

// За время работы в Правительстве Москвы у меня было много интересных и запоминающихся встреч. Одна из них – знакомство с Василием Овчинниковым. Помню, как первый раз приехал в МММЦ на Ярославку, и Василий с «горящими» глазами рассказывал и о том, что уже сделано, и о планах на ближайшие месяцы. Центр на Ярославке действительно стал успешным и ярким проектом. Думаю, что во многом благодаря тому, что руководство города поверило молодым ребятам, которые были во главе МММЦ, и дало им возможность сделать то, что действительно востребовано молодежью.

Прочитав книгу Василия, я узнал много интересных подробностей. Но больше всего эта книга понравилась мне своей искренностью и открытостью. Не знаю, может быть есть похожие рассказы о госслужбе, но мне точно не пришлось читать ничего подобного. Работа в государственных «подведах» непростая, но может быть очень интересной, полезной и вдохновляющей, если относиться к ней так, как описывает (и, главное, делает) Василий.

Я желаю автору новых высот и в работе, и на писательском поприще. А тем, кто так или иначе сталкивается с работой «подведов» – рекомендую обязательно прочитать эту книгу. Я верю в то, что на госслужбу будет приходить все больше ярких, честных и равнодушных людей, и наша с вами жизнь станет проще и комфортнее. **//**

Алексей Комиссаров

*Директор Фонда развития промышленности
при Министерстве промышленности и торговли РФ*

// Эффективность госструктур – это удобство и экономия времени каждого из нас. Автор книги – практик, управляющий государственным учреждением современно, динамично, предпринимательно. Рекомендую всем равнодушным к вопросам эффективности и клиентоориентированности российского государства. **//**

Глеб Архангельский,

*генеральный директор
ОАО «Организация Времени»*

// Говоря о менеджменте, мы, как правило, имеем в виду бизнес, при этом упуская из вида государственную систему. Однако, учитывая колоссальное значение качества государственного управления, эта тема, бесспорно, заслуживает интерес. Современный читатель очень мало знает о том, как устроена государственная служба, как на ней добиться успеха и стать по-настоящему эффективным управленцем.

В этом и состоит уникальность книги Василия Овчинникова, который за свой карьерный путь смог уловить различия в управленческой модели и благодаря своему опыту, видению и энергии наглядно продемонстрировать эффективное и продуктивное управление государственным учреждением, став лауреатом рейтинга высших руководителей «ТОП -1000 российских менеджеров» в категории «Сервис».

Хотите ли вы больше узнать об особенностях работы государственных ведомств, стать более эффективным и продуктивным государственным служащим, получить ценные советы или только задумываетесь о государственной карьере – эта книга для вас. **//**

Владимир Сенин,

*президент делового объединения России
«Ассоциация менеджеров».*

// Книга Василия Овчинникова – о работе и карьере чиновника в государственном подведомственном учреждении. Хотя после прочтения книги сами эти термины-канцеляризмы («чиновник», «учреждение») становятся труднопроизносимыми в силу того, что обретают свет, звук, оживают. Видимо, это и есть мое главное впечатление от книги – живой текст, живой рассказ о казенных, официозных вещах. Об этом и личные истории автора (а их в книге много), и примеры его героев (чиновников новой генерации) и его вкусный стиль изложения, и признание многих своих ошибок (с них, кстати, автор и начинает). Неожиданным оказывается и образ «чиновника», раскрывающийся в историях автора и его выученных уроках. Например, интересен урок о компьютерных играх (рекомендация автора: играть), отсутствие страха перед невозможным и многое другое. Книга и построена как совокупность, система уроков, освоенных автором и рекомендуемых новичкам. С почти натуралистическим вниманием к особенностям и законам жизни современного российского чиновничества. С верой – подобный оптимизм возник и у меня по прочтению книги – в перспективы российского чиновничества нового образца. Чиновника «по Овчинникову». **//**

Марк Кукушкин,
Старший партнер компании «Тренинг-Бутик»,
партнер компании Best T&D и ASR,
автор проектов ОТУМКа и ПуР

// Многие мечтают работать в госструктурах и почти никто не представляет, как они работают.

Поэтому и нужно прочитать эту книгу.

