

ОСТАП БЕНДЕР В УПРАВДОМЫ НЕ ГОДИТСЯ

Все меньше времени остается до 1 января 2007 г. - срока, до которого жители домов должны определиться, кто и как будет управлять их жильем. И все чаще на многих встречах звучит плохо скрытая угроза: если сами не выберете способ управления и управляющую компанию, то (якобы по конкурсному выбору) управляющего вам назначит местная власть. «Страшилкой» этой так запугали жителей, что захотелось разобраться, что же это за монстр такой - управляющая компания? Для этого мы и встретились с Владиславом ФЕДОРОВЫМ, директором бизнес-линии «Управление жилищным фондом» группы компаний «Ирис».

Владислав Николаевич, когда и с какой целью была создана ваша группа компаний? Понятно, что частная фирма организуется для получения прибыли, но единственная ли это сверхзадача?

- Компания появилась еще в 1993 году. Сама идея ее создания подсказана рынком. Обслуживание и эксплуатация жилищного фонда, поддержание его в нормальном состоянии к тому времени становилось государству не под силу. Началось смещение центра тяжести в этой сфере от государственных структур к коммерческим, поскольку для настоящего ре-

например, как посольства США, Великобритании. Это опять-таки комплексное обслуживание. А заказчики они, надо сказать, требовательные и серьезные. Нареканий с их стороны нет, что само по себе говорит о качестве предоставляемых нами услуг.

Наша компания действует на разных направлениях. Кроме управления жилищным фондом это еще эксплуатация инженерных сетей и оборудования зданий, ремонт и обустройство офисов, уборка зданий и территорий, организация корпоративного питания, озеленение, фитодизайн и ландшафтное проек-

его исполнять. Поэтому в строго установленные сроки проводим те или иные технические работы.

Другое дело, что мы более свободно ориентируемся на рынке труда. А качество работы, как известно, зависит от персонала. Хороший персонал стоит денег. Ценовая политика в оплате труда работников у нас более свободна, чем у ДЕЗов.

То есть вы можете перекупить у них хороших специалистов? Порядочно ли это?

- Мотивация труда у нас процентов на 40 выше. Но ведь более квалифицированный труд и должен стоить дороже. А что касается порядочности... Мы никого не переманиваем. Люди сами к нам идут. И еще не факт, что специалист, пришедший к нам из ДЕЗа, подойдет по всем параметрам. А вообще нынче в Москве ощущается в нашей сфере кадровый дефицит. Найти квалифицированных работников становится все сложнее.

Если вы платите больше своим сотрудникам, стало быть, жителям приходится больше денег выкладывать?

- Все зависит от общего собрания собственников. Смету на эксплуатацию и содержание дома утверждают они. Нам очень важно получить срез мнений жителей - чего бы они хотели от нас кроме обязательного набора услуг. Если они хотят расширить их спектр, значит, должны согласиться на более высокую оплату за обслуживание квадратного метра.

И соглашаются?

- В последнее время - все чаще. Ибо люди понимают: за качество и комфорт можно и приплатить. Кстати, расценки у нас невысокие. По многим домам - те же, что и у ДЕЗов. Мы идем на общее собрание с готовым экономическим расчетом. Показываем планы, цифры. Обстоятельно рассказываем, во что обойдется та или иная услуга. Жители вольны выбирать: принимать ли наше предложение или отвергнуть. Должен заметить, что в большинстве обслуживаемых нами домов договор продлен. Тем самым жители дали оценку нашей работе.

На какой срок вы заключаете договор?

- Обычно на год, но порой и на пять лет. Год - это тот срок, в течение которого жители могут убедиться в качестве нашей работы, а также согласиться на дополнительные услуги, связанные с ремонтом или отделкой мест общего пользования.

В последнее время жители все чаще приглашают нас на общие собрания, чтобы мы приняли участие в конкурсе, чтобы мы приняли участие в конкурсе, чтобы мы приняли участие в конкурсе, чтобы мы приняли участие в конкурсе.

Случается ли, что на таких собраниях вы сталкивались с конкурирующей фирмой?

- Такое бывало. Но мы к этому относимся совершенно спокойно - рынок есть рынок. Все свои расчеты мы обосновываем четко. Они, что называется, прозрачны для любого мало-мальски грамотного человека. Конкуренты, конечно, могут предложить более низкие расценки. Но трезво мыслящие люди понимают, что тогда и услуги будут менее качественные. Они говорят: да, «Ирис» более дорогая компания, но у нее мощная инженерная служба, внушительные производственные активы, она давно работает на рынке ЖКХ, имеет солидную репутацию, да и услуги ее не критически дороже.

