

Нескінченність не для слабаків. Книга про менеджерів, які хакнули систему держуправління
Юрій Голик

Ця книга про менеджерів екстра-класу, які ніколи не прагнули потрапити на держслужбу, але з примхи долі стали управлінцями і змусили систему давати фізично відчутний результат.

Ця книга про кілька тисяч втілених проектів і про те, як ми це зробили.

Ця книга про кожного з більш ніж декількох тисяч людей?, завдяки яким усе стало можливим.

Це книга про те і про тих, у кого вишло. Ця книга про людей, яким не все одно.

У форматі PDF A4 збережений видавничий макет.

Нескінченність не для слабаків.

Книга про менеджерів, які хакнули систему держуправління

© Ю. Ю. Голик, 2019

© В. М. Верховень, переклад українською, 2020

© Р. В. Бачков, художнє оформлення, 2019

* * *

Замість переднього слова

Задум цієї книги зародився давно, але з'явилась вона завдяки наполегливості її співавтора – Андрія Чернікова. За родом своєї діяльності він усі чотири роки спостерігав за нашою роботою в Дніпропетровській облдержадміністрації. Багато чого з того, що ми втілили у життя, він бачив на власні очі, й під час процесу спілкування і з Валентином Резніченком, і зі мною, і з членами нашої Команди (звісно, я знаю, що за нормами правопису це слово пишеться з маленької літери, але тут пишу з великої – вона того варта), і з архітекторами, і з багатьма іншими людьми, з ким

ми, за його визнанням, зробили «over дохріна» (цитую дослівно) і точно більше, ніж будь-хто ще з ОДА в країні за всю історію їх існування.

Я певен, що поділитися своїм досвідом мусить кожен, хто взяв участь у державному управлінні, досяг помітних успіхів і здатен складати з літер слова, зі слів – речення, а з речень – тексти. Ми всі хочемо, щоб наша країна змінювалася, прогресувала і розвивалася. Підручників на цю тему не існує. Пророків теж. Але необхідно і важливо систематизувати набутий досвід і зробити його доступним для всіх.

Рік тому, коли ми (вже вкотре) офігіли від тупості існуючої в держуправлінні бюрократії (поставши перед якоюсь проблемою, яку врешті розв'язали в законний спосіб і в належні терміни), я на одній із нарад пожартував: коли ми підемо з ОДА, я неодмінно напишу книжку про наше перебування в ній.

Зі сміхом обговорюючи, що це має бути книга, яка розкриватиме чимало прихованого від очей, ми всі разом дійшли висновку: писати їй справді треба. По-перше, це пам'ять про роботу нашої Команди в ОДА. По-друге, наш, без зайвої скромності, успішний досвід необхідно доносити до всіх, кому він може бути цікавий. А по-третє, мене останнім часом почали частенько запрошувати на виступи перед різними аудиторіями, де я розповідав про нашу роботу. І, судячи з реакції різних слухачів, їм принаймні не було нудно сидіти в залі. Кілька разів ми навіть записали мої виступи завдяки нашим друзям з «Інформатора» (informatоr.ua, Олю, дякую від усієї душі!) й виклали їх у вільний доступ.

По суті, мені залишалося просто перенести на папір усе, що я говорив на таких виступах, але вже не обмежуючи себе таймінгом. Утім, саме у цьому й полягала проблема – банально бракувало часу.

Ось тоді їй надійшло СМС від Андрія: «Напишімо книгу від твого імені про вас в ОДА. Я перечитав багато чого з того, що про вас уже написано, – це вартує книги. Я розумію, що ти ніколи подібного не робив, тому давай так: розіб'ємо все на окремі теми, ти надиктуєш на диктофон, я розшифрую, скомпоную в текст і надішлю тобі. А ти вже сам відшліфуєш те, що вийшло».

Так ми й зробили. У результаті вийшла не моя книга в чистому вигляді, а розбита за темами й напрямками розповідь про те, що і як ми зробили, доповнена текстами з моїх блогів для site.ua (і не тільки) у 2015-2019 роках.

Ця книга не має головного героя. Вона – про Команду. Команду людей, яких Валентин Резніченко згуртував у Дніпропетровській ОДА з кінця березня 2015 року до кінця травня 2019.

Ця книга – про унікальні події, коли у строкатий світ держуправління потрапило кілька сильних менеджерів з успішного бізнесу і, долаючи скепсис оточення, хакнули систему, змусивши її продукувати фізично відчутний результат.

У цій книзі дуже часто вживається слово «ми». Ми – це ми всі разом і кожен з нас, хто чотири роки працював не покладаючи рук в одній Команді. Ми – це Валентин, його заступники, радники, голови департаментів ОДА, її

співробітники, наші друзі й колеги з двох скликань обласної ради, кожен із її депутатів, голови усіх фракцій, прості співробітники, мери міст нашої області, депутати місцевих рад, голови об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та сільрад, волонтери, народні депутати, два Президенти і два прем'єр-міністри, три склади Кабміну, всі, хто стежив за нашою діяльністю, підтримував нас, критикував, дискутував, вірив у нас, а також всі-всі-всі, хто доклав зусиль, розуму та бажання до того, щоб зробити за чотири роки у нашій Дніпропетровській області багато унікальних речей.

Перед виходом книги у світ я редагував одержаний текст у травні 2019 року.

На момент її написання ми й далі робимо те, що робили до цього протягом усіх чотирьох років у Дніпропетровській ОДА. Створюємо нову якість життя за вікном кожного мешканця області. Робимо саме те, що описано в цій книзі.

Ми всі, як і раніше, залишаємося на зв'язку і в соцмережах. І завжди готові допомогти й поділитися своїм досвідом з кожним, хто звертається до нас із таким проханням.

І ще. Ми домовилися, що я напишу дві книги. Другу – самотужки, але під псевдонімом, у жанрі трилера – про людей, їхні звички, вади і долі, якими я побачив їх у період чотирирічного перебування в одній області нашої країни. Усі імена будуть вигаданими, але ви точно зрозумієте, про кого йдеться.

За парадною вівіскою ОДА і купою всього зробленого ховаються звичайні люди, їхні прагнення, бажання і долі.

Книга, яку ви зараз тримаєте в руках, – про технології, менеджмент і людей. Людей, яких не змогло засмоктати болото бюрократії і які, незважаючи на шалену протидію, не кидали розпочату справу, завжди доводячи її до кінця.

Розділ 1. Stairways to Heaven

Коли мені було без кількох тижнів 22 роки, я став директором безнадійно збиткової газети «Теленеделя» (укр. «Телетиждень»), офіс якої містився в убитій чотирикімнатній квартирі на 13-му поверсі 14-поверхового будинку, в якому, до того ж, не працював ліфт.

Перше її число під моїм керівництвом вийшло 13 грудня. Трохи більше, ніж за тиждень до мого дня народження.

За півроку ми зробили її прибутковою, а за вісім років – офісом величезної компанії, що виросла з однієї газети. Це був окремих п'ятиповерховий будинок площею півтори тисячі квадратів, у якому, проте, всі не вміщалися.

Через два роки ми провели концерт «Океану Ельзи» на центральній міській площі, куди прийшло стільки людей, скільки не збирав жоден День міста ні до, ні після. Наклад газети наступного ранку злетів до космічних висот.

Щасливі були часи, коли спрацьовували прості одноходові маркетингові рішення.

Минуло ще пів року – і за обласним накладом ми випередили всі регіони, де ця газета виходила, крім Києва (столиця) і Криму (у якому вона продавалася в кількох містах). А з огляду на те, що газету було запущено з нуля, то ми взагалі були регіоном № 1 у країні за накладом.

Щоправда, внаслідок ексклюзивності методів її запуску в стилі «дозволено все, що явно не заборонено» і «якщо вимкнути телефон, то можна все» мое прізвище вперше потрапило у видачу в Google завдяки плаксивому квотанню та істеричі багаторічного монополіста-конкурента, частку ринку якого ми і з'їли рівно за рік, хоча тоді значення вислову market share розуміли, радше, інтуїтивно.

Так, ми зробили це в Луганську. У невеликому місті, не мільйоннику, в якому ми завжди робили якісні й вельми прибуткові медіа без джинси, заказухи і компромісів із сумлінням.

У нас було навіть своєрідне гасло, яке запропонувала журналістка Євгенія Костіна: «Ніколи й нічого не робити на від#бись». А журналістками у нас були найрозумніші гарнюні.

Ще був надзвичайно креативний головний редактор Рома Бачков із безмежним почуттям гумору, а на роботу менеджерами з реклами ми полюбляли наймати випускників єдиної в Луганську фізико-математичної школи.

У 2007-му, саме напередодні кризи, нашу старанно вибудовану регіональну медіакомпанію, що била всі рекорди (до якої переймати досвід не іздили хіба що прибиральниці з центрального офісу), остаточно викупила головна компанія, після чого вийшла на лістинг у Франкфурті. Структура управління змінилася – й інші філії холдингу в регіонах полегшено зітхнули, розуміючи, що їм більше не ставитимуть нас за взірць і перестануть вимагати порівнянних з нами показників прибутковості та маржинальності, та ще й у перерахунку на тисячу мешканців.

Тоді я ще й гадки не мав, що коли погода зранку була так собі, то можна залишитися вдома. Тому разом з партнерами ми створили з нуля нову компанію, вийшли в сусідній Донецьк і перед самою війною встигли запуститися в Харкові та Дніпрі, переправивши до цих міст більшу частину співробітників з Луганська й Донецька з початком бойових дій.

У 2013-му ми потрапили до ТОП-8 національних видавничих будинків за зборами реклами, будиши видавничим будинком суто регіональним (чотири області з 25). Потрапили б за кілька років і до ТОП-3, але війна...

Одного сльотавого, безрадісного вечора в лютому 2015-го я стояв біля вікна в харківському готелі, дивився на місто і думав: «Може, краще залишитися

завтра в номері читати книжки, аніж пертися з самого ранку в офіс?», коли мені зателефонував Резніченко і сказав: ідемо до Запоріжжя.

Блог на site.ua, 2019 рік, весна

21 ЛЮТОГО 2015 РОКУ

Цей день був знаменний для кожного з нас загалом і зокрема, чиї долі до того часу вже були тісно переплетені.

Того дня був день народження Валентиної мами – Лідії Валентинівни. Унікальна жінка, яка створила перший по-справжньому приватний роздріб з торгівлі пресою в Дніпрі ще в 1998–2001 роках. Залишки цього роздробу навіть через 17 років після того, як вона припинила ним керувати, можна побачити в усьому Дніпрі й нині.

Лідія Валентинівна у 2011-му стала першою співробітницею, яку я запросив на роботу до департаменту, що його Валентин віддав у мое підпорядкування в «Радіогрупі» (підрозділ «Українського Медіа Холдингу»). Запросив не тому, що вона була мамою мого друга і, формально, начальника. А тому, що саме вона далекого 1999-го зі щирим серцем навчала мене, на той час зеленого і наївного двадцятидворічного юнака, з примхи долі призначеного директором помираючої раніше філії «Теленедели» в Луганську, премудрості торгівлі пресою, а через 12 років я чітко розумів, які з її компетенцій мені знадобляться, щоб цілком перевернути продажі регіональної радіореклами і зробити те, що досі нікому не вдавалося.

Я нікому цього не говорив тоді, у 1999-му, але ставши директором ТОВ, що видавало ледве живе видання, перетворив його на мегаприбутковий регіональний медіахолдинг, вибудовуючи роздрібні продажі преси на основі тих принципів, які пояснили мені Валентин і Ліда. Зробив це не сам – разом зі своїми партнерами. Але знання, що їх вклали мені в голову Ліда і Валентин, були безцінні.

Тому, повернувшись 2011-го до «Українського Медіа Холдингу», точніше, до «Радіогрупи», найприбутковішого його підрозділу; повернувшись на запрошення Валентина, якому було начхати на те, що мене за мою успішність люто ненавиділо 95 % усього холдингу, вважаючи частково неформатом, а частково відморозком, який завжди грає на грані фолу... Хоча я просто ретельно виконував свій контракт і дані мною, у тому числі моральні, зобов'язання... Так от, повернувшись, перше, що я спитав у Валентина: де працює Лідія Валентинівна?

Він тоді чітко пояснив усім свою позицію щодо моєї персони: мені пофіг на вашу думку про нього, у мене є своя, і ефективніших за нього менеджерів можна порахувати на пальцях однієї руки. Я сам його навчав, я працюватиму з ним, бо він мені потрібен.

Це, до речі, його унікальна риса. Робити те, в чому він упевнений, незважаючи на думку оточення. Немає догм і правил. Є тільки принципи. Велика рідкість як на теперішній час.

Валентин був не надто задоволений тим, що я беру на роботу його маму, оскільки гадав, що їй час уже займатись онуками. Ба більше, як людина сумлінна, він вважав це зовсім неправильним. Але і він, і я чітко розуміли, що вміє Лідія Валентинівна, і яка вона працездатна.

Складне завдання, поставлене тоді Валентином, я виконав. Виконав разом із ним. І разом із Лідєю. Менш ніж за рік. Немає сенсу описувати тут, у чому воно полягало – надто вже прикладним було – але ми зробили якраз те, що запланували. І те, у що ніхто не вірив. А ми взяли й зробили.

Цього дня у 2015 році Президент України Петро Порошенко представив Валентина як керівника Запорізької області.

Того дня ми добиралися до Запоріжжя по-різному. Валентин – літаком разом з Президентом. Я і ще один його радник – автомобілем з Києва, завантаживши в нього повнісінький багажник костюмів і речей. Цей радник – Андрій Курляк, або Петрович, як усі його називають – чесно відпрацював з нами вже чотири роки, його доля була тісно переплетена з нашими. Власник першої в Луганську рекламної агенції і першого комп'ютера Apple. Людина, котра якимось своїм унікальним поглядом зуміла розгледіти в мені, двадцятирічному, певні задатки, весь цей час навчала мене тонкощів рекламного бізнесу і запропонувала мою кандидатуру на посаду директора видання «Теленеделя», що дихало тоді на ладан. Він свято вірив, що ми побудуємо з цього вмираючого «нічого» прибутковий бізнес. Власне, так воно й сталося.

Цього ж дня, 21 лютого, був день народження Галини – нашої подруги, нашої адвокатки, надзвичайно розумної, глибокої й позитивної жінки, яка відійшла у Божу вічність роком раніше, на Хрещення 2014-го. Нам досі бракує тебе, Галю. Бракує тих годин, проведених у твоєму кабінеті з твоїми одвічними горнятком кави і сигаретою. Бракує твоєї мудрості й твого витонченого унікального розуму. Бракує твоїх порад і тепла, твоєї широї дружби, які були притаманні лише тобі.

Увечері 21 лютого 2015 року в кабінеті вже керівника Запорізької області Валентин запитав Петровича: «Андрію, я розумію, як опинився тут Голик, він просто інакше в принципі не міг, ми з ним стільки років разом, і він би поліз зі мною розгрібати будь-який завал, навіть не питаючи, для чого ми це робимо. Але що спонукало тебе, успішну людину, влізти в усе це з нами?» Я добре запам'ятав, що відповів Петрович: «Валь, коли нам потрібне було твоє плече, ти нам завжди допомагав. Якщо я можу чимось допомогти, я допоможу. Це не питання грошей, слави чи влади. Це питання людських взаємин».

Для всіх нас трьох це дійсно не було питанням грошей, слави чи влади, але питанням взаємин. Так воно й тепер. Для нас, як і раніше, це питання взаємин. Моїх з Валентином, бо ми обое, пройшовши через конфлікти, зокрема корпоративні, і залишившись друзями, у принципі не уявляли будь-який проект один без одного. Без відносин Петровича зі мною. Петровича з Валентином, які створили разом зі мною і ще одним нашим партнером, чії погляди з початком цієї війни стали суттєво відрізнятися від наших, найбільшу регіональну медіакомпанію країни.

Для кожного з нас у цьому зимовому дні п'ятнадцятого року було щось своє і водночас щось спільне, що звело всіх разом суботнього вечора в осяяному присмерковим світлом кабінеті керівника Запорізької області.

Так почався шлях нашої Команди. Шлях у строкатий, невідомий і викривлений світ держуправління й роботи на державу.

До Запоріжжя, то й до Запоріжжя – не критично для людини, яка в 2012-му була відповідальна за створення регіональної мережі в «Радіогрупі» УМХ і здійснила близько 230 перельотів протягом року літаками «Аеросвіту», заробивши за рік спочатку на його «срібну», а потім і на «золоту» картку. Того разу ми, щоправда, поїхали автівкою.