Полезно, динамично и, главное, жизненно. Как говорится, «основано на реальных событиях». **//**

Игорь Манн,
маркетолог №1 в России,
консультант, бизнес-тренер

// Мне многое не понравилось в этой книге. Например, считаю недопустимым называть трон Таргариенов троном Старков. Тем не менее, мне было очень интересно поближе познакомиться с жизнью госучреждений, взглянуть на нее изнутри. Всем, кто по роду деятельности так или иначе сталкивается с госструктурами, очень рекомендую прочесть эту книгу. **//**

Максим Поташев,
управляющий партнер «R&P consulting»,
магистр телеигры «Что? Где? Когда?»,
трехкратный обладатель приза
«Хрустальная сова»,
бизнес-тренер

Василий Овчинников

**МАНИФЕСТ
ПРАВИЛЬНОГО
ЧИНОВНИКА**

**КАК ЗАСТАВИТЬ
ГОСПРЕДПРИЯТИЕ
ПРИНОСИТЬ ПРИБЫЛЬ
ГОРОДУ**



**Москва
2017**

УДК 323.37
ББК 67.401
О-35

Менеджер проекта *Елена Цой*

Редактор *Лев Рыжков*

Овчинников, Василий Владимирович.

О-35 Манифест правильного чиновника. Как заставить госпредприятие приносить прибыль городу / В. В. Овчинников. – Москва : Эксмо, 2017. – 192 с. – (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-699-92875-0

Книга о том, как сделать госпредприятие прибыльным и успешным. Василий Овчинников, генеральный директор государственной компании «Мосгортур», которая совершила революцию в организованном детском отдыхе, пытается развенчать миф о том, что работа в госкомпании – это «халява», рабочий график строго до 18 и отсутствие перспективы. Василий успел побывать во главе двух околосударственных компаний и уверен, что работа в «подведе» – это возможность совершить невозможное, воплотить свои идеи, реализовать потенциал. Автор своим примером доказывает, что госслужба – достойная и увлекательная профессия, а государственное предприятие может приносить существенную прибыль городу и стране.

УДК 323.37
ББК 67.401

ISBN 978-5-699-92875-0

© Текст. Василий Овчинников, 2017
© Дизайн обложки. Алексей Шуклин, 2017
© Макет. Жанна Ловас, 2017
© ООО «Издательство «Эксмо», 2017

***Посвящаю всем тем, кто меня всегда
вдохновляет и поддерживает, кто радуется
мне сейчас и останется после меня –
всей моей большой семье!***

«Рассказ мой будет в чем-то саркастичен, в чем-то наивен и весьма эгоцентричен. Временами он будет напоминать компьютерный квест. Мы с вами пройдем по тем граблям, на которые я наступал, посмотрим на первые победы, узнаем, почему их нужно опасаться, усвоим некоторые очень важные уроки на пути к должности и на ней самой».

В России практически отсутствует литература, отражающая реальное положение дел в государственном аппарате. Об английском кабинете министров мы знаем благодаря книгам «Да, господин министр» и «Да, господин премьер-министр» Дж. Линна и Дж. Энтони. Американская политическая кухня открывается в сериале «Карточный домик». О госаппарате неинтересно писать. За последние годы только «Немцы» Александра Терехова затронули быт московских чиновников, да и то по касательной. Реально же в российской литературе после «Ревизора» ничего значимого про жизнь чиновников не выходило.

Между тем в Москве, как и во всем городском аппарате за последние несколько лет произошли глобальные изменения. Москва совершила огромный рывок. Мы живем в ежедневно меняющемся городе с миллионами активных граждан. Меняется среда, качество жизни. Нам стали привычны мобильный интернет, решение проблем собственного подъезда через портал «Наш город». Мы уже не представляем, как можно ездить в метро без бесплатного wi-fi, что для многих мегаполисов мира будет недоступно еще многие годы. Москва резко вырвалась вперед по качеству городской среды – общественный транспорт, крупные парки типа Сокольников и Парка Горького, великолепные многофункциональные центры предоставления госуслуг – все это стало привычным, и жители требуют большего. Москва по уровню информатизации, качества управления, скорости реакции на запросы горожан давно обогнала многие мировые столицы.

Все это не могло случиться без кардинальной перестройки работы всего городского аппарата – от мэрии до подведомственных организаций. Широкому кругу граждан неизвестно, что город перешел на новую кадровую политику, на совершенно иной уровень работы с данными, без чего невозможно современное государственное управление.

