РАЗГОВОР С ИНТЕРЕСНЫМ СОБЕСЕДНИКОМ

CONVERSATION WITH AN INTERESTING PERSON

ИНТЕРВЬЮ С ПЕРВЫМ ЗАМЕСТИТЕЛЕМ ДИРЕКТОРА МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ВОДОКАНАЛ»

ВАК: 08.00.05 ГРНТИ: 06.01.00, 06.71.00

В.Н. Белимов
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Россия

А.А. Караваев
Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал», Екатеринбург, Россия

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Виктор Николаевич Белимов – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66); belimov-vn@ranepa.ru.

Александр Александрович Караваев – Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» (620075, Россия, Екатеринбург, ул. Царская, 4); alexander-karavaev@yandex.ru.



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Белимов В.Н., Караваев А.А. (2020). Интервью с первым заместителем директора муниципального унитарного предприятия «Водоканал» // Муниципалитет: экономика и управление. № 4 (33). С. 5–10.

Уважаемые друзья!

Журнал «Муниципалитет: экономика и управление» продолжает рубрику «Разговор с интересным собеседником». Это интервью получилось почти случайно. И, как любой внезапный разговор «за жизнь», оно имеет и рассуждения, и озарения, и эмоции. Но и сквозную линию тоже – как и чем крупная инфраструктурная компания сферы услуг и государственный управленческий вуз могут быть полезны друг другу. За чашкой чая в столовой Екатеринбургского МУП «Водоканал» встретились после рабочей экскурсии по Южной аэрационной станции сотрудники Уральского института управления – филиала РАНХиГС

© Белимов В.Н., Караваев А.А., 2020

и представители инженерных, HR- и PR-служб «Водоканала». Гостевую делегацию возглавил директор института Руслан Долженко. Группой принимающей стороны руководил первый заместитель директора МУП «Водоканал» Александр Караваев. Его ответы, раскрывающие суть потребности предприятия в научном и образовательном консалтинге, и легли в основу публикации.

Официальная справка: *А. А. Караваев родился 18 ноября 1982 года. Выпускник Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. Более десяти лет на профессиональной основе занимается управлением в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Является одним из основателей движения «ЗА СПРАВЕДЛИВОЕ ЖКХ», курирует эту работу в Октябрьском районе г. Екатеринбурга. С сентября 2013 года является депутатом Екатеринбургской Городской Думы, входит в состав комиссии по городскому хозяйству, градостроительству и землепользованию. С марта 2019 года работает в должности первого заместителя генерального директора МУП «Водоканал» Екатеринбурга. В 2021 года завершает обучение в магистратуре Уральского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ по программе «Государственное и муниципальное управление». Имеет ряд научных публикаций по вопросам реализации государственной политики в сфере жилищно-коммунального хозяйства Свердловской области.*

Александр Александрович, после прогулки по Южной аэрационной станции в голове непрерывно пульсирует одна мысль: где взять деньги на модернизацию этого гигантского и стратегически важного для столицы Урала хозяйства…

Да, объект стратегический, поэтому акционировать его нельзя, но в концессию передать можно. Инвестиции нужны любого формата и из любых источников – будь то бюджет, частные средства. Только в Южную аэрационную станцию, которая обслуживает 80 процентов канализационных и ливневых стоков города, необходимо вложить порядка 15 млрд рублей. Частному бизнесу может быть интересен гарантированный возврат денег в течение долгосрочного периода. Это как раз концессионный путь, но он требует строгой юридической проработки, четких экономических расчетов, новых управленческих технологий. Эти компетенции нами сейчас востребованы, в том числе в образовательной и прикладной научной среде. Поэтому мы и пригасили к себе вас – Уральский институт управления РАНХиГС.

Возможен ли вывод услуг, оказываемых внутри «Водоканала», на аутсорсинг?