Отже, з квітня 2015-го я – у складі Команди Резніченка в Дніпропетровській ОДА.

Найцінніше в роботі цього періоду – прокидаючись вранці, навіть коли погода за вікном понуро-депресивна, розуміти, що тобі хочеться йти на роботу. І восени, і взимку, і влітку, попри весь той маразм та ідіотизм, яких у держорганізаціях – аж задосить!

На щастя, увесь цей ідіотизм – в «інших командах», а ми на цьому не зациклюємося, приймаючи його існування як один з атрибутів сучасного перехідного періоду, в якому і ми, як явище держуправління, так само тимчасові.

Робота саме в цій Команді дає можливість робити речі, які дійсно важливі, і робити їх разом з цікавими й розумними людьми.

А все тому, що Валентин уміє збирати ефективні команди і керувати ними так, що кожного ранку справді хочеться приходити на роботу.

Я давно зарікся пробувати математично описати принципи, за якими він це робить, але в нього виходить завжди – ефективні команди і результат із, здавалося б, зовсім різних людей.

Коли б він, як і я, любив футбол, я міг би сказати йому: хоча ти точно Special One, проте не епатажний Моурінью, а технократичний Гвардіола – такий собі фрік футбольної тактики, націлений тільки на перемогу, який постійно спростовує закони фізики і традиції на кшталт «ми завжди це робили так».

Але це вже зовсім інша історія, описана в одному з розділів цієї книги.

Розділ 2. Дорога із зеленого асфальту

З Резніченком саме в Дніпрі, а точніше, в тодішньому Дніпропетровську, я мав зустріч наприкінці листопада 1999 року. Я приїхав до нього на співбесіду як єдиний кандидат на посаду директора вмираючої газети

«Теленеделя» в Луганську, половину в якій «Український Медіа Холдинг» (УМХ) Бориса Ложкіна перед цим продав місцевим партнерам.

За іронією долі на ту свою зустріч з Валентином я їхав рано-вранці дорогою Луганськ – Донецьк – Дніпропетровськ і був страшенно здивований, коли перетнув кордон Дніпропетровської області. По-перше, дорожнє покриття тут було зеленого кольору. А по-друге, власне дороги, якою вона має бути в нашому розумінні, не було зовсім. Від кордону з Донецькою областю до Павлограда – якесь суцільне зелене місиво.

Певна річ, тоді я навіть уявити собі не міг, що через 15 років Резніченкові й нам доведеться наводити лад у дорожній мережі, а ту саму дорогу, найжахливішу її ділянку в Миколаївці на трасі Павлоград – Донецьк, ми збудуємо нову в 2017 році – 14 кілометрів ідеального дорожнього покриття завтовшки 35 см.

У районі села Миколаївка, яке я проїздив у 1999 році, тепер, уперше за багато десятиліть, на місці «місива» з'явилася нормальна дорога, якою можна їздити. Місцеві мешканці казали, що не вірять своїм очам: сила-силенна техніки, будівельники працюють у дві зміни. Селяни з вдячністю пригощали шляховиків їжею й питвом, а самі не могли припинити дивуватися – невже це відбувається насправді?

Це була та сама дорога, якою з 2014 року наші швидкі вивозили поранених з одного із секторів АТО до нас у лікарню Мечникова.

А тоді, в 99-му, я їхав на співбесіду, намагаючись не угробити автівку і просто не заблукати серед уламків покриття зеленого кольору. Тоді я не був упевнений, що на 100 % готовий до цієї зустрічі.

По-перше, я нічого не тямив у газетах на рівні директора. Щоправда, раніше довелося кілька років попрацювати на радіо. Ми з моїм другом Богданом Болховецьким навіть зробили його прибутковим після кризи 1998 року. Але я пішов звідти після пропозиції тодішнього власника припинити їздити іномаркою й пересісти на «жигулі» або ходити пішки. Хоча вже тоді в моїй голові було чітке розуміння, що головний редактор газети і її директор – це дві різних людини. І за результат відповідає саме директор. Я розумів, що журналіст не може бути директором газети, як міністром охорони здоров'я не повинен бути звичайний лікар. На управлінській посаді має бути менеджер. Тому що закони менеджменту однакові скрізь.

По-друге, тоді ще не було такого поширення інтернету, і прочитати про компанію, в якій мав працювати, не було де.

Погодьтеся, невідомість завжди лякає, але мене вона тоді порадувала. Я нутром відчував, що точно впораюся, просто не розумів, що «впораюся» означає: ми створимо найкращу в Україні регіональну мультимедійну компанію – компанію в окремо взятому регіоні країни, причому не найбільшому, яку рівно через сім років оцінять у суму з сімома нулями в іноземній валюті.

Я розумів, що в моїх знаннях ще багато прогалин. Але я дуже багато читав уже тоді.

Спільну мову з Валентином ми знайшли досить швидко. Вже на п'ятій хвилині розмови зрозуміли, що користуємося однаковою термінологією, уживши кілька разів незрозуміле тоді для багатьох слово «бюджетування». А ще через п'ять хвилин стало ясно, що їй підходить до управління та менеджменту в нас однакові – ми обидва не боялися брати на себе відповідальність, ризикувати, не вважали за потрібне рахувати чужі гроші, особливо гроші тих, хто їх для компанії заробляє – менеджерів з продажів реклами. І обидва були впевнені, що людям необхідно платити нормальні зарплати й підвищувати їх у міру досягнення нових і нових результатів.

Для мене було незвично після ідіотизму власника на моєму попередньому місці роботи зустріти прогресивного керівника з нормальними підходами. Для нього ж було дивним, чому раптом невідомий хлопець у 21 рік міркує про бюджетування, постійні й змінні витрати та інші мало кому зрозумілі тоді речі, викладені в книзі «7 нот менеджменту». Її читали у великій-великій компанії УМХ, і це для мене дивною не було. А ось віце-президент УМХ здивувався, що ту саму книгу я прочитав у Луганську.

Це був саме той випадок, коли любов до читання, прищеплена мені в дитинстві бабусями, дідусями й батьками, і купи книжок вклали в мою голову знання, які їй допомогли мені на зустрічі з людиною, з якою я відтоді разом.

Пропрацювавши в УМХ з 1999-го по 2014 рік з перервою на 2009–2011-й (тоді мене в компанії оголосили ворогом і зрадником усі, крім Валентина, який розумно вважав, що я чітко і на 101 % виконав свій контракт, як і мусив був учинити – і як менеджер, і як людина), точно можу сказати, що це була добра школа життя, яка виростила чимало талановитих людей, з багатьма з них ми дотепер спілкуємось і товаришуємо.

Дивує те, що книгу про УМХ ніхто досі так і не написав. Це була б справжня біблія медіа-бізнесу, яка напевно комусь допомогла б на його першій співбесіді під час прийняття на роботу до ЗМІ.

Розділ 3. Зі своїм законом до чужого монастиря

Основні підходи Резніченка я зрозумів уже тоді, в 1999-му. Вони не змінилися й нині. Досконально розбиратися в тому, що робиш. Брати на себе відповідальність. Не заважати людям працювати, контролюючи кожен їхній крок і набридаючи їм складанням звітів. Фокусуватися на результаті, а не процесі. Ніколи не здаватися. Знаходити нетривіальні рішення. Завжди оцінювати за результатом. Не працювати з мудаками. Радіти успіхам людей, які працюють з тобою і в тебе, а не ревнувати до них.

Він такий і тепер. Завжди широко радіє успіхам усіх, хто його оточує і хто з ним працює. Більш того, він вимагає цих успіхів і всіляко їм сприяє, справедливо вважаючи: чим сильніші й розумніші люди навколо нього, тим сильнішим є і він сам, і вся організація, яку він очолює.

Погодьтеся, рідкісна нині якість.

Особливо мене потішило тоді, наприкінці 90-х, що ніхто не збирався мені вказувати, якою машиною їздити і в яких костюмах ходити. Ніхто не збирався рахувати мої доходи – мені давали можливості для заробітку, прив'язуючи їх до прибутку самої компанії. Для 1999 року в нашій країні це був винятковий випадок.

Тож коли Валентин у лютому 2015-го покликав мене з собою до Запоріжжя, я, хоч і погодився одразу, але не надто уявляв собі, чим саме доведеться там займатися. Я навіть не спитав його, що конкретно я повинен робити. Я зателефонував своєму другові й партнерові по Луганську Андрію Курляку (він же – Петрович) і теж запропонував йому їхати з нами до Запоріжжя.

Так ми обидва й стали радниками Резніченка. Близько місяця ми разом з іншими членами нашої Команди вивчали справи області й аналізували, що маємо робити, паралельно розбиралися, намагаючись збагнути, що таке ОДА взагалі, як вона працює нині та як би нам хотілося, щоб вона працювала.

Наприкінці березня о третій ночі Резніченко надіслав мені повідомлення про те, що Президент викликав його до Києва, щоб призначити керівником Дніпропетровської області.

Перший місяць роботи нашої Команди в держуправлінні в Запоріжжі й потім ще кілька місяців у Дніпропетровській ОДА нам усім здавалося, що ми якісь неповноцінні, що робимо все не так. Ось, мовляв, в облдержадміністраціях усі такі державні мужі, напевно, вони мають якісь особливі знання, яких немає у нас. Але виявилось, що це зовсім не так.

Перші наші місяці роботи в Дніпропетровській ОДА можна охарактеризувати фразою, придуманою Андрієм, яку ми написали у бліндажі в створеному нами Музеї Громадянського Подвигу – Музеї АТО – у Дніпрі: «Боятися немає сенсу».

І ця фраза – один з трьох пунктів, що пояснюють, як у нас вийшло взагалі й зокрема – хакнути систему, за влучним висловом Іллі Кенігштейна.

1. Боятися немає сенсу.

Потрапляючи до такого держоргану, як ОДА, дивлячись на ці стіни, фізично відчуваєш, що опинився у такому собі сакральному місці, де все завжди відбувається за раз і назавжди заведеним сценарієм, відхилення від якого караються розстрілом на місці.

Саме такі відчуття частково переживали всі ми попервах в ОДА.

Тому, розбираючи будь-який процес, проект чи процедуру, ми постійно всіх запитували: «Чому саме так?» Нам, звісно ж, відповідали: «Тому що так було завжди», «так потрібно», «так заведено», «так має бути згідно з постановою Кабміну № 856» і т. д.

Але насправді це – повна херня. Є два підходи: заборонено все, що явно не дозволено; і дозволено все, що явно не заборонено чотири рази.

Нам пощастило. Резніченко завжди дотримувався другого принципу. Тому, переїжджаючи з Дніпра до Києва, усі те- пер запитують: «А де тут у вас iGov?» (портал державних послуг).

У Дніпропетровській ОДА досі не було творчих вечорів Gorky Look і Павла Паштета Белянського? Концертів Соні Сотник і Олексія Горбунова? Чому? Тому що це ОДА?! Чудово, тепер будуть. Безкоштовно і для всіх. Ніхто ніколи в Україні не від'єднував по три міста за півроку від центрального опалення і «Нафтогазу» й не переводив на опалення альтернативне? Дарма! Переводимо просто зараз! (До речі, цей перехід дав змогу області за п'ять років заощадити 1 млрд грн.) Неможливо усіх перевести на онлайн-систему держзакупівель ProZorro? Гаразд, хіба так уже й неможливо? І т. д.

Ми ніколи не боялися робити на держслужбі те, що до нас не робив ніхто, і постійно перевіряти її на «слабо». До нас цього ніхто не робив, тому що боявся, а не тому, що за це розстрілюють на місці. Не бійтеся – це безглуздо.

2. Кадри і Команда вирішують усе.

Нам щастило і щастить на людей. Напевно, тому, що в нас ні в кому не вбивають дух ініціативи, здорового авантюризму й піратства в хорошому розумінні цього слова. Не примушують мислити і діяти за шаблонами, ходити строем і терпіти образи. Навпаки, усе більш демократично, з одного боку, але жорстко заточено на кінцевий, досяжний і вимірний у часі результат.

Плюс діє сувора заборона на обман і приховування будь-якої інформації. Є проблема – скажи, разом поміркуємо, як її розв'язати. Про успіхи можеш не розповідати – це просто твоя робота.

Резніченкові притаманне якесь ірраціональне вміння формувати успішні команди. Я бачив такий фокус у його виконанні вже кілька разів. Різні люди. Різні темпераменти. Різні цілі. Як завжди, хтось – ніби як – чийсь ставленик, когось – раніше призначили за партійною квотою або за дзвінком зі столиці і т. д. Але 3-4 місяці пояснення правил гри, постійне і незмінне Валентинове прагнення керуватися здоровим глуздом, відсутність необхідності йти на поступки перед совістю – і всі починають активно працювати в одному напрямі.

Плюс у нас існує негласна заборона на слово «ні» у відповідь на будь-яку ідею. У 100 % випадків у нас ви почуєте «гаразд, готуй покроковий план з датами і вперед» або «ок, обговорімо нюанси».

Блог на site.ua, 2017 рік

Не буває збиткових держпідприємств, буває бездарне управління

А успішні кейси управління держпідприємствами існують.

ДП «Дніпро – Західний Донбас», або ДЗД. Водопостачальне підприємство для кількох водоканалів – Першотравенськ, Тернівка, Павлоград, Синельникове – і для всіх шахт «Павлоградвугілля». Одне з трьох подібних підприємств у Дніпропетровській області. Найменше з погляду обороту, але тому й найскладніше. Хронічно збиткове раніше.

Два роки тому ми змінили там директора, замість «міцного господарника» з мозолястими руками призначили менеджера з досвідом роботи в суміжній сфері й поставили йому завдання: боргів бути не повинно, підприємство має розвиватися за рахунок власних коштів або за кошти європейських кредитів та/або донорів.

Періодично ми писали про проміжні успіхи ДЗД.

Результат станом на зараз.

На 1.05.2017 р., згідно з актом звірки, зі 109 мільйонів гривень боргу за е/е залишився 51 млн. Тобто заборгованість зменшилася в 2,14 рази. Протягом літа ми «дорозшываємо» неплатежі й підпишемо мирову угоду на залишок суми з чітким графіком погашення.

Поточні платежі за е/е – основна стаття витрат ДЗД – не менше 100 %. Уперше за 20 років.

Знайдено і усунено основні джерела втрат. Ліквідовано великі пориви водогону. Проведено капітальний ремонт автотехніки (середній вік якої – близько 30 років), і тепер ремонтні та сервісні бригади дістали змогу оперативно обслуговувати магістраль. Проведено капітальні ремонти насосного обладнання і запірної арматури – при тому, що раніше на деяких насосних станціях не було резерву агрегатів і запчастин. Плюс ми банально привели до ладу будівлі та споруди і створили програми мотивації для співробітників.

На 30 % підвищено зарплати.

Двічі встановили нові обґрунтовані тарифи. Останній затверджено НКРЕКП 26.04.2017 р. і набере чинності 11.05.17 р. Цей тариф забезпечить поточні платежі та виконання інвестпрограми в 2016–2017 роках. Інвестпрограма і ДЗД – раніше це були несумісні поняття, щось зі сфери фантастики.

На 2018 рік плануємо встановити тариф із прибутком за рахунок внесення до нього інвестиційної складової для капремонтів та реконструкцій трубопроводів.

Ми максимально наблизили отримання 300 млн грн від Європейського інвестиційного банку на реконструкцію найважливіших, фізично зношених та морально застарілих ділянок водогону. Тобто, отримано ті самі гроші європейських банків.

Тому результати діяльності будь-якого КП, ДП, КЗ залежать виключно від професіоналізму і цілей, які ви перед собою ставите.

При цьому ми залишаємося прибічниками того, що максимальну кількість держпідприємств має бути передано в приватні руки під жорсткі інвестиційні зобов'язання.

Зрозуміло, що в умовах українського держуправління завжди будуть нав'язані вам кимось люди. Нам із цим пощастило – чужу волю Резніченкові накинати неможливо в принципі. Переконати, пояснити – можна, накинати – ні. Але завдання керівника, як будь-якого футбольного тренера, знайти кожному з гравців якнайкраще застосування на полі. Це складніше, ніж прийти і сказати «дайте мені зірок», але набагато більше захоплює дух, адже у підсумку і гравців-зірок і команду-зірку створите саме ви.

3. Ми концентрували ресурси на проривах, напрямках і не розпорозувалися.

Неможливо бути успішною організацією водночас за всіма напрямками. Просто через те, що доба має всього 24 години, а будь-який ресурс обмежений. Завжди важливо розставляти пріоритети. Так, тут, в ОДА, розумієш, що важливо все – медицина, АТОвці, ProZorro, будівництво тощо. Неважливого немає.

