

Овчинников Василий

# Манифест правильного чиновника. Как заставить госпредприятие приносить прибыль городу

(извлечение)

## Глава пятая #Крымнаш

Весной 2014 года по волеизъявлению жителей Республики Крым полуостров отделился от Украины и вошел в состав Российской Федерации.

Одной из проблем, которая возникла после того как Крым стал нашим, оказалась низкая наполняемость баз отдыха. Украина фактически перекрыла границу с Крымом. Соответственно, блокирован оказался и поток отдыхающих. Для многих баз отдыха, да и для всей туристической полуострова, этот факт казался катастрофой. Самыми незащищенными объектами туристической инфраструктуры оказались детские лагеря. Еще бы — кое-где до 70 % отдыхающих составляли именно украинцы. Но даже руководству тех баз и лагерей, где доля украинских отдыхающих составляла 35–40 %, казалось, что сезон сорван.

Именно тогда правительство РФ во главе с премьер-министром Дмитрием Медведевым решило помочь крымским базам. А как можно было им помочь? Выделить средства на отдых детей в Крыму. Притом не только московских, а со всей страны.

Скажу сразу, что на момент принятия решения никто не понимал, как будет технически и юридически организован отдых детей. Допустим, федеральный бюджет перечислит регионам деньги на детский отдых. Но средства придут поздно, уже летом, и регионы просто не успеют провести конкурсные процедуры, собрать желающих отдохнуть и вывезти детей. К тому же обстановка на полуострове была не разведанной. Куда везти детей? К неизвестным людям? В неизвестные условия?

Третьим тревожным моментом была логистика. Ведь даже если будут решены первые два вопроса, то остается вопрос доставки детей. Со всей страны, фактически в одну неделю! А хватит ли транспорта? А примет ли аэропорт?

Также существенно осложняла задачу обязательная конкурсная процедура при выборе поставщиков услуг для детского отдыха. Следует понимать, что любой конкурс — это время. Около месяца потребуется для того, чтобы определились участники торгов. Потом, после торгов, также следует выждать две недели — ведь кто-то из проигравших поставщиков может пожаловаться в Федеральную антимонопольную службу. Пока будут рассмотрены все

жалобы, будет потеряно драгоценное время, и на отдых в Крым дети из регионов приедут, дай бог, в августе. А в идеале надо было завезти их уже в июне.

И как тут быть?

\* \* \*

Скажу сразу, что эту проблему команда «Мосгортур» решила. И сделала это блестяще — не только по нашему мнению.

Задача была *любопытная* — ничем подобным никому из нас еще не доводилось заниматься. Задача была *дерзкая*. Что еще можно пожелать для яркого старта? И скажу то, что, может быть, вас удивит. Задача была *несложной*. Единственным по-настоящему проблемным звеном была логистика. То есть как и на каких условиях рассадить детей со всей России по самолетам, и желательно в один день. Это была настоящая головоломка.

Думаю, что стоит пошагово расписать алгоритм решения этой задачи, из которого мы с вами выведем еще несколько правил.

## **Правило № 14**

### **Сверхзадача служит драйвером развития команды**

В 2014 году в «Мосгортур» пришла новая, энергичная, креативная команда и с ходу впряглась в решение неподъемной (казалось бы) крымской проблемы по организации детского отдыха.

Нам нужна была победа. Желательно быстрая. Желательно эффектная. Нам нужно было доказательство нашей способности решать проблемы. И, кроме всего, надо было в кратчайшие сроки поднять репутацию учреждения: из отстающего, проблемного сделать его лидером детского отдыха.

Для многих регионов эти дополнительные деньги для детского отдыха в Крыму были ненужной проблемой. Не будем показывать пальцем, но такие регионы были. И поручение, которое для местных властей выглядело как ненужная, трудновыполнимая (или вовсе невозможная) задача, как, простите за грубое слово, геморрой, для нас стало возможностью заявить о себе.

