

«ГОСУДАРСТВО ХОЧЕТ, ЧТОБЫ БИЗНЕС ВЫШЕЛ ИЗ ТЕНИ, НО ТОГДА И ГОСУДАРСТВО ДОЛЖНО ИЗ НЕЕ ВЫЙТИ»

РУКОВОДИТЕЛЬ СЕКЦИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЭНЕРГОПРОЕКТОВ ПРИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЕ РФ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ТЕПЛОКОМ» АНДРЕЙ ЛИПАТОВ РАССКАЗАЛ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ ЮЛИИ ЧАЮН О ТОМ, КАК УСТРОЕНЫ НАШИ МИНИСТЕРСТВА, ЧТО НЕОБХОДИМО В НИХ ИЗМЕНИТЬ И ПОЧЕМУ СМЕШНО ХВАСТАТЬСЯ БОЛЬШИМИ ЗАТРАТАМИ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТОВ.

BUSINESS GUIDE: Как вы, участник энергетического рынка, оцениваете деятельность сегодняшнего Министерства энергетики?

АНДРЕЙ ЛИПАТОВ: Сам господин Новак (Александр Новак, министр энергетики РФ. — **BG**), как мне кажется, очень грамотный лидер. Но фигура министра сегодня становится больше политической, чем менеджерской. Сегодня министерство утратило функцию бюджетораспределителя, функции министра больше похожи на работу арбитра, который согласовывает позиции разных ресурсных организаций, разрешает проблемные ситуации. Реализация основных энергетических программ передана в регионы, министр может рекомендовать программы к реализации, но не всегда может их финансировать. В этом отличие сегодняшних министерств от советских, где у министра была значительная финансовая власть.

BG: Это хорошо или плохо?

А. Л.: Это скорее неправильно, для этого и существует система сдержек и противовесов. Исполнительная власть должна эффективно исполнять, а для этого должна быть совокупность полномочий и ресурсов, необходимых для достижения целей. Иными словами, для того чтобы что-то спросить с руководителя любого уровня, будь то министр или директор компании, нужно понимать, какие ресурсы у него есть. Нет ресурсов — нет результата.

BG: Как, на ваш взгляд, должна быть организована работа эффективного министерства?

А. Л.: Работа любой властной структуры сейчас требует полной прозрачности и эффективности. Необходимо внедрение современных технологий управления, тогда бумажки физически перестанут «ходить» по коридорам. Актуально и внедрение технологий open space. Полезно на каждом кабинете написать, какие фактические решения может принимать человек, сидящий в нем. Зачастую люди ходят по кабинетам, не зная, кто и за что в министерстве отвечает. Это все равно как с врачами: не нужно идти к гинекологу, если у тебя болит горло. Сегодня много говорят о необходимости введения правила «одного окна», говорят много, а правило не работает. А ведь решение всех задач в режиме «одного окна» могло бы убрать значительную часть коррупции, потому что не нужно будет договариваться с несколькими чиновниками. Я бы предложил аппарату выйти из советских зданий. Я раньше не задумывался об этом, но то, что называется инженерией рабочих мест, действительно результативно. С советского времени мы помним фразу: не место красит человека, а человек красит место. Задача сегодняшнего дня не красить место, а обслуживать интересы государства в отрасли. Современное управление нуждается в автоматизации, в том числе и рабочего



процесса. Менеджмент как наука об управлении включает в себя базовое звено упрощения процедур, внутренней логистики. Это важно, так как чем быстрее коммуникации, тем быстрее принимаются решения. Я уж молчу про мотивацию, которая должна перекрывать интерес к коррупции. Все в совокупности приводит к существенному снижению численности персонала.

BG: Банальный вопрос: а если чиновники не заинтересованы в увеличении скорости принятия решений, им не хочется бороться с коррупцией?