Потрібно було не мислити категоріями департаментів, що склалися з радянських часів, а відразу йти до проектного управління. Ми «забили» на норми і ставили завдання так, як ми ставили б їх у бізнесі. Впоралися із завданням – залишається тільки впровадити його розпорядженням та рішеннями сесії у рамках чинних бюрократичних норм і правил. До речі, дуже часто виявлялося, що за певної вправності норми можна переписати – див. п. 1.

Існуюча бюрократична система – це не був наш головний ворог, вона – всього лише умова, з якою ми повинні були навчитися жити, зважати на неї. Головний ворог – хапатися за все потроху і не доводити почате до кінця, до останнього міліметра. Ось чого система не прощає. Позитивної інерції в ній просто немає, зате негативної – аж надто. Власне, у цьому й полягає головна мета системи, як вона сама собі її уявляє, – не змінювати нічого, щоб «коли б чого не сталося».

Ми завжди концентрувалися на тих напрямках, де був менеджер конкретного проекту, який ним жив. Починаючи проект, ми йшли до кінця. Закручували усе так, щоб потім ніхто не зміг відмотати назад.

У нас двічі була спроба впровадження електронної медицини (відхід від паперової роботи: електронна черга, електронна карта пацієнта, електронний рецепт) на прикладі двох лікарень. Двічі ми підходили до цієї проблеми з різних боків, і двічі нас не влаштував результат «пілота». Так сталося тому, що в цьому проекті нам бракувало менеджера для нього, такого собі Дмитра Дубілета (один з творців ПриватБанку, а потім – МоноБанку), який би цим проектом жив. Тому на якомусь етапі ми сказали собі: «Стоп!» і перекинули ресурс на інші напрями. Це не означає, що ми до проблеми не повернулися. Повернулися, але пізніше, і успішно розв'язали її разом з Янікою Мерило.

Музей АТО, Алея пам'яті, Центр допомоги воїнам АТО, ProZorro, понад 500 нових шляхів за чотири роки, десятки нових неймовірних шкіл і величезних

стадіонів, найкращі лікарні в країні – це все приклади концентрації зусиль на проектах, у яких є менеджери, що їх очолюють, живуть ними 24 години на добу і доводять кожен з етапів до кінця.

Квінтесенція усього – слова людини, яка пропрацювала в облдержадміністрації понад півтора десятиліття: «За 15 років в ОДА ніколи б не подумав, що в ній можна ТАК працювати і робити ТАКІ речі. Ну ви, блін, скажені».

Результат, до якого ми прагнули: щоб все, зроблене і впроваджене нами, лягло в інституціональну пам'ять ОДА, увійшло в її кров і назавжди «прописалося» в її рефлексах.

Щоб незалежно від того, хто керує областю, усі вдалі рішення, впроваджені нами в ній, використовувалися й надалі. Щоб виникла свого роду спадкоємність влади. І щоб кожна наступна команда не примножувала сутності без потреби, а навпаки, ще активніше спрощувала всі процеси.

Маємо таку мрію, щоб грізна і масштабна ОДА, розташована фізично в кількох будівлях по всьому місту, перетворилася на кілька скриптів доступу до інформації у вигляді таблиць, що зберігаються десь у хмарі. А вся взаємодія з нею відбувалася тільки в електронному вигляді й вимірювалася частками мілісекунди, за які ви дістанете відповідь на своє запитання до ОДА.

Насправді у нас вийшло саме тому, що ми були, е і будемо менеджерами, а не чиновниками, політиками або, прости Господи, популістами.

Ми впевнені, що закони менеджменту однакові і в бізнесі, і в держуправлінні.

Відрізнити менеджера від чиновника дуже просто.

Менеджер. Заточений на кінцевий результат. Мислить категоріями «що конкретно треба зробити задля досягнення результату?» Причому вимірного результату, описаного в часі. Не любить довгих нарад, узгоджень, зволікання часу. Готовий на виправданий ризик. Не обтяжений купою марних наказів та ідіотських регламентів. Виходитиме з того, що буде ухвалено найвигідніше для його компанії рішення.

Чиновник. Працює під гаслом «не робити нічого, щоб мені за те нічого не було». Відповідно, робить усе, аби кінцевий результат не з'явився, точніше, щоб його було неможливо виміряти або він був розпливчастий. Любить замість плану дій використовувати слова «поліпшимо», «оптимізуємо», «розглянемо», «опрацюємо» тощо замість того, щоб назвати вимірні речі: «скоротимо на...», «збільшимо на...», «зробимо до такого-то...». Також любить розповідати про «50 відтінків причин», чому в нього не вийшло зробити те, що йому було доручено, – замість пояснити, що саме він зробив для того, щоб вийшло.

Вислів «обтяження є, обмежень немає» якнайповніше описує класичну відповідь чиновника на будь-яку пропозицію щодо зміни будь-чого.

Є ще другий вислів: «не паложено». І чи то «не паложено» в сенсі так не можна, бо ніде чітко не дозволено, чи то «не паложено» – слід розуміти як те, що не покладено цьому конкретному чиновникові у верхню шухляду його столу нічого такого, що змусило б його ворухитися. Тут йдеться не про гранату – про шоколадку, пляшку, гроші.

Сумно? Авжеж, навіть більш, ніж сумно. Це перше, з чим ми зіткнулися на держслужбі. Будь-яка ідея сторонньої людини зі свіжим поглядом настовхується на опір чиновників. Не завжди, але в переважній більшості випадків.

Блог на site.ua, 2018 рік

Підміна понять і псевдопатріотизм

За останні три місяці в Матриці дуже почали напружувати такі дві речі.

Ні, це не маразм держуправління, з яким – хай там як, а все ж можна робити хороші речі. Не повселюдне безумство, яке щораз пробиває дно. І не бюрократія, яку ми навчилися обігравати. Ні. Все набагато сумніше. Напружує інше:

1. Відсутність чітко прописаних KPI (key performance indicators, ключові показники ефективності) для чиновників усіх рівнів з боку їхнього роботодавця – держави. По суті, вона наймає на роботу людей, не ставлячи перед ними завдання, а радше, вимагаючи від них підтримувати такий собі безперервний за формою й безжально-марний за своєю суттю процес.

Це добре, коли людина, що прийшла на держслужбу, сама здатна поставити собі завдання, і ці завдання – благо для суспільства. А якщо ні, а саме так і відбувається в сотні разів частіше?

2. Підміна суспільством вимоги до чиновника. Замість «бути ефективним у своїх діях» суспільство бажає бачити чиновника вбогим, без доходів і накопичень, щоб обов'язково говорив тільки українською мовою.

Наприклад, суспільство акцентує увагу на електронних деклараціях і його не хвилює, що є на держслужбі, крім кадрових чиновників, які роками працюють на державу, ще й люди – вихідці з бізнесу, які роками сплачували податки і можуть показати свої джерела доходів.

Ба ні! Якщо ти маєш гроші, накопичення, заощадження, машину, нерухомість – ти мудак. А якщо ти (твоя родина) придбала нову квартиру – ти ворог. Провалуй назад у свій бізнес боротися за marketshare і EBITDA і не заважай, у нас тут реформи, не бачиш, чи що – ми з корупцією боремося.

Вимога писати й говорити тільки українською мовою – такий своєрідний псевдопатріотизм. Хоча, якщо правильніше, то потрібно одразу й англійською, німецькою і, в ідеалі, китайською. Щоправда, іноземні інвестори знають англійську й німецьку. А найбільший патріотизм – це не

мова, якою ти розмовляєш, а кількість нових робочих місць, створених твоєю діяльністю.

Виходить, що суспільству зовсім пофіг ефективність держслужбовця, його цілі, чи є вони взагалі, пофіг завдання, відсоток їх втілення. Головне, щоб була ідеальна електронна декларація – тобто: машини немає, живе в двокімнатній квартирі батьків на околиці міста, депозит 30 000 грн в Ощадбанку. І щоб чиновник говорив виключно українською мовою. При цьому всі соромливо промовчують, якою ж мовою він спілкується в звичайному житті.

Ось він, портрет ідеального держслужбовця. Неефективний? Дарма, зате практично «святий». Або ж добре приховав доходи чи активи від сторонніх очей.

Шановні, раджу вам боятися своїх бажань. Іноді вони збуваються. Ось це буває страшно.

Усього два приклади:

Чи дуже допоміг своїм мешканцям україномовний мер з утилізацією сміття? Аж ніяк.

Чи багато інфраструктури, крім намету на трасі, збудував один відомий обласний голова, що спілкується російською, рідна мова якого не українська? Аж ніскільки.

Отож і виходить, що річ не в мові, а в менеджменті та вмінні управляти. Управляти процесами, проектами, фінансами, ресурсами і, насамперед, людьми.

Навчитися говорити будь-якою мовою – питання вільного часу, бажання й банальної звички. Створити ідеальну декларацію, в якій 99 % тих, хто її подивиться, не побачить нічого крамольного – питання наявності грамотних юристів. А ось мізки, professional skills, бажання брати на себе відповідальність і, банально, совість – вони або є, або їх немає.

P.S. Для упоротих – 80 % усіх чиновників і функцій держави в ідеалі просто скоротити/скасувати, бо на кожного чиновника у його діяльності/бездіяльності є ще мінімум п'ять-шість чиновників з усіляких контролюючих органів, котрі його опікують, аналізують тощо.

Решті держслужбовцям – сплачувати зарплати, що відповідають ринку та їхній кваліфікації, і ставити чіткі KPI для кожної посади.

Усе інше – клінічний невикорінний «совок» і обман самих себе.

Плюс обов'язковою вимогою до всіх чиновників має бути знання принаймні однієї іноземної мови – англійської. Неодмінно.

Коли в минулому житті, працюючи в одній великій компанії, ми хотіли зробити стрибок уперед, то наймали іноземних фахівців зі знаннями ринків, аналогічних нашому, але в EU і USA. І дружно вивчали мову, якою вони говорять, щоб без перекладача розуміти саму суть того, що вони хочуть нам

сказати. З якогось часу і свої наради ми також почали проводити англійською.

До речі, сам факт того, що необхідно вивчати іноземну мову, швидко пересіяв топ-менеджмент нашої компанії, очистив його від тих, хто не бажав розвиватися і волів залишатися в зрозумілому і сумовитому болоті, ніж прагнути до нових рубежів, цілей та обріїв.

P.P.S. Знаю особисто кількох держслужбовців досить високого рівня, які в офіційній обстановці розмовляють українською, а в звичайному житті – російською, при цьому всією своєю діяльністю, а точніше мракобіссям, доводять, що слова «чудак» на літеру М і «мудрило» без літери Р – це саме про них.

Отож дивіться на результати, а не на стиль і форму викладу. Якщо, звичайно, вони є в тих, на кого ви дивитеся.

Добре, коли чинить опір сама роками вирощувана система. Погано, коли разом із системою чинить опір конкретна людина, яка увібрала її в себе і стала її частиною. Тому що стару систему можна зламати, а людині показати нову систему, засновану на здоровому глузді. Складно, але можна. Зламати і систему, і людину, коли вона є її частиною і розділяє її цінності, практично неможливо. Хоча дива трапляються. Практика вже це показала.

Блог на site.ua, 2018 рік

Підміна понять

Навіяло вчорашньою off records зустріччю Валентина Резніченка з дніпровськими журналістами – є у нас така щорічна традиція, коли кілька годин поспіль голові ОДА ставлять запитання про все на світі й дістають на них вичерпні відповіді.

У мене в стрічці багато нардепів. Колись спеціально знайшов їх у Facebook майже всіх і підписався на них.

Якщо переглянути пости у FB насельників Верховної Ради, то в 90 % випадків це буде щось на кшталт «вибив гроші з держбюджету і поставили в школі вікна», «до мене звернулися по допомогу, я написав гнівного листа прем'єр-міністрові», «присутність на відкритті дитячого майданчика» і т. ін.

Взагалі кажучи, Верховна Рада – це влада законодавча. Її «співробітники» повинні писати про закони, які вони ініціювали, прийняли чи не прийняли, проголосували чи не проголосували, про те, що вони дають, на що вони впливають і яка від них (ухвалених законів) користь.

У моєму розумінні нардеп – це висококваліфікований юрист, який своєю діяльністю дає всім вудку, а не рибку на окремо взятій території, дає можливості, закріплені в законах, а не псевдозолотий дощ в окремому місті чи селищі.

Усе, про що нині пишуть нардепи у себе в Facebook, – це не їхня діяльність у принципі.

До речі, гроші вони здебільшого не вибивають – кожному мажоритарникові надається по кілька мільйонів гривень на рік на «соц-економ» згідно із запропонованим кожним переліком робіт. Цей перелік робіт у 99 % випадків нагадує звичайну поточну діяльність ЖЕКу, що в цьому випадку фінансується з держбюджету. Маразм. ЖЕК – це нижній рівень місцевого бюджету. Держбюджет – це верхній рівень усіх бюджетів у країні. Кабмін не повинен займатися вікнами в школах, а сільрада не повинна ремонтувати траси державного значення.

Але річ не в нардепах. Вони – продукт епохи і роблять те, що допоможе їм обертися на наступний термін, або те, чим вони справді пишаються, за що їм окрема щира подяка. Завдяки ним у нас в області з'явилося багато чого хорошого і правильного.

Річ у нас із вами. В суспільстві.

Як думаєте – кого обере в народні депутати суспільство? Людину, яка розповідає мешканцям окремо взятої території про закони, які вона хоче прийняти? Чи людину, яка розповідає їм же про міфічні й фантастичні зміни просто у них за вікном, що стануться вже завтра?

Відповідь очевидна, чи не так?

Уся система держуправління в уявленні більшості людей у нас навиворіт.

Геть зовсім. Нафіг. Уся.

На зустрічах з обласним головою його запитують про відсутність опалення в дитячому садку конкретного міста (відповідальність мера), розмахуючи Конституцією і вимагаючи скликати комісію, а не увімкнути опалення.

Мера на таких само зустрічах запитують про приватні компанії «Дніпрогаз» та «Дніпрообленерго», до яких він не має жоднісінького стосунку.

Перед «Дніпрогазом» мітингують студенти з університету, ректор якого в опалювальний сезон пішов на тривалий лікарняний.

І ці самі студенти, чий ректор морозить їх восьмий рік поспіль, у коментарях після відкриття Президентом найсучаснішої дитячої лікарні в країні (вже другої за рік в нашій області, до речі) пишуть: «А до чого тут Президент?» Хоча обидві лікарні побудував голова області, якого призначив саме він, – прямий представник Президента на окремо взятій території – завдяки децентралізації, ініційованій так само ним.

Повірте, в існуючому законодавчому божевіллі й забороні всього, збудувати лікарню з жирафками на стінах замість олійної зеленої фарби – це подвиг. Відкрити дві таких за рік в одній області, з найсучаснішою дитячою реанімацією в одній з них, – це фантастика. Будувати просто зараз третю, з нуля – це фанатизм.

Та ось обласний голова зустрічається з журналістами. І саме ті з них, які пишуть про «вбили», «вкрали», «відрізали», а не про «збудували», «реконструювали», «ввели в експлуатацію», пропонують йому закрутити всім гайки за допомогою правоохоронних органів (вони йому не підпорядковуються) і показати всім, де козам роги правлять. Включно із законно обраними міськими головами. Бо, бачте, в розумінні багатьох «так, ми, мешканці, міського голову обрали, але якщо він мудак, то нехай обласний приведе його до тями».

Люди, які обрали мера, міського депутата, обласного депутата і народного депутата, у принципі забули прізвища усіх їх. А ті, хто пам'ятають, вимагають від них не того, за що ті відповідають, а того, що потрібно конкретній людині в конкретній ситуації. Як і від журналістів, до речі.

Демократія? О ні, виявляється, вона нікому не потрібна. Усі прагнуть «сильної руки», яка «наведе лад».

Диктатура. І популізм. Вони глибоко вкорінені в нас.

У чому лихо? Змінювати систему step by step не хоче ніхто. Робити системні зміни – навіщо? Розбиратися в повноваженнях, у тому, хто за що відповідає, – теж. Брати на себе відповідальність – що ви, це взагалі фантастика. Жити згідно із законом і подавати до суду? «Та вони ж усі продажні». Всім потрібні Quick Wins і зміни тут і зараз. При цьому зв'язку між Quick Wins і змінами саме в законодавстві не бачить ніхто.

Усі хочуть, щоб сталося вигідне їм беззаконня у відповідь на інше беззаконня, але таке, що відбулося раніше. Повертатися в законне русло не бажає ніхто.

