

Радик Фаразутдинов: "Думаю, эта дорога не один десяток лет должна стоять"

О дорогах и не только. Эксклюзивное интервью БАБРа с генеральным директором ОАО "Дорожная Служба Иркутской области" Радиком Хакимовичем Фаразутдиновым.

Дорожная Служба Иркутской области (ДСИО) - одно из крупнейших предприятий региона. Несмотря на огромный потенциал, в последние годы ДСИО находилась в упадке, можно сказать, на грани полного краха. Однако весной 2013 года предприятие возглавил новый директор - Радик Фаразутдинов, до этого руководивший МУП "ИркутскАвтодор". Перед обновленным руководством была поставлена задача возродить ДСИО, и, как следствие, вывести фирму на полную окупаемость.

О том, удалось ли воплотить в жизнь амбициозные планы, БАБР спросил у самого генерального директора.

Корреспондент Бабра:

— Не секрет, что при прошлом руководстве Дорожная Служба переживала большие проблемы. Какова сейчас ситуация на предприятии?



Радик Фаразутдинов:

— Начнем с того, в каком состоянии Дорожная Служба нам досталась - это 274 миллиона убытков и большие неуплаты по всем фондам - бюджетным, налоговым и прочим. Вот с таким результатом мы вошли в 2013 год, и, конечно, данное финансовое положение сильно замедляло вхождение в строительный сезон. Тем не менее, сейчас этот этап уже позади - нам удалось привлечь средства на начало строительного сезона.

Цель, которую мы для себя ставили – получение общей контрактной базы 5 миллиардов рублей – выполнена, а результаты даже превышены - у нас 6 миллиардов рублей общая законтрактовка Дорожной Службы. Мало того, мы ставили себе амбициозные задачи по прибыли. И по итогам 3 квартала наш баланс положительный, а значит, банки уже совсем по-другому будут относиться к Дорожной Службе.

Самое главное, что отчетность которая сейчас сдается - это не какие-то натянутые результаты, а вполне четкие и всеми легко проверяемые цифры. Весь спектр отчетности сдается в контролирующие органы и Правительство области. Одна из важнейших задач для нас, в финансовом плане – кредиты, которые у нас есть, их необходимо перекредитовывать на более интересные ставки. Это удастся сделать со временем, демонстрируя те показатели по прибыли которые мы ставим как цель.

Мы стремимся к рефинансированию, потому что в том тяжелом финансовом положении, когда банки нас выручали и шли на рискованные операции, процентные ставки были выше, нежели те, которые можно было бы получить при нормальном финансовом положении. Порядка 280 миллионов тяжелых для нас кредитов мы уже загасили.

Корр Бабра:

— Какие основные задачи стоят сейчас перед Дорожной Службой?

РФ:

— Одна из основных задач для Дорожной Службы на сегодняшний день: повышение качества содержания автомобильных дорог региона, в нашей зоне ответственности их более 13 тыс.км. Вы только вдумайтесь — это больше чем расстояние от Владивостока до Москвы. В части повышения качества содержания растут требования и у заказчика, Областной дирекции автомобильных дорог. На содержании Федеральных трасс требования ещё выше и за каждое замечание при проверке состояния к подрядчику применяются санкции в виде денежных штрафов.

На сегодняшний день мы планируем закуп техники на сумму более 400 млн.рублей. Это очень существенная сумма для нас, благодаря новой техники мы планируем выполнить поручение Губернатора Иркутской области Сергея Владимировича Ероценко о восстановлении работоспособности наших филиалов на территории ряда районов области, через усиление участков содержания находящихся на них.

Второй важной по величине задачей является получение новой контрактной базы. Мы готовимся к новому этапу торгов 2014 года. Заказчик стремится начать отыгрывать аукционы на 2014 год уже в 2013 году. В этом году они неплохо поработали в части проектной документации. Дирекция областных автомобильных дорог для нас основной заказчик, но благодаря стремлению развиваться удаётся выполнять более сложные контракты на федеральных дорогах региона, где заказчиком выступает управление дороги «Прибайкалье» структура Росавтодора.

Наши филиалы расположены по всей Иркутской области, мы много работаем и на муниципальных контрактах.



Ввод в эксплуатацию трассы в Тулуне

Теперь у муниципалитетов появляются Дорожные фонды, в которые войдут поступления состоящие из:

- Акцизов на бензин
- Штрафы и возмещения вреда, причинённого дорогам при перевозке крупногабаритных грузов
- Арендная плата за участки вдоль дорог
- Субсидии из вышестоящих бюджетов
- Добровольные пожертвования от физических и юридических лиц
- Выплаты неустойки за нарушение контрактных обязательств подрядчиками
- Обеспечительные взносы участников торгов и госпошлин за выдачу спецпропусков на движение по дорогам

фур и грузовиков

- Госпошлины за выдачу спецпропусков на движение по дорогам фур и грузовиков акцизов, топливных сборов, транспортного налога, а также они будут усиливаться со стороны администрации.

И мы активно готовимся к новому витку контрактов, чтобы получить свой объем для дальнейшего развития на рынке.

