

ВЛАДИМИР БОРИСОВИЧ ЗОТОВ

**50 ШАГОВ
К УСПЕХУ КАРЬЕРЫ
РУКОВОДИТЕЛЯ:
БЕРИ И ДЕЛАЙ!**

Секреты практика, прошедшего путь
от машиниста бульдозера до министра

*2-е издание,
переработанное и дополненное*

Москва
ЮСТИЦИНФОРМ
2023

УДК 005.966
ББК 88.8
3-88

Зотов В.Б.
3-88 50 шагов к успеху карьеры руководителя: бери и делай! Секреты практика, прошедшего путь от машиниста бульдозера до министра / В.Б. Зотов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юстицинформ, 2023. – 92 с.

ISBN 978-5-7205-1869-1

Автор книги в популярной форме раскрывает секреты успешной карьеры и рассказывает о собственном опыте, весьма интересном и поучительном – Владимир Борисович Зотов прошел путь от рядового машиниста бульдозера в Дагестане до префекта столичного ЮВАО и министра Правительства Москвы.

За годы, отданные сначала оборонной промышленности нашей Родины, а затем управленческой деятельности самого высокого ранга, Владимир Борисович сформулировал и отточил алгоритм построения систем и элементов управления, ориентированных на результат. Его опыт – практический. Стремясь поделиться накопленными знаниями и навыками, он приводит конкретные шаги, которые помогут сформировать системный подход к трудовой деятельности в госструктурах и продвинуться по карьерной лестнице.

В книге содержатся примеры реально реализованных инициатив и проектов, в том числе, не требующих финансовых затрат – этот опыт может быть полезен и взят за модель. Авторская методика проведения рабочих совещаний, показавшая высокоэффективные результаты, позволит оптимизировать механизмы контроля за исполнением поручений. А модель оценки успешности молодых сотрудников для их включения в резервы на повышение по должности будет полезна не только руководителям, но и самим новичкам, ориентируя их и помогая выработать в себе качества успешности.

Книга рассчитана на широкий круг читателей: руководителей различных уровней, государственных и муниципальных служащих, аспирантов и студентов факультетов управления, а также всех тех, кто интересуется вопросами карьерного и личного роста.

УДК 005.966
ББК 88.8

ISBN 978-5-7205-1869-1

© Зотов В.Б., 2023
© Оформление ООО «Юстицинформ», 2023

ВВЕДЕНИЕ. «Я САМ ВСЁ ЗНАЮ»

Как бы ни была богата натура человека,
чтобы стать совершенной, ей необходимо
использовать опыт других.

М. Нуайме, ливанский философ и поэт

«Если бы я строил заново!..» — так говорят 100% людей, которые построили себе дом. Сегодня построить дом не сложно: выбрать и доработать под себя проект, найти средства, пригласить квалифицированных специалистов — строителей и прорабов.

В итоге, вселившись, практически каждый говорит: «Эх, если бы я строил заново свой дом, я бы...» Далее обычно следует целый перечень неучтенных и нерешенных вопросов.

Но, если бы человек изучил опыт и воспользовался советами других, он бы: а) построил свой дом намного дешевле; б) построил свой дом значительно быстрее; в) не допустил тех ошибок, которые обнаруживаются после заселения (по планировке, отделке, конструкциям, удобству и т. д.).

Это яркий пример того, что изучение опыта других значительно повышает эффективность в любом виде деятельности, особенно в управлении. К сожалению, анализ показывает, что большинство руководителей считают, что они и так работают хорошо и много. Это так и есть. В то же время, они могут значительно повысить эффективность своей деятельности и добиться больших и лучших результатов, изучив опыт других.

В основу этой книги легло мое желание поделиться огромным личным опытом и на примерах из практики рассказать

о том, что способствует карьерному росту сотрудника на любом участке работы. Приведенные рекомендации будут полезны тем главам администраций городов и районов, кто хочет использовать опыт других, чтобы повысить эффективность своей работы и не допускать ошибок в управлении и системах публичной власти.

Хороший глава администрации на вверенной ему территории организует *управление* в широком смысле этого понятия. Здесь нет пошаговых инструкций и как правило большинство глав администраций полагаются на личный опыт и знания, полученные ранее, в том числе и на должностях, не связанных с работой в органах исполнительной или представительной власти. Многие учатся на собственных ошибках, несмотря на то, что есть полезный опыт коллег.

Такие руководители часто полагают, что они всё знают сами и могут решать любые, в том числе и самые сложные, задачи. Частично с этим можно согласиться, потому что они пропускают каждую проблему «через себя» и много раз ее обдумывают, прежде чем принять решение. Однако мой личный опыт и опыт многих моих коллег показывает, что если руководитель будет учитывать успешный опыт других, он будет работать значительно эффективнее, инициативнее, увереннее и не допускать ошибок, а результаты будут лучше, чем без использования стороннего опыта.

Здесь прежде всего важно понять, какие требования выдвигаются к главе администрации — высшему должностному лицу органа исполнительной власти на территории. Практика показывает, что руководитель органа исполнительной власти должен обладать высокопрофессиональными знаниями. Он

обязан учиться этой профессии как учатся, например, на металлурга, на врача, на инженера, и т. д. Он должен иметь хороший опыт работы, полученный на каждой последующей должностной ступени, не перескакивать должности. Это позволит ему принимать сотни, тысячи правильных решений в сутки, не откладывая их на потом и не перекладывая на подчиненных. Ему должны быть присущи важнейшие качества — высокая ответственность и преданность своей работе.

Кроме глав администраций, в предлагаемой книге даются рекомендации и для рядовых сотрудников, что нужно делать и какими качествами нужно обладать, чтобы быть успешными и достойными продвижения по службе.

50 ШАГОВ К УСПЕШНОЙ КАРЬЕРЕ РУКОВОДИТЕЛЯ, ПРОВЕРЕННЫХ ПРАКТИКОЙ: БЕРИ И ДЕЛАЙ!

Следование этим рекомендациям, основанным на многолетнем опыте, позволило мне на протяжении трудового пути занимать высшие должности и получить много высоких государственных наград и званий. Изначально они были адресованы руководителям высшего управленческого уровня, но в силу своей универсальности будут полезны любому, кто стремится строить успешную карьеру и работать эффективно.

1. Организуй свою систему управления.

Разрабатывай и утверждай календарные программы и планы мероприятий по достижению целей или решению задач и проблем, контролируй их исполнение, постоянно и системно.

2. Создай свою систему текущей работы.

Установи целевые регулярные (еженедельные, ежемесячные, квартальные) оперативки, штабы, коллегии, советы и системные объезды территории и строек и др. Проводи их согласно плану, не срывая. Все сотрудники должны быть подчинены этой системе и знать, когда от них потребуется отчет, доклад или ответы на вопросы.

3. Протоколируй совещания и переговоры.

Все совещания и переговоры проводи с ведением протокола в сжатом виде: фамилия, краткое поручение и срок исполнения

(без преамбул и комментариев, все поручения должны быть сгруппированы пофамильно за ответственными).

4. Не затягивай совещания более одного часа.

Как показывает практика, за это время можно рассмотреть до 200 вопросов.

5. Учи подчиненных докладывать кратко и четко.

Не допускай пространных рассуждений и пояснений, если они не требуются. Кратко и четко отвечай и спрашивай сам: «Да», «Нет», «Почему?»

6. отчет только по невыполненным поручениям.

Доведи до сведения исполнителей, что на последующих совещаниях они должны докладывать только по невыполненным поручениям или вопросам особого контроля (см. Приложение № 1). Не давай много говорить и комментировать, если всё понятно.

7. Работай по расписанию.

Нормируй, ежедневно планируй и учитывай свою работу при ее надлежащей подготовке, веди ежедневник или «деловой блокнот». Планируй день по часам, неделю, месяц, год, чтобы всегда видеть, что сейчас и что впереди.

8. Узнав о проблеме на территории, реагируй немедленно.

Оперативно давай поручения и обозначай срок их выполнения: по эл. почте, sms, мессенджер или звонком (в течение дня может возникнуть более ста вопросов и, если их решение откладывать, можно «утонуть»).

9. Используй таблицы контроля.

К разработанным программам прилагай таблицу контроля за каждым пунктом по времени, поручи ее контролировать — это наглядно и всех дисциплинирует (см. Приложение № 2).

10. Приглашай вышестоящее руководство.

Находи повод приглашать кого-либо из руководства на территорию: на штаб, на встречу, на открытие, пуск, торжественное мероприятие и др.

11. Учи подчиненных предупреждать о возможном невыполнении протокольного поручения.

Работник должен показать, что занимается, не забыл, но у него возникли некоторые трудности. Такое отношение снимет накал на предстоящем совещании.

12. Не спеши увольнять сотрудника.

Если сотрудник слабо работает на сложном участке — сначала найди ему достойную замену. Нельзя иметь оголенный участок работы.

13. Поздравляй с личными датами.

Если узнал, что у кого-то из сотрудников важное событие или День рождения — сразу звони и поздравляй, даже если позже планируешь сделать это лично.

14. Готовься выступить на всех совещаниях.

Даже в том случае, если твое выступление не запланировано, всегда будь готов к выступлению. Это помогает «быть в теме», мобилизует и заметно выделяет на фоне других сотрудников.

15. Выезжай лично на место происшествия.

Обязательно оперативно посещай место любой сложной ситуации или аварии, возникшей на территории. Это результативно и важно для принятия наиболее эффективного решения; когда ты лично выезжал на объект, то в деталях понимаешь ситуацию.

16. Держи в курсе вышестоящее руководство.

Находи поводы, чтобы в порядке информации сообщить о решении тех или иных проблем любому вышестоящему руководителю, кого это касается. Слова: «Разрешите доложить в порядке информации», — волшебные слова.

17. Проси совета.

Еще одна золотая фраза: «Разрешите посоветоваться». Это всегда хороший повод проинформировать руководство о многих делах и получить совет по вопросам, которыми занимаешься. Такое обращение легко принимается руководителем, потому что это даже не просьба, а уважительное подчеркивание его авторитета.