Василий Овчинников сделал крайне важный шаг – показал, что в современной российской бюрократии есть место достижениям, крупным проектам, амбициям и карьерному росту. Любой руководитель государственного учреждения ходит по лезвию бритвы – новое качество услуг упирается в массу ограничений, бюрократическая машина неповоротлива и инертна, а объем внешнего контроля в бюджетных учреждениях даже по меркам бизнес-структур запредельный. Главной задачей руководителя становится подбор команды, правильная мотивация и постановка задач на основе запросов граждан. И все это – в условиях ежедневных поручений учредителей, органов власти, жестких регламентов и бюджетных ограничений. Овчинников показывает, что это возможно.

Овчинников много рассказывает о своей карьере, лишенной неформальной поддержки. Автор представляет новую когорту чиновников – он в 30 лет стал руководителем государственного учреждения. У нас в стране уже есть тридцатилетние министры, губернаторы и депутаты. Это крайне важно для нового поколения – в том числе студентов, видеть, как понятие «стеклянного потолка» в карьере госслужащего постепенно уходит в прошлое. Сейчас госсектор намного более открыт для продвижения, чем это было 10 лет назад.

Эта книга – о здравом смысле, возможности совмещения креативных и в хорошем смысле агрессивных действий для продвижения качественных услуг в условиях постоянного контроля проверяющих, правоохранительных и общественных структур. О том, что всегда есть возможность маневра, если задачи разделяются руководством города и командой исполнителей. О реализации московских проектов – от изобретения георгиевской ленточки до проекта национального уровня по организации отдыха десятков тысяч детей.

Андрей Жулин,
проректор Национального исследовательского
университета «Высшая школа экономики»

Салтыков-Щедрин, Державин, Грибоедов, Тютчев – что объединяет эти имена?

Да, все они – писатели, слава и гордость русской литературы. Но не только. Они еще и госслужащие, немало потрудившиеся на благо государства. Некоторые из них литературу считали забавой, а службу – главным делом жизни. Уверен, многие из читателей удивились, узнав, что одаренные и духовно богатые люди посвящали жизнь службе государству – нелегкой и неблагодарной, не сулящей легких доходов и громких наград. А ведь я назвал только малую часть выдающихся людей, совмещавших творчество и службу.

Времена изменились. Изменился и образ госслужащего. Образ, но не суть этой работы. Ибо любая служба предполагает, что труд и ответственность, а порой тяготы и лишения, вряд ли будут оценены и вознаграждены по достоинству. Такова офицерская служба, церковное служение, медицинская служба, служба учительская, да и актерская «служба на театре».

Разумеется, дурной славе госслужбы поспособствовали чиновники, уличенные в коррупции, записавшие на родственников со стороны жены подмосковные дворцы и средиземноморские апартаменты. Но бывают и учителя-взяточники, и вороватые офицеры, и нечистые на руку врачи, однако вряд ли эти примеры могут бросить тень на всю профессию и на всех, кто ею занят.

Без государства, государственной службы, без взаимодействия ее с народом невозможно представить мир сегодня. Дискуссии о том, нужно ли государство вообще, остались в прошлом. Нужно, но какое? Мы должны понять, что государство не безличная машина или набор бесстрастных документов, а совокупность людей, его составляющих. И от того, каковы эти люди, зависит, каким будет государство.

Книга Василия Овчинникова – не только интересный и интригующий рассказ о сути сегодняшней госслужбы, о ее удивительных сторонах и даже закулирье. Это книга, которая задает современный стандарт профессионализма, миссии и этики государственного служащего. Я не удивлюсь, если читатели, с ухмылкой пролиставшие название и первые главы, по прочтении последних задумаются о том, не связать ли с госслужбой свою жизнь. Пусть так и произойдет. Если в лучшие годы нашей истории государству служили лучшие из наших писателей, почему бы и сейчас не послужить лучшим из наших читателей.

Радислав Гандапас
бизнес-тренер, писатель

ДЛЯ КОГО И ЗАЧЕМ НАПИСАНА ЭТА КНИГА?