Багато політиків у владі і лише одиниці – менеджерів.

Гасла. Обіцянки. Популізм.

Заперечення будь-яких позитивних змін.

Додайте до цього всіх громадських «діячів», нерідко з цілим шлейфом кримінальних справ та з «інтересами» кожного з них. «Діячів», які претендують на звання совісті нації, але нездатних показати в офіційній декларації доходи, що покривають вартість зовнішньої реклами з власними «мордами лица».

Новинні стрічки національних сайтів, забиті збіглим Плотницьким, і нуль новин про те, що відбувається в регіонах.

Понад десяток національних ЗМІ, що ігнорують початок будівництва першої в країні біогазової електростанції на стоках «Водоканалу» в Дніпрі, причому цілком коштом інвестора. З одного боку, ігнорують – а з другого, вони ж уже віддали близько 20 % своєї стрічки переказам біографії Корнета в ЛНР. Про голів успішних ОТГ ви б так розповідали, медійні ви наші, наглухо збиткові всеукраїнські ЗМІ.

Але найтемніша ніч саме перед світанком.

Що ламає систему? Окремі люди. Авжеж. Звичайні люди, яким не пофіг. Які знаходять у собі сили не піддаватися гіпнозу системи і нав'язують бюрократам навколо себе альтернативне бачення і альтернативний погляд.

Система таких намагається вижити і не дає їм працювати. Люди – частини цієї системи – знають її досконально. Вони напевне обізнані з тим, чому це зробити не можна, а ось так робити заборонено, а ось про це є окрема постанова хрін зна якого року, що забороняє, а точніше не дозволяє, робити це.

Блог на site.ua, 2018 рік

Теорія розбитих вікон на практиці

Зміни згори неможливі. Директивна схема працює тільки в тоталітарній країні. Тому не варто сподіватися, що хтось у високих кабінетах, там, нагорі, в Києві, за помахом чарівної палички створить нам ідеальну державу з розвинутою економікою та високою якістю життя. Цього не буде ніколи.

Роль влади в демократичній державі зводиться до єдиного завдання – створити громадянам максимально сприятливі умови для саморозвитку й прогресу. А роль громадянського суспільства – вимагати для себе створення таких умов і самостійно втілювати всі свої побажання до власного життя.

Від того, як суспільство використовує наявні умови, залежить вектор його розвитку. Він може схилитися вниз, до занепаду і регресу, а може прагнути вгору, до прогресу і розвитку.

Сьогодні в суспільстві нерідко панують песимізм, апатія, безвір'я, тотальна параноя і пошук зради. А даремно. Можливості для розвитку є. Потрібно ними користуватися, а не чекати.

Відома теорія розбитих вікон свідчить, що потурання в малих правопорушеннях провокує масові серйозні злочини. Як приклад наводиться твердження: «Якщо у будинку розбита одна шибка і ніхто її не замінить, то через деякий час у цьому будинку не залишиться жодного цілого вікна».

Існує й зворотний зв'язок. Так, наприклад, людині психологічно важче кинути під ноги папірець чи недопалок, якщо навколо не валяється жодного папірця. І набагато легше це зробити, якщо довкола насмічено.

У покинутому парку в Покрові до його реконструкції валялися розбиті пляшки, недопалки і шприци. Після реконструкції – вранці по суботах активісти проводять фіззарядки для пенсіонерів, удень мами гуляють з дітками, молодь катається на велосипедах і роликах, а недільними вечорами літні люди збираються на танці. Це Покров. Місто з населенням у 40 000 мешканців. Південь Дніпропетровської області.

Десять малих позитивних змін провокують ще сто, а сотня – тисячу. Десятки тисяч малих змін створюють один глобальний результат. Той результат, про який усі ми мріємо.

Кожен з нас може провокувати зміну свідомості людей навкруги. Чесно закомпостувавши талончик, викинувши сміття в урну, підтримавши ближнього або, як небайдужі дівчата в Покрові, організувавши суботні фіззарядки для пенсіонерів, на які ті охоче приходять.

Усі разом люди можуть і повинні тиснути на владу і вимагати від неї тисячі малих справ. Не миттєвого абстрактного процвітання, а цілком конкретних і відчутних речей – нових доріг, дитячих садків, шкіл, робочих місць, впровадження нових технологій, реалізації екологічних програм.

Сьогодні, коли громади завдяки децентралізації отримали величезні повноваження і гроші, доля цих громад і людей, що в них живуть, опинилася в їхніх власних руках. Тепер будь-які зміни залежать тільки від них.

Це – децентралізація. Одна з найважливіших реформ за весь час незалежності України.

Один нюанс. Разом з повноваженнями і ресурсами на місця було передано і відповідальність. Її потрібно не боятися брати.

Усі великі звершення складаються з малих перемог. І ми щодня маємо працювати над малим результатом задля досягнення своєї великої мрії.

Система оповиває заборонами і занурює в нескінченну кількість пояснень, чому і цього разу нічого не вийшло. Вона хоче, щоб тобі було комфортно. Щоб ти був у матриці. Щоб ти сприймав цінності системи як свої власні і не вибував. Щоб ти вважав основним завданням нескінченний процес, а не кінцевий вимірний результат.

Але систему підводить одна обставина: ті, хто їй протистоять і хочуть її зламати, – це найталановитіші, найхитріші, найцінніші й водночас найідейніші й найпрагматичніші люди з іншого життя. Того, де головне – кінцевий результат. Того, де «не заборонено» або «не зовсім заборонено» означає «дозволено».

І от проти таких людей у системи шансів немає. Бо вони точно знайдуть, як зробити так, щоб було «так», незважаючи на сотні «ні».

Розділ 4. Божевільний клас

Перший час робоче місце кількох з нашої Команди в Дніпропетровській облдержадміністрації знаходилося в кабінеті Геннадія Корбана – заступника обласного очільника Ігоря Коломойського, який керував областю одразу після початку війни і до призначення Резніченка 25 березня 2015 року.

Це була переговорна кімната голови ОДА з великим довгим столом. Насправді ця кімната стала тоді робочим кабінетом для кількох десятків людей, які часто перебували в ній одночасно і цілодобово.

Там на стінах висіли мапи Дніпропетровської й Донецької областей. На підвіконні лежала каска й берці. А сам кабінет, здавалося, навіки просмердівся тютюном.

До того, як ми потрапили до цієї кімнати, ми бачили її тільки на фото і розуміли, що багато рішень приймалося саме тут: вона ніби заохочувала до того, щоб у ній постійно була сила-силенна люду, який обговорював, як розв'язати ту чи іншу проблему, що з ними досі ніхто в країні не стикався. Саме ці рішення зробили Дніпропетровську область форпостом опору російській агресії.

Те, що було зроблено в Дніпропетровській ОДА, взагалі унікальне для нашої країни. Певен, що якби не люди в ній тоді, то зберегти країну було б неможливо.

Отже, це було знакове місце в усій ОДА, де на тебе за визначенням тиснув тягар відповідальності.

Блог на site.ua, 2016 рік

Маленький приклад нинішнього кадрового підходу в Дніпропетровській ОДА

Коли у Facebook з'явився пост про вакансію заступника начальника Департаменту екології в Дніпропетровській ОДА з пропозицією надсилати свої резюме, дехто подумав, що ми жартуємо.

Адже брати на роботу до держорганів людей фактично сторонніх, не з системи – так не буває.

З гумором у нас усе гаразд. Жартувати ми вміємо, але не так. Про гумор в ОДА напишу коли-небудь окремо. А в Дніпропетровській ОДА за Резніченка саме так і буває.

Півроку ми б'ємося з приміським транспортом і наводимо там лад. Наводимо його юридично грамотно, а не криками і матами (хоча куди ж без них?) і робимо все так, щоб 100 % змін були незворотними. Набиваємо гулі, зустрічаємо опір, але рухаємося вперед. Разом з громадськими активістами. Усе, як у нас завжди.

Одного дня ми усвідомили, що багато наших зусиль ідуть, як вода в пісок.

Керівник області у нас швидко приймає рішення, тож чергове було прийнято миттєво. Звільнити тих, хто «пісочниця». Знайти тих, хто зможе працювати в нашому темпі, хто нетерпимий до безладу і діятиме цілодобово.

Наслідком цього стало: звільнення начальника Департаменту транспорту та інфраструктури ОДА і директора профільного ДП.

На їхні місця прийшли: волонтер, який не боявся їздити в Донецьк по полонених. І колишній підприємець, який рік провокував в одному з найбільш бойових добровольчих батальйонів.

Ні, це не програма працевлаштування в ОДА тільки колишніх АТОвців, хоча, коли ми беремо їх на роботу, це додатковий плюс усім у карму. І не ставлення цих людей до АТО стало визначальним чинником. Хоча заради гарної картинки хтось інший на нашому місці так би все й подав. Утім, ми ж не популісти.

Це банальний холоднокровний розрахунок.

Так, у волонтера, який опікувався полоненими і пораненими, загострене почуття справедливості, але головне – системність у мізках, він швидко вчиться і готовий працювати. Шукали людину саме з такими компетенціями – системність і наочність плюс нетерпимість до корупції, а не «транспортна освіта і знання, чим одна "Газель" відрізняється від іншої».

У АТОвця, колишнього підприємця, достатній запас міцності, щоб не розводити корупцію, яка була на його місці раніше, і таке саме бажання змінити цю країну, як і в нас усіх. І, головне, досвід управління великим бізнесом в тому, колишньому житті.

Тому, коли Резніченко говорить про оновлення кадрового складу ОДА – це не гасла, які неприйнятні ним у принципі. Це чіткий розрахунок, елемент побудови нової системи і розуміння того, люди з якими компетенціями для цього потрібні. Nothing Personal, Only Business.

Ми не обіцяємо золоті гори. Їх тут тупо немає, якщо працювати чесно. Але тут є Challenge.

Ми можемо гарантувати всім, хто погодився стати частиною команди Резніченка, тільки одне: через три-п'ять років, коли ви самі себе спитаєте перед дзеркалом або хтось у вас «а що зробив ти, щоб ця країна жила краще?» – вам буде що конкретно відповісти й показати довгий перелік зробленого, замість невиразного мимрення «та я більше на дивані сидів та у Facebook поради писав».

Приєднуйтеся.

Перші дні й тижні були одними з найважчих з погляду розуміння того, як влаштована і як працює адміністрація області.

Спочатку найважливішою навичкою в Дніпропетровській ОДА стали швидке засвоєння різномірної інформації та її структуризація. Взагалі будь-яку безмежну кількість чого завгодно завжди можна привести до граничної кількості за однорідними ознаками. Саме цим ми й займалися перший час.

«Добридень. Ви хто? Чим займаєтеся? Що робите? Як ми можемо оцінювати вашу роботу? За що ви відповідаєте? Який ресурс вам потрібен? Чому це важливо? Що буде, коли ви цього не робитимете? Що б ви хотіли змінити?» – типовий діалог на той час в ОДА.

Блог на site.ua, 2018 рік

Супервакансії для справжніх патріотів

Потрібні висококваліфіковані, глибоко мотивовані фахівці на низькооплачувану нервову роботу.

Цілком біла зарплата. Дві-три тисячі гривень чистими. Без затримок. Повна зайнятість. Офіс у центрі міста. Ненормований робочий день, іноді – робота без вихідних. Зате своя ідальня у будівлі.

Ви – молодий, успішний, активний, креативний, талановитий, кришталево чесний і непідкупний, з високим рівнем інтелекту і почуттям громадянської відповідальності, патріот України? Досвід роботи в міжнародних компаніях і диплом одного з провідних західних університетів – схвалюються. Наявність успішних кейсів щодо впровадження реформ – обов'язкова. Бажана декларація про доходи за останні двадцять років.

На вас чекають: захоплива робота з документами, аналіз і опрацювання документів, підготовка та їх написання, ранок з документами, день з документами, вечір з документами, обід з документами і сон з ними ж. А ще – дружба з документами і життя з документами. Тому що нічого на держслужбі неможливо зробити, не прописавши це в документі, що скасовує інший документ, запроваджений розпорядженням і закріплений постановою. Іноді, щоправда, трапляються ситуації складніші, якщо є роз'яснення профільного міністерства, скасоване розпорядженням іншого міністерства.

Крім того, ви зможете підвищити вашу стресостійкість і набути нового й важливого життєвого досвіду.

На вас чекає: регулярне спілкування з контролюючими органами, обшуки щоп'ятниці, прослуховування телефонів по середах, участь у судових засіданнях, кримінальні справи просто за те, що ви є, постійна недовіра і критика з боку журналістів та суспільства, час від часу запальні маскишоу від правоохоронців, громадські діячі й активісти, які писатимуть про вас алогічну гидоту, але за дешифру грошенят готові припинити це робити.

Натомість – усвідомлення своєї історичної місії у відродженні країни. Ви завжди зможете сказати собі: я це зробив заради майбутнього, бо таки ж «суслик, с#ка, личность!»

Кожен, хто невдоволений швидкістю реформ і змін і точно знає, як зробити більше, краще й гарніше – приходьте на держслужбу. І тоді ви зробите все так, як вважаєте за потрібне. Кермо, ключі, кашкет, крісло, кабінет і барабан видають на вході.

Welcome!

У нас, напевно, єдина область, у якій немає протистоянь між ОДА і облрадою та між ОДА і міською адміністрацією обласного центру.

Більш того, я певен, що і ми в ОДА, і наші друзі та колеги в облраді – це єдине ціле, і саме це дало змогу нам усім разом зробити так багато за чотири роки.

На всіх сесіях обласної ради завжди з усіх питань, що стосувалися бюджету, усі голосували одностайно, і коли в облраді ще в 2015 році було 95 % представників Партії регіонів, і коли він складався з семи фракцій.

Чому так? Бо всі бюджети, які ухвалювалися на сесіях за нашого часу в ОДА, завжди були бюджетами розвитку, а не проїдання. Бо кожен з них ретельно опрацьовувався і в комісіях, і окремо з кожною фракцією.

Я певен, що на рівні області, міста, району й села не може бути опозиції, коли обласний, міський, селищний чи сільський голова тямковитий і досвідчений. Бо тоді бюджет складається з нових доріг, шкіл, дитячих садків, лікарень, парків і стадіонів. Яка опозиція може бути до нових доріг? Тоді це вже опозиція до здорового глузду.

Блог на site.ua, 2016 рік

Вам шашечки чи іхати? Або навіщо в ОДА лопати

До нас в ОДА часто звертаються активні люди з пропозицією щось зробити спільно або чимось їм допомогти. Вислуховуємо всіх без винятку. Без запису. Без попередніх дзвінків. Просто запрошуємо в гості у будь-який час і спілкуємося, а потім дивимося, чим ми можемо стати одне одному у пригоді.

До інших активних людей звертаємося ми самі. Тобто процес двосторонній.

Це працює. Величезну кількість проектів Дніпропетровська ОДА здійснює разом з волонтерами і пересічними громадянами. Через те, що пересічний громадянин став співробітником ОДА, він на інопланетянина не перетворився, третє око в нього не з'явилося. Тож немає жодних причин, аби не співпрацювати.

Жодних бар'єрів. Головне – це бажання щось реально втілювати, а не просто говорити-балакати.

Бувають і цікаві випадки, коли перестаєш розуміти, з якого боку бюрократія, а з якого бізнес-організація й відповідний підхід.

Наприклад, була одна ІТ-організація, що пів року тому голосно заявила про свої плани – щось зі сфери навчальних програм з ІТ. Зв'язалися з ними. Сказали, що хотіли б реалізувати проект у нас в області, усім, чим треба, допоможемо. Надали їм протягом години всю потрібну інформацію. П'ять разів потім потелефонували їм: «Коли починаєте проект у Дніпропетровській

області?» Послухали їхню пресконференцію в УНІАНі, на якій вони заявили, що все вже почалося.

Тепер чекаємо приїзду їхнього ЦАРЯ. Цар сам особисто спілкуватися не бажає, у Царя справи. Ну або у Царя лижі. Телефонують його помічники. Домовляються про приїзд Царя.

Запитують: коли вам зручно, щоб він приїхав? Блін, та нам пів року вже як зручно, аби він хоча б просто доїхав до нас, у будь-який час, хоч серед ночі. Він може і взагалі не приїжджати, просто пришліть того, хто ваш проект у нас запустить, будь-якого вашого менеджера, ми вам усе підготували для старту. Поспілкуватися із Царем ми, зрештою, і скайпом можемо, і телефоном.