18. «На Ваше решение».

Также хорошо работает формулировка: «На Ваше решение». Ее используют чаще при письменном обращении — это не просьба и поэтому опять-таки легко воспринимается.

19. Проявляй инициативу.

Предлагай инициативы, находи их и реализуй, находи и привлекай людей, которые выдвигают инициативы, взаимодействуй с ними, поддерживай их. Инициативы украшают каждого руководителя.

20. «Что вы предлагаете?»

Требуй на любой поставленный перед тобой вопрос — докладчиком, подчиненным или коллегой — предложить и обосновать до трех вариантов решения. Учи не переваливать на тебя поиски решений, т. е. свою работу; свое мнение можно добавить к предложенному. «Что вы предлагаете?» — золотые слова на любом совещании.

21. Предлагай варианты решения.

Докладывая вышестоящему руководству о проблеме, сам предлагай три варианта ее решения и сообщай об уже принимаемых мерах.

22. Будь внимателен к людям.

Уделяй особое внимание социальным проблемам: детям, школьникам, ветеранам, матерям, культуре, спорту, экологии. Это формирует бесспорное уважение к руководителю. Находи людей и организации, которые многое делают в этих направлениях, поощряй, стимулируй, превращай их в своих помощников.

23. Будь на виду.

Информируй о делах, которыми занимаешься и о достигнутых результатах тех, кого это касается. Веди страницу в соц.

сетях, выступай в прессе и на мероприятиях — это сложно, но нужно. Найди помощников в этих направлениях.

24. Провоцируй публикации о себе.

Договаривайся, чтобы благополучатель твоих «добрых дел» сам и от своего лица информировал об этом сообщество в СМИ и соц. сетях.

25. Расти толковых молодых людей рядом.

В этом может помочь следующая глава «Личные качества для успешности карьеры — пригодится». Как правило, толковые приходят раньше всех на работу и остаются после работы, чтобы завершить начатое, это сразу заметно.

26. Учись подбирать кадры.

Хороший или просто нормальный работник работу не ищет, потому что его ценят там, где он трудится. Таких нужно находить по рекомендации, затем приглашать и лично беседовать, предлагать лучшие условия (больше самостоятельности, выше должность, перспективу или другие условия). Такой работник обязательно будет работать хорошо и на новом месте. Чем больше хороших сотрудников, тем лучше общие результаты.

27. Создавай общественные советы и комиссии.

Формируй вокруг себя советы промышленников и предпринимателей, «силовиков», творческих работников, ректоров, директоров вузов и колледжей (государственных и частных), молодежи и др. Собирай их один раз в квартал — встречи объединяют, делают их участников «своими»; люди ценят доверие и хорошо помогают в работе и разных вопросах.

28. Умей говорить, разговаривать и слушать.

Молчаливый не заметен; в беседе или выступлении используй сравнения, приводи цифры и факты, предлагай решения и делай выводы.

29. Помни, что время — это материальная ценность.

Экономия твоего рабочего времени есть эффективный источник производственных успехов всего коллектива. Непрерывно решай задачи и не откладывай на потом.

30. «Успевает всюду тот, кто никуда не торопится».

При решении любого вопроса никогда не показывай, что ты торопишься.

31. Всегда будь верен на деле своему слову.

Данное обещание нужно выполнять. Это является примером для подчиненных и укрепляет авторитет руководителя.

32. Будь простым и открытым человеком.

Проявляй скромность, простоту, доступность и доброжелательное отношение к людям.

33. Контролируй свое поведение.

Никогда не раздражайся, имей бесконечное терпение. Никогда не бранись: следи за своим лексиконом, особенно в присутствии женщин и подчиненных.

34. Соблюдай трудовую дисциплину.

В соблюдении трудовой дисциплины руководствуйся принципами: справедливость, принципиальность, последовательность.

35. Будь опрятен и аккуратен во всем.

Следи за своим внешним видом и гардеробом. Не стыдись элегантности.

36. Имей чувство юмора.

Цени его в других и поддерживай. Иногда шуткой можно сгладить самую острую ситуацию.

37. Советуйся со своими подчиненными.

Это не ущемляет принципа единоначалия, но поднимает твой авторитет и приносит пользу делу.

38. В рабочем помещении разговаривай мало и негромко.

По телефону разговаривай вполголоса и кратко.

39. Не кури в рабочем помещении.

Даже если это твой собственный кабинет. А лучше не кури совсем.

40. Делегируй полномочия.

Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни. При этом контролируй их, иначе они будут контролировать тебя и твои ошибки.

41. Проверяй выполнение каждого своего распоряжения.

Нужна безотказная система проверок с быстрым реагированием. В таком случае дела не упускаются, не теряются и реализуется процесс непрерывного управления.

42. Будь корректен со всеми, особенно с женщинами.

Если «наехал» на человека, дал негативную оценку и т. п., а затем увидел, что не прав, не считай это слабостью — смело и открыто скажи: «Извини, я был не прав», — это поднимает авторитет и подчеркивает, что руководитель сильный. Для сотрудника это хороший стимул оправдать доверие, без обиды.

43. Умей признавать свои ошибки.

Если твое распоряжение оказалось ошибочным — уверенно признай ошибку. Имей в виду, что ни одна твоя ошибка не ускользнет от внимания подчиненных, а признание ошибок повышает авторитет.

44. Не теряй присутствия духа.

Никогда, ни при каких неблагоприятных обстоятельствах, не теряй присутствия духа. Наоборот, при столкновении с трудностями проявляй больше энергии и настойчивости. Добивайся победы и благодари тех, кто тебя понимал и поддерживал.

45. Забудь слово «Ты», говори подчиненным «Вы».

Помни о волшебной силе слов: «Благодарю», «Спасибо», «Пожалуйста», чаще их произноси, они «прорастают» в человеке в хорошие стимулы.

46. Не имей «любимчиков».

Это раздражает или угнетает других и создает нездоровую обстановку в отделе.

47. Не слушай «шептунов».

Вокруг руководителя всегда собираются люди, которые по секрету хотят сообщить о ком-либо какую-то «важную» (чаще всего негативную) информацию. Таким образом они стремятся манипулировать и управлять тобой. Сразу открыто приглашай того, о ком идет речь, чтобы разговор шел открыто. Когда появляется ясность, «шептуны» теряют все свои рычаги давления.

48. Всегда будь активен, инициативен и энергичен.

Старайся поддерживать хороший настрой сотрудников.

49. Не делай замечаний подчиненному в присутствии третьего лица.

Будь великодушен при незначительных провинностях подчиненных.

50. Выстраивай иерархию авторитетов.

Объясняй молодым сотрудникам, которые имеют более высокого покровителя, что независимо от этого они должны знать: самый важный для них —непосредственный начальник. Он формирует мнение о них и дает оценки, от него зависит их дальнейшая карьера. Например, карьеру сотрудника отдела решает начальник отдела и т. д.

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА ДЛЯ УСПЕШНОСТИ КАРЬЕРЫ – ПРИГОДИТСЯ

На практике руководители оценивают успешность и перспективность сотрудников по целому ряду их личных качеств. Эти качества у многих заложены в характере и поведении или выработаны. В дополнение к профессиональным навыкам, перспективный сотрудник должен обладать такими качествами, как:

1. Энергичность и эмоциональный интеллект (EQ)

- 1.1. выражает активную позицию при обсуждении текущих вопросов;
- 1.2. предлагает идеи и вносит предложения;
- 1.3. отстаивает свою точку зрения;
- 1.4. охотно берет на себя общественные нагрузки;
- 1.5. проявляет здоровое честолюбие, смело высказывает сомнения;
- 1.6. ведет здоровый образ жизни, с оптимизмом смотрит в будущее;
- 1.7. имеет личные увлечения, хобби;
- 1.8. имеет другие качества, отражающие энергетический потенциал.

2. Интуитивность (хорошая интуиция при принятии решений)

- 2.1. проявляет перспективное мышление;
- 2.2. делает прогнозы и владеет инструментами прогнозирования;
- 2.3. умеет аналитически и аргументированно обосновывать предположения и прогнозы;
- 2.4. умеет обобщать и детализировать цифры

- и формулировать выводы;
- 2.5. обладает предвидением;
- 2.6. имеет другие качества, связанные с интуицией.

3. Коммуникабельность

- 3.1. обладает качествами делового общения;
- 3.2. умеет заводить деловые знакомства и поддерживать их;
- 3.3. умеет поддержать деловую беседу;
- 3.4. имеет много друзей и деловых контактов;
- 3.5. обладает личностными качествами, которые делают человека интересным.

4. Самообразование

- 4.1. стремится получать дополнительное образование;
- 4.2. посещает профильные выставки, конференции, деловые игры;
- 4.3. изучает отечественный и зарубежный опыт;
- 4.4. интересуется историями успеха известных людей;
- 4.5. аналитически относится к открытой информации, сопоставляет, анализирует и делает собственные выводы.

5. Командность

- 5.1. поддерживает деловые и товарищеские отношения в коллективе;
- 5.2. участвует в совместных с членами коллектива неформальных встречах, отдыхе, спорте и др.;

- 5.3. ходатайствует за своих коллег в различных областях;
- 5.4. положительно отзывается о коллегах и грамотно позиционирует результаты деятельности своего отдела или подразделения;
- 5.5. проявляет другие качества и гордость за принадлежность к своей команде.

УМЕЙ АНАЛИЗИРОВАТЬ — ЭТО ПУТЬ К УСПЕХУ

Каждый руководитель при выработке управленческих решений всегда должен находить самый эффективный вариант. Мы с вами знаем, что управленческие решения бывают *оперативными, текущими и стратегическими*.

К *оперативным решениям* относятся ситуационные решения руководителя. На практике мэр или глава района в сутки может принимать до ста оперативных управленческих решений. Без опыта работы, без навыков и без хороших знаний такое количество верных решений принять невозможно.

