

# «НЕ СКАЖУ, ЧТО СТАЛ ДЕМОКРАТОМ, ВООБЩЕ ЭТО СЛОВО НЕ ЛЮБЛЮ»

НИ ОДИН РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ИДЕАЛЬНЫМ, СЧИТАЕТ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГК «РОССТРОЙИНВЕСТ» ФЕДОР ТУРКИН. ДЛЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СЕРЬЕЗНЫХ ЗАДАЧ ЕМУ ТРЕБУЕТСЯ ПОМОЩЬ КОМАНДЫ И УМЕНИЕ ДОВЕРЯТЬ ЛЮДЯМ. О РОЛИ ЛИЧНОСТИ В БИЗНЕСЕ И В ЖИЗНИ ГОСПОДИН ТУРКИН РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG ВЕРОНИКЕ ЗУБАНОВОЙ.



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

**BUSINESS GUIDE:** Какими качествами, на ваш взгляд, должен обладать успешный руководитель?

**ФЕДОР ТУРКИН:** Об этом написано десятки, сотни, а может, и тысячи книг серьезнейшими специалистами. Мне с ними не тягаться. Но с некоторыми точками зрения я согласен. Например, идеальный руководитель должен обладать четырьмя функциями. Быть прекрасным производственником — то есть знать дело, которым занимается. Быть прекрасным администратором — то есть уметь четко организовать и регламентировать процесс. Третье — это способность генерировать идеи: куда идти и с кем, что вообще нужно людям. И четвертая, чрезвычайно важная черта идеального руководителя — это умение создать команду, построить правильные отношения внутри нее и с внешним миром. Среди этих черт первая пара — тактические, а вторая — стратегические. И получается, что идеального руководителя в принципе быть не может.

**BG:** Почему?

**Ф. Т.:** Каждому человеку свойственно в большей степени или одно, или другое. Чаще всего приличный руководитель обладает какой-то одной чертой, а остальными — в значительно меньшей степени. Хороший руководитель должен обладать двумя стратегическими и в некоторой степени остальными.

**BG:** Какие из них присущи вам?

**Ф. Т.:** Я, конечно, имею некоторое представление о строительстве, но в нашей команде человек 150 знает этот предмет гораздо лучше, чем я. В администрировании я тоже когда-то был неплох, но сейчас также подтянулись люди, которые значительно лучше меня. В том, что касается «куда идти, что дать людям», я — один из тех, кто влияет на ситуацию. И в построении отношений — как внутри нашего мира, так и вне его — тоже имею вес. Во мне есть две стратегические черты, и это позволяет мне быть среди руководителей нашей компании. Успешен я или нет — оценивать не мне, а членам команды или кому-то со стороны.

**BG:** А насколько вы готовы делегировать полномочия?

**Ф. Т.:** Охватить все просто нереально, и без делегирования полномочий невозможно обойтись. Это один из принципов развития любой компании в любом бизнесе. В строительном — особенно.

**BG:** Какой вы руководитель?

**Ф. Т.:** Когда-то я был авторитарным. И эти черты во мне живы, они никуда не делись, просто я научился этим управлять. Тогда (в прошлых жизнях) я потерпел поражение: оказалось, что авторитарный стиль гасит любую инициативу. Люди боятся ошибиться, потому что их за ошибки наказывают. Я это осознал и переработал. Не скажу, что стал демократом, вообще это слово не люблю. Но точно знаю, что руководитель должен видеть дальше и глубже, уметь передавать полномочия и прощать ошибки. Это очень важно, особенно, когда что-то проходишь в первый раз, ошибки неизбежны. Даже если мы не достигли желаемого результата, лучший стимул для того чтобы его все-таки достичь, — это поощрение. Человек должен понимать, что останавливаться нельзя, надо двигаться дальше.

**BG:** Получается?

**Ф. Т.:** Не берусь говорить за весь коллектив, он большой. Но там, где есть мое влияние, люди настраиваются на достижение результатов. И не только в профессиональной сфере. Самое главное — личностный рост. Именно он дает возможность всему, в том числе и росту профессиональному.