Наприкінці розмови з'ясовується, що ЦАР везе – увага! – Меморандум. До цього Цар вимагав міського голову. «Навіщо?» – «Треба поговорити». – «Так вам же все вже підготували, запускайтеся». – «Ні, дайте нам голову». – «Але ж міський голова у міськраді, від ОДА ви чого хочете?» – «Потрібна зустріч з ним. І керівника області теж дайте – зустрітися». – «Навіщо? Він уже давно в курсі вашого проекту, цілковита підтримка від нього є, за вами закріплено окрему людину. Більш того, у нього тільки одне запитання – чому досі не запустили і кому за це відкрити голову?» – «Ні, мені треба поспілкуватися особисто з керівником області».

Тепер ось Меморандум. Отже, потрібна увага ЗМІ, потрібні камери, відповідно оформлена кімната. Підхід зрозумілий.

Як же ви за#бали зі своїми Меморандумами, Царями, помічниками, листами на електронну пошту в стилі «давайте призначимо час, коли ми з вами зідзвонимося, щоб призначити час, коли ми зберемося й обговоримо, як ми освітлюватимемо наші плани». З вимогами «мені треба обов'язково сфотографуватися з обласним головою» і «хто з керівництва ОДА буде на зустрічі?» та бажанням перерізати стрічки.

Тітка Зіна з «клінінг-департаменту» буде, блін, на зустрічі. Офіційна співробітниця ОДА. Її знає кожен, хто на восьму ранку приходить на роботу. Саме вона дає лад і підтримує чистоту на кількох поверхах будівлі. І саме тітку Зіну ми вранці частуємо чаєм і страшенно поважаємо. Адже людина робить діло, а не язиком горох товче. Тітка Зіна, до речі, у кабінети до керівництва ОДА потрапляє щодня і без запису. Зважаючи на ваше бачення світу – це авторитет. Хотіли зустрічі з авторитетом? Буде вам така зустріч.

Хлопці, це все «шашечки». А вже давно пора «іхати».

Напевно, купимо з десяток банальних лопат. І вручатимемо усім, хто приїжджає підписувати Меморандуми. З тонким натяком, що пора починати хоча б копати, а не розводити балачки.

Ось у нашій спільній роботі з нашими колегами з обласної ради Здоровий Глузд був завжди на першому місці.

Гадаю, що 90 % нинішніх депутатів облради обереться на наступний термін також. Просто тому, що в кожного з них на його окрузі немає конкурентів з погляду вже фізично зробленого.

Але проблема була не тільки в тому, що нам усім потрібно було зрозуміти, що робити, а й у тому, що ніхто нам так і не сказав, що ж саме треба робити. Посада голови адміністрації передбачає багато обов'язків, але, за великим рахунком, немає жодної чіткої інструкції, яка пояснювала б, що, коли і як робити. Ми вже тоді розуміли, що інститут обласного адміністрування – це радянський рудимент, принаймні, у тому вигляді, в якому ми з ним зіткнулися. Завдання, поставлене перед Резніченком, звучало дуже абстрактно: «Розвивати регіон». Мабуть, іншим воно й бути не могло. Але що це означає?

Коли Валентин перед затвердженням на посаду на засіданні Кабінету Міністрів прийшов до тодішнього прем'єр-міністра Арсенія Яценюка, той дав номер свого мобільного телефону.

Арсеній Петрович сказав, що йому можна телефонувати у будь-який час доби і що він готовий допомогти всім, чим тільки зможе, хоча жодних конкретних обіцянок дати не міг. Адже йшла війна, а ресурсів не було. І ще Яценюк додав: «Ти не розумієш, куди ти призначаєшся. Там шибениця. Якщо ти на таке зважився, це означає, що ти дуже сильна людина. Я вже тобою пишаюся, і якщо ти там виживеш, то тобі треба буде пам'ятник поставити». Я не можу стверджувати, що він сказав саме так, але в усякому разі розуміння того, чого ж від нас очікують, прем'єрові слова не надто додали.

Я пам'ятаю, що деякі спостерігачі, коли дізнавалися про призначення на держпосади людей, які до того не були у владі, часто іронізували, мовляв, закоротка лава запасних. Заради правди слід визнати, що лава запасних дійсно була не надто довгою. Так завжди. Усім завжди бракує людей. Час показав, що завданням було наповнити владу тими, хто може працювати у важких умовах. Вибір персон на ключові позиції в команді президента не був випадковим і не був продиктований самим тільки кадровим голодом. Потрібні були менеджери. А найкращі менеджери в Україні є тільки у бізнесі.

Це взагалі був єдиний випадок, коли у владу потрапило багато саме висококваліфікованих менеджерів, призначених за їхні професійні компетенції, а не кадрових чиновників. Адже останніх у нас у країні завжди призначали за принципом «тому що свій» і «тому що з нашої партії». Шкода, що новий підхід не став традицією.

Резніченко, до того ж, не чужа людина в Дніпрі. Він мешкав тут близько 30 років. Він знав багатьох, його так само знали. Якщо ви навідаєтеся до культурно-ділового центру «Менора», то в списку тих, хто ним опікується, побачите також ім'я Резніченка.

Іноді призначення Валентина керівником Дніпропетровської області нагадує мені сцену, коли директор і завуч школи заштовхують нового вчителя до класу і зачиняють двері за його спиною, бажаючи Бога, щоб той вижив.

Перший час ми методично розбиралися, хто є хто в області, зокрема, в обласній раді. Так, у ній сидять і «регіонали», але це ж не означає, що ім не можна пояснити нашу логіку, що вони не голосуватимуть за виділення

грошей на дороги. Отже, розмовлятимемо і з ними, навіть якщо вони в опозиції. Переконувати, що облрада – орган не політичний, її завдання – приймати рішення, необхідні для розвитку регіону; що вона не «про фракції», а «про дороги і школи».

Так крок за кроком ми добиралися до суті усіх тонкощів держслужби. Більш того, ми позбулися страху поводитися в держустанові не як закостенілі чиновники.

Якось під час візиту до Адміністрації президента ми побачили, що в коридорах розвішано картини. Це дуже похвалило похмуру обстановку. І я спитав Валентина, чи можемо й ми розвісити на поверхах в ОДА картини Беати Куркуль? Він сказав: звичайно, чому ні?

Беата родом з Польщі, мешкає в Литві. Вона пише картини, герої яких – українські воїни. Ви напевно ж бачили її роботи. Тож ми надрукували репродукції і розвісили їх у коридорах ОДА. Це вселило дух свободи і творчості в колектив облміністрації, в якому працювало 800 людей, які не звикли до такого. Але вони оцінили те, що ми почали робити, здавалося б, неможливе. І Рєзніченко часто казав: «Чому це неможливо? Тому що так ніхто не робив? То й що? Зробімо це!»

Блог на site.ua, 2018 рік, весна

Навчити слона танцювати

«Всепропальники», не здатні думати головою і аналізувати, не помітили кількох важливих, як на мене, подій, усі дані про які є у відкритому доступі.

Наприклад, у нас у Дніпропетровській області відбулися цьогорічні торги щодо шкільних автобусів.

11 шкільних автобусів до 31 липня будуть в області й роз'їдуться по її районах.

Взагалі, наша Дніпропетровська область, напевно, одна з небагатьох, у яких забезпеченість шкільними автобусами за три роки доведено до 100 %. Ми вже почали заміну старих шкільних автобусів на нові.

Ще приклад – ми вже закупили медичне обладнання на багато сотень мільйонів гривень, включаючи все необхідне для переведення на лапароскопію всієї лікарні ім. Мечникова.

Досі таку величезну лікарню одночасно на безрозрізні операції ніхто в країні, крім нас, не переводив.

Ага. Поки баранкуваті борці за незрозуміло що б'ються в істериках, область під керівництвом технократичного й неупублічного Рєзніченка методично закриває to-do в Basecamp.

У 2015-му ми придбали автобуси пізньої осені. Кожного наступного року ми робили це швидше і швидше.

У 2015-му комп'ютерні та магнітно-резонансні томографи, закуплені для лікарень області, потрапляли до неї лише в грудні. Тепер деякі з них уже на місці, друга частина надійде вже в травні та червні.

Ми навчилися вже в квітні здавати зроблені дороги, а не тільки-тільки оголошувати на них торги; у травні – закуповувати автобуси, а в липні разом з нашим колегами та однодумцями з обласної ради складати бюджет наступного року.

Так, система держуправління в нашій країні – це рідкісна заплутана хрінь, здатна підірвати мозок будь-якій нормальній розсудливій людині, але це не означає, що цю систему неможливо навчити працювати правильно, плануючи і вчасно.

Звичайно, іноді і нам, і нашим колегам з будівлі навпроти ОДА складно одразу зрозуміти, що ми обговорюємо – теперішнє чи майбутнє, але всі ми знаємо напевно, що ми не обговорюємо минуле, не шукаємо виправдань, але завжди знаходимо можливості і способи прискорити навіть те, що, здавалося б, прискорити неможливо.

Точно знаю, що в жовтні, коли багато областей укладатимуть асфальт на дороги, ми готуватимемо його ж, але для доріг уже наступного, 2019-го року. Власне, ми вже почали це робити.

Дорогу здолає той, хто йде, вміє планувати і перенавчати навіть найнедосконаліші системи.

Одне з міст області мало великі борги за опалення. Нам кажуть, що треба йому допомогти, може, своїм звичаєм, грошей виділити з бюджету області. Резніченко сказав: «Там обрали міського голову? Обрали. Це його відповідальність. А ми дороги будуватимемо». Йому кажуть, що потім йому ж як обласному керівнику, за ці борги й перепаде. Він каже: «От і добре, нехай перепадає, я вийду на ТБ і розкажу, хто вліз у борги і чому. Але фінансувати коштом обласного бюджету чиясь некомпетентність ми не будемо».

Тобто він говорив такі речі, яких чиновники не розуміли. Усі дивувалися, як так – такого ж не буває. Він навчив усіх рухатися вперед і приймати нестандартні рішення.

Тоді ж він промовив свою знамениту фразу: «Коли ви закладаєте парк, уявіть у ньому себе зі своїми дітьми. Якщо вам туди хочеться піти з вашою дитиною, отже, ви все правильно збудували. Якщо ви приїхали до парку і він ніби як є, але вам туди не хочеться привести свою дитину, то навіть не починайте його будувати».

Нам було складно ще й тому, що, як вважалося, держава має купити все найдешевше і побудувати з цього щось найжахливіше. А тільки-но ти починаєш купувати хороші, але дорожчі речі, одразу ж приходить КРУ зі звинуваченнями в нецільовому використанні бюджетних грошей. Але до цього я повернуся пізніше.

Розділ 5. Випереджаючи час

Одне з небагатьох конкретних доручень Дніпропетровська ОДА все ж отримала. Це було 2015-го. Голови всіх областей дістали вказівку будувати взводні опорні пункти (ВОП) у зоні АТО.

Але ми згаляли перші два-три тижні: у нас був перехідний період. Поки ми приймали справи в Дніпрі, збігали дні, а ВОПи треба було побудувати до конкретної дати.

ВОПи – це інженерні військові споруди 600 ? 800 метрів, із системою окопів, брустверів, тунелів, укриттів. Усе це будується в чистому полі. Але в Запоріжжі наша Команда не встигла почати їх будувати. А потім нас було терміново перекинуто до Дніпра, тож ми й там ще не встигли розпочати будівництва ВОПів – забагато невідкладних завдань накопичилося.

Взагалі це було цікаве рішення: доручити обласним адміністраціям будувати військові споруди. Воно наочно показує, що держава тоді перебувала в розібраному стані й не була готова до масштабних речей у принципі. Але вихід було знайдено. Не знаю, хто автор ідеї, але на той час це, напевно, було єдиним можливим рішенням.

Була тільки одна складність, породжена мракобіссям держуправління, культивованим роками, – підігнати умови завдання під потрібне рішення.

Коли Кабмін оголосив, яка сума грошей є на ВОПи, цю суму поділили на їхню кількість і отримали вартість одного.

Умовно кажучи, нам виділили на один ВОП три мільйони гривень. Ми звертаємося до будівельників, закликаючи їх взяти участь у торгах на будівництво ВОПів, а вони, уважно вивчивши проект, що вже пройшов держекспертизу, тобто з чітко затвердженою ціною, кажуть, що теоретично можуть зробити усе за чотири мільйони, але при цьому не отримають прибутку. Тобто, вони готові працювати в нуль. Але не в мінус.

Вартість робіт і будматеріалів реально виявилася більшою, ніж нам пропонувалося проектом витратити. Крім того, у вже затвердженому держінститутом проекті було зафіксовано потрібну ціну, в якій не були закладені банально витрати на транспортування.

Очевидно, що коли один з ВОПів, який нам пропонувалося побудувати, розташовується на околиці Горлівки (до речі, його ми побудували), то там, за кілометр до позицій противника, немає ні дерева, ні цегли, ні інших будматеріалів. А ще ж треба викопати тунелі, окопи і т. ін. У проекті не було передбачено, що будівельна техніка туди якось має потрапити.

Чудово, чи не так? А відповідального і крайнього знайти неможливо. Об'єкти будуються для Міноборони. Проект веде Мінрегіон. Але доки ВОПи будуються –

вони перебувають на балансі ОДА, у якій зазвичай на балансі немає взагалі нічого, навіть будівля належить облраді.

Ок, кажемо ми. У проекті зазначено ціни на будматеріали. Дайте адресу, де їх за такою ціною купити. А у відповідь – тиша...

Щоб розпочати будівництво, треба було провести торги. Будівельні компанії, яких ми вмовляли взяти в цьому заході участь, після ознайомлення з проектною документацією від будівництва відмовлялися. Точніше, вони були згодні, але ставили нам наше ж запитання: «Покажіть, де нам узяти будматеріали за затвердженими цінами?»

Одним з тих, хто погодився у це вплутатися, був Григорій Козинський, який будував культурно-діловий центр «Менора». Він сказав нам, що міг би взятися до роботи, але йому бракує людей, щоб зробити усе в зазначений термін, від якого ми вже відставали.

Почалися роботи. Будівельників збирали з усієї області. Навіть з Одеської області приїхала будувати один з ВОПів одна з найбільших на сьогодні дорожньо-будівельних компаній країни «Автоматістраль».

Ми закінчили будівництво ВОПів першими, хоча почали останніми. За два з половиною місяці ми побудували 18 опорних пунктів у дві лінії.

Григорій Козинський за чотири наступні роки побудував багато об'єктів в області, зокрема, кілька найкрутіших лікарень у країні. З погляду технологічності його будівельна компанія нині № 1 в нашій області і точно входить до ТОП-10 в Україні.

У зв'язку з цим особливо смішно було читати згодом опуси «розслідувачів» із заголовками в стилі «Підлеглі Резніченка віддали 80 млн любимчикові Козинському на будівництво лікарні».

По-перше, не віддали, а його компанія виграла їх на торгах у ProZorro; по-друге, у цих торгах може брати участь кожен охочий, що відповідає досить жорстким кваліфікаційним вимогам; по-третє, любимчиків у нас не було і бути не могло. Але ми завжди схвально ставилися до будівельних компаній, що зростали на наших очах завдяки видаткам обласного бюджету на будівництво нової інфраструктури. Адже це наші місцеві компанії, зареєстровані у нас в області. Вони, серед іншого, сплачують податки і до місцевих бюджетів.

Блог на Facebook, серпень 2016 р.