Вторым видом решений являются *решения текущие*, охватывающие управленческие периоды до одного года. Такие решения прорабатывается и принимаются системно, с применением анализа. Эти управленческие решения могут реализовываться в виде программ, проектов, отдельных комплексов строительства, развития и др.

Стратегические управленческие решения — это, как правило, долгосрочные программы и проекты, которые разрабатываются сроком на пять, десять и более лет. Такие решения базируются на хорошо аргументированных прогнозах и всестороннем анализе.

Чтобы быть успешным, необходимо знать и использовать современные методы анализа. Практика показывает, что методы анализа используются не всегда. Но, тем не менее, знать эти методы и в нужный момент уметь их использовать очень важно.

Я не стану детально раскрывать каждый из методов анализа, ограничусь лишь их перечислением. Естественно, каждый из них можно самостоятельно изучить и применять на практике.

Методы анализа, которые используются в управлении

1. Процентный метод. Конечная цель берется за 100% результата, а ее достижение измеряется в процентах. Это самый простой, повсеместно и постоянно используемый метод анализа.

2. Метод сравнений и оценки результатов этих сравнений. Сравнить можно с прошлыми периодами, результатами «у соседей» или с поставленными целями. Как правило, при использовании такого метода делаются выводы и предложения для принятия дальнейших решений.

3. Графический метод, применяемый с помощью пространственных изображений: диаграмм, графиков, линий или иных фигур. Такой метод анализа быстро и легко, а главное, наглядно демонстрирует результаты деятельности, в том числе и в сравнении, и ориентирует руководителя при принятии дальнейших решений.

4. Метод детализации. Для более глубокого изучения рассматриваемой задачи ее расчленяют на составляющие факторы, детально изучают каждый из них и оценивают положительное или отрицательное влияние на достижение общих результатов.

5. Метод обобщения, который является обратным методу детализации и подразумевает анализ совокупности причин и отдельных составляющих и оценку их влияния на эффективность решения управленческой задачи.

6. Метод выявления «узких мест» с обоснованием их влияния на эффективность управленческого решения. Этот

метод предлагает смещение фокуса внимания только на «узкие места», их выявление и устранение.

7. Методы математического моделирования в поиске эффективных результатов. Таких методов несколько — многофакторное моделирование, методы исследования операций, рядов динамики и др. Используются они при наличии достаточно большого числа цифровых данных и дают точные прогнозы и наиболее эффективные варианты управленческих решений. Однако их применение требует привлечения специалистов-математиков и программистов.

8. Метод «Корабельный совет» в контексте наших дней выглядит так: первыми на совещаниях должны высказаться самые младшие, иначе на них будет давить авторитет вышестоящих. А вышестоящие, собрав все имеющиеся точки зрения и проанализировав их, могут принять наиболее верное решение¹.

9. Метод «мозгового штурма» позволяет анализировать и генерировать большое количество идей и предложений

¹ Когда суда во время бурь налетали на рифы и садились на мель, капитан собирал корабельный совет, в котором принимали участие все оставшиеся в живых члены команды. Капитан обрисовывал положение (как правило, безвыходное), и каждый должен был высказаться, что следует делать, чтобы спасти судно и собственную жизнь. При этом самым поучительным была раз и навсегда установленная очередность выступлений. Сначала высказывался самый младший – юнга, потом матросы, а затем уже боцман и офицеры. Последним выступал капитан. Такой порядок выступлений свидетельствует об отличном знании человеческой психологии. В самом деле, капитану в такой ситуации сказать нечего: это под его командованием судно попало в опасное положение. Зато юнги и матросы не виноваты, им не надо оправдываться, они могут говорить беспристрастно. К тому же, над ними не довлеет авторитет старших по чину. Им и дают высказаться первыми. У старших матросов и боцмана есть время обдумать предложения юнги и младших матросов, добавить к ним собственные соображения. К желанию спастись у них добавляется желание показать, что они тоже кое-что понимают, чтобы в будущем стать офицерами. Офицеры стараются продемонстрировать свою находчивость, надеясь когда-нибудь самостоятельно водить корабли. В конце концов, капитан располагает «банком идей» и может принять верное решение.

для выработки управленческих решений. Как правило, организуется с коллективом участников, которым ставятся сформулированные задачи, и участники предлагают неограниченное количество идей, пусть даже самых абсурдных и нелепых. Запрещается в коллективе критиковать кого-то, комментировать или делать замечания друг другу. Затем предложения анализируются, отбираются наиболее реальные для использования или более детальной проработки, возможен второй этап. Эффективность этого метода считается небольшой — около 15%, но он широко используется среди современной креативной молодежи, прошедшей курсы повышения квалификации.

10. Экспертный (интуитивный) метод профессионалов². Суть метода основывается на сходимости, согласованности мнений, высказываемых знающими профессионалами-экспертами. Например, мнение одного человека — субъективно, мнение второго — субъективно, третьего — также субъективно. Но если эти мнения сходятся, такое мнение уже является объективным. Этот метод используют для разработки программ, мероприятий и прогнозов в условиях недостаточности объективной информации или ее полного отсутствия. Этот метод дает очень хорошие результаты. Процесс организации заключается в разработке перечня вопросов, факторов, мероприятий, прогнозов, требующих решения, отбора профессиональных экспертов (как правило, не менее семи) и заполнения оценочных таблиц, необходимых для составления программ или прогнозов. Включаемые в экспертные таблицы вопросы

² Такой метод называют «Дельфийским» по имени древнегреческого города Дельфи, где когда-то жили известные на весь свет мудрецы-предсказатели.

оцениваются: по весу, по важности вклада в решаемую задачу, по реальности реализации в установленный срок, на который разрабатывается программа или прогноз, по оценке экономической или финансовой эффективности. Таким образом эксперты уже на первом этапе оценивают каждое мероприятие по многим показателям. После обработки поступивших от экспертов результатов с использованием компьютерных программ определяется их сходимость и согласованность мнений. Этот метод дает реальные прогнозы или реальные мероприятия для принятия управленческого решения. Сложность этого метода заключается в том, что его организацией должны заниматься заранее подготовленные люди.

ЧТО ЗНАЧИТ УПРАВЛЯТЬ ГОРОДОМ, РАЙОНОМ

Руководитель органа исполнительной власти любого территориального уровня — поселка, района, города, округа и др. — не имеет права на сон, выходные или праздники, а равно и на отпуск, то есть на личную жизнь тогда, когда на его территории есть люди или хотя бы один человек, нуждающиеся в защите и помощи. Если случаются пожары, природные катастрофы (ливни, сильные морозы, снегопады, ураганы, гололед), аварийные отключения, экологические выбросы, террористические акты, он всегда обязан быть на связи с теми, кому нужна помощь. Радуется, что таких руководителей в России большинство.

В управление поселками, районами, городами, а также в развитие крупных городов в последнее время активно приходят процессы современной цифровизации через такие госпрограммы, как «Умный город» и др.

На Московском урбанистическом форуме-2018 было заявлено [6], что города — будущее человечества. Урбанизация нарастает, это глобальный мировой тренд. В мире города растут и достигают невиданных доселе размеров. Согласно мнению американского экономиста, географа и социолога Ричарда Флориды, к 2050 году на Земле будет более 10 мегагородов с населением от 50 до 100 млн человек и 5 супергигантов с населением более 100 млн человек (для сравнения, по данным Росстата на 2022 год население Москвы составляет сегодня Москва — 12,6 млн человек).

Экономика всё больше концентрируется в городах. Десять крупнейших по производительности мегарегионов обеспечивают почти половину глобальной экономики в мире,

в городах-лидерах производится 16% мировой экономики, при том, что население городов составляет 4% жителей Земли. Будущее за городами [6].

В настоящее время в Российской Федерации насчитывается 1112 городов, в которых проживает 74,4% населения (109,3 млн человек). В сельской местности проживает лишь 25,6% жителей (37,4 млн человек). [6]

Города в России делятся на малые (с численностью жителей менее 50 тыс. человек), средние (50–100 тыс. человек), большие (100–200 тыс. человек), крупные (200–500 тыс. человек), крупнейшие (500 тыс. — 1 млн человек) и сверхкрупные (от 1 млн человек). Мегаполисов на начало 2022 года в нашей стране пятнадцать — это Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Нижний Новгород, Самара, Пермь, Омск, Уфа, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Воронеж, Казань, Челябинск, Красноярск и Волгоград.

Главные цели управления городом (районом):

1. Обеспечение необходимых и достаточных условий жителям для комфортного проживания в жилых домах и квартирах. Обеспечение их социальными услугами, услугами ЖКХ и сервиса.

2. Постоянное обеспечение жителей города (района) продовольствием, товарами народного потребления, медицинскими препаратами и т. п.

3. Предоставление жителям информационных, социальных услуг и услуг социального обеспечения для отдельных категорий (дети, подростки, люди старшего поколения, люди с ограниченными возможностями здоровья).

4. Устойчивое транспортное обеспечение и создание условий для развития и использования разных видов транспорта (в том числе и личного), развитие информационных коммуникаций.

5. Формирование комфортной городской среды через расширение социальной инфраструктуры, обеспечение экологической и иной безопасности, укрепление правопорядка и борьба с преступностью, благоустройство, озеленение и т. п.

6. Закрепление и поддержание института основных конституционных прав и свобод граждан, создание комфортных условий для общения жителей с органами власти.

Мой личный опыт достаточно скромнен, но поскольку мне в течение почти 25 лет как высшему должностному лицу органа исполнительной власти округа доверяли руководить территорией с населением 1,5 млн человек, то по мере решения проблем, относящихся к такого рода должности, накопилась масса полезной информации о системах и методах эффективного решения целого ряда управленческих задач. Считаю, что данный опыт может быть полезным для дальнейшего использования как практический ответ для всех желающих ознакомиться с ним.