Если говорить про внутреннюю работу, то основной задачей для себя я вижу построение эффективной системы управления. Предприятие очень большое - 16 филиалов - и таким гигантом нужно управлять современными методами менеджмента. Каждый филиал это отдельное предприятие где трудятся зачастую более сотни а то и двух работников.

К сожалению, мне не удалось увидеть здесь какой-то построенной отлаженной системы, привитых элементов, которые действительно работают. Это еще больше утяжеляет задачу по управлению, но сегодня этот пазл уже сложился. Я хорошо понимаю, какой должна быть система управления Дорожной Службы. Эта система отличается от управления "ИркутскАвтодором" (Радик Фаразутдинов бывший директор предприятия - прим. редакции), хотя компании и находятся в одном сегменте. К Дорожной Службе нужен другой подход – здесь влияет и удаленность филиалов и масштаб деятельности.

Корр Бабра:

— Какими методами вы пользуетесь, чтобы совладать со столь масштабным хозяйством?

РФ:

— Что касается системы управления, которую я создаю, то она состоит из ряда элементов. Один из них – это система эффективных совещаний. От того, как люди проводят планерки, как ставят задачи, как они контролируют их выполнение, зависит и конечный эффект. Как проверить, достигаются ли поставленные цели? У меня есть своя система, в которой я работаю, здесь она уже привита в каждом отделе. В следующем году филиалы должны взять эту систему в работу, тем более, что директора на ежедневных совещаниях с управлением уже смогли оценить эффект от того, что все поставленные вопросы решаются и они получают обратную связь.

Одна из составляющих частей системы - электронный протокол. В него заносятся все задачи, и они могут легко контролироваться собственниками протоколов, и я сам могу всегда зайти и посмотреть, какие задачи ставят перед собой отделы и чем люди занимаются в данный момент. Какие задачи просрочены, какие исполняются. Это не дает возможности чего-то забыть. Совещания с ежедневниками, в которые записываются все задачи, я считаю неэффективными. В записях все теряется, через две-три недели уже невозможно найти задачу, которую ты записал. А руководитель не может проверить, выполнено ли задание, если только сам сотрудник не относится к своей работе очень ответственно.

Также элементом системы управления являются KPI показатели, ключевые показатели эффективности для предприятия. Принцип KPI звучит следующим образом – если мы что-то не измеряем, значит мы этим не управляем. Электронный протокол является своеобразным измерителем – есть исполнитель, есть дата, есть информация о выполнении. Ключевые показатели эффективности измеряют те процессы, которыми мы занимаемся – в штуках, процентах, рублях зависит от самого показателя. И благодаря им можно определить, есть ли положительная динамика или она отрицательная, можно четко понять, где необходимо приложить усилия, что бы не распыляться.

Еще одним важным элементом является бюджетирование. Меня удивляет, как такой машиной, как Дорожная Служба, можно управлять без бюджета – его здесь не было. Сейчас мы его сверстали, и на протяжении трех последних месяцев работаем по нему. Благодаря бюджетированию и жесткому контролю всех статей расходов мы будем иметь тот результат по прибыли, который запланировали. И на будущий год планка будет еще выше.

Мы долго думали, каким образом контролировать это огромное количество видов работ, в которых задействована Дорожная служба. В конце концов, сделали систему контроля выполнения производственной программы, которая теперь каждую пятницу ложится мне на стол и позволяет подвести результаты недели и промежуточные по месяцу, а что бы не было не корректно заполненных данных, проверку осуществляет заказчик, который всегда может указать на завышение объемов в отчетности. Сейчас каждый объект фиксируется по стоимости, по объему работ, по месяцам разбивается план-факт. Данная система позволяет

сразу видеть, на какой объект нужно обратить особое внимание. Если у филиала какие-то проблемы, то мы индивидуально подходим к решению каждой.

И, конечно, очень важная цель – чтобы система работала не только в здании управления Дорожной службы, а на всем предприятии, и выражалась в конкретном положительном изменении на дорогах региона.



Участок трассы Тайшет-Чуна-Братск

Корр Бабра:

— На таком большом предприятии люди - главный капитал. Как производится ротация кадров в ДСИО?

РФ:

— Некоторые люди не готовы меняться, и с такими нам не по пути. Люди, которые нормально воспринимают инновации, готовы обучаться и делиться знаниями, готовы доказывать свою эффективность как профессионалы – все они тут по-прежнему работают. Если человек привык к несколько другой системе и всячески показывает «Вы лучше от меня отстаньте, я сам как-нибудь разберусь», а результат в итоге оказывается плачевный, то с такими нам не по пути. Приходится людей менять. Кадровая служба у нас неплохо работает. В этом году они проделали большую работу по возобновлению обучения на филиалах людей рабочим профессиям – грейдеристы, механизаторы. Сейчас заключаются договоры с учебными учреждениями, техникумами, профучилищами, чтобы люди проходили стажировки, получали дипломы.