И главное — на нас лежала ответственность. Мы были государственными менеджерами — служащими нового поколения. Мы не могли позволить себе такой роскоши, как провал поручения. То есть, по большому счету, мы работали не только на себя, но на всех молодых и талантливых ребят, которые, если мы вдруг облажаемся, возможно, долго не смогут работать по-новому.

\* \* \*

На предварительных совещаниях в Министерстве труда появилась идея — назначить «Мосгортур» единственным поставщиком услуг по детскому отдыху в Республике Крым для всей России на период курортного сезона 2014 года.

Единственный поставщик — организация, которая обладает эксклюзивным правом поставки услуг без организации заказчиком обязательных по российскому законодательству конкурсных процедур. Это далеко не монополия. У каждого региона была и своя монополия организовывать такой же отдых для своих детей. Но не возьми «Мосгортур» организацию

детского отдыха в Крыму под свой контроль, могло бы случиться так, что: 1) дети бы не отдохнули, поскольку конкурсные процедуры завершились бы в лучшем случае к осени; 2) туриндустрия Крыма понесла бы сильный ущерб.

И, в конце концов, за эту задачу не хотело браться ни одно учреждение, даже на условиях отсутствия конкурсных процедур. Никто просто не понимал, как все это организовать, да еще в кратчайшие сроки. Поэтому «карт-бланш» на детский отдых мы получили очень быстро и без всяких проблем.

Я помню свой первый рабочий день в «Мосгортуре». Неформально я уже какое-то время принимал участие в решении проблем учреждения. А в первый официальный рабочий день отправился на совещание к заместителю мэра Москвы Леониду Печатникову. Леонид Михайлович вник в план нашей работы и теперь интересовался нюансами: «А как вы решите проблему с транспортом? А как дети будут связываться с родителями? А вы с лагерями какие договоры будете подписывать?».

Наш план был продуман в принципе до самых мелочей. И вроде бы на все вопросы я ответил, но неожиданно Леонид Михайлович спросил: «Овчинников, а ты там на НДС не попадаешь?» Я, конечно, знал, что услуги по предоставлению детского отдыха налогом на добавленную стоимость не облагаются. Так и сказал заместителю мэра. Но не все оказалось так просто. «Смотри, ты выступаешь как туроператор, — сказал Печатников. — А для туроператоров НДС как раз предусмотрен».

Без ложной скромности скажу, что у меня хватило ума не спорить с Леонидом Михайловичем. Уже потом, поразмыслив над проблемой, я понял:

**> всякое сомнение в сложных организационных вопросах трактуется в пользу сомнения.**

Вопрос НДС, кажется, был не очень значительным, и формально мы — организаторы детского отдыха — могли от него отмахнуться. Но я следовал **правилу № 15**.

## **Правило № 15**

### **На госслужбе мелочей не бывает**

Леонид Михайлович — организатор с колоссальным опытом, да и просто умнейший человек! И если его что-то настораживает, надо десять раз подумать. Мы обсудили возможную цену ошибки. Она, мягко сказать, впечатляла.

«Ты понимаешь, что если ты ошибешься, — говорил Печатников, — то попадешь на восемнадцать процентов от выделенной суммы? Сколько там выделили на решение задачи? Полтора миллиарда? Два? И вот придет к тебе налоговая требовать восемнадцать процентов от суммы. Что будешь делать?».

Сразу я не мог ответить на этот вопрос. Действительно — что?

Денег на самом деле было в обрез. Хотя выделили нам миллиарды, если разделить эту сумму на количество детей, которым надо было отдохнуть, получалось 750 рублей в сутки на человека. Совсем небольшая сумма. Фактически минимум, за который на крымских базах соглашались принять детей. Речь шла даже не о том, чтобы обеспечить детским лагерям в Крыму прибыль. Речь шла о выживаемости. О том, чтобы сохранить персонал, инфраструктуру,

спасти сами лагеря от банкротства. А сами они, в свою очередь, за эти деньги уже могли обеспечить детям минимальную программу отдыха.