В предлагаемой книге приводятся примеры, связанные с г. Москвой. Потому что, с одной стороны, столица собрала в свою систему управления городом все возможные элементы и структуры для эффективного функционирования, что может быть ориентиром, как модель, а с другой — многие примеры из практики не зависят от размеров города и финансов, и каждый читатель может в этом убедиться.

ЛЮДИ НЕ ЗНАЮТ, ЧТО ДЕЛАЕТ ДЛЯ НИХ ГЛАВА АДМИНИСТРАЦИИ. КАК БЫТЬ?

В современных условиях широкого распространения информации наблюдается парадокс: местная и государственная власть на местах всё больше теряют свой авторитет у населения. Почему? Объективно я бы выделил несколько причин:

1. Несмотря на большие информационные возможности, население не знает, чем занимается власть. Не знает о том, что органы власти решают тысячи вопросов, среди которых: развитие территории, социальные, коммунальные и многие другие насущные задачи. У населения формируется образ ничегонеделания со стороны власти, поэтому с недоверием и со скептицизмом относятся к этой власти, а зачастую — противодействует этой местной власти, снижая ее эффективность. Критика местной власти, чаще безосновательная, стала повальной и модной.

2. Дискриминирующий образ и поведение отдельных чиновников, совершающих должностные преступления — берущих взятки и поборы. Информация об этих преступлениях очень быстро распространяются СМИ и формирует общий образ чиновника. В результате «тень» падает на сотни тысяч людей, которые честно и жертвенно служат населению, не считаясь со своими личными интересами.

3. В условиях многопартийности любая власть, которая демонстрирует свою связь с правящей партией, будет подвергаться сильной критике со стороны других партий, которые

стремятся всегда выискивать негативное, упущения, недостатки и давать как можно большее их освещение в СМИ, таким образом расчищая себе дорогу к власти.

4. В последнее время СМИ работают на «жареных» фактах. Их не интересуют позитивные результаты, это связано с популизмом и желанием привлечь к себе внимание.

5. Дискредитирует руководителей в органах власти и неспособность некоторых из них эффективно решать важные вопросы — это происходит тогда, когда на руководящие посты попадают бездарные личности.

Поддержка органов власти населением — это важнейший фактор формирования социального климата на территории. Однако незнание, чем занимаются чиновники и какие они решают задачи, вызывает у населения негативное отношение как к «бездельникам».

На Рисунке 1 приведено реальное количество обязанностей префекта на указанный момент времени (февраль 2013 г.) — сто восемьдесят пять! И все они требовали ежедневного контроля. Также здесь схематически показан уровень видения населением вопросов, которыми занимается глава администрации.

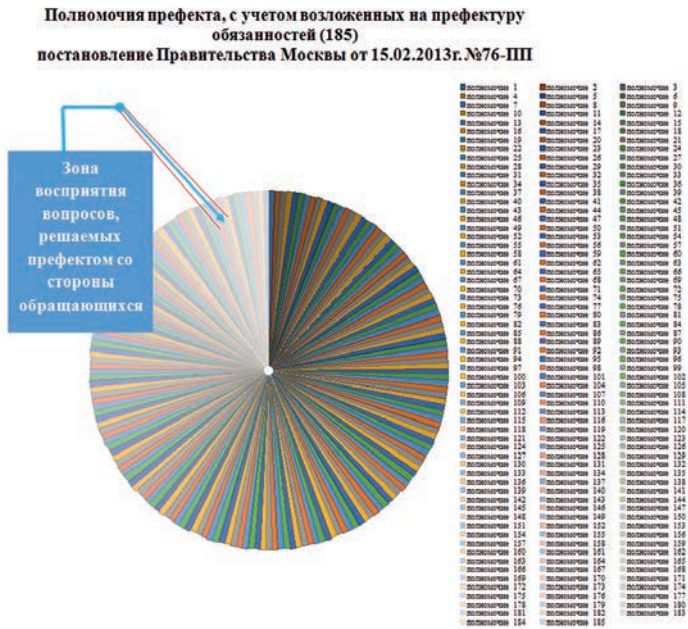


Рисунок 1. Схематическое представление информированности граждан, приходящих на прием в префектуру, о решаемых главой администрации вопросах (реальный пример из практики по г. Москве).

Из-за отсутствия достаточной информации и знаний часто, обращаясь в органы местной власти, местные жители не видят, что глава администрации занимается не только волнующей их проблемой и может решить не только тот вопрос, по которому к нему обратились, но и прилегающие — один

слева, другой справа. Обратившийся часто не знает, что глава решает еще *десятки* других вопросов. Отсюда формируется мнение о частом бездействии.

Важнейшая задача — это показать полезность и многообразие интересных для населения дел, решаемых органами власти, чтобы завоевать доверие населения.

Как сделать так, чтобы каждое дело и результаты работы органа власти были бы известны населению? Здесь можно предложить метод, часто используемый крупнейшими американскими компаниями, в том числе космическим агентством NASA, для того, чтобы о них говорили другие.

Рассмотрим эту модель на примере. Так, органы местного самоуправления дарят школе компьютерный класс. Школа для позиционирования может провести следующую работу: вывесить объявление-отчет о том, что школе муниципальное образование подарило компьютерный класс, который установлен в 8 классе «Б» в количестве 24 ПК. К тому же школа сама должна разместить на своем сайте эту информацию. Надо также предложить ученикам разместить на своих страничках в социальных сетях данную информацию. И чем больше школа даст информации о добром событии, тем больше людей узнает о позитивном шаге местной власти.

Я бы представил это по секторам:

- первый сектор — учителя и учащиеся;
- второй сектор — родители учащихся;
- третий сектор — бывшие выпускники школы;
- четвертый сектор — те, кто взаимодействует со школой (местные депутаты, общественные организации, спортивные и познавательные сообщества);

- пятый сектор — люди, которые получают информацию через социальные сети и от знакомых.

И все они непосредственно и опосредованно распространяют информацию о делах органов власти, такая информация пользуется высоким доверием и создает из разных сторон информационный подпор. Схематически это показано на Рисунке 2.

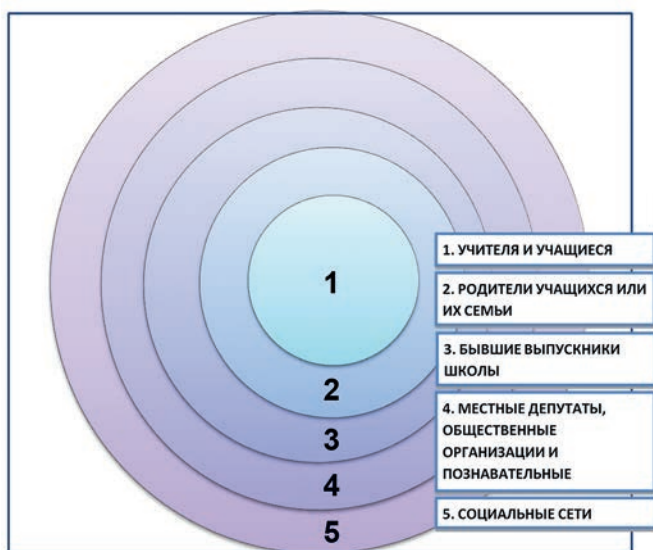


Рисунок 2. Схема наглядного представления об информировании граждан о практических делах

Также могут быть освещены и другие события: строительство спортивной площадки, замена видеонаблюдения, оснащение музыкальными инструментами музыкальных классов и многое другое.

По такой схеме информировать население могут:

- школы;
- дошкольные учреждения;
- спортивные учреждения;
- культурно-досуговые центры;
- центры социального обслуживания населения;
- общественные организации;
- жилищные организации;
- и многие другие структуры.

ИНИЦИАТИВЫ – ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР УСПЕШНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ-СОЗИДАТЕЛЯ

Инициативы — это проекты, которые не входят в обязанности того или иного руководителя, и их никто не поручает, не финансирует и не помогает. Но при этом, и это главное, никто не мешает их реализации. Сам придумываешь, сам организуешь и сам ищешь средства, сам создаешь, а на открытие приезжают все. Радует то, что это делается для пользы и на радость жителей, которые ценят и благодарят.

По инициативности глав администраций можно разделить на два условных типа: «Служивый» и «Созидатель».

Как ведет себя «Служивый»? Примерно так: «Район принял», а через 5 лет «Район сдал» — в районе ничего не разрушено, всё содержалось в порядке. Как правило, о таком руководителе жители забывают на следующий день после его ухода.

А спустя те же 5 лет работы «Созидателя» в районе создано и построено большое количество важнейших социальных объектов и проведено много важных мероприятий для жителей. Как правило, такой руководитель получает за свою чрезмерную активность много взысканий, но одновременно и награды. После его ухода люди долго помнят такого руководителя по его делам, память о нем остается на территории.

Некоторые главы администраций уповают на ресурсный потенциал, однако на территории для жителей можно провести много мероприятий без денежных вложений или с небольшими затратами, но если руководитель способен организовать важные проекты централизованного финансирования — это большой плюс руководителю. Нужно использовать большой

потенциал жителей, общественных институтов, предприятий и организаций для реализации инициатив, смело «пробивать» государственно-частное партнерство.

«Арифметика» практически реализованных инициатив на территории ЮВАО г. Москвы за период 1991–2015 гг.:

1. «Обед во дворе». Это очень интересная инициатива, когда во всех районах округа (сразу скажу, не массово), во дворах соорудили столы и нашли инициативных жителей, которые занимались дальнейшей организацией –приглашали соседей по дому со своей едой. Всегда появлялась гармонь, всегда был праздник с детьми, много радости.

2. «Фестивали цветников». Эта инициатива началась с Кузьминок. Было оформлено около 60 конкурсных цветников-клумб, организованы конкурсы для людей. К финансированию были привлечены фирмы, занимающиеся ландшафтными цветочными работами.

3. «200 фонтанов». Во дворах и на прудах было сооружено более 230 фонтанов. В ходе реализации этой инициативы главы районов действовали фактически совместно с жителями.