Частично – да. Все, что касается системы центрального водоснабжения и водоотведения, приватизировать и акционировать нельзя. А, например, столовую можно продать. Пока у нас наблюдаются очень фрагментарные процессы аутсорсинга. Мы жили до недавнего времени по модели советской системы управления: свои общепит, детский сад, детский оздоровительный лагерь. Социальная нагрузка на экономику немаленькая. Но мы от «лишнего» избавляемся. Клуб, скажем, передаем в муниципальную собственность Екатеринбурга. Имеем свое автотранспортное предприятие, свой автосервис, ремонтный цех, цех благоустройства. У нас все свое – этот девиз остался с советских времен как элемент гордости. Поэтому мы за рынком не успеваем. Это не добавляет нам конкурентоспособности. Многие внутренние услуги оказываются дороже, чем на открытом рынке. Исторически так сложилось. Я понимаю, что это объективная реальность для советской модели экономки – рынка автосервиса тогда не было, рынка услуг не было, вообще рынка как такового не существовало. Сейчас «все свое» – это пережиток прошлого. Хотя мы и сами как предприятие не очень в рынке – мы ведь гарантирующий поставщик. Что это значит? Понравилось вам или нет, в любом случае вы будете нашим потребителем, потому что второго водоканала у вас нет и не будет, из соседнего города никто не придет оказать вам нашу услугу. Так и живем.

Чем еще может помочь уральский филиал РАНХиГС?

Задач много. Вопрос работы с управленческой командой, с проектным управлением, с

инструментами автоматизации процессов (начиная от CRM-системы и дальше). Нужно обучиться автоматизации кадрового процесса, основательно прогрузиться в образовательные технологии. Это задачи не про производство. В этом и сложность. А управленческих компетенций не всегда хватает. Мы видим, что у нас происходит, но весь объем необходимой новизны и последовательность задач пока до конца даже не представляем. Поэтому первое, что нам необходимо — это проектное управление. Я сам учусь в магистратуре Уральского института управления РАНХиГС и знаю, что и как там преподают по управленческим дисциплинам. Местами есть отрыв от практики, от «правды жизни». А бизнесу нужно не столько теоретическое содержание, сколько успешный анализ того, какие сегодня инструменты управления внедряются и с каким успехом. По большому счету, в основе всех CRM-инструментов лежат теоретические «пазлы» того, как правильно в понимании разработчиков раскладывать тот или иной процесс. Осенью мы вели переговоры с одной компанией — они вдохновенно рассказывали нам, что такое управление проектами, целую лекцию прочитали. Мы говорим, мол, коллеги, это все понятно, но вы нам какую конкретно технологию поставите, чему нас научите, где ваши прикладные инструменты той теории, которую все в общем-то знают, и мы тоже усвоили. Ответ ждем до сих пор. Так у нас в инженерных системах устроено — производственная задача одна у всех, а производители разные. И нам надо разобраться во всем и сделать правильный выбор, и внедрить этот выбор в перечень наших каждодневных задач. И получить измеримый эффект. Здесь как раз возникает потребность в совместной экспертизе. Для нас важен чей-то опыт, его анализ, сопоставление с нашими задачами и возможностями. Если уж брать «со стороны», то осмысленно. Мы совсем не готовы тратить деньги на теорию, не хотим превращаться в профессоров. Нам надо дело делать — эффективно, современно, хорошо. В этом смысле задачи у высшего образования, прикладной науки, на мой взгляд, такие: помогать находить оптимальные решения.

Наверное, тогда уместно обсуждать групповое обучение в прикладной магистратуре УИУ РАНХиГС, где работает принцип: минимум лекций и максимально возможный состав педагогов с хорошим практическим опытом. Плюс посещение передовых предприятий. Но, похоже, вы не вполне представляете, что потребуется в каждой следующей итерации совершенствования системы управления «Водоканала».