Кроме того, у нас отработан механизм контроля качества, заложены высокие его стандарты. Перед тем как принять дом, мы составляем опросный лист, в

который вносим основные, ключевые параметры здания. Затем наша инженерная служба проводит техническую экспертизу. Обследуем все детально, в том числе противопожарное оборудование, лифтовое хозяйство, поскольку понимаем, что люди доверяют нам свою безопасность.

Эту экспертизу вы проводите за дополнительную плату?

- Нет, за счет компании - это закон работы, как известно, зависит от персонала. Хороший персонал стоит денег. Ценовая политика в оплате труда работников у нас более свободна, чем у ДЕЗов.

До 1 января будущего года срок выбора управляющей компании отложен. Но это ведь не означает, что надо все откладывать до последнего момента?

- За первые четыре месяца нынешнего года к нам уже поступило несколько предложений от жителей. Во втором квартале мы рассчитываем увеличить объемы работ почти в два раза. Правда, есть дома, которые находятся в запущенном состоянии, имеют много долгов, изношенные инженерные сети. Тем не менее мы от них не отказываемся.

А как же долги?

- Мы тщательно прорабатываем график погашения задолженности перед ресурсоснабжающими организациями, согласовываем его с ними. Чаще всего удается договориться - это ведь и в их интересах. Затем разбираемся, почему

Самая сложная специализация - это управляющий домом...

Неужели Остап Бендер, собиравшийся в случае чего податься в управдомы, не справился бы с этим делом?

- Сегодня его и близко бы не допустили к этому ответственному занятию. Если бы, конечно, он не вызубрил пятистраничную инструкцию, набранную мелким шрифтом, если бы не прошел основательную трехмесячную стажировку под началом опытного управляющего. Человек на этом посту должен знать инженерные системы, новое оборудование, которым сейчас оснащаются дома. Он должен быть тонким психологом, чтобы выстроить отношения с жителями и местными властями. Он должен уметь договариваться с ресурсоснабжающими организациями, блюдя при этом интересы и жителей, и своей родной компании. Все это требует от него стратегического, комбинаторного мышления, умения перерабатывать, перерабатывать огромные потоки информации. Словом, нагрузка на него еще та. Но зато и получает он у нас высокую зарплату, не считая премий за успешную работу.

Неужели, кроме вас, никто управляющих не готовит?

- Почему же? Их готовит Академия жилищно-коммунального хозяйства. Радует, что и в некоторых других вузах появились такие программы. Но нам-то ведь надо работать сегодня! Когда еще придут к нам их выпускники... Но даже если они и появятся, им предстоит у нас



КОПЛАЖ АЛЕКСАНДРА МАТЮШКИНА

формирования жилищно-коммунального хозяйства нужны серьезные финансовые средства. Словом, в этой точке сошлись интересы и государства, и потребителей, то бишь жителей, и инвесторов.

Первые шаги были сделаны в Северном округе, потом появились дома на Щелковском шоссе, в СВАО. С самого начала ориентировались на комплексное оказание услуг: как по строительству и ремонту, так и по обслуживанию, эксплуатации инженерных сооружений, уборке и благоустройству территорий, содержанию в порядке мест общего пользования.

Не верится, что вы взяли в управление старые, дышащие на ладан дома.

- Действительно, начинали мы с новострой. Но надо было набраться опыта, продумать структуру предприятия, определиться с перспективами. С самого начала стало ясно, что брать дома в эксплуатацию по договорам надо с момента их приемки и ввода в строй. В этом случае управляющая компания имеет возможность повлиять на строителей, допустивших какие-то недостатки.

Впрочем, к настоящему времени мы уже управляем набором домов разных лет постройки. Мало того - кроме жилого сектора группа компаний «Ирис» обслуживает теперь и другие организации, в том числе представительские. Такие,

тирование, охранные услуги и т.д. и т.д. Таким образом, группа компаний «Ирис» оказывает комплексные услуги. Это очень удобно для собственников зданий - все вопросы можно решить с одной организацией, и даже с одним менеджером.

Наверное, ДЕЗы ревниво относятся к вашей деятельности по управлению объектами жилищно-коммунального хозяйства? Все-таки раньше они были монополиями, а теперь появился конкурент...

- Да, мы стали для них конкурентами. Но я бы не сказал, что антагонизм ощущается явно. Собственно, ДЕЗ - это ведь тоже управляющая структура. Мы заняты одним делом. Правда, принципы ее работы иные - дирекции являются государственными структурами, финансируются за счет бюджетных дотаций. А мы чистые рыночники. За нами никого нет. За все отвечаем сами.

Но ведь в любом случае, что у ДЕЗа, что у вас существует обязательный набор услуг. Их обязаны оказывать и вы, и дирекция.