Взагалі для нас саме ВОПи були окремою темою, яка найповніше характеризує кретинізм, що коїться в держорганах, відсутність прописаних умов взаємодії між ними й мужність окремих громадян, які чхати хотіли на інструкції, дивні розпорядження й умовності та просто керувалися у своїй діяльності здоровим глуздом. У цій історії з ВОПами було багато чого:

- варіантів п'ять договорів від Міноборони на їх будівництво, жоден з яких на 100 % не влаштував ОДА;

- цілковите нерозуміння окремими чиновниками нагорі, як документально оформити їхнє будівництво. Наприклад, спершу передбачалося, що будуватимуть їх комунальні підприємства. Так і уявляю собі, як яке-небудь КП «Світанок», створене багато років тому для фінансування чергового ансамблю народного танцю, буде захисні споруди;

- експертиза проекту, що занижила вартість на 20 % порівняно з фактичною, - і жорстка команда згори проектним організаціям не видавати реальні перерозраховані дані. Відповідно, на запитання «А хто компенсує різницю?» відповідь була в стилі «Самі розбирайтеся»;

- банальна відсутність грошей, суми з шістьма нулями, щоб розпочати будівництво і, як наслідок, відмова частини потенційних претендентів на роль генпідрядника взагалі брати участь у тендері на ці роботи. Ну немає у людей такої кількості обігових коштів;

- як наслідок, після прочитання двох рядків у «Віснику держзакупівель» окремі журналісти розвели кислиці на тему «підряди розпиляли, все розписали між своїми, суки, все порозкрадали». Блін, та ми благали ці підряди взяти, беручи участь в торгах - охочих особливо не було. Це крім того, що в кого в кого, а у нас «своїх» тут точно немає;

- таке ж ниття бравого комбата і полум'яного борця з корупцією, які, побувавши на кількох ВОПах і не маючи уявлення, що саме і хто будує, проте заволали про зраду і велетенський розпил грошей. Галасували, щоправда, не довго, попіарилися й замовкли. Хоча на одному з ВОПів бригада будівельників з колишніх бійців АТО їх обох нетерпляче чекала і хотіла натовкти їм по касці. Шкода, не доіхали;

- езуїтські пропозиції банків щодо кредитування генпідрядника, подані у вигляді, не надто зрозумілому навіть людям з відповідною профільною освітою і, по суті, сформульовані так, що простіше й дешевше було відмовитися, ніж погодитися;

- природно, небажання страхових компаній страхувати людей і техніку;

- перша інспекція керівника області на місце будівництва одного з перших ВОПів фактично на околицях великого і відомого населеного пункту. Від його появи на місці стався шок у тамтешніх бійців. До речі, нехай там що, а ВОП ми там таки побудували;

- приліт снаряда калібру 152 мм у першу ж ніч будівництва тієї миті, коли кілька будівельників вийшли перекурити;

- три заводи ЖБК, що працювали цілодобово, кілька будівельних компаній з Дніпропетровської області, дві з сусідньої та одна з Одеської залучені до будівництва;

- ще близько десятка будівельних організацій, що, прочитавши проект, подивившись кошторис, почувши від нас про терміни здачі робіт, повтікали

зі словами «Та ви йо#нуті на всю голову, так у вас ніколи не вийде». Вийшло;

- регулярно близько 700 людей, які працювали одночасно;

- дві додаткові угоди від Міноборони в стилі «а тепер давайте апгрейдніть ще ось так» щоразу після «ми закінчили». Це нормально, що більше маєш, то більше прагнеш. Не вірити військовим у нас підстав не було і немає. Тож повертали назад людей і техніку і робили будь-який апгрейд;

- цілковита адекватність військових від рядового складу до керівників на місцях, які розуміють, що саме будується, навіщо і як побудоване варто використовувати;

- смішний запит від кількох, скажімо так, російсько-сепаратистських ЗМІ з формулюванням «на підставі закону про доступ до публічної інформації терміново надайте точні координати будівництва фортифікаційних споруд, їхні креслення та графіки виконання робіт». Перший такий запит ми проігнорували, на другий вирішили відповісти: внесли до нього координати, пильнуючи, щоб вони відповідали МКАД у Москві, і креслення якихось психоделічних споруд, знайдених у Google за словосполученням «фортеці, укріпрайони майбутнього, прибульці, Марс». Причому зазначили, що це фортифікаційні споруди чітко атакуючого характеру, розроблені під стандарти НАТО. Після чого запити припинилися;

- регулярні прильоти в техніку. Кілька осколків досі лежать у мене на робочому столі.

І, найголовніше, - просто мужність звичайних людей, які живуть серед нас: будівельників, виконробів, керівників будівельних компаній, співробітників нашого управління капітального будівництва, які сумлінно працювали увесь цей час, виконували всі забаганки Міноборони, не ставили запитань, відповідей на які ні в кого не було, і просто робили свою справу цілодобово кілька місяців поспіль заради перемоги всієї країни.

Тридцять будівельників за підсумками роботи було представлено до обласних нагород.

Доземний уклін усім, хто брав у цьому участь.

Ось на такому реальному прикладі ми вчилися менеджменту та управлінню процесом будівництва.

На наш подив, у середині 2015 року великої кількості будівельних компаній, готових працювати швидко і з потрібною якістю, в області не було.

Вдумайтесь: у Дніпропетровській області мешкає 3,5 мільйона людей, але з 1991 року не було збудовано жодного дитячого садочка. Перший ми почали зводити в 2015 році. Одразу ж, як закінчили будівництво ВОПів.

Я пам'ятаю, як до нас приїхав віце-прем'єр-міністр Геннадій Зубко, щоб поглянути, як іде будівництво. Він запитав, коли ми закінчимо. Ми кажемо, що в листопаді або грудні. Він каже: «А можете раніше - у жовтні?» Ми

погоджуємося. А потім дізнаємося, що у вересні до нас приїжджає Президент, і в плані його візиту вже значиться відкриття цього садочка.

У серпні, вкотре приїхавши на будівництво, ми зрозуміли, що не встигнемо. Стіни вже стоять, але до кінця ще далеко. І тоді Резніченко сказав: раз ми побудували ВОПи, то побудуємо й садок. Для цього ми організували всіх підрядників і кинули всі сили на проект. Розписали графік робіт так, щоб вони велися не одна за одною, а паралельно. Потім цей метод ми використовуватимемо всюди. Дехто з нас буквально жив на цьому будівництві. Там був просто мурашник з робітників – 350 людей з ранку до вечора.

На той час у регіоні не було достатньої кількості будівельників. На всю область – усього дві бригади робітників, які вміли робити фасади. Вже до 2017 року з'явилися чотири величезні компанії, які виконують такі роботи. З їх допомогою тепер ми будуємо і реконструюємо 30 шкіл одночасно. Напевно, могли б і 50, якби доба мала трохи більше, ніж 24 години.

Тоді, у 2015-му, Валентин сказав, що хоче не лише відкрити садок, але щоб той запрацював через секунду після відкриття.

Багато хто йому казав, що так не буває, але Резніченко наполіг на своєму – ми садок побудували, отже, він повинен працювати одразу, а не коли-небудь потім. Більш того, пообіцяв, що особисто приїде і перевірить, як тут готується їжа для дітей. Завідувачка ідальні звільнилася того ж дня.

Коли навколо садочка вже було висаджено траву, я вечорами приїжджав сюди і, щоб перемкнутися на інші справи, брав шланг і довго-довго поливав газони. Голова Слобожанської громади (саме там стоїть цей садок) Іван Камінський і нині, коли я приїжджаю, запрошує мене подивитися на траву, яку ми поливали з ним разом.

Як не дивно, але такі темпи будівництва неабияк мотивували всіх: коли оголосили, що ми будуємо перший садок за 25 років і що його відкриватиме Президент, у будівельників відбулося душевне піднесення, адже вони робили класні речі. Усі працювали не тому, що це потрібно Президентові, а тому, що це задоволення – будувати щось нове. В області давно такого не відбувалося.

І ось результат – перший садочок ми збудували за рік, витративши 60 мільйонів гривень. Геннадій Зубко потім сказав нам, що в Київській області один садок будують уже три роки, витратили 80 мільйонів, але й досі не вийшли з котловану.

Тоді ми ще не були менеджерами у будівництві, багатьох речей не розуміли. Ми інтуїтивно шукали способи налагодити створення інфраструктури, вже тоді намагалися побудувати ефективну систему.

До того ж невдовзі ми зрозуміли ще одну важливу річ: мало робити свою роботу добре і тихо – необхідно голосно говорити про це.

Розділ 6. Найнепублічніший голова ОДА країни

Ви собі не уявляєте, як ми здивувалися, дізнавшись, що до 2014 року у бюджеті Дніпропетровської області було передбачено 20-25 мільйонів гривень щорічно на висвітлення діяльності ОДА. І ці гроші витрачалися тоді, коли курс долара був вісім гривень. Тобто 2,5-3 мільйони доларів викидалися щорічно на платне розміщення в ЗМІ нудних і нікому не потрібних пресрелізів та інтерв'ю з великими чиновниками, які не робили нічого. На ці гроші можна побудувати два дитячих садочки або велику сучасну школу. Ми зараз же скоротили до нуля цю статтю витрат.

Але висвітлювати нашу роботу потрібно. І ми почали це робити в соціальних мережах, не витрачаючи на це жодної копійки платників податків. Крім того, нас кличуть на телеканали, у нас беруть інтерв'ю інші медіа. Щоправда, попри все це Валентин став, як я його часто називаю, найнепублічнішим головою ОДА. І на це є причина.

Влітку 2015 року він, не сподіваючись жодної каверзи, вийшов на свою першу пресконференцію як голова ОДА. Ми припускали, що журналістам буде цікаво, що і як ми робитимемо. Але їх цікавило, де мешкає Резніченко, хто його дружина тощо. Його також запитали, чому він призначив своїм радником людину, яка нібито в чомусь винна. Валентин відповів, що поки це не доведено в суді, вважати людину винною в будь-чому неправильно. Він казав, що треба жити згідно із законом. Марно.

Потім було знамените спільне засідання Президента і обласних голів в Одесі. Деякі з них, як, наприклад, Ігор Райнін (на той час голова Харківської ОДА), розповідав про сервіс із видачі документів і про те, як він в області його прискорив і налагодив. Аудиторія слухала без будь-якої реакції.

Слово взяв тодішній керівник Одеської області Михайл Саакашвілі. Він розповів про проект сервісів за аналогією з грузинськими Будинками юстиції – один з них він відкрив поряд з ОДА в приміщенні приватного банку. Зала вибухнула аплодисментами.

Красива картинка. Швидка перемога. Знову ж таки – як у Грузії.

Але що ховалося за фасадом красивої картинки? Орендоване у банку приміщення, за яке незрозуміло хто має сплачувати? Відсутність правових підстав для відкриття? По суті, усе було зроблено на соплях і саме для картинки.

Тож, коли черга дійшла до Резніченка, він повинен був теж розповісти про те, що зробили ми. Про той-таки iGov. Але не став. Замість цього він зауважив, що аудиторія ніяк не відреагувала на успіхи Ігоря Райніна, але бурхливо аплодувала після виступу Саакашвілі.

«Я не зачитуватиму свою промову, я просто хочу, щоб ви помітили, що всі інші теж працюють», – сказав Резніченко. І додав, що, наскільки йому відомо, з Будинком юстиції в Одесі є певні системні проблеми, що Дніпропетровська ОДА піти аналогічним шляхом ніяк не може, що це

незаконно, що треба спершу змінити законодавство, що дозволяє відкривати Будинки юстиції, інакше до керівників ОДА приходитимуть прокурори. Зокрема, не були зрозумілі джерела фінансування одеського Будинку юстиції. І він не розуміє, чому в гонитві за популізмом не можна усе зробити згідно із законом, усе підготувати і потім відкрити, а не робити абияк.

Більш того, він чудово розумів, що подібне рішення неможливо масштабувати в принципі.

Саакашвілі перебив Рєзніченка, сказавши, що коли чекати законів, то нічого не вийде. І запитав Валентина: «Вам що краще – щоб Україна швидко розвивалася, чи щоб до вас не приходив прокурор?» Рєзніченко відповів: «Мені краще, щоб країна жила згідно із законом. І починати потрібно із себе».

Річ у тім, що ми на той час уже почали активно впроваджувати електронні послуги, і допомагав нам у цьому Дмитро Дубілет, який побудував одну з найкращих банківських систем – ПриватБанк, а відтак – МоноБанк. Точніше, це ми допомагали йому. Він ставив нам завдання як ідеолог iGov, ми їх виконували. Несподіваний розподіл ролей у зв'язці волонтер – ОДА, але у нас саме так і було. Ми працювали відповідно до законів. І там, де Діма винаходив спосіб впровадити щось, ми вигадували для цього юридичний супровід.

Пізніше ми проаналізували слова Президента і дійшли висновку, що недостатньо висвітлюємо нашу роботу – у тому числі успіхи. Глава держави тоді сказав нам, що «вміли приготувати, та не вміли подавати». Так, про наші досягнення мало хто знає. Ми не поводитися, як Саакашвілі, не били себе в груди, ми дійсно вважали, що наші справи про нас самі говоритимуть, а не навпаки. Ми не ставили наметів на дорозі, яка потребувала капітального ремонту, ми ремонтували її. Виявилось, що цього недостатньо.

Але досвід роботи в медіа у нас був. Як висвітлювати справи, ми розуміли дуже добре. Інше питання, що ми не відчували в цьому внутрішньої потреби. Ми були і залишилися менеджерами, не хотіли і не хочемо бути політиками, тож перші пів року уникали публічності.

Ми були впевнені, що, як менеджери, мусимо давати результат, а «продавати» його – справа політиків.

Але – гаразд, якщо й «продавати» зроблене повинні ми самі, так тому й бути.

Ми всі чотири роки були практично в кожному випуску наших обласних новин. Це заслуга всіх дніпровських журналістів, що працюють на телеканалах, у газетах, на сайтах та інформресурсах. Вони патріоти своєї області, і коли бачили, що ми її розвиваємо й відбудовуємо наново, завжди показували це у своїх ЗМІ.

Ще у 2016-му році ми сказали всім журналістам, що не потрібно писати офіційні запити до ОДА, просто приходьте вечорами, коли у нас менше роботи, і запитуйте про те, що вас цікавить – ми докладно про все розповімо.

Ми були єдиним держорганом у країні, який щотижня, у понеділок, звітував про зроблене на брифінгу перед ЗМІ.

Дякуємо кожному працівникові медіа, хто переживав усе зроблене разом з нами.

Ми також почали активно і багато писати у Facebook. У мене вже понад 300 тисяч підписників на моїй особистій сторінці. На публічній сторінці Резніченка – майже 500 000 підписників. У Олі Горб – близько 45 000. У країні немає жодної газети з таким накладом.

Смішно, але згодом нам почали докоряти в тому, що, мовляв, наше завдання побудувати щось, повісити в стрічку фото, а далі – хоч вовк траву їж. Ми відповідали: так, нам важливо побудувати, нам важливо фото у Facebook запостити, показати людям, що влада працює.

За часів, коли ми займалися медіабізнесом, рівень журналістики був на дві голови вищий, ніж тепер. Розумних, інформованих і професійних журналістів майже не залишилося. Тому ті, хто працює в медіа нині, часто воліють не помічати того, що ми й інші робимо, а натомість запитувати, де ми живемо. І хоча я визнаю, що чиновники зобов'язані звітувати про це перед пресою, не можна ж цікавитися тільки подібними речами. Валентин спересердя не раз запитував, як ліжко, в якому він спить, впливає на його професійні здібності і чому журналістів не цікавить, скільки кілометрів доріг ми побудували.

Якось Резніченко погодився дати інтерв'ю одній журналістці. Сівши за стіл разом зі своїм колегою, вона дістала MacBook, сховалася за ними і, визираючи іноді з-за нього, заходилася ставити запитання, втупившись у монітор. Це дуже напружувало, бо нормальні люди так не розмовляють. Потім пролунало питання: «А що ви зробили для реабілітації учасників АТО?» Валентин, що вже хвилин десять ледве стримувався, нарешті спитав журналістку: «Ви мені вибачте, як довго ви тут, в ОДА? Зранку? У мене центр реабілітації воїнів АТО на першому поверсі. Ви там були? Ні? А чому? Пішли б, подивилися на власні очі, ви ж журналістка. Навіщо ви мене тоді запитуєте? Напишіть свої запитання, моя пресслужба напише відповіді, і я підпишуся під цим. І все. Ви ж зі мною не розмовляєте, а дивитеся в монітор». Журналістка вибігла з кабінету заплакана.

Потім вийшов цей матеріал. От як було подано розмову з Резніченком (зберігаємо оригінальну орфографію і пунктуацію):

«– Чи є в області соціальна програма щодо демобілізованих?

– А може, ви спитаєте про це там? Унизу міститься центр підтримки воїнів АТО. Ви до нього заходили? Ви в ньому були? Ось серйозно?

– Ні.

– То чому ви прийшли мене запитувати? Ви подивилися б спочатку і там усе, там не те що програма – зайдіть і подивіться. Насправді, ми перша в країні область, яка це зробила. З одинадцяти моїх радників дев'ять – волонтери. Поговоріть з моїм радником Начовним, Ольгою Горб, подивіться наш

реабілітаційний центр. А вам потрібна моя розповідь, який я дуже цікавий голова ОДА... чемпіон. Мені не подобається така розповідь.

– А яка вам подобається?

– Дивіться, подобається така, коли не потрібно мене хвалити. Ви мене можете критикувати за те, що я не зробив, і можете сказати, що зробили. А коли ви в мене питаєте, що зробили, а самі в цьому будинку і півдня в місті й досі не сходили в центр, то мені дивно. Давайте ми зараз сядемо і розповідатимемо вам програму. Чесно кажучи, у мене немає на те часу та й бажання. Закінчимо на цьому, добре?

