

Дмитрий Валериевич, за названием «Инженерный центр» кроется крупнейшая в Москве негосударственная организация, входящая в комплекс городского хозяйства. Чем она занимается?

«Инженерный центр» действительно крупная организация — у нас работает около 500 человек. «Инженерному центру» пошел 13-й год. Его создал и до 2002 года бессменно им руководил мой отец Валерий Карлович Кузнецов. С сентября 2002 года, после его смерти, директором стал я. А занимаемся мы тем, что убираем дороги и улицы города: Рублевское шоссе, проспект Вернадского, западный участок московской кольцевой автодороги — от Волоколамского шоссе до Профсоюзной. В сентябре 2003 года выиграли тендер и на уборку южного участка МКАД. Таким образом, будем убирать почти половину кольцевой автодороги. По объемам — где-то около 8 млн. кв. метров. Помимо этого, мы убираем дороги ЦАО: в управках Хамовников и Красносельского.

Вы все время производите слово «уборка». Что в нее входит?

Дороги должны быть в идеальном состоянии. Мы их моем, чистим от мусора. Зимой вывозим снег, обрабатываем реагентами. Но это только одно из направлений. Мы также ремонтируем асфальтовое покрытие. В свое время мы внедрили литой асфальтобетон — единственный асфальт, который используется зимой: его можно укладывать при температуре до минус 5 градусов. В отдельных, аварийных, случаях им можно работать при минус 30. Для сравнения: с обычным, уплотняемым, асфальтом можно работать только летом, весной и осенью — до плюс пяти градусов. У нас есть свой завод для выпуска именно этого асфальта, мы его построили совместно с Департаментом жилищно-коммунального хозяйства. Есть у нас специальная техника и десяток бригад, занимающихся ремонтом. Есть специализированная аварийная служба, созданная в свое время распоряжением мэра. Задача у нее одна: в течение 3-12 часов, в зависимости от сложности, выполнять заявки, идущие через «горячую линию» мэрии и других заказчиков — Мосводосток, Москоллектора. Одним словом, любое разрушение, появляющееся на проезжей части, мы должны устранить в кратчайший срок.

Ведем мы текущий и капитальный ремонт дорог — по заказу города и префектур. Но, конечно, прежде выигрываем тендеры. Приводим в порядок дворы по программе «Мой двор, мой подъезд». Занимаемся благоустройством, озеленением. Есть у нас лаборатория, где рассчитывают расценки на уборку. Есть исследовательская лаборатория, которой поручено испытание реагентов, используемых в городе. Кстати, на западном участке МКАД, который мы обслуживаем, постоянно ведутся замеры и исследования для того, чтобы выбрать оптимальную технологию, лучший из реагентов, которые предлагают те или иные поставщики. Для этого мы сотрудничаем с МАДИ, другими исследовательскими организациями, которые выполняют по нашему заказу часть исследований и испытаний.

«Инженерный центр» — негосударственная организация. Ныне постоянно говорят, что пока в ЖКХ не будет внедрен рынок, качественного обслуживания не добьемся. А рынок — это прежде всего частные компании. Ваша компания, как я понимаю, частная?

Верно. Но когда говорят о привлечении частных, коммерческих фирм на рынок ЖКХ, то очень важно уяснить, что это за фирмы. И для какого дела они нужны? Важно определить объем работ, который фирма способна взять на себя. Следует принять во внимание и технический уровень, и уровень подготовки персонала. Если, скажем, небольшая частная компания рискнет пойти в ту сферу, в которой работаем мы, то, подождав, у нее возникнут проблемы: ей, например, сложно будет выделить средства на научную деятельность, на специальные структуры, которые бы контролировали качество работы. А мы себе это можем позволить. Скажу откровенно: просто убирать снег не хочется. Хочется постоянно двигаться вперед в тех-

ническом плане. Расширяться. Нарастивать объемы работ. Наша фирма себя проявила, стала известной. Поэтому ей доверяют серьезные дела.