4. Возрождение движения «ГТО» началось в ЮВАО в 2008 году, задолго до его массового возрождения на остальной территории РФ (что произошло в 2013 г.). За период с 2008 по 2013 гг. в школах Юго-Восточного округа 8000 человек сдали нормы и получили значки ГТО.

5. «Фестиваль постной кухни» в Кузьминках проводился накануне православных постов за счет десятков ресторанов-участников.

6. «Выходи во двор, поиграем!» Эта инициатива впоследствии стала общегородской.

7. «Мой двор — мой подъезд». Начавшись в районе Выхино (в то время, когда главой управы был П. П. Бирюков), эта инициатива также переросла в общегородской проект. Одним из важных пунктов стала установка в подъездах жилых домов прочных металлических дверей.

8. Имена школам — Героев». Всем школам, расположенным на улицах, носящих имена героев, были присвоены имена этих героев, а также созданы музеи их памяти. Например, ГБОУ Школа № 2092 отныне носит имя трижды Героя Советского Союза И. Н. Кожедуба, а ГБОУ Школа № 2090 названа в честь Героя Советского Союза Л. Х. Паперника.

9. Были установлены Памятные доски на перекрестках улиц, которые носят имена героев с короткой справкой об их подвиге (за счет ЖКХ).

10. Организованы Патриотические пробеги: «Москва-Берлин», «Москва-Волгоград», «Москва-Брест», «Москва-Курск» (ответственный А. Д. Евсеев).

11. Организован детский конкурс «Лейся, казачья песня».

12. Организован международный творческий фестиваль-конкурс детского рисунка «**Вифлеемская звезда**». (В течение 12 лет итоги этого конкурса подводились в Храме Христа Спасителя).

13. Организован конкурс «**Читаем русскую классику**» совместно с Народным артистом России Сергеем Безруковым.

14. Введен в эксплуатацию завод «РЕНО». Я, как префект округа, подписал акт и распоряжение о пуске в эксплуатацию прямо на капоте автомобиля этой марки в присутствии Мэра г. Москвы и президента компании «РЕНО» (такая традиция у этого бренда).

15. Создана **Система обучения компьютерной грамотности для пожилых людей** с символической оплатой в размере 500 рублей. В 2004 году со всех округов Москвы хлынули потоки желающих. Спустя три года эта инициатива перешла в Департамент социальной защиты населения г. Москвы.

16. Возрождены **Доски почета районов** взамен старых, которые были уничтожены. На лучшую доску почета были проведены стимулирующие конкурсы.

17. Введены **Вымпелы, обшитые позолотой из красного бархата: «Лучшему учреждению», «Лучшей организации» и «Лучшему предприятию».** По итогам года торжественно вручали по 5–6 вымпелов в каждой номинации.

18. Организован конкурс **«Если бы я был главой управы»**, который впоследствии стал общегородским.

19. Введена Система сбора командиров воинских формирований округа, офицеров спецподразделений, героев и ветеранов, ежегодно 23 февраля и 9 мая (регулярно в течение 22 лет).

20. Создан **Московский казачий кадетский корпус им. М. А. Шолохова**. Это учебное заведение стало лучшим в РФ и получило первое переходящее знамя Президента России (ныне Московское Президентское кадетское училище имени М. А. Шолохова Войск национальной гвардии Российской Федерации).

21. Создана **«Татарская школа»**, построено новое здание в Люблине, на территории установлен **памятник Мусе Джалилю**, организованы турниры по татаро-башкирской борьбе на поясах памяти Шизама Сафина, первого Олимпийского чемпиона.

22. В 2003 году, впервые в Москве, запущена программа **«Цифровой район Жулебино»**. Идеология программы направлена на широкое использование возможностей информационных технологий, а главной целью является создание комфортных условий для жителей района через предоставление пакета цифровых услуг, доступных широким слоям населения.

23. В рамках инициативы **«ЮВАО — инновационный округ»** с 2005 г. реализовано более 100 мероприятий, сгруппированных

в 9 разделов программы. Решен блок задач, связанный с развитием наукоемких отраслей и широким внедрением инноваций в отраслях экономики и в социальной сфере.

24. Впервые в Москве запущена программа **«Skype для ветеранов»**. В 2003 г. было установлено 511 web-камер и программ «Skype» ветеранам, инвалидам и многодетным семьям. Сформирован справочник Skype-адресов префектуры и др.

25. Впервые в Москве созданы **Интеллект-центры** на базе библиотек. За период с 2004 по 2007 гг. создано 27 информационных интеллект-центров, деятельность которых основана на комплексном использовании традиционных библиотечных и современных информационных технологий.

26. Организованы открытые чемпионаты по кибер-спорту **Кибер-Весна, Кибер-Метель, Кибер-Лето**. В декабре 2004 года в Жулебино в рамках реализации программы «Цифроград» состоялся первый открытый чемпионат по кибер-спорту «Кибер-Метель-2004». В соревнованиях приняли участие более 500 подростков и молодых людей из Москвы и регионов РФ.

27. Впервые в Москве создано **Общественно-государственное объединение содействия реализации инновационной политики «Ассоциация инновационного развития Юго-Восточного административного округа города Москвы»**.

28. В 1992 г. впервые в Москве организовано проведение аналитических так называемых **«балансовых» комиссий**

(с начала создания префектур), которые занимались анализом и оценкой всей финансово-хозяйственной деятельности управ и давали рекомендации по улучшению их деятельности.

29. В 1992—1997 гг. впервые в Москве создана **система и модель разработки программ социально-экономического развития округа с охватом всех видов деятельности** (становление системы управления в префектурах).

30. Создан **«Народный архив»**, основной целью которого стал сбор информационных материалов и воспоминаний участников Великой Отечественной войны, а также создание видеосюжетов-рассказов о реальных событиях военного времени с использованием фотографий, фронтовых писем и документов из личных архивов ветеранов. **Заархивированы материалы о 4038 участниках Великой Отечественной войны**, в школы и библиотеки передано 180 видеофильмов, 98 аудиодисков, 101 фотодиск.

31. Создан проект **«Живая история»**, направленный на изучение школьниками биографии своих родственников — участников Великой Отечественной войны. В 2010 году в проекте приняли участие 570 школьников, в 2011 году число участников проекта увеличилось в три раза (данный проект явился продолжателем акции «Народный архив»).

32. Реализован проект **«Ветеранский дворик»** — первый опыт в Москве. Целью проекта стало приспособление

внутридворовых территорий для отдыха и организованного досуга ветеранов и пожилых людей (в рамках программы было переоборудовано 224 двора).

33. В 2010 г. в преддверии празднования 65-летия Победы в Великой Отечественной войне создана **Аллея Славы** с экспозицией о главных битвах и событиях Великой Отечественной войны и, конечно же, о жителях района — участниках войны. Фотоматериалы экспозиции рассказывают о военно-патриотической работе учреждений Рязанского района. Адрес аллеи: 1-я Новокузьминская ул., д. 10.

34. В рамках инициативы **«Футбол в школах»** заключен договор о сотрудничестве с ОАО Футбольный клуб «Спартак-Москва» по реализации программы развития футбола в школах «Спартак-Футбол-Класс». Футбольным клубом была предоставлена спортивная форма и инвентарь для детей-участников программы. Сегодня эта программа реализуется в 24 образовательных учреждениях округа.

35. Создан и построен **Музей спортивной борьбы**. Во Дворце борьбы им. Ивана Ярыгина создан Музей борьбы, который по содержанию и наполнению можно поставить в один ряд с ведущими музеями не только Европы, но и мира.

36. В 2010 г. в рамках празднования 65-летия Победы в Великой Отечественной войне и Года равных возможностей организован праздник **«Нашим дедам — спортивные победы»**. В рамках праздника жители района получили от Фонда

«Здоровая Нация» спортивную площадку с уличными тренажерами, адаптированными для использования инвалидами и людьми с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

37. В микрорайоне «Карачарово» организован ежегодный **легкоатлетический кросс «Карачаровская верста»** в рамках праздничного культурно-массового мероприятия «Победные старты поколений», посвященного Победе в Великой Отечественной войне. Участники кросса проходят дистанцию 1066,8 метра, что соответствует одной версте в старорусской системе исчисления расстояния.

38. Организованы **Дворовые общественные родительские советы**, когда один из родителей присматривает после школы за несколькими детьми, живущими в одном доме.

39. Впервые в Москве организовано проведение **ежегодных праздников улиц** совместно с землячествами г. Москвы.

40. Организован и впервые проведен **гражданский Форум** — система встреч с институтами гражданского общества округа.

41. Умный дом (перешла в общегородскую инициативу). Впервые в 2009 г. на ул. Привольная, д. 68 все системы энергоснабжения и ЖКХ дома были переведены на компьютерный учет.

42. Установлены теплосчетчики на объектах социальной сферы. Удивительно, но так было — энергозатраты списывались

по диаметру трубы; экономия составила до 50% средств. Эта инициатива быстро распространилась в г. Москве.

43. В рамках внедрения рыночных отношений в ЖКХ в 2003 г. проведено **разделение функций «Заказчиков» и «Подрядчиков»**.

44. Учрежден **ежегодный фестиваль «Шолоховская весна»** по 20 номинациям с участием до 4 тысяч человек.

45. При участии компании Cisco организована **Всероссийская олимпиада по сетевым информационным технологиям среди школьников**.

46. Организован **конкурс «Мисс Землячка»** с главным призом — легковой автомобиль.

47. Организован **конкурс «А ну-ка, парни — земляки!»**

48. Создана **«Московская усадьба Деда Мороза»** в Кузьминках, одно из самых сказочных мест в столице, которое ежегодно посещает до 200 тыс. детей.

49. Проведен **Конкурс студенческих инновационных работ** с рассмотрением на градостроительном совете г. Москвы, где некоторые проекты получали одобрение.