А. Л.: Архаизмами «заинтересованы/не заинтересованы» я предлагаю уже не мыслить. Если это адекватные, не коррумпированные, не являющиеся бюрократами старого образца современные люди, то они заинтересованы в оптимизации работы. Большое количество согласовательных подписей раньше являлось системой контроля, надзора за работой чиновников. Сегодня вместо того, чтобы настраивать пяти-шестизвенную систему контроля, нужно сделать двухзвенную систему, но состоящую из профессионалов. На деле же контроля по-прежнему много, потому что профессионалов по-прежнему мало.

BG: Вы перечислили конкретные шаги необходимых изменений, которые выглядят адекватно. Почему такими реформами никто не занимается? Как это лоббировать?

А. Л.: Представьте: вот вы становитесь завтра министром. На вас сразу наваливается масса внешних задач, а для управления и реформирования внутренней структуры нет операционного директора, который должен этим заниматься. И должности такой в министерстве нет. Работа министра — решать внешние задачи, заниматься внешними коммуникациями, принимать решения, выгодные для страны, и нести ответственность за их последствия. Даже в российском бизнесе операционный директор появился совсем недавно, лет 5–7 назад. Во всем мире эта позиция существует лет 30–40. Генеральный директор, как и министр, отвечает за реализацию стратегии компании во внешнем мире.

Мне нравится, что делает господин Новак. Кроме всего прочего, он работает над брендом Министерства энергетики. Что такое сегодня Министерство энергетики для потребителя? Любой энергетик вам скажет, что это властная структура, находящаяся в правительстве. Но что конкретно эта структура делает? Нам трудно ответить на вопрос

о том, что Министерство энергетики конкретно для нас, граждан, сделало. А это и является наполнением бренда, «кодом» министерства. Я юрист по первому образованию и понимаю функции и задачи министерства, так как я читал положение. Но для граждан это все очень абстрактно. Для того чтобы четко сформулировать этот код, необходимо стать полностью прозрачными, а это для наших властных структур исторически тяжело. Но к управлению приходят молодые современные менеджеры, которые заинтересованы в прозрачности, и вступление России в ВТО будет этого требовать.

Государство хочет, чтобы бизнес вышел из тени, но тогда и государство должно из нее выйти, показать людям, как принимаются решения, а не только как тратятся личные средства в декларациях о доходах. Мне вот неинтересно, какие доходы у конкретного чиновника. Пусть они зарабатывают много. Я вообще за то, чтобы министры были миллионерами, но при этом у них должны быть показатели, полномочия и ресурсы, и они должны добиваться огромных результатов. Если конкретное министерство принесет стране миллиарды рублей, пусть миллионы зарабатывает министр. Но сегодня нет прямой связи между деятельностью министерства и доходами государства от деятельности ресурсоснабжающих организаций, например.

BG: Как вы считаете, эффективно ли государство тратит средства?

А. Л.: Я всегда удивляюсь нашим заявлениям о бюджетных затратах. Эффективность менеджмента состоит не в том, как удивлять людей гигантскими расходами. Вообще, пора забыть о хвастовстве большими инвестициями. «Мы потратили миллиарды на строительство дорог, мы потратили миллиарды на строительство стадиона, мы потратили миллиарды на Олимпийские игры». Эффективность менеджмента находится в другом поле — в поле доходов и результатов. Гордиться нужно примерно так: «У нас прошла отличная Олимпиада, весь мир в шоке, а мы на нее потратили всего лишь... У нас самый крутой стадион в мире, а мы на него потратили всего лишь...». Вот эти «всего лишь» должны быть гораздо ниже, чем затраты на аналогичные проекты в мире. У нас ряд финансовых учреждений не участвует в проектах с финансированием менее трех миллиардов рублей. Вопрос же не в объеме инвестиций, которые ты хочешь взять, а в том, какой эффект ты сможешь получить. Например, на ЖКХ мы тратим столько-то миллиардов рублей. Мне грустно от этого, называются огромные цифры, а трубы продолжают лопаться. Может, перестанем хвастаться бюджетом и начнем гордиться делом, тогда каждому человеку будет понятно, что Россия — великая страна. ■