Если заплатить НДС, придется искать места на базах с худшими условиями, фактически без удобств. Да и туристическая инфраструктура Крыма потерпела бы серьезный ущерб. С уверенностью могу сказать, что если бы не наша беспрецедентная акция по организации детского отдыха в Крыму, курортному кластеру нового российского региона был бы нанесен ущерб.

Можно было, конечно, НДС и не платить. Но тогда очень вероятен был бы описанный Леонидом Михайловичем визит налоговиков. Да, была надежда «отбиться» от претензий налоговой в суде. Но, насколько мы изучили судебную практику, прецеденты бывали и те, и другие: НДС присуждали к выплате, и не присуждали тоже. Короче говоря, решение суда предсказать было невозможно.

Можно сказать, что тогда, в свой первый рабочий день, я растерялся. Буквально на секунду. Я по-настоящему не знал, что мне делать. Я попросил у Леонида Михайловича минимальное время для раздумий. Какое-то решение должно было быть. Но какое?

\* \* \*

Итак, ни один из вариантов не мог устроить ни нас, ни всех причастных: учредителей, государство, базы отдыха, по большому счету, детей, которым, согласись мы на НДС, пришлось бы отдыхать в курятниках.

И тут нам вспомнился принцип, которым мы руководствовались во времена «Студенческой общины». Помните его? **Зарабатывая сам, дай заработать другим.** Тогда мы организовывали массовую подработку для студентов, сами получая определенные средства за посредническую работу. А в новых условиях, перед лицом, как любят выражаться высокопоставленные персоны, новых вызовов, принцип остался тем же, но две его части просто поменялись местами.

**> Даешь заработать другим — заработай сам!**

Скажу сразу, что никакого финансового интереса в крымской акции «Мосгортур» не было. Мотивом была самореализация, демонстрация возможностей новой команды, но материальный интерес у нас был один — зарплата. И мы разработали схему, при которой «Мосгортур» становился уже не туроператором, а агентом баз и перевозчиков. Были составлены агентские договоры, согласно которым нам полагался самый минимум — 1 % от прибыли. Это была коммерческая деятельность, и из нее мы уже выплачивали НДС и другие налоги.

Когда я докладывал об этой схеме (которая в тот момент была еще теоретической) Леониду Печатникову, тот сказал: «Ты представляешь, я всем позвонил: и в Департамент финансов, и замам по экономике правительств чуть ли не всей России, и мне все сказали, что эндэса здесь нет!». Но мы решили не рисковать. И, как выяснилось впоследствии, правильно сделали.

**> Чем отличается правильное решение от неправильного? Правильное неизменно приносит выгоды!**

Этот 1 % коммерческой выручки позволил нам усовершенствовать алгоритм организации детского отдыха. Например, мы арендовали отдельное помещение, потому что в ГАУ

МЦДСО не хватало места для всех сотрудников, купили номер 8-800 и организовали call-центр, а из полученных средств смогли оплатить работу дополнительных аккаунт-менеджеров, каждый из которых вел группу клиентов (или определенные регионы).

Уже в процессе реализации крымского мегапроекта стали проявляться несостыковки. Например, авиакомпании, сотрудничавшие с нами по вполне рыночным тарифам, то есть продавая нам билеты без скидок, могли вдруг сказать: «А вы знаете, у нас цены в обратном направлении уже повысились. Да, ваши билеты забронированы, но придется доплатить триста-пятьсот рублей». И деньги на доплату брались из средств, полученных по тому самому агентскому договору на 1 % прибыли. А один российский регион (опять-таки не будем показывать пальцем) вдруг вообще отказался оплачивать детям обратную дорогу из Крыма, и делать это пришлось нам из сумм по агентским договорам.