50. Открыт **Школьный музей истории казачества** в Московском казачьем кадетском корпусе (ныне Московское

Президентское кадетское училище имени М. А. Шолохова войск национальной гвардии Российской Федерации). На площади 162 м² размещено свыше 800 экспонатов и документов.

51. В Центре детского творчества «Южнопортовый» в рамках проекта «Казачий спас» создан **Музей «Казачья Слава»** (более 1000 экспонатов, собранных во время этнографических экспедиций по казачьим станицам).

52. Обустроен **Архитектурно-парковый ансамбль «Добрый ангел мира»** в Марьино.

53. Установлен **Памятник М. А. Шолохову** на Волжском бульваре.

54. и проведены: Всероссийская специализированная научно-практическая конференция «**Грипп птиц**», Специализированная научно-практическая конференция «**Продовольственная безопасность**», Специализированная научно-практическая конференция «**Демографическая безопасность**».

55. Организовано издание журнала «**Дворики московские**».

И это только то, что удалось вспомнить...

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЛУЖАЩИЙ В ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЯХ (МЕСТО, РОЛЬ, ДЕЙСТВИЯ)

При работе в системах государственного и муниципального управления на подконтрольных территориях могут возникнуть (и, к сожалению, регулярно возникают) различного рода чрезвычайные ситуации, к которым надо быть готовым и знать, как оперативно реагировать при их наступлении.

Ситуации, угрожающие жизни населения, в которых по долгу службы оказывается государственный или муниципальный служащий:

1. Пожар в жилом доме — квартира на первом этаже, нужно отселить зимой весь дом, отключаются все коммуникации, потому что сверху пожарные заливают весь подъезд. Пожары в жилом многоквартирном доме представляют угрозу для жизни людей — как тех, кто проживает в квартире, где произошел пожар, так и тех, кто проживает над квартирой с возгоранием (люди ночью погибают, не проснувшись). Кроме этого, пожарные при тушении, практически заливают весь подъезд. Все это требует срочно отселения жителей и отключения всех коммуникаций: газоснабжения, электроснабжения и других.

2. Техногенные ситуации — аварии с разливом из цистерн азота, хлора либо других ядовитых и горючих опасных материалов, с возможностью воспламенения и опасностью заражения зоны проживания, при которых требуется массовое отселение жителей и защита территории от загрязнений.

3. Взрывы в домах (могут носить бытовой и криминальный характер). При бытовых взрывах газа в закрытых помещениях,

как правило, разрушаются стены и опоры, образуются завалы. Взрывы криминального характера отличаются бóльшим количеством жертв и разрушениями; в этих ситуациях требуется срочная и в то же время системная организация спасательных и восстановительных работ, которая возлагается на органы исполнительной власти. Организация охраны территории, где осуществляется ликвидация последствий, распределение ролей между участниками, системный анализ и корректировка действий всех служб.

4. Утечка газа в подводящих трубопроводах, создающие опасность взрыва и требующие принятия экстренных мер совместно со спасательными службами.

5. Повреждения электропитания жилого сектора (строителями или жильцами), особенно в зимний период.

6. Аварии на тепло- и электросетях в периоды сильных морозов в многоквартирных домах или группах домов и социальных объектов (больницы, детские сады, школы и другие).

7. Дорожно-транспортные происшествия с перекрытием магистралей или большим количеством пострадавших.

8. Аварийное обрушение многоквартирного жилого дома или его элементов (балконы, панели, кровля, козырьки, навесы и прочее).

9. Аварийные ситуации в периоды гололеда, сильного мороза или снегопада, проблемы домов с двухскатной кровлей, образование наледей и сосулек.

10. Опасные загрязнения водоемов, задымления территории, сильные запахи, уличные возгорания листвы, насаждений и свалок в зонах проживания.

Общая схема управляющих алгоритмов по защите жителей и ликвидации последствий

1. Оценка ситуации и немедленная организация специализированных подразделений на ликвидацию причин.

2. Организация штаба в непосредственной близости ЧП с включением в штаб руководителей, привлекаемых к ликвидации подразделений с обязательным перечнем номеров их телефонов, и наличием в штабе оперативных посыльных «адъютантов».

3. Организация ограждения территории ЧП техникой, организация патрулирования полицией и контрольно-пропускной системы.

4. Привлечение скорой медицинской помощи для дежурства, усиленной врачами.

5. Расселение жителей, как правило, в поступающие номера рядом расположенных гостиниц, а также в залы кинотеатров или спортивных комплексов. Помощь тем, кто готов уехать к родственникам.

6. Организация освещения с привлечением переносных надувных светильников МЧС.

7. Организация подачи электроэнергии от передвижной электростанции.

8. Организация охраны квартир от возможных краж имущества.

9. В зимний период организация подачи тепла в подъезды и на этажах тепловыми «пушками».

10. Организация питания аварийных бригад (как правило, в салонах установленного автобуса от работающих ресторанов).

11. Организация питания жителей, размещенных в залах (школьные или разогреваемые другие комплексные обеды).

12. Приглашение из социальных или педагогических учреждений психологов для работы с жителями (если есть пострадавшие или погибшие).

13. В случае добровольных пожертвований для пострадавших, организовать учет и хранение их поступлений сформированной комиссии (группой), куда включить местного депутата.

Организационная работа по ситуации ЧП должна включать в себя:

1. Системное, строго регламентированное взаимодействие со средствами массовой информации, недопущение распространения недостоверной и ложной информации.

2. Организация взаимодействия с прибывающими представителями различных общественных организаций.

3. Организация взаимодействия со следователями и прокуратурой, которым необходимо выделить помещение для работы и собеседований с очевидцами и пострадавшими.

4. Информирование вышестоящих руководителей о ситуации, составление и отправка сводок, отчетов.

5. Регулярные, не менее двух раз в день, заседания штабов с заслушиванием предложений, проблем, информацией о ходе работ с принятием новых важных решений.

В чрезвычайных ситуациях государственный служащий обязан:

1. Четко представлять всю систему организации работ по ликвидации чрезвычайной ситуации.

2. Быть готовым работать на любом участке в этой системе, постоянно находиться на месте аварии или ЧП, согласовывать возможное отсутствие.

3. Помогать и уметь разъяснять коллегам, другим работникам или жителям, как им действовать в данной ситуации.

4. Видеть и немедленно сообщать члену штаба или руководителю о замеченных отключениях и нарушениях в системах ликвидации процедур чрезвычайной ситуации.

5. Не допускать распространения любой информации о ходе ликвидационных работ, считая ее служебной, и сразу давать разъяснения в случаях появления паники.

6. Уметь привлечь в качестве добровольных помощников желающих волонтеров, четко поставив им задачи, что должен делать каждый.

Реальные ЧП, произошедшие на территории юго-восточного округа за период 1991–2015 гг.

1. Взрыв жилого дома на ул. Гурьянова, террористический акт (погибло 106 человек), 1997 год.

2. Захват заложников в Театральном центре на ул. Дубровка во время показа мюзикла «Норд-Ост», террористический акт (погибло 130 человек из 916, находившихся в заложниках), 2002 год.

3. Бытовой взрыв в Паспортном столе на ул. Сормовской (погибло 7 человек), 1994 год.
4. Ликвидация эпицентра птичьего гриппа в Москве, находившегося на Птичьем рынке, 2007 год.
5. Аварии в сильные морозы.
6. Многочисленные пожары в жилых домах и административных зданиях.
7. Пожары на железнодорожной станции Люблино с разливом опасных жидкостей.
8. Обнаружение 80 кг ртути в канаве в жилом районе.
9. Падеж уток в прудах-отстойниках при низких температурах воздуха.
10. Утечка хлора из цистерн с последующим отселением жителей.
11. Прорыв газа высокого давления рядом с жилыми домами с последующим отселением жителей.
12. Авария на подстанции энергосетей с отключением нескольких тысяч домов и объектов.

СЛУЧАИ ИЗ ПРАКТИКИ

Три болта

Этот небольшой рассказ о том, что нужно проверять всё, что ты подписываешь, когда документ готовят сотрудники. Я работал на крупном военном заводе, относящемся к оборонным предприятиям, расположен он в центре города и имеет несколько удаленных площадок. Будучи на совещании, я стал свидетелем ситуации. Вел совещание директор, в зале было много участников. Начальник одного из цехов задает вопрос: «У нас в цеху сложилась такая ситуация, мы монтируем кронштейны в кунгах-кузовах для военных машин, и у нас стоят кондукторы, сверлим четыре отверстия и затем нарезаем резьбу, но в трех отверстиях резьба правая, а в одном отверстии левая. Для того, чтобы нам нарезать левую резьбу, приходится кондукторы, по которым идет сверление, вытаскивать из машины и перенастраивать, это очень неудобно». Директор попросил главного конструктора, (а в режимных предприятиях конструкторское бюро — это отдельный «почтовый ящик», отдельная организация. Выходит главный конструктор на сцену и говорит: «Товарищи, вы понимаете, мы машины свои поставляем в войска, а этот кронштейн держит осциллограф и мы знаем, что солдаты не всегда внимательно смотрят, поэтому для надежности если три болта расслабляются-откручиваются, то один болт, с левой резьбой, наоборот подтягивается. Левая резьба в одном из отверстий — для надежности».

Совещание закончилось. Я с начальниками цехов, которые на второй площадке, сел в мини автобус, и мы проследовали

в свои цеха. С нами оказался начальник отдела конструкторского бюро. Он задает вопрос начальнику двадцатого цеха: «А что ты за вопрос задавал, что-то про три болта, я плохо расслышал и не понял». Тот ему рассказал о ситуации. Начальник отдела КБ говорит: «Не может быть. Давай посмотрим на месте».