И с этим «не вполне представляете», поверьте, сталкиваются все, кто занимается реформой управления на практике. У нас нет пока такого «пульта», который бы замыкал на себя максимально возможное количество бизнес-процессов. А мы хотим такой «пульт» создать, но вместе с профессионалами — педагогами и учеными от хорошей управленческой школы. Сегодня вы увидели одну нашу площадку на юге Екатеринбурга. А у нас четыре только основных площадки. Есть филиал в Челябинске, тоже относительно крупный проект. И мы варимся в собственном соку. Порой функции сильно дублируются. Скажем, у нас логистика — один отдел. В каждом цехе еще есть подразделения со схожей функцией. Есть автотранспортное предприятие — крупнейший цех. Но на нем не замыкается все автохозяйство «Водоканала». На каждой площадке имеются еще отдельные машины, трактора, дорожно-строительная техника.

Удалось ли вам уже ощутить прелести аутсорсинга?

Например, заключили договор с компанией — агрегатором такси. За три дня использования их приложения, личного кабинета мы выявили немало недоразумений, с которыми жили годами. К примеру, наш основной офис находится на Царской, 4, а на адрес 8 марта, 8 курьер везет на такси бумаги. Любой екатеринбуржец подтвердит, что это расстояние шаговой доступности. Хотя между подразделениями вполне возможно организовать электронный документооборот и вовсе не тратить деньги на такси. Тем более, что курьер почему-то заказал не абы что, а представительскую «Тойоту Камри». Мы выявили и пресекли эти «странности». А ведь ранее все эти перемещения обслуживала собственная служебная машина, с водителем на зарплате, с положенным ему соцпакетом. Аутсорсинг точно дешевле. Более того, у меня есть единое простран-

ство для понимания целесообразности будущих поездок, и я могу их совместить, перенести или отменить вовсе. Эти сервисы доступны любому. Все могут купить эту услугу и сэкономить. И в результате имеем не целый департамент важных людей, которые сами себя занимают расчетами, контролем, начислениями... А за существенно более скромные деньги нам оказывают качественную прозрачную услугу, а еще дают вычищенные бизнес-процессы. Я получаю увеличение производительности труда. Я много чего получаю. Вот такие элегантные решения нам очень нужны. Их ценность, как правило, несопоставима с затратами. Мы за три дня отбили те 8 тысяч рублей, которые платим агрегатору в месяц.

Эти задачи вписаны в стратегию развития предприятия?

Согласитесь, когда звучит слово «стратегия», мы сразу представляем себе что-то такое большое, солидное, с массой умных красивых слов. У многих, уверен, есть эти стратегии, но они с истекшим сроком годности. Мы в свое время заплатили 500 миллионов рублей за проектирование перестройки южной аэрационной станции, где вы сегодня были и увидели своими глазами эту ветшающую старину. Но велика вероятность, что этот дорогущий проект придется переделывать, потому что он не актуален — ни в технологическим смысле, ни с точки зрения действующего законодательства и нормативных требований. Вот и сопоставляйте: на одной чаше весов 8 тысяч рублей. А на другой 500 миллионов. Повторюсь, нам остро нужны элегантные быстрые решения. Мы же далеко не все знаем. И за новые знания готовы платить. Кому? Некоему Бюро быстрых элегантных решений. С тесовым бесплатным доступом. Где за разумные деньги можно проводить испытания, запускать пилотные проекты. И получать бизнес-процессы, которые оцифрованы, понятны, прозрачны: когда я буквально с телефона могу видеть, что происходит. Такого рода решения вполне могут рождаться в рамках образовательной и научной индустрии, в экспериментальных проектных группах при вузах. Так могут зарабатывать и преподаватели, эксперты, ученые и даже студенты — магистранты, аспиранты, бакалавры... Мы абсолютно открыты для обсуждения наших проблемных зон. Мы все расскажем-покажем. Но чем конкретнее, короче, яснее будет ваше предложение, тем лучше. Не обязательно хвататься за все, рисовать глобальные схемы. Можно вполне действовать локально. Потому что кладбище нереализованных проектов, объединенных словом «стратегия», нам точно не нужно.

Насколько все сотрудники, а не только руководство готовы к изменениям?