Посмотрим правде в глаза: о государственной службе читатели, в большинстве своем, знают очень мало. А о так называемых «подведах» — государственных подведомственных учреждениях, тех самых, в которых работают многочисленные «бюджетники», — почти ничего! К тому же значительная часть этих знаний представляет собой заблуждения, предрассудки и домыслы.

В телесериалах отечественного производства тиражируется расхожий, штампованный образ государственного чиновника. Конечно, никакого понятия о государственной службе сценаристы телепродукта для домохозяек не имеют. А поскольку реальной основы под создаваемыми образами у сценаристов нет, то и кочуют из сериала в сериал одни и те же замыленные карикатуры. Даже скандальный фильм «Левиафан», в котором чиновники — чуть ли не главные «плохие парни», снят по американскому сюжету, который вдруг очень органично лег на наши стереотипы.

(Не знаю, насколько правдив американский сериал «Карточный домик» из жизни чиновников и сенаторов, но работу чиновников высших должностных уровней его создатели явно изучили и поняли в полной мере. Этот сериал мы вспомним еще не раз.)

Кстати, первую попытку повысить эффективность взаимодействия госорганов и граждан недавно просто и доходчиво сделал Глеб Архангельский в книге «Госслужба на 100%», обелив репутацию органов власти и людей, которые в этом секторе работают, и во многом просветив обывателей, бизнесменов, да и самих чиновников.

СМИ тоже не отражают полную картину работы госучреждений. Тех, кто там работает, часто путают с чиновниками, на них переносят все существующие стереотипы (тоже в общей массе ложные).

А ведь госструктуры, особенно в нашей стране, — это тот фундамент, на основе которого каждый из нас строит здание своей жизни. В России оказывают услуги гражданам и организациям десятки тысяч государственных учреждений. Мы зна-

ем их как ФГУПы, ГБУ, ФКП, ФБУЗы, МУПы ну и так далее. Аббревиатуры жутковатые. Так и кажется, что тот, кто их придумывал, пытался навредить.

Мы ездим на общественном транспорте (я тоже теперь часто передвигаюсь в метро, быстроту и удобство которого я вспомнил благодаря программе «Моя улица» – во-первых, быстро и без пробок, а во-вторых, в связи с преобразованием облика Москвы в 2016 году многие улицы перекопали, так что ездить в подземке в определенные часы стало куда удобнее).

Мы пользуемся коммунальными услугами. Учимся в государственных вузах, лечимся в государственных поликлиниках и больницах. Мы гуляем в парках, ходим в музеи и театры, которые могут находиться в федеральном или региональном подчинении. Мы отдаем детей в районные школы, муниципальные детские сады. Мы ходим за справками и услугами в многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ). Мы даже заканчиваем свой путь в государственном учреждении – да, совершенно верно, на кладбище.

➤ По сути, вся наша жизнь это путь от одного госучреждения к другому.

Все это – ежедневная и бесперебойная работа сотен тысяч (!) менеджеров госучреждений. Они – опора и фундамент исполнительной власти. Они – ее руки и ноги, когда надо воплотить в жизнь определенное решение. А также глаза, уши и рты.

Кстати, есть любопытная тенденция. В 90-е молодежь стремилась в бизнес. В следующем десятилетии вектор желаний поменялся, и молодые люди стали связывать свое будущее с работой в силовых структурах. И вот – новое десятилетие, в котором едва ли не каждый второй хочет пойти на госслужбу. В кризисные годы часто так и происходит. Место мечты для молодых (и не очень) специалистов – Администрация президента.

Почему? Потому что государство – это стабильность и консерватизм (в лучшем смысле этого слова). Это – якорь, который удержит вас на плаву в бушующих волнах кризисов.

Впрочем, студенты и молодые менеджеры компаний думают, что работать в госучреждении – это тупо скучно. Госструктуры, как им кажется, это многолетнее сидение на одном месте с возможной, но очень отдаленной перспективой карьерного роста и монотонной бумажной работой.

Есть и такое распространенное мнение: мол, работа в госкомпании – это продолжительная, длиною в годы халява: в десять утра пришел на работу, посмотрел, как тикает на часах секундная стрелка, попил чай, немного поработал, пообедал, а после обеда сразу садиться за работу нельзя – надо отдохнуть, поперебирал бумаги, сказал: «Ладно, пойду, попью чайку!» А тут – опа! – уже и 17:45 пробило – значит, пора собираться домой. А в пятницу можно и в полпятого «срулить» – день ведь короткий!