**BG:** Готовы ли вы идти на компромиссы: с партнерами, поставщиками, подчиненными, чиновниками?

**Ф. Т.:** Мы друг от друга зависим и вынуждены искать точки соприкосновения. Можно сказать, бизнес — это цепочка сплошных компромиссов. Мы все вынуждены доверять друг другу: с кем-то это взаимное доверие больше, с кем-то меньше, но без этого невозможно.

**BG:** Чем государство может помочь или, наоборот, навредить вашему бизнесу?

**Ф. Т.:** Помочь может то, что было обещано президентом еще много лет назад: что

наконец-то процентная ставка по ипотеке будет снижена до 6%. К этому есть предпосылки — и мы чувствуем, что наши дольщики этого очень ждут. А навредить, причем очень серьезно, может новая редакция 214-ФЗ. Она станет реальным сдерживающим фактором в развитии отрасли. Закон и так на стороне дольщиков, а из-за новой редакции ситуация может стагнировать. Хотелось бы, чтобы этой редакции не было.

**BG:** Сопутствует ли вам удача в бизнесе и насколько она необходима?

**Ф. Т.:** Удача подразумевает элемент случайности. Я знаю людей, которым сопутствовала удача, а потом перестала — и все закончилось. Мне с детства повезло в одном: никаких случайных достижений у меня не было. Все, что было, зарабатывалось трудом. На каких-то этапах это был только мой труд, на следующих — труд нескольких человек, потом — труд большого коллектива. Но это всегда был труд, а это уже называется не удача, а успех.

**BG:** В этом году «Росстройинвесту» исполнилось 15 лет...

**Ф. Т.:** Возраст юношеский, многие международные компании, с которыми нам приходится сталкиваться, гораздо старше. Мы шли микроскопическими шагами: каждые пять лет удваивались, иногда утраивались — все по классике. В нашем бизнесе вообще редко бывает, чтобы с нуля — и сразу на вершину.

**BG:** Каким был для компании 2017 год?

**Ф. Т.:** Очень сложным, как и для всей экономики страны. Главное наше достижение — то, что мы объекты сдаем в срок. Один уже сдали, еще два — на очереди. Мы прилагаем для этого все усилия, люди работают самоотверженно, низкий им поклон. Надеюсь, что все задуманное свершится.

**BG:** На что еще планируете «замахнуться»?

**Ф. Т.:** Виртуальный мир нами до конца не освоен. Я лично убежден, что живой человек — это более колоссальная сила (мы можем быть едины в сети, но когда надо сделать реальное дело, выходят единицы), но практика показывает: за соцсетями бу-

дущее, и надо к этому прислушиваться. Жизнь обязывает. И если встретятся на нашем пути люди, которые в этом разбираются, может получиться интересный и важный для людей продукт.

**BG:** За то время, что вы руководите ГК «Росстройинвест», появилось много молодых управленцев.

**Ф. Т.:** Причем многих мы вырастили внутри компании: они пришли к нам в юности и добились впечатляющих результатов, став хорошими руководителями на высоких позициях. Что касается вообще строительного бизнеса — выросла целая плеяда людей, которых я лично глубоко уважаю и для которых готов трудиться душой. Мы вместе организовали несколько интересных движений, где люди тратят свои душевные силы, время и средства на то, чтобы другим людям было хорошо.

**BG:** Как бы вы сформулировали свое бизнес-кредо? Насколько близко к нему позиционирование компании?

**Ф. Т.:** Эти фразы (отчасти сформулированные мною, отчасти другими членами нашей команды) звучат в нашей рекламе. Например, «Ярко. Надежно. В срок». Это то, чем я живу, и это касается не только объектов, а всего, что мы делаем. «Создаем возможности»: много для кого и много для чего. «Строим для России»: и для ее жителей. Когда выйдем на международный рынок, мы этот слоган подкорректируем.

**BG:** А собираетесь?

**Ф. Т.:** По большому счету, у нас еще здесь, в России, столько работы, что даже думать не стоило бы. Но за рубежом есть чему поучиться. За последние 25 лет строительный бизнес сильно продвинулся, в том числе и в России. Но самые уникальные объекты — и в Петербурге тоже — строят турки, арабы и китайцы. Еще такой пример — Астана: 90% новых сооружений построено турками, 5–7% — корейцами и совсем чуть-чуть местными. Нас вообще там нет! При этом тендеры, наверное, не были секретными. Так что еще есть над чем работать российским строителям. ■