Случались и форс-мажоры, когда кому-то из сотрудников надо было срочно вылетать в лагерь, улаживать какую-то возникшую проблему. Из каких денег? Правильно, из 1 % по агентским договорам. Собственно, мы даже остались в прибыли. После всех форс-мажоров, затрат и выплат на счету у «Мосгортур» осталось несколько сотен тысяч рублей, с которых мы заплатили налоги.

## **Правило № 16**

### **Из любой, самой трудной ситуации всегда найдется выход в рамках закона**

К началу лета 2014 года мы проработали теорию и юридические тонкости. Настало время приниматься за практические действия. И вот на этом поприще нас поджидали новые препятствия и, конечно же, вызовы.

\* \* \*

Проблемы перед нами стояли вот какие.

*Первая проблема:* найти базы в Крыму, которые достойны того, чтобы туда повезли детей со всей России, с приличным уровнем обслуживания, базы, за которые не будет стыдно.

*Вторая проблема:* найти транспорт, который перевез бы в Крым детей из 65-ти регионов России. Некоторые регионы, например Чеченская Республика, вызвались решить проблему с отдыхом детей самостоятельно, но их было не больше десятка. С остальными регионами разбирался «Мосгортур».

Были среди них весьма отдаленные. Например, Республика Тыва, куда в самом буквальном смысле не летают самолеты и не ходят поезда. Ближайший аэропорт — в Абакане. Если по прямой — это триста километров по тайге. Если по дороге, то и все пятьсот.

*И третья проблема:* выстроить коммуникацию со всеми регионами. Это значит многое. Например, заключить с ними договорные отношения. Некоторые из этих субъектов Федерации находятся, мягко говоря, не рядом. Например, та же республика Тыва. Нужно было наладить с регионами бесперебойную, круглосуточную связь, которая бы работала и ночью, и, конечно, днем. Ведь когда у нас ночь, на Дальнем Востоке, например, самый разгар рабочего дня. А вдруг у регионов есть вопросы, не терпящие отлагательства, и, само собой, особые пожелания, эксклюзивные потребности? О некоторых из них я расскажу чуть дальше.

Проблему связи с регионами мы решили, организовав за 1 % от прибыли круглосуточный call-центр. Но это в принципе была самая простая из проблем.

**Все остальные насущные вопросы предстояло решить быстро и в «ручном» режиме.**

«Ручной» режим применяется, когда не срабатывают общие алгоритмы управления, когда на самых нижних ступенях управленческой пирамиды существуют трудности, с каждой из которых надо разбираться индивидуально.

**Быстрая и эффективная работа в «ручном» режиме — высший пилотаж управленческой и организационной работы.** Во многом даже, не буду скромничать, искусство. Сейчас мы вместе с моим заместителем Андреем Авдеевым расскажем, как нам удалось быстро и эффективно решить великое множество проблем на местах.

\* \* \*

Слово **Андрею Авдееву.**

— После того, как мы собрали предложения от регионов, я вылетел в Крым и объездил порядка 90 % «живых» баз отдыха. Вся поездка заняла три-четыре дня. Я осматривал базы отдыха, разговаривал с директорами и сразу же подписывал договоры.

За эти считанные дни о моей поездке услышали местные крымские аферисты. В один из последних дней я приехал на одну базу, говорю: «Здравствуйте! Я из „Мосгортур“, замгенерального директора». А мне говорят: «Спасибо, до свидания! Вы у нас уже третий на сегодняшний день из „Мосгортур“».

После того, как я предъявил все документы, бланки договоров с печатями, визитную карточку, женщина-директор поверила. Слава богу, что опыт и интуиция подсказали ей не подписывать сразу договор с «детьми лейтенанта Шмидта». Очень уж настойчиво просил аферист тут же, на месте выплатить ему агентские, желательно наличными.

О мошенниках, прикрывающихся брендом «Мосгортур», мы подробно поговорим позже.

