«НУЖНО ПЕРЕСТАТЬ БОРОТЬСЯ ТАЙНЫМИ ЦЕЛЯМИ, НУЖНО НАЧИНАТЬ БОРОТЬСЯ КАЧЕСТВОМ ПРОЦЕССА ИСПОЛНЕНИЯ»

РУКОВОДИТЕЛЬ СЕКЦИИ «ФИНАНСИРОВАНИЕ В ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ» ПРИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЕ РФ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ТЕПЛОКОМ» АНДРЕЙ ЛИПАТОВ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ SR ЮЛИИ ЧАЮН РАССКАЗАЛ О СВОЕМ ПОНИМАНИИ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ УСПЕХА, ОТКРЫТОСТИ И СПРАВЕДЛИВОГО УСТРОЙСТВА ГОСУДАРСТВА.

SOCIAL REPORT: Сегодня для эффективной работы очень важно быть открытыми, это касается и компаний, и регулятора, и даже сотрудников. Что вы вкладываете в понятие открытости на энергетическом рынке?

АНДРЕЙ ЛИПАТОВ: Во-первых, открытость бывает разная — формальная, пространственная, коммуникационная. Формальная открытость заключается в том, что все решения, прежде чем будут утверждены и приняты, находятся в открытом доступе и обсуждаются. Причем люди, которые дают обратную связь, в итоге видят, что их предложения были не просто «пролистаны», но услышаны. Сбор мнений можно организовывать по-разному: в интернет-пространстве это форумы, в реальном мире — собрания, общественные советы. Важна не форма, а принцип: документ, прежде чем он будет принят, должен открыто обсуждаться. Кроме того, перед тем как выносить документ на обсуждение, нужно открыть истинную причину принятия тех или иных решений. Например, если какие-то решения принимаются в пользу компаний-монополистов, это должно быть всем понятно. Иначе растет степень недоверия к институту принятия решений, ведь рано или поздно выяснится, кто получил выгоду. Вообще, доверие — это обязательная основа открытости. В России обычно происходит наоборот: если я доверяю, я открываюсь, если нет — нет. Попробуйте наоборот: я всегда веду себя открыто и с теми, кому доверяю, и с теми, кому не доверяю. К формальной открытости относится и публикация официальной отчетности компании или государственного органа, финансовой и нефинансовой. И предоставление возможности общественности или сотрудникам открыто обсуждать бюджет, задавать любые вопросы.

SR: А что вы имеете в виду под пространственной открытостью?

А. Л.: Если взять пример госструктур, речь идет о том, что сам государственный орган в целом и каждый его сотрудник в частности должны быть доступны для коммуникации: запросов, вопросов, разъяснений, выдачи справок и информации, которая находится в их компетенции. Ведь любая государственная структура, по сути, оказывает сервисные услуги. И здесь важно даже то, как именно организованы помещения государственных структур. Должен работать принцип «одного окна». Пространственная доступность означает также, что любому входящему в здание ясно и понятно, по какому вопросу в какую дверь стучать. Сегодня эту функцию может выполнять обыкновенная табличка с перечнем полномочий или вопросов, ответы на которые вы можете за этой дверью получить. Если какой-то услуги вы не видите, то министерство либо не определилось с тем, кто конкретно должен отвечать за это направление, либо вопрос не входит в полномочия этого министерства. Проще говоря, сегодня отлаженной системы единого применения права в нашем государстве нет. Однако в будущем она неизбежно должна быть сформирована.

ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

SR: И, наконец, коммуникационная открытость. Что это?

А. Л.: Это самое простое, по этому пути уже многие идут. И стратегия компании, и позиции руководства, и противоречивые мнения менеджмента — все должно находиться в открытых источниках информации. Это касается и государственных структур. Сейчас складывается впечатление, что в министерстве все со всем согласны, и это странно. В бизнесе такого не бывает: если за столом сидят со всем согласные люди, значит, пора увольнять весь состав менеджмента. Если они не выражают никаких сомнений, если у руководителя нет оппонента при принятии стратегически важных решений, это плохо. Ведь даже когда вы совершаете какую-то покупку для дома — шкаф, холодильник, автомобиль, — вы обсуждаете этот вопрос хотя бы на уровне семьи. Публиковать необходимо все мнения, которые стоит обсуждать, а не исключительно новости, как и кто с кем встретился-поговорил. Даже Facebook сегодня как социальная сеть может служить для министерства инструментом обратной связи.