– Можливо, ви вважаєте, що все виконане – це нормально. А втім, я родом із Тернополя. І моя область у цьому згаданому рейтингу обійшла лише Донецьку і Луганську. Мабуть, щось заважає дати такі показники області, як у вашій. І саме вашу область відзначили як найкращу.

– Я не знаю, що робить очільник вашої області. Ми ж говоримо, що мене відзначили тільки за економічними критеріями.

– Соціально-економічними.

– Гаразд, соціально-економічними.

– Це ж немало означає. Я не хотіла вас у жодному разі образити.

– Ви мене не образили нічим.

– Але ви розчаровані.

– Я розчарований, бо суть ваших запитань мені не цікава. Мені не цікаво на них відповідати. Ви коли-небудь це зрозумієте, коли сидітимете по цей бік, що розмовляти з двома людьми, які відгородилися від тебе двома комп'ютерами красивими... Я теж можу свій поставити й відгородиться ще й третім. Мені не цікаво відповідати на такі запитання. Можете так і написати: "Резніченко – мудак"».

– Чому ж?

– Ну тому що він відмовився відповідати на ваші запитання. Повторюю: мені не цікаві ваші запитання. Мені не цікаво хвалити себе, чому я найкращий. Так зрозуміло?»

А невдовзі одеський Будинок юстиції імені Саакашвілі було закрито.

Розділ 7. ProZorro як інструмент досягнення мети, а не самоціль

Мало хто досі розуміє, що саме ми зробили в Дніпропетровській області за допомогою ProZorro. А ми були першими в країні, хто вбачав у цій системі

електронних тендерів інструмент, а не самоціль – зручний інструмент досягнення цілей, які ми самі собі поставили.

Усі прагнули реформ. Але коли ProZorro було запущене як експеримент у Міністерстві оборони, інші держоргани впроваджувати його не поспішали. А даремно.

Ми виходили з того, що необхідно завжди робити те, що має бути зроблено, навіть якщо закон не зобов'язує нас так чинити. Інакше кажучи, бездіяльність – такий же злочин, як і дія, що суперечить закону. І ось саме так було у випадку з ProZorro.

Є зручний інструмент. Чому його не використати? Тільки тому, що цього не зобов'язує робити закон? Маячня.

ProZorro – унікальна онлайн-система держзакупівель. Її повних аналогів немає в жодній країні світу. Її основний принцип полягає в тому, що конкурси на надання державі послуг або на продаж їй товарів проводяться онлайн, будь-яка компанія може брати участь у торгах, будь-хто на нашій планеті може зайти на сайт і переглянути всю історію по всіх торгах, усі майбутні торги і величезний масив статистики. Уся документація є у відкритому доступі. Усю базу щодо всіх торгів усіх держорганів у країні зосереджено в одному місці. І у визначений системою день відбувається редукція – аукціон на зниження ціни.

Погодьтеся, це докорінно відрізняється від старого способу, коли держава проводила торги в закритих кабінетах, а звиклі заробляти на бюджеті чиновники допускали до торгів тільки компанії, в яких мали свій інтерес.

Ви хотіли прозорості? Ось вона. Немає закону, що зобов'язує робити саме так? Немає, але немає й закону, який забороняв би так робити.

«Заборонено все, що не дозволено явно і у восьми законах» / «Дозволено все, що не заборонено явно і у восьми законах».

Старий підхід, який використали до нас. / Новий підхід, який запроваджували ми.

Величезна різниця, правда ж?

Ми були впевнені, що закон про використання ProZorro буде ухвалено і ця система стане обов'язковою в межах усієї країни.

У нашій логіці було важливо зробити її обов'язковою у нас в області вже нині, навчити всіх підприємців працювати в ній, провести для них семінари і таким чином дати їм фору перед їхніми ж колегами з інших областей. Того дня, коли всі торги в країні стануть обов'язковими в ProZorro, підприємці з нашої області матимуть величезну перевагу.

Найважливіше в тому, що податки наші підприємці сплачують, у тому числі й до місцевих бюджетів, і створюють робочі місця в нашому регіоні.

Так воно, зрештою, і сталося.

Блог на site.ua, 2018 рік

Гра в довгу

У серпні 2015-го року, коли розпорядженням Валентина Резніченка всі закупівлі Дніпропетровської ОДА та підпорядкованих їй установ було переведено у ProZorro, багато хто не розумів, навіщо ми це робимо, якщо цього робити не зобов'язує закон.

Також багато хто досі не зрозумів, чому в нас усі допорогові закупівлі на суму від 3 000 грн обов'язкові в ProZorro, і ніхто навіть на думці не має їх скасовувати.

Наша логіка в 2015-му була проста.

Що раніше ми почнемо це робити у себе в області, то швидше юридичні й фізичні особи, що зареєстровані на її території й сплачують тут податки, навчаться усіх нюансів роботи в ProZorro. І коли це стане обов'язковим для всіх державних органів країни, бізнесмени та підприємці нашого регіону отримають величезну перевагу перед своїми колегами з інших областей і братимуть участь і перемагатимуть у торгах по всій країні. При цьому, нагадаю, податки надходитимуть до місцевих бюджетів Дніпропетровської області.

І, звісно ж, заощадження бюджетних коштів означає ще більше грошей на дороги, школи, лікарні й дитячі садки.

Власне, так і сталося.

Наприклад, Дніпропетровська область визнана лідером з кількістю переможців ІІ професійної премії Zakurki.Кращі.

Із 13 номінантів, які представляли область, перемогли шестеро. Найкращих визначали експерти Zakurki.Prom.ua та фахівці моніторингового порталу DoZorro.

У номінації «Професіонал конкурентних закупівель» переміг Дніпропетровський педколедж ДНУ ім. Олеса Гончара, що мав найкраще співвідношення кількості оголошених закупівель та укладених договорів.

Міська лікарня № 2 Дніпра – краща в номінації «Найбільш ощадливий замовник».

У номінації «Найрезультативніший учасник Prozorro» перемога дісталася дніпровській компанії «ВВ-Профіт» – вона перемогла у 80 % торгів, у яких була учасником.

Один з дистриб'юторів на фармацевтичному ринку України – ТОВ «БАДМ-Б» – став кращим у номінації «Активний і результативний захисник своїх прав та інтересів». Це вже друга нагорода компанії: у 2016-му вона отримала премію за найкращі пропозиції в Prozorro.

У номінації «Консультанти-активісти, які діляться знаннями і досвідом» нагороду отримала юридична компанія «Права справа». Вона навчає учасників закупівель і надає їм юридичну підтримку.

Заступник голови правління громадської організації «Платформа Громадський контроль» Денис Селін – кращий у номінації «Незалежні активісти, які приносять користь системі закупівель».

Саме з Денисом та його організацією ми впроваджували ProZorro у нас в області.

Так, грати в довгу, та ще й не на виборній, а на призначуваній посаді – для цього треба мати сміливість, бути впевненим у тому, що робиш, і заражати такою ж вірою всіх навколо себе.

У нас так вийшло.

Величезна подяка всім, хто повірив нам у серпні 2015 року і разом з нами зробив Дніпропетровську область регіоном № 1 із впровадження ProZorro.

Наш успіх – це ваша заслуга. Заслуга кожного бізнесмена, кожного підприємця, кожної компанії, кожного ПП, що повірило нам як держоргану і бере участь у торгах на ProZorro.

А ще нагадую, що кожний 10-й учасник системи ProZorro – з Дніпропетровської області.

Дякуємо всім платникам податків у Дніпропетровській області.

Якщо ми перенесемося з 2015 року, коли Резніченко став головою ОДА, у 2019-й, то виявимо приголомшливу динаміку доходів підприємців у нашій області.

За період роботи ProZorro підприємці, зареєстровані в Дніпропетровській області, заробили понад 120 мільярдів гривень з бюджетів усіх рівнів. Без скандалів і зі своєчасною оплатою. Це астрономічна цифра.

120 мільярдів гривень!

Це ті гроші, які раніше розподілялися чиновниками «під столом». Це гроші, які потрапили на приватний ринок, створивши на ньому нові бізнеси та нові робочі місця.

А почалося все з того, що Валентин від самого початку вирішив проводити через ProZorro всі закупівлі Дніпропетровської ОДА та її підрозділів.

Резніченко підписав розпорядження про переведення всіх закупівель у ProZorro 21 серпня 2015 року – я добре пам'ятаю цей день. Йому передувала зустріч з двома громадськими активістами – Денисом Селіним та Артемом Романюковим, з якими нас познайомила ще одна радниця Резніченка – Ольга Горб. Денис і Артем працювали за підтримки американських фондів.

Саме вони запропонували нам наслідувати приклад Міноборони і перевести в ProZorro усі закупівлі. Ми погодилися, що так буде правильно.

Але у нас була зустрічна вимога до них. «Хлопці, ви спокійно спілкуєтеся з ОДА, вас тут чують. Але давайте ви від слів перейдете до справи і будете не пасквілі в соцмережах писати, як це робить 99 % усіх громадських організацій, а впроваджувати ProZorro разом з нами. Так, це тривалий процес, адже ми шліфуватимемо й удосконалюватимемо всі найдрібніші його нюанси. Авжеж, це процес не на один рік. Але давайте, беріть участь у впровадженні реформ», – сказали ми.

Вони погодилися. І це нам добряче допомогло. Без їхньої допомоги, без допомоги їхніх співробітників, які працювали разом з нами, ми не стали б областю № 1 у країні з впровадження ProZorro.

Услід за цим ми запросили до ОДА Христину Гуцалову, візійнера ProZorro. Вона на той час об'їздила всю країну, презентуючи нову систему. Для зустрічі з нею ми зібрали в конференц-залі на сьомому поверсі ОДА міських голів з усієї області, директорів комунальних підприємств, керівників департаментів і довго розповідали їм про те, чому ProZorro – це правильно. Спочатку в їхніх очах ми бачили цілковите нерозуміння, адже вони звикли працювати по-іншому. Христина пояснювала переваги нової системи, а ми обіцяли, що так, як раніше, вже не буде ніколи.

Заради правди варто сказати, що 90 % усіх організаторів торгів боялися не втрати так званого «особистого інтересу» – вони боялися всього нового. Це взагалі звичайна історія перед упровадженням будь-якої нової системи у будь-якій компанії.

Крім того, ми сказали, що над держзакупівлями буде контроль з боку громадської організації, і до того ж ми створимо свою службу моніторингу, а також «битимемо по руках» усіх, хто спробує піти в обхід ProZorro.

Громадські активісти нам неабияк допомогли. Вони навчали людей користуватися системою, тож нам не довелося витрачати на це бюджетні гроші. А для них це був цікавий кейс, адже ми пояснили їм, що, з одного боку, вони можуть говорити в ЗМІ та соцмережах, що влада усе робить препогано, з другого – вони можуть зробити щось хороше своїми руками. Відтак, коли їх спитають, а що корисного вони зробили самі, їм буде чим пишатися, сказавши: «Ми зробили всі закупівлі прозорими в найбільшій області України».

А потім ми почали проводити семінари для підприємців у конференц-залі обласної адміністрації на першому поверсі, здатній вмістити тисячу людей. Ми запрошували лекторів з Міноборони й Мінекономрозвитку. Символічно, що колись у цій самій залі проходили комуністичні з'їзди, на яких засідали дядьки в білих сорочках з короткими рукавами. А в 2014 році, коли почалася війна, тут розмістився склад волонтерської допомоги. Склад ми перенесли в інше місце, а в залі почали проводити заходи щодо ProZorro.

Ці семінари тривали півтора року – по одному або й по два щомісяця. Щоразу зала була повна-повнісінька.

І все це привело до ще одного ефекту.

Коли ми в 2015 році прийшли до Дніпропетровської ОДА, бюджет області був майже таким самим, як і в інших великих регіонах. Відрізнялися вони всього лише на сотні тисяч, рідко на мільйони гривень. І проблема всіх цих бюджетів була в тому, що майже все витрачалося на «проїдання», тобто не залишалося майже нічого, що можна було б вкласти у будівництво шкіл, доріг, водогонів тощо. Можна сказати, що як таких бюджетів розвитку (тобто грошей, що залишилися після всіх обов'язкових витрат) не було або вони були крихітними. Але якщо ми хотіли будувати інфраструктуру, нам потрібен був такий бюджет розвитку, який би давав нам змогу це робити.

І от за чотири роки бюджет розвитку нашої області зріс удесятеро. Але ці гроші не впали на нас із неба. І я тут навіть не враховую субвенції з державного бюджету. Це тільки місцеві гроші. Що означає – місцеві?

Після початку реформи децентралізації в місцевих бюджетах почало залишатися більше податків, сплачених місцевими платниками. Раніше більша їхня частина йшла до держбюджету, а вже з центру гроші розподілялися в ручному режимі. Нічого гарного в цьому не було. Ось чому з дня набуття Україною незалежності в нашій області не було побудовано жодного дитячого садка. Вдумайтеся: у найбільш промислово розвиненій області країни за «міцних господарників» не було збудовано жодного дитячого садка з нуля.

Блог на site.ua, 2018 рік

Дисонанс

Щоразу, коли ми відкриваємо капітально відремонтовану дорогу замість розбитого вщент напрямку, що існував на її місці кілька десятків років... чи новий буккросинг у школах... чи новий стадіон десь у селах області – ми бачимо ту саму картину.

Діти на роликах на сільських дорогах.

Діти з книжками в руках у шкільних рекреаціях.

Діти на тренажерах і на футбольних полях на шкільних стадіонах у селах області.

Я ось широко прагну, та не можу зрозуміти.

Оці всі, с#ка, «міцні господарники», котрі вішають у Facebook і з екранів телевізорів на макроекономічні теми (причому половину термінів вони навіть не можуть без помилок відтворити), популісти всіх мастей, що були при владі трохи більше ніж десять років тому...

...ви, блін, усвідомлюєте, що, будучи при владі, не зробили взагалі нічого, від слова «ніфіга», щоб діти каталися на роликах рівними дорогами, читали книжки в шкільних буккросингах і ганяли в футбол, а не пасли кіз і корів на шкільних стадіонах?

Вам не гикається, коли ви, міркуючи про ВВП, навіть не розумієте, що це не ініціали запоребрикового царя, на гроші від якого ви всі існуєте, а простий економічний термін?

Вам не соромно, що в найбільшій промисловій області країни, звідки багато хто з вас родом, команда технократичних скромних менеджерів мовчки робить те, що ви обіцяли надцять років, але так і не спромоглися зробити?

Ну і велике питання до всіх їхніх adeptів і свідків міфічного Клондайку за часів стабільності: може, час уже почати думати головою й оцінювати чиновників, голів ОДА, міських голів, депутатів тощо за реально завершеними справами, а не фантастичними обіцянкам світлого майбутнього удвадцять, може, потім коли-небудь?

Скільки ж можна молитися на експатів та іноземних месій, що бездарно плодять ідіотизм?

Будьте ближчими до землі й до людей. Робіть, нарешті, те, що важливо в кожному населеному пункті країни, незалежно від його розміру й кількості мешканців у ньому.

І перестаньте вірити тим, хто просто бреше, видаючи бажане за дійсне.

Оцінюйте справи, а не обіцянки.

Дякуємо всім платникам податків у Дніпропетровській області.

Тепер же картина змінилася радикально: 15 % податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) скеровується до обласного бюджету і 60 % – до місцевих бюджетів – міста, села чи ОТГ. Також 10 % податку на прибуток підприємств, зареєстрованих на території Дніпропетровської області, йде до обласного бюджету. Є й інші податки, що потрапляють до нього ж, але ПДФО і податок на прибуток – ось два найголовніші джерела доходів області: 52 % і 22 % відповідно.

Проста логіка підказувала: якщо ми хочемо більше грошей для бюджету розвитку, нам потрібно більше працюючих підприємств на території області. Крім того, нам треба, щоб вони офіційно оформляли співробітників – тільки так можна добитися сплати ПДФО. А щоб ці підприємства могли собі дозволити виплачувати зарплату не в конвертах, а офіційно, їм потрібні робота, замовлення. І обласний бюджет – той самий «роботодавець», локомотив, який здатен витягнути економіку регіону і не тільки.

ПДФО розподіляється серед усіх місцевих бюджетів – обласного, районних, міських, сільських. Вливаючи ці гроші в ринок через ProZorro, ми збільшуємо надходження від того ж ПДФО до місцевих бюджетів. Збільшуючи його надходження до обласного бюджету, ми причепом тягнемо і місцеві бюджети, і держбюджет.