Во время крымской экспедиции возникла еще одна проблема. На этот раз с местными чиновниками, которые вдруг решили обидеться на «Мосгортур».

Андрей Авдеев:

— Осматривая базы, я определял и записывал: какие из них лучше, какие хуже. Я смотрел отзывы в Интернете. Целенаправленно ездил на базы, о которых отзывались лучше всего. А еще у меня был список рекомендуемых баз и детских лагерей, который составило Министерство образования Крыма. В частности, оно упомянуло и «свои» базы, которые находились в его непосредственном подчинении и на то время были несколько хуже, чем частные базы.

В общем, рекомендации Министерства я слушал, но ориентировался на общественное мнение и собственные впечатления. Минимум дипломатии — максимум эффективности! И так получилось, что Министерство образования на нас обиделось.

На одном совещании представители Крыма возмущенно спросили: «А где „Мосгортур“? Что же он не заключает договоры с нашими базами? Что-то мы их не видим». Министр труда очень жестко спросил нас об этом. Тогда я ответил: «А мы уже все

заклучили. Я не понимаю, о чем речь». Сошлись на том, что я все-таки посмотрю их базы. Я посмотрел, многие из них оказались вполне приличными, так что и с ними мы тоже заключили договоры.

Таким образом, вопрос с базами я закрыл достаточно быстро.

Андрей — молодец. Отработал быстро, оперативно и эффективно. И это притом, что российские детские лагеря, их санитарную безопасность и пищеблоки проверяет Роспотребнадзор, а на Украине уже никто и не вспомнит, когда такая проверка была в последний раз. Поэтому был еще и санитарный риск, мимо которого нельзя было пройти. Но договоры с базами были не самой большой нашей проблемой. Настоящей головной болью и серьезным вызовом была, как уже отмечалось, логистика. Как доставить несколько тысяч детей в Крым в одно время самым безопасным и надежным способом? Вот в чем была настоящая проблема.

\* \* \*

В 2014 году добраться в Крым было проблемой даже для взрослых. Переправы железнодорожных вагонов через Керченский пролив еще не существовало. Ее готовы были организовать специально для нас, но мы не рискнули. Путь на поезде через Украину исключался. Раньше было проще. Сели в поезд в Москве, сутки с небольшим — и вы уже в Крыму. Был вариант отправить детей на поезде по длинному железнодорожному маршруту в объезд Украины, через Волгоград, потом пересест с поезда на поезд и поехать к переправе. Там — дожждаться парома, и уже на крымском берегу рассадить детей по автобусам.

В общем, такая дорога только для одного региона займет три дня. Если повезет.

Был еще один вариант. Железная дорога из Москвы в Краснодар на 99,99 % идет по территории России. И лишь на одном крохотном участке протяженностью 2–3 километра проходит по территории Луганской области Украины. В 2014 году именно на территории Луганской области шли боевые действия, но на конкретном, прилегающем к России участочке с железнодорожными путями боев никогда не было. Там, собственно, и нет ничего: ни станций, ни населенных пунктов, — и поезда там никогда не останавливались.

Такая дорога примерно на полтора дня сократила бы детям время в пути, там же все спокойно. Ведь так? Задержим дыхание, за две минуты проскочим беспокойную территорию, выдохнем. Уф, пронесло! Действительно, было искушение. Вот так закрыть глаза на крошечный элемент риска — и сэкономить уйму времени, кучу денег. С похожей дилеммой мы сталкивались, когда решали вопрос с НДС. Вот пустячок, казалось бы, крошечное пятнышко риска на скатерти большого дела.

**Но в вопросах детского отдыха риск никогда не бывает оправдан.** Любое сомнение трактуется в сторону сомнения. Рисковать может взрослый человек. И то — только своей персоной. А подвергать риску детей, которых тебе доверили, как минимум неблагоприятно. Примеры мы видели во время недавней трагедии в Карелии, на Сям-озере.

