества при быстрых темпах роста бизнеса; директор департамента компенсаций, планирования и подбора персонала компании «РУСАЛ» Д. Сыромятников рассказал о цели формирования корпоративной культуры, сдерживающей рост издержек на персонал при повышении его качества; генеральный директор компании Nokian Tyres в России А. Пантюхов обозначил роль специфичной организационной культуры компании в процессе строительства завода в России в кратчайшие для таких проектов сроки.

Часть работы конференции проходила в рамках «дискуссионных блоков». Основное

внимание участников было сосредоточено на двух из них: «Как мотивировать команду на достижение амбициозных целей. Роль ценностей и корпоративной культуры» и «Как ускорить развитие холдинга».

В рамках первого блока рассматривались следующие вопросы:

- Какими должны быть цели, чтобы «завести» команду?
- Что мотивирует лидера на постановку и достижение амбициозных целей?
- Как привлечь в компанию и объединить в единую команду талантливых и амбициозных менеджеров?
- Какая система мотивации позволяет рассчитывать на достижение управленческой командой сверхрезультатов?
- Следует ли делиться собственностью с ключевыми топ-менеджерами?
- Какую роль играют ценности и корпоративная культура компании? Как их формировать и менять?
- В чем особенности амбициозной корпоративной культуры?

В рамках второго блока обсуждались такие вопросы, как:

- Возможно ли создать амбициозно развивающийся холдинг, нейтрализовав его традиционные недостатки?
- Как сбалансировать противоречивые интересы управляющей компании и бизнес-единиц?
- В какой степени для развития холдингов применим предпринимательский подход?
- В каком направлении следует развивать холдинг?
- Какие передовые управленческие идеи и технологии, реализуемые ведущими холдингами России, наиболее эффективны на практике?

Большинство участников конференции сошлись во мнении, что в целом российским компаниям необходимо совершить качественный рывок для перехода от быстрого роста к долгосрочному развитию, что, с одной стороны, должно отразиться в количественных показателях деятельности компаний (достижение оборота в 1 млрд долл.), а с другой стороны, требует от них существенных усилий по формированию новых организационных способностей и управленческих рутин.

**В. А. Чайка**

*Факультет менеджмента СПбГУ*