Совру, если скажу, что этого нет. Все эти стереотипы, к сожалению, отражены в реальности. И за примерами, думаю, далеко ходить не надо. Но в XXI веке мир очень стремительно меняется. И госсектор перестает быть незыблемым мирком размеренной халявы. Государственная служба очень консервативна. Но меняется и она, и очень быстро. Многие государственные учреждения ввели в свою повседневную деятельность такие важные вещи, как оргкультура, матричная и плоская структуры, новейшие технологии. Госучреждения развивают и приветствуют креатив, формируют позитивные отношения с клиентами. В этих плоскостях многие госучреждения соревнуются с частными предприятиями и во многом уже обходят их.

Многое зависит от руководителей. А они в столице сейчас молоды, энергичны. Посмотрите на ректора Московской школы управления Андрея Шаронова, на руководителя Департамента информационных технологий Артема Ермолаева, на директора Фонда развития промышленности Алексея Комиссарова, на бывшего руководителя Департамента культуры Москвы Сергея Капкова. Разве похожи эти бодрые и улыбочивые люди на унылый образ чиновника, закрепившийся в массовом сознании? И команду эти руководители подбирают себе под стать. В том числе и в свои подведомственные учреждения. В большой цене сейчас люди энергичные, инициативные, владеющие самыми современными технологиями ведения дел.

И результат их работы уже можно увидеть. Посмотрите на живописные московские парки, интерактивные музеи, нарядные театры, высокотехнологичные библиотеки. Разве могли создать все это унылые скучающие люди?

Кто-то из них, сделав для города много хорошего, покинул свои позиции. Наверное, это во многом правильно. Совсем не обязательно сидеть в госсекторе всю жизнь! Часто чиновник – такой же наемный менеджер, как и его коллега в любой крупной корпорации или частной компании. Для многих талантливых менеджеров работа в госструктурах – это вызов, это челлендж, это предложение совершить что-то невозможное. Это возможность воплотить свои идеи, которые у талантливых организаторов непременно есть, внедрить свой опыт. Новые идеи могут быть не приняты, но ведь их можно усовершенствовать, обкатать. Госслужба – это возможность развиваться, идти за новыми знаниями и решениями.

➤ Хорошие специалисты – это ценный капитал.

Капитан Врунгель говорил: «Как вы яхту назовете, так она и поплывет». **Если вы рассчитываете на скучную, монотонную работу – именно она у вас и будет.** И не важно – будете ли вы менеджером в госучреждении или в частной компании. В жизни все как в социальных сетях: какой статус себе поставите, так и будете двигаться дальше, так и будут воспринимать вас окружающие.

На самом деле менеджмент в госучреждении – дело интересное, захватывающее, полезное. И не только для саморазвития, но и для конкретных людей. Госсектор дает уникальный опыт, который можно получить, только будучи винтиком государственной машины. И этот опыт дорогого стоит. Скажу невероятное, но работа в госсекторе бывает увлекательной. Примерно как в компьютерных играх. Жалко только сохраняться перед встречей с начальниками нельзя.

Времена меняются. Государственная служба – это давно не канцелярии, описанные Булгаковым, Ильфом и Петровым, Достоевским, Гоголем. Хотя, конечно, и сейчас бывает, что дела делаются формально, а смысл мероприятий, пройдя через десятки совещаний и тысячи контрольных поручений, ускользает, размывается. Но все это уходит в прошлое вместе с бумажным документооборотом.

И понятно, что сейчас государственные учреждения уже не могут работать по-старому. Одна из причин – развитие информационных и других технологий. Они всюду – и в быту, и в делах, и в менеджменте. Как человек, уже больше трех лет причастный к этой системе, скажу, что работы по старинке вы в госструктурах Москвы и их «подведах» уже не найдете. Многие услуги переведены в электронный вид, процессы автоматизированы, всюду – базы данных, порталы, информационные терминалы и Big Data. А согласно недавнему рейтингу, составленному компанией PricewaterhouseCoopers, Москва заняла первое место среди самых динамично развивающихся мегаполисов мира. Появление высоких технологий в госучреждениях решило множество старых проблем, но, в то же время, создало новые вызовы, которые требуют от менеджеров новых, свежих решений. Команда мэра активно работает над тем, чтобы госуслуги в столице оказывались на современном уровне. В соцсетях уже можно встретить мнения о том, что жить в Москве стало не хуже, чем в Нью-Йорке, Париже, Лондоне. Хотя, конечно, всегда есть куда расти.