Тогда есть резон поговорить о положительных сторонах деятельности частной компании. Но начнем вот с чего: известно, что государственные предприятия сопротивляются введению частных фирм в сферу ЖКХ.

Дмитрий КУЗНЕЦОВ:

НЕТ ЖЕЛАНИЯ ХАЛТУРИТЬ

Дмитрий Валериевич Кузнецов — генеральный директор ЗАО «Инженерный центр». Родился в Москве в 1975 году. Окончил Финансовую академию при Правительстве РФ. Работал заместителем председателя правления коммерческого банка. В «Инженерный центр» пришел работать на должность заместителя директора завода по экономике, был заместителем генерального директора по экономике, по производству. В 2002 году возглавил «Инженерный центр». Женат. Двое детей.

Что вы! Я называю лишь две-три организации — ГУ-Пы, которые могут с нами конкурировать. Остальные — не конкуренты. Мы — мощная и мобильная фирма.

В вашу работу чиновники вмешиваются?

Сказать о полном невмешательстве нельзя. И, кстати, что называть вмешательством? Мы — подрядная организация, выполняющая городской заказ. Есть чиновники, которые представляют город — скажем, из Департамента ЖКХиБ, Доринвеста, Кольцевых магистралей. Обязан я быть на совещаниях по профилю нашей деятельности? Конечно. Должны они ставить перед нами задачи? Обязательно. Кто определяет время выполнения этих задач? Заказчик. Он же может порекомендовать или предложить схему работы. Например, реагенты мы закупает централизованно. Заказчик на основании поручения, которое я даю, закупает для меня реагенты, размещает их на базах хранения. Меня это вполне устраивает — целый комплекс вопросов с меня снимают. Я не выбираю реагенты. Не слежу за их доставкой. Мне не нужно думать, где их хранить. Забираю с базы и пускаю в дело. Такая же схема была в прошлом году по самосвалам, когда мы централизованно предлагали самосвалы через Мосавтотранс и потом с меня деньги удерживали за использование техники. Это вмешательство? Нет, конечно. Я бы сказал так: полной самостоятельности в коммунальном хозяйстве нет и быть не может. Здесь исключительно партнерские отношения.

Что же касается организации труда — в это никто не вмешивается. Не вмешиваются и в мою финансовую деятельность. Правда, проводят различные проверки: проверяют состояние баз и территорий; состояние помещений, где люди передеваются, отдыхают; технику, охрану труда...

Говорят, в ЖКХ сегодня не идет малый бизнес и среди прочих называют такую причину: в этой сфере малые деньги, низкие расценки — не заработаешь. А вы — работаете...

Прежде всего хотел бы заметить: «Инженерный центр» — не малый бизнес! Извините, если 500 человек — малый бизнес, что тогда большой? Малый бизнес — это пять работников с лопатами и самосвал.

А теперь — по существу. Действительно, бытует мнение, что при таких расценках не заработаешь. Я с этим не согласен! Расценки близки к реальным. Но я бы хотел обратить внимание на обратную сторону медали, о которой почему-то не говорят рататели больших расце-

нок. Есть городской бюджет, из которого финансируется дорожный комплекс. И он, к сожалению, не резиновый. Есть определенные рамки, в которых утверждаются те или иные расходы. Город не может выделить больше, чем отпущено, скажем, на содержание дорог. Конечно, можно утвердить расценки, которые будут, допустим, на 50 процентов выше существующих. Но в конце года выяснит-

Делал я попытки привлечь рабочих из других регионов России. Провели даже специальную акцию. Есть в Тульской области поселок Бородинский — там снимали фильм «Свадьба». Мы узнали, что местный люд без работы и ему очень плохо живется. Приехали туда. Собрали мужиков в клубе, предложили работу в Москве. Отобрали около 100 человек — из тех, кто пришел трезвый. Привезли

включают договоры с управами, другими заказчиками на контроль работ, которые мы проводим. Касается это асфальтировки. Что до уборки, то здесь прежде всего есть служба заказчика, которая проверяет нашу работу. Есть, наконец, ОАТИ и другие контролирурующие организации — в контролерах недостатка нынче нет. Проверять у нас любят. И с большим удовольствием это делают.