Я не знаю, що зараз відбувається в інших областях: ми перестали за ними уважно слідкувати. У нас просто немає часу аналізувати їх надто детально. Ми спостерігаємо за ними в режимі helicopter view і запозичуємо кращі практики. Але я достеменно знаю, що 2012-го року – ситого, стабільного

року – у бюджеті нашої області всього 5 % власних доходів ішло до бюджету розвитку.

З початком децентралізації податки перерозподілилися. Наш бюджет постійно збільшувався, і в 2018 році вже 55 % усіх власних доходів області було скеровано у бюджет розвитку. У 2019-му – це вже 62-65 %. І ми – єдина область, у якій досягнуто такого показника.

Наша мета, і вона цілком досяжна, – 100 % усіх власних доходів області йдуть до бюджету розвитку. А те, що я вище назвав «проїданням», тобто більш-менш постійні видатки області (на підтримку тієї ж медицини чи освіти) фінансувалися б за рахунок субвенцій інших бюджетів, у тому числі державного.

За чотири роки тільки з обласного бюджету в розвиток, в інфраструктуру Дніпропетровської області було вкладено 30 мільярдів гривень. Це приблизно 1 мільярд євро.

Багато це чи мало? Дуже багато. Чому? Тому що цей мільярд євро потрапив на приватний ринок, що приблизно дорівнює сумі іноземних інвестицій у наш регіон за ці роки.

Цей мільярд євро потрапив дорожньо-будівельним компаніям, будівельникам, постачальникам обладнання, шкільних автобусів – усього того, що закуповує обласна влада. І це в мільярд разів більше, ніж було до того.

Нині влада на місцях іноді й сама до кінця не розуміє, звідки у неї з'явилося стільки грошей у бюджетах. Але ми розуміємо, що все це за рахунок ПДФО. Саме з цієї причини ми навчали підприємців працювати у ProZorro. Почавши робити це раніше за всіх, ми здобули велику перевагу: 120 мільярдів гривень, зароблені за рахунок держзамовлень підприємствами нашої області, – це і є результат нашої роботи. Кожний десятий підприємець, зареєстрований у ProZorro, родом з нашої області. І що нас тішить найбільше – поки багато хто говорить про інвестиційний клімат, ми спровокували розвиток існуючих компаній і створення нових.

Коли держава підігріває ринок, вкладаючи в нього кошти не через друкарський верстат, а через систему держзакупівель ProZorro, тоді ці гроші йдуть приватним компаніям. Нам як обласній адміністрації байдуже, кому вони дістануться. Нам важливо, щоб у компаніях були штатні співробітники, білі зарплати і, звичайно ж, досвід. І тому ми щороку підвищуємо кваліфікаційні вимоги до підрядників.

Для нас система ProZorro – це ефективний інструмент відбору підрядників і постачальників одразу за кількома параметрами, крім цінового. Він дає нам змогу відсікти відвертих аферистів. Роблячи все прозоро, ми залучаємо приватні й чесні компанії до роботи з державою.

Але заперечення і протидія чиновників, які не хочуть переходити на ProZorro, – не єдине, з чим ми зіткнулися, впроваджуючи цю систему. Була ще протидія з боку багаторічних постачальників товарів і послуг державі.

Одне із «заперечень» повторювалося на кожному семінарі з ProZorro і на кожній зустрічі з ними.

Суть цього заперечення: закупівлю, яка завжди була моею (ПП), раптом почали вигравати інші компанії, вони дають ціну нижчу, а звідки ви знаєте, що в них нормальна якість, захистіть мене; нормальної якості за ціною нижчою, ніж даю я, бути не може, я й так практично в нуль працюю. А-а-а-а, порятуйте мене!

Крім іншого, правильне і якісне приймання будь-якого товару – це окрема проблема і завдання, що вимагає інших підходів незалежно від того, через ProZorro закуплено товар або послугу чи ні. Раніше ОДА взагалі питаннями якості не цікавилася. Тепер – цікавиться.

Будь-якій людині, що поставила нам подібне «запитання», ми завжди говорили таке:

1. Ви все життя вигравали ті самі тендери за якимось окремо взятим товаром, кулуарно домовляючись із конкретним чиновником. Окреме питання – що саме і якої якості ви поставляли і як у вас це приймали. Оскільки закупівлі дотендерні, то ваш знайомий чиновник сам вирішував, у кого купити, і завжди купував у вас. У ту мить, коли ми змусили організації купувати через ProZorro, інформація про торги потрапила у відкритий доступ, і торги з купівлі «у монопольного постачальника», тобто у вас, перетворилися на редукціон на зниження ціни, де раптом несподівано для вас виявилися ще й інші учасники.
2. Ви усвідомили, що це ринок і що на ньому є конкуренція. А ваша ціна – не найконкурентоздатніша. Усвідомили, що «вдячність» або «стимулювання» чиновника вже не є необхідним для перемоги чинником.
3. У той самий час держава, точніше, найпрогресивніші її представники, також усвідомили, що ціна, за якою останні кілька років товар поставляли ви, завищена, що існують інші компанії, готові поставити те саме, але за нижчою ціною.
4. Очевидно, засмутившись і усвідомивши, що халлява скінчилася, ви мали б зрозуміти, що одночасно з втратою гарантованого покупця, з яким ви «гнали» багато років, у вас з'являється можливість брати участь в аналогічних тендерах у межах усієї країни. Пропонувати товар, наприклад, міністерствам, що також проводять закупівлі через ProZorro, а не тільки двом-трьом лікарням чи школам в одній області.
5. Також ви мали б усвідомити, що з вашим ціноутворенням треба щось робити. Тому що...
6. Якщо є хтось, хто робить постачання з такою ж якістю, але за нижчою ціною, виходить, він, користуючись маркетинговим терміном з однієї старої, втім, досі актуальної книги, «диференційований за витратами».
7. Держава не зобов'язана нічого у вас купувати просто тому, що вам так хочеться. Це ваш бізнес, і відповідальні за нього ви, а не держава.
8. Держава – це такий же звичайний замовник, як і ваша компанія чи ви особисто, коли ви щось купуєте. Вона теж хоче придбати товар належної якості за мінімальною ціною. Як і ви.

Це ринок. Це конкуренція. Неефективному бізнесу буде важко. Але рішення про перемогу за рахунок стимулювання окремо взятого чиновника не буде. У Дніпропетровській ОДА – точно.

Для нас залишається важливою якість робіт, які виконують підрядники-переможці. У нас існує технагляд, забезпечений обладнанням, наприклад, тепловізорами, інструментами для визначення щільності бетону і витоків тепла у будівлях шкіл, садків тощо. Він має мапу об'єктів і щодня перевіряє споруджувані об'єкти в усій області, відстежуючи всі стадії будівництва. Кожна така перевірка народжує звіт, який завжди доступний керівнику області й усім, відповідальним за будівництво.

Кожен такий звіт доводиться в щотижневому режимі кожному підрядникові й видається план усунення дефектів.

Тут знову може виникнути запитання: навіщо нам усе це? По-перше, ми зацікавлені, щоб усе робилося якісно і відповідно до проекту, щоб жодна копійка бюджетних коштів не пропала марно. По-друге, це простіше, ніж потім розбиратися з кримінальними справами у зв'язку з порушеннями з боку підрядників. По-третє, так ми боремося не з наслідками поганої роботи, а з причинами. Нам легше контролювати хід будівництва щотижня, вловити, коли воно пішло не так, зупинити і змусити переробити, ніж потім розбирати всю будівлю і з'ясовувати з правоохоронцями. Нарешті, нам не однаково.

Ми кажемо підрядникам, що з нами краще не грати в хованки, що коли вони виграли тендер на 30 мільйонів і вважають, що вже заробили, то вони помиляються. І, контролюючи підрядників, ми вчимося, ми знаходимо якісь рішення, які застосовуємо на інших об'єктах або відмовляємося від них, шукаємо інші.

Місцеві архітектори на наше замовлення створили кілька проектів шкіл і дитячих садків. І, замовляючи ім ці проекти, ми не хотіли отримати просто красивий малюнок та й годі, ми також просили продумати, з яких матеріалів доведеться будувати. Наприклад, у нас є дуже багато шкіл, на які після утеплення можна монтувати навісні фасади, а не фарбувати їх. Такий фасад вентилюється, довго служить, на нього є багаторічна гарантія, і вигляд він має сучасний. І ми знайшли в області один завод, який такі фасади виробляє.

Зустрілися з його власником: «Якщо ти даси гарну якість за розумною ціною, то у тебе підрядники закуповуватимуть твої фасади для тисячі шкіл регіону. Просто тому, що ти єдиний виробник в області і за рахунок логістики у тебе найнижча ціна. Усі підрядники автоматом купуватимуть у тебе. Просто дай їм швидкість і якість. Все». Він погодився. Ми почали робити школи. Але в якийсь момент власник заводу, відчувши, що у нього таки «бінго», змінив технологію і почав поставляти брак. А оскільки він зобов'язався гарантувати якість, фасади довелося переробляти, і це уповільнило темпи будівництва.

Наші підрядники ще помучилися з ним деякий час, а потім вирішили відкрити два свої мінізаводи з виробництва фасадних панелей.

Жадність породжує бідність. Насправді історій, коли люди намагалися таким чином заощадити за рахунок платників податків, чимало. Тому з кожним підрядником у нас є договір про гарантії, тому у нас суворий технагляд.

Якось наші експерти приїхали в дитячий садок і увімкнули тепловізори. За договором з підрядником підлога мала бути з підігрівом. Але тепловізор цього не побачив. Ми змусили розкрити підлоги в садочку і зробити їх теплими, як і домовлялися.

Мільярд євро, спрямований приватним компаніям, а не всіляким збитковим комунальним підприємствам, перетворюється на ще більші суми завдяки тому, що роботу отримують суміжні галузі.

Частину грошей з того мільярда євро ми отримуємо назад до бюджету у вигляді податків, які знову скеровуємо на розвиток. Усе просто.

Нині у нас в області працює багато дорожньо-будівельних компаній. Одна з них та, якій турецький підрозділ Ford дав статус дилера. Чому? Бо вона кілька років поспіль закуповувала по 200-300 вантажівок – більше, ніж звичайні дилери в Україні. Завод відвантажувач машини їй безпосередньо. Статус дилера дозволив компанії користуватися відповідними знижками й відкрити власну ремонтну базу. Ця компанія вже інвестувала близько 1 млрд гривень у нашу область, тобто вона прийшла надовго. Це показник того, що приватний бізнес вірить в нас.

Тепер ми вже не регулюємо використання ProZorro, цей процес відбувається автоматично – 100 % закупівель відбуваються в цій системі. Але в нас діє власна система моніторингу, це моніторинг з боку громадської організації, з якою ми досі співпрацюємо. І це один з рідкісних прикладів плідної взаємодії влади й громадської організації. Але все-таки найприємніше для нас – знати, що у нас почали зростати великі компанії.

Якось ми приїхали до одного із сіл і побачили на будівельному майданчику новий баштовий кран. Баштовий кран у селі на будівництві нового корпусу сільської школи з обсерваторією! Такого тут не було ніколи.

Ми зателефонували підряднику й запитали: «Ви що – кран купили?» Він каже: «Я купив два крани». Просто він розуміє, які обсяги робіт його чекають найближчими роками. У нього з'явилася можливість планувати й інвестувати. Він упевнений, що ОДА інвестуватиме в будівництво.

Іншого разу ми зібралися на регулярну нараду з дорожніми компаніями і просто розмовляли – про поточні роботи, їхню якість, плани на майбутнє. У нас є така традиція: без камер і преси збиратися й обговорювати проблеми і ділитися досвідом, адже, по суті, будь-який державний орган виконує сервісну функцію стосовно бізнесу, повинен йому допомагати і робити все, щоб бізнесу було комфортно працювати – у кого яка технологія як спрацювала, у кого які проблеми з контролюючими органами, хто на кого тисне, хто яких помилок у роботі припустився і чому і т. д. Під час розмови спливла тема зарплат. І шляховики сказали, що нині не проблема людині з добрими навичками заробляти 1 000 євро на місяць. Але той, хто звик не працювати, а відбувати час, вилітає з роботи вже за тиждень.

Щороку, виділяючи з обласного бюджету сотні мільйонів гривень на нові дороги в області (у 2018 році сума вже була 1,3 мільярда гривень, і це без урахування Дорожнього Фонду та Укравтодору), ми змушували дорожньо-будівельні компанії зростати шаленими темпами, інвестувати в техніку, технології й людей.

Так от, інвестиції в людей виявилися найскладнішими. Охочі отримувати 1000 євро є. Охочих для цього вкалувати – практично немає.

Траплялося сотні разів, коли новий працівник приходив у дорожню компанію, працював два-три дні у бойовому режимі, а потім починав ухилятися, гнати брак і симулювати недоумство.

Вкладений нами мільярд євро створив нові робочі місця. Цей мільярд підняв зарплати, і тепер немає сенсу багатьом кваліфікованим робітникам виїжджати на заробітки до інших країн. Хочеш працювати? Готовий вчитися? Зароблятимеш непогані гроші і при цьому житимеш вдома зі своєю родиною, а не за кордоном, і спатимеш не в общазі на двоярусному ліжку, а у своєму власному.

Наші місцеві роботодавці зрозуміли: якщо вони підвищать зарплати до рівня польських, то зможуть найняти фахівців, які звикли їздити на заробітки до Польщі та інших країн. Але роботодавці хочуть і віддачі, як у Польщі.

Випадково хтось зі шляховиків узяв на роботу групу чоловіків, які вже повернулися з Польщі. Ті з подивом дізналися, що вдома теж нормально платять. Але ці чоловіки вже знали, що треба й працювати, як у Польщі, тоді й заробітки вдома будуть такими ж.

Ось так випадково ми виявили багатьох людей, уже готових вкалувати й отримувати за це нормальні зарплати.

Якось одна з дорожніх компаній пішла до фірм, що займаються працевлаштуванням наших робітників за кордоном, і сказала: «Хлопці, вам відтепер платитимемо за працівників, яких ви працевлаштовували в Європі. Поверніть їх додому і заробите ще більше».

На практиці такі фірми втрачають своїх клієнтів після першої ж їх відправки на роботу до ЄС, бо далі працівники можуть уже впоратися й самі. Наші компанії готові платити хедхантерам за кожного з них, і таким чином хантери заробляли б на одному клієнті двічі: виряджаючи їх за кордон і працевлаштовуючи потім у Дніпропетровській області. Тож наші «заробітчани», розуміючи, що вдома можна заробляти так само, як у Європі, вважають за краще нікуди наступного разу не їхати.

Крім того, їхня цінність у тому, що там вони навчені: необхідно працювати багато і якісно. Тут від них вимагають те саме, й до того ж вони будують свою власну країну.

Водночас над самою компанією нависає ОДА і вимагає дотримання термінів і стандартів якості.

І якщо відмотати час назад, то виявиться, що все це почалося саме з ProZorro.

Зростання ділової активності, спровоковане, у тому числі, й ОДА. І не запитуйте мене, чому це вдалося Резніченкові з його Командою, а деяким іншим – ні. Стартові умови в усіх були однаковими.

Зростання показали навіть ті галузі, яких ми майже не торкалися. Наприклад, сільське господарство.

Наш підхід був простий – держава не повинна нікуди втручатися і нав'язувати себе. Усе, що може працювати без держави з її ініціативами, так і має працювати.

Дніпропетровська область – єдина в країні, яка протягом 2016–2018 років постійно нарощувала обсяги випуску сільськогосподарської продукції на 3–7 %. Щороку! Але ж ми не найаграрніша область! І ми – перша обласна адміністрація, яка взагалі не чіпає сільське господарство, як це було заведено раніше. Точніше, ми надаємо йому нашу підтримку на будь-якому рівні: у стосунках з Держкомземом, з правоохоронцями, у боротьбі з рейдерами. Але це все. Ми не вчимо аграріїв, як їм жити. Вони знають про це краще за будь-якого чиновника.

Єдине, що ми запитуємо у наших фермерів, – чим допомогти? Ввести в експлуатацію збудований ними елеватор? Допомогти із землею на будівництво ще одного? Вибити в Міністерстві інфраструктури дозволи на проїзд? Придумати, як отримати дозволи на проїзд негабаритної техніки на три місяці, а не на добу? Збудувати нову школу в селі, зробити дорогу до їхньої бази? Ось чого ми бажали б для сільського господарства.

Кінець ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<https://www.litres.ru/uriy-golik/neskinchennist-ne-dlya-slabakiv-kniga-pro-menedzheriv-yaki-hakn/?lfrom=362673004>) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.