За консультацией мы обратились в Федеральную службу безопасности. Спросили: «Можно ли в этой ситуации везти детей или нет?». Оказалось, что на всю Россию мы — единственные из туроператоров, которые решили посоветоваться с ФСБ. Сколько детей перевезли так, с риском угодить в вооруженный конфликт? Ответа нет. По счастью, бои

на том участке так и не возникли. А вдруг возникли бы? Русский «авось», конечно, проверен годами, но иногда не срабатывает. На Сям-озере, например, не сработал.

Естественно, ФСБ ответило нам, что осуществлять перевозку детей по территории, где сохраняется опасность возникновения вооруженного конфликта, небезопасно, и рекомендовало везти детей в объезд.

## **Правило № 17**

### **Всякий риск для безопасности клиента недопустим**

И не важно — взрослый это клиент или совсем не взрослый.

\* \* \*

Поездами в дальний объезд Украины, через Волгоград, мы, конечно, для транспортировки детей пользовались, но основным транспортом для нас (и для детей) стали самолеты.

Вопрос авиаперевозок необходимо было решать. Дальше было, как в сказке «Репка». Позвала внучка Жучку, Жучка Кошку, Кошка Мышку. Мы обратились к министру труда, а тот — к министру транспорта. Министр транспорта обратился к Росавиации, а та в свою очередь — к авиакомпаниям.

Ради нас собирали целые совещания в Росавиации. Засиживались до поздней ночи. Во время первого совещания мы сообщили авиаперевозчикам о датах, сроках, указали регионы, попросили разобраться, кто и откуда повезет детей. Авиакомпании взяли несколько дней на проработку решений.

Через несколько дней — новое совещание с авиакомпаниями. Как говорится: «Чем богаты, тем и рады!». Графики, которые нам предоставили, были далеки от идеала примерно в такой же степени, как Крым географически далек от Москвы. В некоторых списках значились рейсы только в одну сторону, в других — только в обратную. В третьих — туда и обратно, но с промежутками в 15–18 дней. А такие сроки прямо противоречат требованиям Роспотребнадзора, в которых четко сказано, что ребенок должен отдыхать не меньше двадцати одного дня.

Стоит сказать, что многие авиакомпании просто боялись летать в Крым. Кто-то из них опасался попасть под санкции. Но и совсем уж отказать министру транспорта — духу не хватало, поэтому говорили: «Вот, чем богаты!».

На том совещании мы с представителями Росавиации и Минтруда засиделись до поздней ночи. Закончилась наша встреча лишь тогда, когда мы более-менее понятным способом разбросали всю сетку логистики. Согласитесь — круто для первых недель работы!

Потом, конечно, какие-то пункты соглашений сносились, что-то не состыковывалось. Но на 95 % все сработало, как и планировали.

Большую часть проекта нам вытянули авиакомпании «Трансаэро» (которой больше нет) и Red Wings — именно они помогли нам организовать большую часть перевозок. В остальных случаях нам пришли на помощь региональные авиакомпании. Нам помогла даже компания «Грозный-Авиа», хотя дети из Чеченской Республики отдыхали сами по себе, без нашей организационной поддержки.

Однако мало было достичь принципиальных договоренностей. В какой-то момент возникли проблемы другого рода. О них расскажет **Андрей Авдеев**.