И неплохо зарабатывают на штрафах...

Меня больше волнует вопрос не штрафов, а престижа — лица предприятия. Если что-то негативное о нас говорят — это распространяется как волна. Не дай бог, кто-то из руководителей города позволит себе негативное высказывание в наш адрес — большинство подчиненных воспринимает это как руководство к действию. За неделю-две создается «мнение». Так что лучше не допускать...

Дмитрий Валериевич, для вас так важен престиж организации — это что, амбиции?

Если хотите, амбиции! Но это амбиции особого рода: для меня работа здесь — определенный этап жизни. Я никогда не думал, что так быстро стану руководителем. Да, я здесь руководил заводом, асфальтными работами занимался как зам генерального директора. Но отец умер в 56 лет. Никто к этому не был готов. В том числе и я. И возникли большие сложности с дальнейшей судьбой предприятия, ведь смерть отца была шоком не только для семьи, но и для городских заказчиков, для коллектива. Авторитет «Центра» держался исключительно на авторитете отца. Он олицетворял организацию. Был хозяином во всех смыслах. Знали только его. И понимали: все, что сделано, сделано Кузнецовым Валерием Карловичем. И возник резонный вопрос: что дальше? Многие усомнились: а стоит ли работать с этой организацией? Тем более был сентябрь. Впереди — зима. Справятся ли без лидера? Если не справятся, то проблемы возникнут у многих. Например, если Рублевское шоссе не будет в надлежащем виде, достанется в первую очередь не «Инженерному центру», а тому, кто доверил ему убирать эту дорогу. Согласитесь, резонный вопрос: можно ли доверить дело Кузнецову-младшему, молодому, никому не известному человеку? Но люди, которые работали со мной, мне доверили. И я рискнул — вошел в кабинет отца...

И был период — полгода, когда мы буквально бились за сохранение «Центра», решали возникшие проблемы. А их было немало: нам не платили деньги, старались выжить из этого рынка. Полгода меня били по голове и говорили: ты не сможешь. А я смог. И теперь другая реакция. Сентябрьский тендер мы выиграли. То есть мы увеличиваем объем своей работы на 40 процентов! Не считая того, что и по остальным направлениям продвинулись. Занялись благоустройством — новая для нас работа. Нами довольны в префектурах, где мы работаем. Мы развиваем новую программу: строим детские спортивные площадки. Ведем благотворительную деятельность. Сейчас работаем с комитетом по образованию — хотим, чтобы у нас в пионерском лагере отдыхали дети из детских домов...

Пионерский лагерь? Это не оговорка?

Буквально до недавнего времени он так и назывался. Этому лагерю лет сорок. Располагается в Ивантеевке. В нем я еще пионером отдыхал. Поэтому он мне дорог. Он у нас на балансе. Сейчас мы его назвали детским оздоровительным лагерем. Прибыль он нам не приносит. Но мы его ремонтируем, благоустраиваем. Детям очень нравится там отдыхать. Это дети наших сотрудников, сотрудников дружественных организаций. Дети из неблагополучных семей, которых нам присылают управы. Мы это сами предложили. А еще мы продаем путевки через туристические агентства. Родители с удовольствием покупают эти путевки. В лагере есть кружки, секции. Планируем перепрофилировать его в спортивный лагерь.

Окончание на 8-й странице



ФОТО АНДРЕЯ НИКЕРИЧЕВА

ся: денег не хватало. И получить кредиторскую задолженность — задолженность заказчика передо мной. Не хоч! Смысла нет. И это мы уже проходили: заказчик мне должен 15-20 млн. рублей, значит, у меня нет денег, чтобы оплатить повседневные нужды: зарплату, топливо и все остальное. Я тоже начинаю брать в долг. Он нарастает как снежный ком. Это путь к финансовому краху предприятия. В эти игры коммерческой структуре играть не стоит.