- Это так. Обязательный набор регулируется правилами и нормами технической эксплуатации жилищного фонда. Это очень детально проработанный документ, включающий в себя массу положений и инструкций. И мы тоже обязаны

ДВА ВЗГЛЯДА

образовались такие долги? Иногда бывает, что какие-то площади вовсе не оплачивались, неправильно использовались, по ним не было нормальных договоров. Случалось, что платежи от жителей шли с момента заселения, а до этого строители плату за ресурсы не вносили. Словом, нужна грамотная работа, чтобы ликвидировать со временем все долги. Иногда мы идем и на самостоятельное погашение долгов - для нас важно сохранить дом за собой, завоевать уважение жителей. Такое инвестирование рано или поздно окупится.

У вас, видимо, есть солидная техническая база?

- Есть свой транспорт, склад, где имеется все необходимое оборудование, инструмент, материалы, запчасти и т.д. Диспетчерская служба принимает заявки, оперативно передает адреса специалистам. Организовано круглосуточное дежурство аварийной службы. Созданы мобильные бригады, которые могут перемещаться по всей Москве, а также и по Подмосковию, где у нас тоже появились объекты. Вообще, мы ведем открытую политику - представители инициативных групп могут побывать на обслуживаемых нами домах, напрямую поговорить с жителями о качестве оказываемых нами услуг. Они могут познакомиться с типовым договором, который мы индивидуально заключаем с каждым собственником. Это очень обстоятельный и подробно составленный документ, там все детально оговорено. Наши обязательства и обязанности жителя обусловлены предельно ясно.

А если авария произошла по вине владельца квартиры?

- Бывали у нас такие случаи. Прежде всего мы оперативно устраняем последствия такой неприятности. По тревоге поднимается вся инженерная служба. Мы головой отвечаем за каждый дом. Затем наша юридическая служба разбирается - чья вина, кто возместит ущерб?

Какую долю прибыли вы направляете в развитие производства?

- Это зависит от направления бизнес-линии - на то и создавался холдинг, чтобы иметь возможность маневра финансами. Что же касается управления жилищным фондом, то здесь мы пока главным образом инвестируем... в людей.

Как это?

- К нам часто приходят люди, не отвечающие нашим стандартам, нашим требованиям. Приходится их обучать или переучивать. У нас есть центр обучения, который и выполняет эти задачи. Кроме того, есть прекрасный механизм повышения квалификации прямо на рабочих местах, придуманный еще в советские времена - наставничество. За опытным специалистом закрепляется начинающий работник и на практике овладевает необходимыми знаниями, навыками.

пройти серьезное дообучение - практическая работа требует самых разнообразных знаний, которые даже самый лучший вуз дать не может. Человек не должен потеряться ни в какой ситуации, а это дает только практика.

Что бы вы могли посоветовать вновь возникающим управляющим компаниям?

- Я знаю немало фирм, которые переоценили свои возможности. Сегодня только очень мощная структура может выходить на этот рынок. Здесь необходимы чрезвычайно отлаженные процессы, структурное мышление, сетевой принцип организации. Нельзя прийти сюда, чтобы только снимать сливки. Нужны крупные первоначальные инвестиции, системный подход к работе. Нельзя рассчитывать на то, что вы в первый же год получите прибыль. Для начала наладьте четкие действия службы эксплуатации. А главное - поставьте психологическую работу со своими специалистами. Они не только должны сделать свою работу в квартире, но и просто обязаны оставить после себя приятное впечатление у ее владельца. Например, те же сантехники или электрики должны сразу показать наряд-заказ, надеть бахилы, чтобы не топтать в грязных ботинках по дому, вести себя интеллигентно и вежливо. После окончания работы получить роспись жителя, что все сделано качественно.

У нас, кстати, есть контролер качества, который напрямую подчиняется только директору бизнес-линии. После выполнения каких-то работ он может позвонить жителю и спросить, доволен ли он их качеством, нет ли претензий, может поинтересоваться, как складываются отношения с управдомом. У него очень серьезные полномочия. Он может финансово влиять на службу эксплуатации, на распределение премиального фонда. А мотивация рублем пока еще является серьезным фактором. Каждый работник должен понимать, что житель - главный плательщик, а значит, его интересы являются определяющими.

И еще. У нас работает специальное подразделение бизнес-аналитиков, которые отслеживают прохождение документов, весь поток поступающей информации, распределение обязанностей между сотрудниками, вносят предложения по вопросам контроля качества, готовят прогнозы на эффективность дальнейшей деятельности.

Вступающим на рынок управления и эксплуатации жилья надо знать, что деятельность на нем не слишком рентабельна, быстрых денег здесь не получить. Нужно огромное терпение, качественная работа, налаживание добрых отношений с жителями, местными властями, ресурсоснабжающими организациями. Все это требует не только физического, но и душевного труда.

Беседу вел Виктор ШИРОКОВ