— *Некоторые авиакомпании нам говорили: «Только стопроцентная предоплата! Без денег у нас ни один самолет не взлетит». Мы показывали гарантийные письма от министерств. Нам говорили: «А что нам гарантийные письма? Мы никому не верим. Ничего нам не надо. Правительственные договоренности? Да нас уже тысячу раз все обманывали. Стопроцентная предоплата — мы летим. Нет предоплаты — не летим».*

*Теоретически мы не возражали. Но была единственная большая помеха. Перечисление денег — процесс совсем не быстрый. А курортный сезон вот-вот начнется. В общем, если расписать, как мы договорились с каждым регионом, с каждой авиакомпанией — получится огромная книга.*

*К каждому региону у нас был индивидуальный подход. Я со всеми договаривался, решал все эти вопросы. Общался с региональными министрами и ответственными лицами. Министры раздавали мой телефон специалистам. Специалисты в некоторых регионах раздали мой телефон родителям. Так что мой телефон, особенно в первое время, вообще круглосуточно не смолкал.*

*Разрывался не только мой телефон. Непрерывно звонили и телефоны «горячей линии» нашего call-центра. А там, чтобы вы могли представить тот летний аврал, работали всего четыре девушки-оператора, которые круглосуточно отвечали на звонки, и один руководитель, который отвечал вообще за всю связь и как на амбразуру бросался отвечать на звонки, если девушки физически не могли это сделать.*

*Кстати, способы договориться с региональными авиакомпаниями, которые требовали стопроцентную предоплату, мы тоже нашли. Надо было сначала договариваться с брокерами, туркомпаниями и турагентами, которые знают эти авиакомпании и которые могли «уболтать» перевозчиков, снизить цены и отменить стопроцентную предоплату. Потому что одно дело, когда к региональным авиакомпаниям обращается какой-то заезжий москвич, и совсем другое, когда разговор ведет старый знакомый и бизнес-посредник.*

**> Если вы ведете дела с регионами, у вас должен быть помощник из местных.**

\* \* \*

Но если вы думаете, что мы перечислили все сложности, то вы заблуждаетесь. Даже с поездами было договориться не так просто. Напрямую с РЖД о перевозке детей договориться невозможно, это можно было сделать только с дочерними компаниями. Или даже с внучатыми. Или с отдельными железными дорогами. В каждом регионе были свои неповторимые нюансы.

Были сложности и в Москве. Допустим, дети из региона добирались до Москвы на поезде. Здесь их надо было встретить, перевезти на автобусе, посадить на самолет. Некоторые доезжали до Москвы и должны были пересест в другой поезд, а интервал между приездом и отправлением был порядка восьми часов. Детей надо было чем-то занимать, поэтому мы, помимо прочих забот, организовывали для них экскурсионную программу.

Но больше всего не повезло с транспортом Республике Тыва. Ни одна авиакомпания не бралась за перевозку детей из этого региона, и в итоге тувинцы согласились на поезд.

Их везли, как минимум, четверо суток. А уже на месте выяснилось, что 99,99 % этих детей никогда в жизни не видели моря. И взрослые тоже не видели.

К нам на одну из баз вместе с детьми приезжал из Тывы замминистра. Первое потрясение у регионального чиновника возникло, когда он увидел цветы. Он ходил по Евпатории и фотографировал каждое растение, каждый розовый куст. Потом увидел море и сказал: «Ах! Это море?» — «Ну, да, — говорим, — море». — «Так, а на той стороне что находится?». Мы отвечаем: «Турция, наверное». Замминистра спрашивает: «А что, если из Турции запустить матрас, через сколько он к нам сюда приплывет?». Но перед этим разговором он, как увидел море (неважно, что у него не было плавок, только боксерские трусы), сразу бросился купаться.

\* \* \*

Возникали и такие проблемы, предвидеть появление которых было совершенно невозможно. Например, однажды детям из Тывы срочно понадобилось, чтобы в Евпаторию, в детский лагерь отдыха срочно доставили шамана.

Сначала в «Мосгортур» пришла официальная жалоба из одного из министерств республики. Тывинские дети, как мы помним, впервые в жизни увидели море, кусты роз. На что же жаловались они на далекую таежную родину? И какой же сигнал бедствия транслировало из Тывы к нам министерство?

В «Мосгортуре» всегда очень серьезно относились и относятся к жалобам и официальным обращением. Каждое рассматривается, факты проверяются. Но об этом аспекте нашей работы я расскажу очень скоро.