Для того, чтобы ускорить разработку новых военных объектов, конструкторские отделы стояли в цехах, огороженные отдельными панелями, у входа был пост охраны. Пропуск в сам цех имел дополнительные отметки. У меня были все допуски, я проявил интерес, и пошел с ними в конструкторский сектор. Подходим к кульману, где находится чертеж, начальник отдела смотрит, и у него глаза расширяются: «Бог ты мой, да не может такого быть! Вы знаете, к нам пришла новая сотрудница, девушка из института, это она рисовала». А суть в том, что все технологи и инженеры знают правила обозначения резьбы на чертеже: допустим, резьба отверстия десять или метрическая, правая резьба, тогда пишется «М 10» и больше ничего. Все знают, что по ГОСТу это правая, но, если резьба левая, тогда должна быть дописана буква «Л» на чертежах. Так вот здесь на трех отверстиях ничего не было написано, а на одном стояла буковка «П». «Она, видимо, вспомнила, что это правая резьба, и поставила букву «П». Но ни конструкторы, ни рабочие, читая чертежи, букву «П» не могут видеть, потому что ее там не должно быть, и они честно посчитали, что это буква «Л»».

Начальник отдела быстро начал звонить, сам внес исправления на этом рабочем чертеже, пригласил своих помощников с печатями, с штампами и быстренько всё исправили.

Самое интересное, что этот чертеж был подписан и конструктором, и ведущим специалистом, заведующим сектором, и начальником отдела, и заместителем главного конструктора и утвержден главным конструктором, и начальник конструкторского бюро красиво и прилюдно всем врал. Все просмотрели такую мелочь. К этому привела надстройка, или наслойка специалистов. Допустим, есть специалист, ведущий специалист, главный специалист, заместитель начальника отдела, есть завсектором, есть начальник отдела, замначальника управления и начальник управления. Так, практика показывает, только один специалист исполняет, готовит документ, а все остальные «очень заняты» всякими, в том числе и личными, делами. Все они подписывают не глядя. Поэтому чем их меньше, тем лучше.

Резюме: Чем больше сотрудников подписывают и согласовывают проект или документ, тем бóльшая вероятность, что там будет допущено много ошибок. Ибо, как правило, готовит документ какой-нибудь новичок, вчерашний выпускник, а все остальные не глядя подписывают.

Поэтому необходимо:

а) Дотошно проверять, несмотря на согласования, и демонстративно привлекать невнимательных и халатных сотрудников к ответственности, чтобы вырабатывать настороженность.

б) В своих отделах до минимума по должностям сократить ступени: младший, старший, главный и т. д. В отделе всегда должно быть только одно направление, поэтому — никаких замов. Лучшая схема — один начальник, а все остальные главные специалисты.

Доверяй, но проверяй

Вся суть о контроле. Перед каждым праздником мы приводили в порядок округ — это практически полуторамиллионный город. Я объезжал и требовал, чтобы главы районов проводили совещания, приглашали директоров, требовали от них наведения порядка, ставили задачи, издавали распоряжения, отправляли туда контролеров (жилищную инспекцию, административную инспекцию).

Едем мы в районе Печатники с главой района Геннадием Лифинцевым. Вдоль Шоссейной улицы длинный забор, ржавый. Говорю: «Что за ёлки-палки? Время-то, майские праздники уже наступают, почему такую большую работу никто не выполнил?» Он мне говорит: «Владимир Борисович, сто раз им говорил, ну не делают, я им хребет поломаю». Смотрю, ворота на территорию открыты. Заезжаем, заходим в контору, на территории строительная техника, крупное предприятие. Нас пропустили к директору, префекту он очень обрадовался. Я на расстоянии: «Что это за фокусы? Почему вы до сих пор не покрасили уличный забор, который формирует облик города? Ведь вам сто раз говорили и глава района, и инспекции». Он смотрит на меня и руками разводит: «Владимир Борисович, вы знаете, как я вас уважаю, хоть бы кто-то одно слово сказал, мы тут заняты своими проблемами, ну хотя бы кто-то сказал, что нужно покрасить. Мне покрасить ничего не стоит — один-два дня, и это вообще не проблема». Лифинцев при этом стоял рядом и готов был провалиться. Я развернулся к нему и говорю: «Спасибо, спасибо, поздравил с наступающими праздниками», — руку

пожал и уехал. На следующий день специально свернул на улицу Шоссейная — забор был дизайнерски выкрашен.

Мораль сей басни такова: «Доверяй, но проверяй». Как правило, подчиненные приукрашивают свои результаты, врут, и здесь оказался такой случай.

Если говорить о наведении порядка на территории, как показала моя практика, глава определяет всем предприятиям и организациям, зону 6,10 м прилегающих для благоустройства и приведения в порядок: озеленить, украсить цветами. Это декларативно формализует какой-то порученческий документ, можно поддержать решением совета депутатов. Практика показывает, что 50% директоров предприятий, организаций приводят сразу всё в порядок, после первого поручение или просьбы, 25% это делают после второго напоминания, то есть 75% территории района (округа) сразу приводится в порядок. Оставшиеся 25% будут игнорировать, обходить и так далее. Тогда это необходимо сделать своими силами тем организациям, которые должны район приводить в порядок.

Резюме: Доверяй, но проверяй, обязательно с личным выездом на место. Системный личный контроль на местах на 100% исключает желание подчиненных исказить информацию и во много раз повышает эффективность их работы.

Мохеровая кофта

Работая на заводе «Электроаппарат», я был начальником цеха. Это достаточно крупный завод, на нем с филиалами

работало около 16 тысяч человек, целое государство, а точнее, целый город, завод в заводе. И вот пришел новый директор, Иван Иванович Незенко. Он был большой оригинал и не признавал никакие другие цвета, кроме белого и голубого, перекрасил весь завод. Ему даже кличку дали: «Голубой Иван Иванович», потому что до него цеха были ржавые, коричневые, рамы серые, темные, оборудование темное, засаленное, зеленое — как-никак заводу уже 25 лет. А он велел всё обновить, перекрасить в голубой и белый. Других цветов он не признавал, про желтый, например, говорил, что на него даже муха не садится.

Однажды у меня возникла проблема — нужны были 30 тысяч рублей на модернизацию подогрева в моем цеху. Это примерно как полтора миллиона сегодня. И с такой вот просьбой я пошел к Ивану Ивановичу.

Он меня спрашивает: «Ты был у плановиков? Что Наталья Ивановна сказала?» Был, говорю, Наталья Ивановна сказала, что денег нет и чтобы я ушел. Он мне задает следующий вопрос: «А в чем она пришла на работу?» Не знаю, говорю. «Как не знаешь? Эта Наталья Ивановна, с утра перед зеркалом стояла крутилась, подходит — не подходит кофта или еще что-то, а ты пришел даже не заметил. Смотри, как надо делать». И вызывает эту самую Наталью Ивановну.

Через пару минут заходит Наталья Ивановна. А на ней такая ворсистая мохеровая желтая кофта, ворс сантиметров пять, а то и все семь... Иван Иванович желтый цвет просто ненавидел, но вот он ей говорит: «Наталья Ивановна, какая же у вас кофта! Вы знаете мое отношение к желтому цвету,

но я начинаю его менять по части одежды». И начинает рассматривать ее кофту, просит повернуться, нахваливает. Говорит: «Где же вы такую купили, вам так идет! Подумаю жене такую купить!»

Наталья Ивановна, вся красная, поворачивается, рассказывает, где она эту кофту купила, сколько стоит... И тут Иван Иванович, как бы невзначай, смотрит на меня: «Да, вот пришел Зотов, просит 30 тысяч на подогрев своих автобусов, найдем?» Наталья Ивановна совсем растерялась: «Конечно, конечно найдем, Иван Иванович!» На этом он ее отпустил и говорит мне: «Ну, ты понял, как надо? Это же женщина! Она покупала эту кофту, выбирала, сомневалась — оценят, похвалят, красиво или нет. Пришла на работу, а ты даже не заметил, во что она одета. Так зачем ты ей нужен со своими 30 тысячами? А если бы ты вот так похвалил кофту, думаю, ты бы сейчас мне не мешал и не отвлекал меня от работы».

Резюме: Женщины на работе в первую очередь остаются женщинами и они очень чувствительны как к комплиментам, так и к невниманию. Они стараются красиво одеваться, делать прически, макияж, чтобы нравиться окружающим. Если предоставляется возможность тактично похвалить волосы, прическу, улыбку или кофточку — надо ее не упустить. Женщины, которым регулярно делаешь комплименты, становятся твоими хорошими помощниками.

Чужой успех — незаслуженный

Я работал начальником производственно-технического отдела Мосгортранса. Это огромнейшая машина — около 40 различных предприятий, организаций, автобусных парков, троллейбусных парков, ремонтных заводов, трамвайных депо, тяговых подстанций и много-много всего. Около 60 тысяч работников. С уровня начальника управления мне было видно, кто как работает, учитывая, что я до этого сам 10 лет был директором пассажирского предприятия, в том числе 5 лет руководил 11-м Автобусным парком в Москве.

Я видел, как работают директора. Их показатели и характеристики, они учитываются и контролируются, там ничего невозможно скрыть. Приглашаю директора 9-го Автобусного парка, проработавшего года два, и говорю: «Ты знаешь, я тебе советую поучиться у коллеги из 14-го Автобусного парка, съезди к нему. У него показатели и по безопасности лучше, и по выходу, и по качеству обслуживания и перевозок, и жалоб меньше». А он мне отвечает: «Да вы что, посмотрите, у него бóльшая часть подвижного состава обновленная, и у него есть загородные маршруты, туда входит в аэропорт, почему я у него учиться должен? У него есть условия, которые позволяют ему вот эти показатели иметь, а учиться там нечему, там другая ситуация».

Приглашаю директора 3-го Автобусного парка. Говорю: «Посмотри, у нас есть базы технического обслуживания, а 14-й Автобусный парк свою мини-базу создал, поезжай, там будет техническая готовность, посмотри, что там». Он смеется и говорит: «Владимир Борисович, да вы что? Чего

там учиться? Я вкалываю с утра до ночи, а он, вы же знаете, любовник начальника планового управления главка». Я говорю: «А это причем?» «Ну, они всё решают, как им надо».