Изучаем вопрос экспериментально. Тестируем. Вот недавно купили машины Scania. Заплатили немало — по 13 млн рублей за штуку. Но, уверяю, это лучшее, что есть в мире для нашей отрасли. Это красиво, эффективно, технологично. Пусть потребители видят, что наши водители ездят на Scania и понимают, куда уходят их деньги. А теперь самое интересное. У нас в АТП трудится 400 сотрудников. Мы им говорим — коллеги, пришло четыре шведских машины, красивые — глаз не оторвать! Кто из вас хочет поучаствовать в конкурсе на право управлять этими замечательными, комфортными автомобилями? Думаете, сколько откликнулось из четырехсот водителей? Тридцать человек! То есть, остальные 370, как в том анекдоте, «даже не купили лотерейный билет».

Чем вы это объясняете?

Сила инерции. Конкурс какой-то... А вдруг проиграю? И потом «Камаз» привычнее. Хотя «в длинную» Scania явно выгоднее. Но это даже далеко не все менеджеры понимают, не говоря о рабочих. Привычка — страшное дело.

Может, вы не очень хорошо донесли до сотрудников информацию?

Мы «заморочились» по-настоящему. Макеты красивые разработали, развесили анонсы в «красных уголках», медпункте, буклеты напечатали. Без этого бы, наверное, три заявки получили...

А что с внешними коммуникациями — как формируете лояльность потребителя?

Увы, потребитель тоже инертен. Ему не очень-то интересно, как функционирует «Водоканал». Суммы платежей относительно других позиций в квитанциях ЖКХ не большие. Заплатили и успокоились. Нет у обывателя никакого желания знать, на что идут его деньги,

достаточно ли их для качественного оказания купленной услуги. И домохозяйка не проводит прямую связь между брошенной ею в унитаз влажной салфеткой или медицинской маской и технологией нашей работы. А для нас эти салфетки, маски, одноразовые пеленки — настоящий бич, они забивают фильтры, ломают насосы. Для потребителя «Водоканал» это не его, а чье-то — городское, муниципальное, нечто общее, а, попросту, — ничье. Думаю, нам с этим жить до тех пор, пока потребитель не начнет платить за услугу ровно столько, сколько она реально стоит. Как в странах ЕС. Ведь, по существу, сегодня плачевное техническое, технологическое и материальное состояние объектов «Водоканала» связано с одним — мы по факту тратим больше, чем зарабатываем.

Но люди сначала должны убедиться, что то, что они платят сейчас, расходуется эффективно. Иначе, кризис доверия и — «ни копейки больше не дам»

Я, возможно, вас огорчу, но большая часть населения вообще не в состоянии разобраться, проанализировать и понять — что эффективно, а что нет. Я у себя во дворе общаюсь с соседями. Холодная вода их практически не интересует, потому что она стоит мало. Отопление — да, это треть в квитанции. Спрашиваю: «Дорогие граждане, что вас беспокоит? Вода? — Нет. — Отопление? — Нет. — А что? — Джип у начальника управляющей компании появился. Большой. Красивый. Ворует, выходит, негодяй...» А если джипа нет, какой диагноз?

Он ненормальный.

Точно! Такой недалекий, что даже украсть не может. Неудачник. И другого варианта нет. У нас в обществе вся логика управления строится не из экономических законов, а на основе мифов, пониманий о выборном цикле, политических обстоятельств, еще чего-то. Поэтому пока мы не сбалансируем экономические процессы, не уберем из сугубо деловой жизни общественно-политический надрыв и не включим там менеджерское мышление, ничего не изменится. Ни о какой эффективности речи быть не может.

Но вы предприятие жизнеобеспечения большого города — это ведь общественная миссия...

Да, это так. Поэтому стоимость наших услуг не мы и регулируем. И зачастую даже не экономика нашего предприятия в основе этого регулирования. Возьмем прошлый год. Жара. Воды в городе нет. Что делать? Мы включаем большие насосы в Челябинской области, для того чтобы качать воду в Екатеринбург. Стоит это от 150 до 400 млн рублей в месяц в зависимости от интенсивности работ. Мы приходим в РЭК, которая нам утверждает тарифы: вот, господа, расчеты — мы сверх четырех процентов, утвержденных вами для ежегодного повышения стоимости наших услуг, потратили на перекачку воды такое-то количество рублей. А нам в ответ показывают закон: ничего выше четырех процентов делать нельзя. Смысл ответа понятен без перевода: заберите вашу калькуляцию, выключите свет и закройтесь.