SR: Как вопрос пространственной открытости решается в стенах «Теплокома»?

А. Л.: Для функций, которые мы собираемся развивать, это здание в существующем виде не подходит. Поэтому мы планируем полную реновацию его под современную культуру. Например, планируется, что у директоров управлений не будет личных кабинетов, все будут сидеть в одном пространстве. Вы видели рабочее место мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга? Это тот самый open space — все исполнители, все администраторы, и мэр в том числе, работают в одном пространстве. Я могу быть не согласен с политикой, которую проводит США, с узурпированием экономической власти в мире, но с их организацией пространства труда сложно не согласиться. В таком пространстве люди быстрее коммуницируют, постановка задач происходит не по запискам или электронной почте, eye to eye, так же организован и контроль. Если все в одном пространстве, то скорость принятия решений и эффективность растет.

SR: Можете ли вы по десятибалльной шкале оценить, насколько ваша компания открыта?

А. Л.: Мы открыты, наверное, на пятерку. Первое, что мы еще пока не делаем, но к чему готовимся, что даст нам еще два балла минимум, — это полная открытая финансовая отчетность. Мы получим за 2014 год полный аудит PwC и, не дожидаясь выхода на биржу, будем ее публиковать. Мы готовим также отчет по корпоративной социальной ответственности (КСО) по международным стандартам, который покажет, сколько мы из чистой прибыли тратим на социальную ответственность и что в результате получаем, что делаем для общества, в котором живем. Каждый сможет посмотреть этот отчет и высказать свое мнение.

SR: Есть ли предел открытости?

А. Л.: Есть не предел, а уровень. Если у вас есть стратегия, вы не можете скрывать ее от людей — от сотрудников, потому что они должны разделять ее с вами. Если вы скрываете от людей стратегию, невозможным становится достижение цели, а их деятельность теряет для них смысл. В нашей компании предела открытости стратегии не существует: я ежегодно составляю тезисы развития компании в целом и всех подразделений в отдельности, они доступны на нашем портале и в печатном виде всем и каждому. Все могут узнать цели всех. С точки зрения корпоративной культуры сотрудники видят, что курс не меняется, видят последовательность наших действий, ожидания руководства понятны. Причем я задаю вектор, а затем все подразделения в рамках своих стратсессий уточняют свои стратегии, дописывают конкретные цели и задачи, показатели по этим задачам, после чего мы вместе их утверждаем — и поехали!

SR: Получается, у вас нет уровня неразглашения информации?

А. Л.: Ну, у нас тоже есть свой «бюджет на оборонку» — информация, которая не может быть раскрыта. Но с точки зрения бизнеса открытость полная: финансовая отчетность, стратегические цели, ресурсы и инструменты.

SR: А как же конкурентная борьба?

А. Л.: А чем знание наших целей может помочь конкурентам? Побеждает не тот, кто знает о цели, а тот, кто подобрал правильную элементную базу для ее достижения. Как в футболе: выигрывает тот, у кого сильнее игроки, лучше сыграна команда, быстрее коммуникации, лучше отработаны приемы. В бизнесе скрывать свою стратегию глупо. Мы регулярно в открытых источниках — в СМИ, в интернете — говорим о том, что собираемся сделать, выступаем по поводу наших планов развития, работы в регионах. Конкуренты могут тоже туда пойти, ради бога. Выиграет не тот, кто узнал, в каком регионе работает конкурент, а тот, кто эффективнее сработал. Нужно перестать бороться тайными целями, нужно начинать бороться качеством процесса исполнения. Я уверен, что наши конкуренты с теми ресурсами, какими они обладают, не в силах достичь того результата, который мы сегодня ставим себе целью. Кстати, так же и в стратегии правительства. Стоит ли держать ее в тайне? Нужно иметь квалифицированный персонал, который четко выполняет задачи, и тем самым повышать уровень доверия к своей работе и к себе как к институту. ■