Однако тут вот такая штука. Технологии (и не только информационные) развиваются с невероятной скоростью. И то, что год или два назад считалось высшим достижением прогресса, сегодня, увы, уже старье. Поэтому молодой менеджер со свежими мозгами, разбирающийся в новейших информационных и социальных технологиях, сегодня имеет очень большие шансы сделать стремительную карьеру в государственных предприятиях. Необязательно являться «гиком» или вундеркиндом. Главное – быть хорошим игроком команды. Пока есть дефицит свежих кадров, пока в учреждениях низкая конкуренция – у молодых и талантливых есть все шансы пробиться.

В тридцать лет я стал руководить госучреждениями. На сегодняшний день я имею опыт руководства двумя совершенно разными структурами. Да, они не были самыми крупными, но давали и дают работу сотням (а в сезон – и тысячам) людей. Про сезоны я упомянул не случайно – ведь сегодня я возглавляю «Мосгортур», который является крупнейшим оператором детского отдыха и туризма. И – правильно – самая жаркая работа у нас кипит именно летом. Но и в другие времена года тоже. Вы это увидите. А цикличность сезонов позволяет нам виток за витком совершенствовать свою работу в каждом цикле.

Когда меня спрашивают: «Чем вы занимаетесь на работе?», я абсолютно серьезно отвечаю: «Мы помогаем детям прожить лучшие каникулы в жизни, научиться чему-то новому и завести друзей». Да, конечно же, стоит добавить, что этих детей – несколько десятков тысяч. Обычно сорок–пятьдесят. И многие из них находятся в трудной жизненной ситуации. Не люблю громких слов, но мне нравится, когда наши клиенты (а также их родители) остаются довольными, возвращаются с отдыха радостными, счастливыми. И вот для этих маленьких (или почти уже взрослых) тури-

стов я с нашей командой менеджеров и специалистов каждый день решаю десятки задач. Это и оптимизация, и автоматизация, и организация безопасности, и поиск новых технологий. Какому туроператору не хочется, чтобы его сервис был первоклассным? Ну а государственному туроператору – сам бог велел быть образцом.

В этой книге читатели могут найти ответ на вопрос: **как сделать карьеру в государственном секторе без протекции и интриг**. Сразу оговоримся: в руках у вас – не фантастическая литература, а вполне себе документальная, основанная, как говорят в кино, на реальных событиях.

Больше трех лет назад я возглавил первый молодежный центр на окраине города, который вскоре стал настоящим очагом новой культуры. Я имею в виду Московский молодежный многофункциональный центр (МММЦ) на Ярославском шоссе (сейчас он называется ММКЦ, и посмотреть за его работой можно на сайте <http://m-s-m-s.ru>). Центр был первый, экспериментальный. Подобные ему учреждения должны были появиться в каждом округе Москвы, но появился и стал работать только один – на северо-востоке. История его появления и развития – отдельная и, не скрою, очень красивая. Это история удачи, счастливого стечения обстоятельств, упорства и приложения усилий многих-многих замечательных, талантливых людей. Ну а путевку в жизнь нам выдал, разумеется, Сергей Семенович Собянин, который принял решение о том, что центру быть, выделил финансирование на завершение ремонта и техническое оснащение и сам же открывал его для молодежи. И, конечно же, ничего бы у нас не получилось без студенческих организаций и общественных объединений.