Так вот, я считаю, что работать в ЖКХ можно. Сверхприбыли здесь, конечно, не будет, но прибыль получать можно. Только нужно не сегодняшней выгодой руководствоваться, а видеть перспективу. В свое время мы построили завод. Все говорили: зачем? Столько заводов в Москве! Но мы построили. И вот в течение нескольких лет лидируем. Мы же первыми внедрили высококачественный асфальт — укладывают на кольцевой дороге. Это асфальт высокой плотности, который позволяет избежать образования так называемой колеи. В том году провели эксперименты — проложили несколько участков. Не зря потратили время. Смысл в том, чтобы минимизировать затраты...

К сожалению, не все легко поддается минимизации. Основная проблема — зарплата. В ГУПах средняя зарплата 5-7 тысяч. У нас — 10-15 тысяч. Я стараюсь держать ее на этом уровне. Тем людям, которые не хотят работать, деньги не платю. У меня нет возможности и желания халтурить. С другой стороны, считаю, что за такую зарплату могу спрашивать...

Мы подошли к одной из труднейших проблем в ЖКХ — проблеме кадров. У вас, как я понял, есть свои принципы и критерии в подборе людей?

Если скажу, что эта проблема у нас решена, наверное, слухавлю. Нам нужны люди. Но люди квалифицированные, ответственные, желающие работать. Если скажу, что москвичи не хотят работать, то вряд ли кого-то удивлю. Скорее насмешу. Но мы работаем с москвичами, и у нас процентов на 50 москвичи. Остальные в основном из ближнего Подмосковья. Мы ввели для них сменный метод работы. Люди тратят на дорогу 2-3 часа. Приехали, отработали сутки. Сутки проводят дома. Такой график их устраивает.

Через месяц остался десяток. Сегодня из той сотни у меня один — работает сторожем. Многие просто не смогли работать. Разучились! Кто-то дождался первой зарплаты, получил и уехал. Приглашали рабочих из Владимира, Муром, Саратова, Твери, Торжка. То же самое — давали объявления через службу занятости, предлагали работу в Москве. Я приезжал, рассказывал, заполнял анкеты. Привозил в общежитие. Но, к сожалению, оставались единицы. Остальные в лучшем случае после первой зарплаты уезжали домой. У человека 7-10 тысяч в кармане. Ему больше ничего не надо. Говорит: перезимую — картошка есть, на водку хватит.

В целом этот опыт оказался не столько негативным, сколько поучительным. Человек должен трудиться постоянно. Без работы он, как мышца, атрофируется. Деградирует. Заставить работать его тяжело. Да и надо ли? В Москве работа ответственная. На технику не посадишь: уровень подготовки водителей и механизаторов разный. Московская дорога — не поле. Водители с периферии принесли нам большое количество ДТП и судебных разбирательств. Поэтому на такие деньги мы привлекаем работников из Москвы и области. У нас есть, скажем, «мерседесы», которые на МКАД работают, — машина сложная и дорогая, тут нужен профессионал самой высокой квалификации. Конечно, мы хорошо платим людям, которые на эту технику приходят и ответственно ее эксплуатируют, — водители получают до 30 тысяч. Но нероссиян мы к работе не привлекаем. Это не национализм. Это принцип, основанный на опыте: мы брали выходцев из южных республик; заканчивалось одним — так или иначе они нас подводили. Может быть, все дело в том, что, пока человек не почувствует, что он на своей земле, как ни крути, ничего хорошего не получится, — нормально работать он не будет. Я уже не говорю о разнице в культуре. Одним словом, привлечение рабочей силы из кавказских регионов и Средней Азии мы не практикуем...

Опыт — важный аргумент. А кто оценивает качество вашей работы?

Раньше у нас была своя лаборатория, которая оценивала качество. В этом году она выделилась и превратилась в самостоятельную структуру. Называется «Инженерный центр-качество». Они за-