



ЕВГЕНИЙ ГАВЛЕНКО

1. **АНДЕРС ЛИЛЬЕНБЕРГ,**
ректор Стокгольмской школы экономики в России
2. **ЯНА КЛЕМЕНТОВИЧУС,**
директор института дополнительного профессионального образования
«Высшая экономическая школа» Санкт-Петербургского государственного
экономического университета;
КОНСТАНТИН КРОТОВ,
доцент кафедры операционного менеджмента института
«Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета
3. **СЕРГЕЙ МОРДОВИН,**
ректор Санкт-Петербургского международного института менеджмента

СЕРГЕЙ КАДОЧНИКОВ,
директор кампуса НИУ «Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге

ИГОРЬ КЛЮЧНИКОВ,
декан факультета магистратуры и аспирантуры Международного банковского института

СЕРГЕЙ ФЕДОРОВ,
директор Открытой школы бизнеса

АЛЕКСЕЙ ШМАТКО,
декан факультета международного промышленного менеджмента и коммуникаций БГТУ
«Военмех» им. Д. Ф. Устинова

ИРИНА ВОРОНИНА,
генеральный директор и управляющий партнер бизнес-школы АМИ*

*Кандидатура внесена участниками проекта

ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

15 → Стиль управления действительно не претерпел изменений. Изменились инструменты оценки эффективности работы, методики и инструменты контроля. Предприятие практически полностью оцифровано», — подчеркивает господин Дьяковский-младший.

Другой пример — «Балттранссервис», входящий в состав железнодорожной группы Globaltrans. В 2017 году генеральным директором компании стал Кирилл Прокофьев, сын Владимира Прокофьева, руководившего компанией пятнадцать лет. До этого Кирилл Прокофьев занимал пост исполнительного директора «Балттранссервиса». В головной компании подчеркнули, что данный пример не является наследованием бизнеса, так как речь не идет о владении доли в компании. «Совет директоров назначил Кирилла Прокофьева на должность как опытного руководителя», — заявил представитель «Балттранссервиса».

С 2017 года на посту гендиректора ОАО «Метрострой» сменил своего отца Вадима Николай Александров, владеющий долей в компании.

Ряд выпускников ВШМ также владеет бизнесом отцов. Так, Вадим Осипов унаследовал предприятие «Слотекс» (занимается производством материалов для отделки интерьеров), основанное в 1990-м году Евгением Осиповым. «Отец был очень сильной личностью и большим харизматиком. Я такой личной харизмой не обладаю. Поэтому, конечно, произошли изменения в стиле управления. Принятие управленческих решений стало более регламентированным, появилось больше внутренних правил и ограничений. Поменялась команда. Мало людей в высшем управленческом составе, которые работали с отцом, смогли работать под моим управлением. Это произошло в том числе потому, что отец обладал колоссальной личной компетенцией по множеству разных вопросов, в частности оперативных, и мог людям помочь советом в их непосредственной работе. Не обладая такой компетенцией в деталях, мне органически пришлось намного больше задач делегировать на места и требовать исполнения и достижения целей», — делится Вадим Осипов. Он рассказывает, что возглавил компанию, когда был юным человеком после скоропостижной смерти отца, что заставило его «быстро взрослеть под грузом ответственности».

«В то же время в работу бизнеса интегрирована моя мама — она президент компании. Без сомнения, ее присутствие во многом способствует поддержанию преемственности», — говорит господин Осипов. Компания решила закрыть несколько бизнес-направлений и проектов, которые начинал развивать Осипов-старший, в частности, направление малоэтажного домостроения. Одновременно открылось новое направление производства — декоративная глубокая печать для мебельной промышленности, а какие-то бизнес-направления, такие как декоративные плитные материалы, пережили стратегическую трансформацию, говорит Осипов-младший.

Александр Загородний, также в бышем студент ВШМ, возглавил компанию «Биосистема» в 2009 году. Фирма оказывает услуги для предприятий пищевой промышленности. Господин Загородний вспоминает, что ключевыми изменениями при его руководстве стал анализ рыночной и

конкурентной среды, мониторинг профиля клиентских баз, актуализация портфелей поставщиков и формирование новых финансово-экономических показателей. «Данный процесс занял долгое время и потребовал больших трудозатрат с вовлечением множества специалистов компании. Это напрямую повлияло на формирование демократического, командного стиля работы с расширенными полномочиями ключевых сотрудников на местах», — говорит Александр Загородний. Профиль компании не поменялся, но удалось нарастить производственные мощности в рамках стратегии импортозамещения, добавляет он. За более чем двадцать лет существования «Биосистемы» предыдущим поколением менеджеров были выработаны принципы управления, которые называют «Принципами уважительного руководства»: эффективная коммуникация, предоставление и получение обратной связи, признание ценности вклада каждого сотрудника и личный пример руководителя, рассказывает господин Загородний. Наиболее значимым активом компании он считает человеческий капитал.

СИЛА ТРАДИЦИЙ Многим руководителям, которым управление компанией перешло от старших родственников, приходится использовать старые подходы к управлению и поддерживать ту культуру, в котором предприятие существовало до них, делится наблюдениями директор института «Новые возможности» Евгений Креславский. «Это колоссальная смесь авторитаризма, жесткого стиля, с теми подходами, которые декларируются на курсах обучения MBA. При этом стиль управления — это не наука, а практика. В жизни используются всевозможные способы для того, чтобы предприятие было эффективным: смесь американской модели управления, японских и немецких подходов. Такая эклектика не является правильным или неправильным способом руководства, это лишь пробы», — заключает он.

По мнению эксперта, у современных руководителей меняется взгляд на то, как выстроить бизнес-процесс, как можно обезопасить компанию с точки зрения финансовых рисков. «Если в 1990-х уделялось большое внимание производству, то в дальнейшем стали уделять большее внимание финансовой составляющей. Начали осознавать значение корпоративной культуры и руководства людьми, отсюда выросла роль HR в компаниях. Возросла роль маркетинга», — добавляет господин Креславский.

Очевидно, что изменился сам подход к управлению персоналом, подтверждает директор по Северо-Западу HeadHunter Юлия Сахарова. «Руководители, трезво оценивающие положение дел на рынке труда и нацеленные на формирование долгосрочной HR-стратегии, поддерживают атмосферу открытости и прозрачности в компании, когда любой сотрудник может дать обратную связь и задать интересующий вопрос не только коллегам, но и топ-менеджеру. Неразрывность коммуникации с руководством для большинства сотрудников сегодня очень важна. По данным исследования международной консалтинговой компании Bersin by Deloitte, 80% работников хотели бы давать обратную связь руководителям», — приводит статистические данные госпожа Сахарова. — Для советской модели управления более характерны субординация и иерархичность».

ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