Принять участие в реформировании системы детского отдыха меня пригласили чуть более двух лет назад. Я возглавил учреждение, которое имело очень сложное и почти непроизносимое название: «Государственное автономное учреждение „Московский центр детского, семейного отдыха и оздоровления“» (ГАУ МЦДСО). Пока произнесешь это название на вечере встречи выпускников, все уже успеют напиться и разойтись по домам. Не только название было сложным. Дела в учреждении оказались еще запутаннее. Они уверенно и, казалось, необратимо двигались в сторону окончательного хаоса. Это было «лучшее» место, чтобы раз и навсегда покончить с карьерой. Ни один директор не мог удержаться на директорском посту дольше нескольких месяцев. Я был пятым по счету и. о. руководителя чуть более, чем за год. Не было никаких гарантий того, что у меня что-то получится. В это не верил даже выдержавший меня на эту должность тогдашний министр культуры Москвы Сергей Капков. Учредители в мэрии пытались разобраться в кризисе, поразившем ГАУ МЦДСО. Нужен был менеджер, который предотвратил бы погружение этого учреждения в хаос. Но кто мог бы возглавить проект? Пробовали окружить директора квалифицированными консультантами. Не помогло. Попробовали точно так же поработать с преемником директора. Результат был тем же. Приглашали людей из бизнеса, потом чиновников. Но корабль под названием ГАУ МЦДСО все так же шел ко дну.

Кстати, есть такая закономерность: те, кто работал замами в госучреждениях, почему-то не хотят становиться директорами. Парадоксально, но факт. Но, может быть, ответ на вопрос «почему» вы найдете на страницах этой книги.

Думаю, что на меня, как на пятого по счету исполняющего обязанности, надежд, возлагалось не больше, чем на предшественников. Возможно, присматривали замену и мне. Но вместо того чтобы окончательно пойти на дно, наш корабль вдруг поплыл. Как в истории капитана Врунгеля: беда вдруг стала победой. И – да! – наш проект получил новое название. Громоздкое и непроизносимое ГАУ МЦДСО сменилось благозвучным, энергичным и перспективным именем «Мосгортур». Теперь можно было смело идти на вечер встречи выпускников.

Сейчас, без всякой ложной скромности, «Мосгортур» стал общепризнанным лидером детского отдыха в России. Многие удивляются, узнав, что нам нет еще и трех лет. Случается, клиенты или партнеры говорят: «Уже много лет мы хотим начать с вами сотрудничество. Какое счастье, что у нас это наконец получилось!» И еще не все сразу понимают, что мы – государственное учреждение (даже внутри госсектора). Доходило и до курьезов, о которых мы расскажем чуть ниже.

За эти три года наша команда накопила абсолютно эксклюзивный опыт. Конечно, наступали мы и на грабли. Но и совершали такие дела, покоряли такие вершины, что коллегам из других учреждений оставалось только удивляться и, надеюсь, брать с нас пример. Но для того чтобы рассказать, как наша команда меняла образ детского отдыха, реорганизовывала саму систему, нужна не одна книга. Остальные, думаю, появятся позже.

Тот опыт, которым я поделюсь в этой книге, применим, в общем-то, ко всем госучреждениям, а также к значительной части бизнес-структур и, конечно же, в НКО. И не только в Москве, но и по всей России.

Продвинутые автомобилисты учатся экстремальному вождению. **Я расскажу вам об экстремальном менеджменте госучреждения**, когда руководителя прессуют со всех сторон, а тот еще умудряется добиваться успехов. Ведь менеджер госучреждения, по сути, – слуга двух господ. С одной стороны, он – почти бизнесмен. С другой – почти государственный служащий. Конечно, не обходится без сложностей и противоречий. Менеджер госучреждения лавирует, ищет выходы, гасит противоречия (в физике это называется демпфированием, а простой человек считает бюрократией). А главная его задача – свести вместе энергию, динамику и креативность команды с поручениями учредителя и органов власти, регламентами и аппаратной работой.

Это – очень тонкая и хитрая наука. Ее вам не преподадут ни на одном факультете управления. Рабочим инструментом может служить только персональный опыт последнего времени. И имейте в виду, что все меняется и устаревает очень быстро. И, пока еще на замену руководителям не пришли нейронные сети, я постараюсь поделиться с вами своим опытом в обобщенном виде.

Серьезные бизнес-структуры сейчас работают в связке с государством, участвуя в госзакупках, выигрывают на конкурсах и аукционах контракты. Но как выглядит процесс закупки со стороны государства, знают очень немногие. Как готовятся госзакупки? Чего боятся госучреждения? Конечно же, возникает много жалоб и подозрений – как проводится работа с этими обращениями граждан? Пригла-

шаю вас, господа бизнесмены, на увлекательную экскурсию на другую сторону баррикад. Только прежде пройдите через детектор и выложите все свои мысли об откатах и «халяве».