Вернемся к жалобе. В первых строках официального письма сообщалось, что в одном из домиков детского лагеря в Евпатории поселились злые духи. Тывинское министерство просило подтвердить целесообразность отправки шамана в командировку за счет бюджета республики.

Шутки шутками, но у жителей республики свой менталитет. И присутствие шамана для них может быть жизненно важным. В конце концов, дети должны отдыхать с комфортом. И если детям, впервые увидевшим море, нужен шаман, чтобы справиться с бурей эмоций, то пусть едет, конечно. Но за счет республиканского бюджета. Мы согласовали вопрос с базой и дали «добро» на отправку в Крым шамана. Уже потом из лагеря нам позвонили и сообщили, что шаманов приехало сразу несколько.

«Представляете, приехали они с бубнами, зажгли какие-то факелы. Чуть пол-лагеря не спалили. Реальные шаманы! И вот, когда мы их увидели, то поняли, что надо самим выяснять проблему злых духов». Работники базы расспросили детей, выяснили, что их тревожат странные ночные звуки, и засели на дежурство в детской палате. При первых дуновениях ночного сквозняка раздался звук. Тывинские дети съжились под одеялами. «Дух! Дух!» — понесся по палате взволнованный шепот. Но на самом деле, конечно, это просто скрипела дверь. Наутро петли смазали, и «злой дух» исчез.

\* \* \*

Если вы задумали воплотить в жизнь небывалый мегапроект, **будьте готовы к тому, что вам придется заниматься всеми мелочами.**

Любая погрешность, любой камушек (или камешек, не знаю, как правильно, простите дислектика) в механизме может вызвать сбой всей системы. Помните детский стишок про то, как храбрый китайский король проиграл войну оттого, что в кузнице не было гвоздя?

Вы, менеджер — творец мегапроекта, должны будете организовать бесперебойную подачу «гвоздей», бумаг, договоров, поездов и самолетов, а если надо, и шаманов напрямиком из тайги.

## **Правило № 18**

### **В осуществлении масштабных проектов будьте готовы к выполнению самых непредсказуемых заданий**

\* \* \*

Вы будете смеяться или не поверите, но этот мегапроект в некоторые дни, а то и недели не был основной работой «Мосгортюра». У нас было еще и свое отдельное государственное задание от города Москвы. В то лето мы решали десятки других вопросов: юридических, финансовых, экономических. Год 2014-й был для меня невероятно сложным, но мы справились.

Тем летом мы вывезли на отдых в Крым 85 тысяч детей. Конечно, спать нам доводилось не каждую ночь, но получилось все хорошо и здорово.

За этот проект Андрей Авдеев, которому в то время не исполнилось еще даже тридцати лет, был награжден премией как лучший молодой специалист Департамента культуры.

Крымский мегапроект сразу задал некий масштаб и стандарт работы. Мы продемонстрировали высший пилотаж менеджмента и запредельную, на грани фантастики, работоспособность. Это было проявление высочайшей работоспособности, и опускать планку мы были совершенно не намерены. Конечно, в тот сезон случалось всякое — и подрядчики подводили, и сроки горели. Но был и энтузиазм и, конечно, желание доказать, что молодые специалисты умеют работать.

Когда это все закончилось, тот же Леонид Михайлович Печатников сказал: «Я прямо не верил в то, что это получится. Я не знаю, как вы это сделали. Но вы сделали практически невозможное».

А мы не знали, что это невозможно. Поэтому просто взяли и сделали.

\* \* \*

Подведем итоги. Из этой главы нам стали очевидны несколько правил.

Сверхзадача служит драйвером развития команды.

Мелочей на госслужбе не бывает.

Из любой, даже самой трудной задачи всегда найдется выход в рамках закона.

Всякий риск для безопасности клиента недопустим.

Работая над масштабным проектом, будьте готовы к выполнению самых невероятных заданий.