



## ОПЫТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Дмитрий Конов выступил перед участниками конкурса «Лидеры России».

Лекция Дмитрия Конова для участников конкурса «Лидеры России» состоялась в рамках программы наставничества. Мероприятие проходило в формате «вопрос-ответ». Присутствовавшие интересовались личным опытом председателя правления СИБУРа в части операционного управления компанией, стратегического менеджмента и руководства персоналом.

---

### РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ – ТАКАЯ ЖЕ ВАЖНАЯ ЧАСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ, КАК ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ РОСТА КОМПАНИИ В БУДУЩЕМ

---

Дмитрий Конов начал выступление со знакомства участников с «ЗапСибНефтехимом», его вкладом в деятельность СИБУРа.

Сейчас, приступив к реализации проекта Амурского ГХК, СИБУР стал переносить решения, которые были использованы в строительстве «ЗапСибНефтехима», на новую площадку. Но несмотря на то что СИБУР построил «ЗапСибНефтехим» быстрее и дешевле, чем было заложено в проекте, компания видит, что он мог быть другим. «Вопрос о том, как показываются и переносятся уроки компании на следующий этап, – это большая часть управления», – отметил Дмитрий Конов.

По мнению Конова, работа руководителя в равных пропорциях распределена между несколькими видами деятельности. Во-первых, это операционное управление, в ходе которого корректируются методы достижения целей на текущий период. Во-вторых, создание условий, чтобы что-то через какое-то время было по-другому. Например, закладывать контрактную основу нового проекта, смотреть на тенденции у поставщиков и клиентов и анализировать то, как это отражается на СИБУРе. В-третьих, это развитие сотрудников, и это такая же важная часть, как первые две. СИБУР должен работать сегодня более эффективно, чем вчера, а завтра должен работать более эффективно, чем сегодня, уверен Дмитрий Конов. Сейчас компании нужно меньше людей, чем в прошлом, при этом сотрудники должны обладать уникальными навыками. Например, большая часть персонала 20 лет назад занималась обходом предприятия и контролем технических узлов и агрегатов. Сегодня большая часть линейного персонала – это люди, которые работают со сложными системами управления и применяют свои навыки шире и быстрее, чем специалисты узкого профиля.

Внутри каждого проекта есть вопросы, по которым надо принимать быстрые решения, отмечает глава СИБУРа. В проекте нельзя допустить ситуацию, при которой любое решение принимается при одобрении определенных функционалов, что типично для всех крупных компаний. Это создает сложности для хода проекта в виде расходов времени и денег. Поэтому

## РАБОТА МЕНЕДЖЕРА СОСТОИТ НЕ В ПОИСКЕ ИДЕАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ, А В ТОМ, ЧТОБЫ СОЗДАВАТЬ МЕХАНИЗМЫ И УСЛОВИЯ ДЛЯ ЛЮДЕЙ ПОД РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО НАЙДУТСЯ В ПРОЦЕССЕ ИХ ОБСУЖДЕНИЯ

---

систему управления проектом необходимо выстраивать отдельно. На каждом проекте СИБУРа, который примерно больше 400 млн долл., организован управляющий совет, в нем есть руководитель уровня члена правления, который отвечает за то, чтобы эти решения принимались. Эта ответственность ложится на плечи помимо текущей деятельности.

Сочетание текущего и стратегического руководства позволяет работать над тем, что будет в компании завтра. Конов объясняет, что одна из сложнейших частей управления состоит в поиске баланса между двумя группами сотрудников: теми, кто стремится изменить процессы (change), и теми, кто отвечает за то, чтобы процесс, который они знают, шел максимально эффективно (run). У этих групп людей разное отношение к процессам, разная ответственность, разные навыки и знания. Реальные изменения в компании происходят тогда, когда эти две группы людей не решают одну задачу, а делятся знаниями и способны работать вместе. При этом грамотная система оценки в компании поощряет достижение целей. Работа менеджера состоит не в поиске идеального решения, а в том, чтобы создавать механизмы и условия для людей под решения, которые обязательно найдутся в процессе их обсуждения, подытожил председатель правления СИБУРа.

---

### Информационная справка

Конкурс «Лидеры России» – проект АНО «Россия – страна возможностей».

Для управленцев, которые хотят продвинуться по карьерной лестнице, конкурс – шанс заявить о себе и вместе с тем оценить свои конкурентные преимущества. Это социальный лифт, механизм, который открывает путь для продвижения на высокие позиции в органах государственной власти и крупных компаниях.

Каждый конкурсант получает индивидуальный план развития с комплексной оценкой своих управленческих компетенций, указанием конкурентных преимуществ или слабых сторон.

Каждый финалист получит грант в 1 млн руб. на повышение квалификации или образовательную программу в любом вузе России.

Победители смогут получить персонального наставника из числа лучших управленцев России и в течение года получать индивидуальные консультации. У них также есть шанс войти в специальную программу подготовки и переподготовки высшего кадрового резерва России Высшей школы госуправления РАНХиГС.

*Полностью выступление Дмитрия Конова доступно по ссылке (<https://www.youtube.com/watch?v=-SUm7Tefs&feature=youtu.be>).*