Был большой пробел в два года после того как избавились от собственного центра, на базе которого проходило обучение персонала и аттестация. У нас в первую очередь производственное предприятие, и очень важно, чтобы люди получали рабочие профессии. В первый месяц на филиалах обучилось 4 человека, во второй – уже 78, и теперь это все исчисляется сотнями.

Корр Бабра:

—Расскажите про текущий строительный сезон?

РФ:

— Получить контракт – это одно дело, но выполнить свои обязательства и не подвести заказчика – вещь достаточно серьезная. Я могу сказать, что мы сегодня с ней справились, наш процент выполнения работ – 96%. У нас впереди еще два месяца, и, я думаю, мы их пройдем без отставаний и без невыполненных обязательств.

Этот год был тяжелый из-за того, что нам пришлось переделать ряд контрактов, которые были некачественно выполнены в 2012 году субподрядчиками. Мы стремимся к тому, чтобы брака вообще не было и нам не приходилось бы переделывать работу, т.к. это влечет за собой дополнительные затраты. Сейчас мы

занимаемся улучшение своего финансового положения, гашением убытков прошлых лет, и в следующий сезон уже планируем войти без опозданий. Я очень доволен результатами нынешнего года, сейчас и снега пока нет, и работы почти окончены.

Совсем недавно мы сдали федеральную дорогу через Тулун. 12 километров работ без перекрытия движения, сложный объект. Я думаю, эта дорога не один десяток лет должна стоять и радовать как жителей Тулуна, так и автомобилистов осуществляющих движение транзитом.

Корр Бабра:

—Подробнее о субподрядах. Как Дорожная Служба работает с субподрядчиками? По каким принципам отбираются предприятия для совместной работы?

РФ:

— Вообще, мое отношение к субподрядным организациям – партнерское. Каждая крупная компания должна иметь несколько надежных подрядчиков, на которых можно положиться в любой момент. Например, выиграли большой лот - половину делаем сами, половину отдаем на субподряд. Или, например, не дотягиваемся до какой-то территории. Тут очень важна роль генподрядчика. Если у нас присутствует на территории филиал, мы можем более качественно проконтролировать работы, где-то вовремя отреагировать, ведь перед заказчиком мы несем ответственность.

В первую очередь вектор смещен на то, чтобы полностью загрузить свои филиалы работой. И в этом году увеличение нагрузки у филиалов произошло в два-три раза. Все работы делали тем же составом людей, без привлечения дополнительных сил. Однако субподряды должны быть, но в помощь, а не в нагрузку.

Корр Бабра:

—Как Дорожная Служба видит свою работу в 2014 году?

РФ:

— Я понимаю, куда мы идем, что мне хотелось бы выиграть контрактную базу не менее той которая была в этом году. Это очень важно для Дорожной Службы. Если мы хотим видеть стабильно работающее сильное предприятие, в том числе несущее полноценную социальную нагрузку, честно платящее налоги. Губернатор ставит задачу поднять Дорожную Службу и при этом оказывает поддержку нашим начинаниям. Если все и дальше пойдет в том же ключе, у Дорожной Службы очень хорошие перспективы в регионе.

Беседовали Валерия Маяковская, Андрей Темнов



Федеральная трасса в районе Тулуна

 [Порекомендовать текст](#)

Поделиться в соцсетях:

Также читайте эксклюзивную информацию в соцсетях:

- [Телеграм](#)
- [Джем](#)
- [ВКонтакте](#)
- [Одноклассники](#)

Связаться с редакцией Бабра в Иркутской области:
irkbabr24@gmail.com

Автор текста: **Артур
Скальский.**

НАПИСАТЬ ГЛАВРЕДУ:

Телеграм: @babr24_link_bot
Эл.почта: newsbabr@gmail.com

ЗАКАЗАТЬ РАССЛЕДОВАНИЕ:

эл.почта: bratska.net.net@gmail.com

КОНТАКТЫ

Бурятия и Монголия: Станислав Цырь
Телеграм: @bur24_link_bot
эл.почта: bur.babr@gmail.com

Иркутск: Анастасия Суворова
Телеграм: @irk24_link_bot
эл.почта: irkbabr24@gmail.com

Красноярск: Ирина Манская
Телеграм: @kras24_link_bot
эл.почта: krasyar.babr@gmail.com

Новосибирск: Алина Обская
Телеграм: @nsk24_link_bot
эл.почта: nsk.babr@gmail.com

Томск: Николай Ушайкин
Телеграм: @tomsk24_link_bot
эл.почта: tomsk.babr@gmail.com

[Прислать свою новость](#)

ЗАКАЗАТЬ РАЗМЕЩЕНИЕ:

Рекламная группа "Экватор"
Телеграм: @babrobot_bot
эл.почта: equatoria@gmail.com

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО:

эл.почта: babrmarket@gmail.com

[Подробнее о размещении](#)

[Отказ от ответственности](#)

[Правила перепечаток](#)

[Соглашение о франчайзинге](#)

[Что такое Бабр24](#)

[Вакансии](#)

[Статистика сайта](#)

[Архив](#)

[Календарь](#)

[Зеркала сайта](#)