Для кого предназначена эта книга? Для моих коллег – менеджеров госсектора, которые, может быть, найдут в ней решения своих проблем или поспорят со мной. Бизнес-менеджеры и их коллеги из общественных объединений, думаю, тоже найдут базу для размышлений. Разумеется, много интересного здесь найдут предприниматели, которые только начинают работать с госучреждениями. И, конечно же, студенты и выпускники вузов, которые прямо сейчас решают, чем будут заниматься после выпуска. И естественно, моя книга – для самого широкого круга читателей. Потому что, как я говорил ранее, работа учреждений госсектора касается жизни каждого человека.

Возможно, в чем-то вы будете со мной несогласны или у вас есть свой, уникальный и неповторимый, опыт. Возможно, у вас появятся вопросы или вы захотите дать (получить) совет. В таком случае, пишите мне сообщение в фейсбук (мой аккаунт [fb.com/vasiliy.ovchinnikov](https://www.facebook.com/vasiliy.ovchinnikov)).

Работать в госсекторе именно сегодня – это круто. Я искренне надеюсь, что смогу привлечь новых талантливых людей. Да, вас что-то возмущало в работе госпредприятий. Но так ведь вы такие не одни. Меня в свое время возмущало и бесило очень многое. Но согласитесь, что ныть – бесполезно. Я решил засучить рукава и улучшить то, что получится. И главное – попробовать принести реальную пользу людям.

В конце концов, госучреждение – это возможность вырасти профессионально, повысить свою квалификацию, расширить кругозор, поработать по инновационным технологиям в проектных командах. И узнать это не в теории, а на самой что ни на есть практике.

Приятного чтения, дорогие друзья!

Василий Овчинников

ГЛАВА ПЕРВАЯ

ПЕРВЫЕ НАБИТЫЕ ШИШКИ

В тридцать лет я возглавил государственное предприятие. Кто-то скажет: «Повезло!» А еще кто-то, может быть, подумает, что вперед и вверх меня подталкивала «волосатая лапа». И вообще – я чей-то сыночек, не иначе...

Но в том-то и дело, что никакая «волосатая лапа» меня не поддерживала. А отец мой – простой офицер, хотя и ушел в отставку из Штаба Московского военного округа в звании полковника. Конечно, у нас, в России, на руководящих должностях часто сидят люди, получившие эти места не за какие-то заслуги, а благодаря влиятельным родителям и их связям.

Но карьерные и социальные лифты тем не менее существуют. В том числе и для простых ребят. Во времена основоположника теории социальной мобильности Питирима Сорокина этими лифтами были армия, церковь, образование. Сейчас, в 10-х годах XXI века, в уменьшившемся по размеру и быстро меняющемся мире возможностей для карьерного взлета больше, чем когда-либо раньше. Надо просто уметь их увидеть.

Истории моего взросления, первых горьких ошибок и первых побед, как мне кажется, очень важны. Именно они подтолкнули меня к предпринимательству, к общественной деятельности, помогли понять специфику профессионального менеджмента, провести его реформу в отдельно взятом заведении, выжить и преуспеть. Возможно, кому-то мой экскурс в детство покажется долгим, но он очень важен. Именно мой детский опыт позволил извлечь ряд важных правил, плодами которых я пользуюсь всю жизнь. Ведь все события, которые произойдут с вами, на самом деле уже происходили с вами в детстве. Детский опыт – самый остро переживаемый, самый болезненный, но и самый яркий.

Рассказ мой будет в чем-то саркастичен, в чем-то наивен и весьма эгоцентричен. Временами он будет напоминать компьютерный квест. Мы с вами пройдем по тем граблям, на которые я наступал, посмотрим на первые победы, узнаем, почему их нужно опасаться, усвоим некоторые очень важные правила, полученные как на пути к руководящей должности, так и в кресле руководителя.

Если вам интересно, как я в возрасте тридцати лет оказался в кресле генерального директора государственного учреждения, я расскажу вам о событиях и тех личных качествах, которые, как мне кажется, меня туда привели. Если вдруг вам это неинтересно, или вы, как моя любимая жена, все это и так знаете, перелистывайте книгу сразу к третьей главе и начинайте читать непосредственно о проблемах руководства государственным учреждением.