Выходит, что концессия, принципы государственно-частного партнерства единственный выход...

Похоже, в нашем случае, это так. Со времен Сталина предприятия нашего типа просто латают дыры. Инвестиций нет. Развития нет. И чудес не бывает. Вы съездите в города области, посмотрите — там порой и вовсе все заброшено, из-под земли идет труба и все городские стоки уходят в соседнюю реку. И никому дела нет. Люди ходят на выборы, но ни одному кандидату не задали вопрос — а что у нас с водоканалом, что там происходит, в каком он состоянии? Нет такого запроса от избирателей! А в странах ЕС иначе: там избиратель потребует и оценку ситуации, и план решений, и дорожную карту. Там спрашивают за всю систему обеспечения: за свет, за газ, за воду, за дороги. Для их обывателей это важно. Они соотносят эти программы с личным уровнем жизни — себя, своей семьи, домохозяйства. Там даже родительский комитет при школе — важнейший игрок рынка образования, он контролирует все и обладает большими правами. А у нас позволено некоторым частным собственникам зайти в провинциальный городок, выжать все из тарифа местного водоканала, а затем бросить его и уйти. И с точки зрения бизнеса такой собственник очень эффективен. А население, граждане по отношению к нему эффективны? Нет. Я десять лет хожу по собраниям ТСЖ и могу сказать со всей ответ-

ственностью: у нас консолидированное мнение рождается с диким трудом. Поиск компромисса, общая позиция — не наш конек. У нас люди поубивать друг друга готовы из-за эскиза детской горки или варианта нового паркинга. И это, кстати, тоже тема для большой научной и образовательной работы: почему так происходит, с чем это связано и когда это кончится. Тут всем институтам страны можно годами разбираться.

А вам как топ-менеджеру интересно работать с таким обществом, которое будет вас будоражить, дергать, тормошить?

Слушайте, я десять последних лет делаю все, чтоб общество проснулось. Мы создали десятки советов домов. У нас есть примеры потрясающей самоорганизации собственников жилья, у которых летом не двор — оранжерея. И красивые скамейки. И голубые ели. А тариф на услуги ЖКХ меньше, чем у других ТСЖ. Но чаще встречаются другие примеры. Пропорция «настоящих буйных» и выгоревших такая же как в нашем примере со Scania: один к семи. Но мы у себя поменяем эту пропорцию. Пока не скажут «вы свободны», будем пытаться всеми силами это делать. Чего у нас предостаточно, так это энтузиазма. И мы приглашаем к совместной работе Уральский институт управления, в магистратуре которого я заканчиваю учиться, готовлю к защите научную работу «Реализация госполитики в ЖКХ». Да, нам нужна экспертиза. Нужны расчеты. Нужны хорошие образовательные продукты. Но нужны и четкость, конкретика, наглядный результат. Потому что, чего мы терпеть не можем, так это «воду».

INTERVIEW WITH THE FIRST DEPUTY DIRECTOR OF THE MUNICIPAL UNITARY ENTERPRISE "VODOKANAL"

V.N. Belimov
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ekaterinburg, Russia

A.A. Karavaev
Municipal Unitary Enterprise "Vodokanal", Ekaterinburg, Russia

AUTHORS' INFORMATION:

Viktor N. Belimov — Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia); belimov-vn@ranepa.ru.

Aleksandr A. Karavaev — Municipal Unitary Enterprise "Vodokanal" (4, Tsarskaya St., Ekaterinburg, 620075, Russia); alexander-karavaev@yandex.ru.

FOR CITATION: Belimov V.N., Karavaev A.A. (2020). Interview with the first deputy director of the municipal unitary enterprise "Vodokanal", *Municipality: Economics and Management*, no. 4 (33), pp. 5–10.