Из этих бесед я понял, что успехи коллег не только не воодушевляют, а вызывают какую-то зависть. Я заинтересовался этой темой, проанализировал, изучил и пришел к выводу, что каждый руководитель автобусного парка (а это по 2 тысячи работающих) работает на износ, решает огромное число задач, ночью и днем он не спит, пытается добиться результатов — это и коллективные вопросы, и технические, и производственные. Он попадает постоянно «под прокурора» — то по безопасности дорожного движения, то по авариям, то по нарушениям экологических, пожарных и иных проблем, и он весь такой в работе в делах. Но работы коллеги и *как работает* коллега, ему не видно. Он видит, что тот улыбается, ходит, девушек поглаживает, флиртует и прочее. А то, что показатели у него лучше, у него просто вызывает зависть — как это так он мог добиться таких показателей. Здесь он начинает искать себе оправдания. И находит самые разные причины, почему успех коллеги незаслуженный, поскольку он сам вкалывает больше, а коллега меньше.

Резюме: на практике очень часто менее успешные коллеги считают успех незаслуженным у тех, у кого результаты лучше. Это связано с завышенной оценкой своей деятельности, когда кажется, что остальные работают меньше. Это нужно знать и учитывать в работе.

«Какими нитями пользуются гинекологи-хирурги, вы обязаны знать!»

2003 год. Россия вся не строилась, стояла, а в Москве Лужков придумал систему взаимозачета, когда денег нет и каждая цепочка друг с другом рассчитывается договорами, поставкой материалов, отчетами по работе, а в конце, на финише, уже правительство берет под себя, под свои гарантии кредиты.

Мы как раз построили большую поликлинику рядом с автомобильным заводом АЗЛК на Шоссейной, она осваивалась. Я объезжал новые объекты и решил туда заехать. До этого я побывал на одном из режимных предприятий, мне показали достаточно понятную мне плазменную обработку листовой противорадарной стали, я хорошо знал технологические процессы, поскольку сам инженер и сам работал на оборонном предприятии, меня всё там удовлетворило и я с таким хорошим настроением приехал в поликлинику.

Главврач меня водила по помещениям, которые только еще оснащались, и вот мы заходим в гинекологическое отделение. Ясно, что там кресла, шторы, столики, туда-сюда. Она меня подводит к маленькому столику, и начинает говорить: «Вы знаете, Владимир Борисович, у нас самая большая проблема — это, конечно, нитки. Вот они лежат, — а они там бантиками были связаны, восемь или девять вариантов, тонкие, толстые, белые, серые, — вы же знаете, вот эти вот нитки для внутренних работ, гинекологи работают, но они бывают такие, такие, такие, вы же

это знаете, а вот эти — для наружных работ, это вы тоже хорошо знаете, а это вот на случай там разрывов и порывов, и это вы хорошо знаете». Я слушал-слушал, потом перебил и говорю: «Извините, мы в каком отделении находимся?» Она говорит: «Как в каком, гинекологическом». А я говорю: «Вы знаете, я по образованию инженер, и вот перед вами я был на одном заводе, и мне всё было понятно и приятно, но здесь я не разбираюсь где, кто, какими нитками шьет, а вы мне рассказываете, да еще и убеждаете меня, что я же знаю. Я ничего этого не знаю». А она руками всплеснула даже: «Как? Вы префект, вы же должны знать, разве вы не знаете этого?» Этим она меня просто убила, а особенной той искренностью, с которой прозвучал ее вопрос. И это лишь маленькая зарисовка, каких в жизни каждого руководителя будет много.

Резюме: Всегда нужно помнить, что у большинства людей, с кем приходится сталкиваться руководителю или госслужащему, такое мнение о представителях власти, что те должны хорошо разбираться в самых разных вопросах, в том числе и в сугубо профессиональных. Просто отмахнуться, типа: «Я в этом не разбираюсь» — значит проявить неуважение. Лучше, на мой взгляд, корректно попросить разъяснить вам суть, так как решение подобных задач ранее не входило в вашу компетенцию.

«Ну и дурак же твой Аслаханов!»

Время было опасное, буйное, разгул преступности, и нам, префектам, выдали миниатюрные боевые пистолеты — ПСМ, и мы носили это оружие. Это был 1993 год.

Среди моих друзей был генерал Асламбек Аслаханов — известный человек. Как-то мы с ним пошли в баню, и пока я раздевался, он увидел кобуру и спрашивает: «Что это у тебя такое? Пистолет?» Я говорю: «Вот, нам выдали». Он посмотрел и говорит: «А почему он у тебя чищенный? А почему патрон не в патроннике?» — и начал мне задавать вопросы. Потом говорит: «Володь, время у нас очень страшное, пока ты будешь заходить в подъезд, тебя убьют за 5 секунд. Я тебе советую, когда заходишь в подъезд, у тебя должен патрон стоять в патроннике, пистолет снят с предохранителя и у тебя в руке в правой. Если на тебя пошел кто-то с оружием, ты его сразу застрелил. Иначе ты не выживешь. Ты получил 16 патронов, у тебя пистолет чищенный, ты должен найти еще 1, 2, 3 патрона, пострелять их и не чистить, вот как я тебе говорю. Если на тебя нападает человек где-то в темном месте — сразу же стреляй на поражение, а второй выстрел вверх. А не чистить, чтобы потом, когда прокурор изымет из трупа пулю, то увидит, что пуля в саже. А ты и скажешь: мол, он пошел на меня, а я ему говорю, стой, стрелять буду, стреляю вверх, а он всё равно идет. Тогда я вынужден был предупредительный вверх выстрелить, а потом уже выстрелил в него. Они посмотрят: да, было 16 патронов, у тебя пистолет должен быть чистым, два патрона выстрелил, значит, первый патрон улетел свежий со смазкой, а второй уже был в саже. И прокурор тебе поверит».

Мы долго ходили с пистолетами и однажды при встрече я пересказал этот наш разговор своему окружному прокурору. Он выслушал, ушел, потом подходит ко мне и говорит: «Ну и дурак же твой Аслаханов! Так ты всех перестреляешь, забудь его рекомендации».

Резюме: когда у нас было оружие, в любой драке или скандале я знал, что достаточного его достать и сказать: «Прекратить!», чтобы конфликт закончился. Хотя я и борец, и мастер спорта, меня так и тянуло во все эти разборки, погасить их. И всё заканчивалось на словах, народ разбежался. Но я понял, почему оружие провоцирует быть более смелым, более нахальным, и более решительным — потому что в крайнем случае ты действительно можешь его применить.

Собянин: «Всегда отвечай «Отлично!»»

Как-то поздно вечером ко мне в кабинет по видеосвязи позвонил Сергей Семенович Собянин и спросил: «Как дела?» Своим оптимистичным тоном он спровоцировал меня на шутку. «Добрый день, Сергей Семенович! — отвечаю я ему. — Ну как вам ответить, есть такая загадка, кто самый большой зануда? Так вот, это тот человек, который на вопрос «Как дела?» начинает подробно рассказывать, как у него дела». Я очень рисковал, потому что это профессиональный вопрос начальника к подчиненному. Понятно, что надо было отвечать по тем проблемам, которые мы сейчас решаем. А Собянин говорит: «Тогда, чтобы не быть занудой, всегда

отвечай: «Отлично!». Звонил он с определенной целью — попросил посмотреть объект, который они планировали посетить с Президентом.

С тех пор, кто бы меня ни спросил, как у меня дела, я говорю: «Отлично». И поясняю, что так отвечать приказал Собянин.

Резюме: Вопрос «Как дела?», как правило, дежурный, и не стоит в ответ рассказывать о чем-то, не касающемся собеседника; в сегодняшних условиях сильной и интенсивной загрузки уже через минуту это начинает раздражать. Лучше всего отвечать: «Хорошо» или «Отлично», если не последует конкретный вопрос.

У меня это уже вошло в привычку. Такой ответ очень позитивно, как триггер, действует и на меня самого, и на моих собеседников, как бы переключая на оптимистический высокий лад.

Как «геморрой» испортил аппетит Лужкову

На моем жизненном пути бывало всякое. Случались и такие истории, о которых я до сих пор не писал ни в книгах, ни в учебниках. Но мне хотелось бы сохранить их, несмотря на некоторую, скажем так, «пикантность».

Однажды мы с мэром Москвы Юрием Михайловичем Лужковым по приглашению Главного врача 13-й больницы Леонида Семеновича Аронова приехали посмотреть на процедуру лапароскопии. Подобная процедура проводилась

впервые — манипуляторы делали операцию без разрезания. Я взял с собой Эмму Васильевну, начальника управления здравоохранения нашего округа. И вот мы все вместе с интересом следили за происходящим в операционной через стекло.

После завершения операции главврач пригласил нас к себе в кабинет на чай. Мы прошли практически через всю территорию больницы в административный корпус. По пути Юрий Михайлович заметил беспорядок и незавершенные ремонтно-строительные работы, на что и не преминул указать Леониду Семеновичу. Леонид Семенович стал оправдываться: мол, строители такой геморрой устроили. Юрий Михайлович по-хозяйски велел ему навести порядок.

Тем временем мы пришли в кабинет главврача. Сели за красиво убранный стол — блинчики, сметана, оладьи, мёд, чай, кофе. Я положил себе на тарелку всей этой вкуснятины, аж слюнки потекли. Но тут Эмме Васильевне захотелось поддержать мужской разговор. Она говорит: «Ой, вы знаете, вот вы сказали это слово, геморрой. У меня муж полковник, он со мной больше не ходит ни на какие мероприятия медицинские, застолья, праздники. Мы за столом говорим спокойно о геморрое, ещё о чем-то, а его от этого мутит. А для нас, медиков, слово геморрой обычное».

И они начали с Леонидом Семеновичем обсуждать это слово, раза три или четыре упомянув, что оно и на мероприятиях, и в докладах, и везде звучит, и всем нормально.

Лужков пригубил чай, посмотрел на них и говорит: «Вы знаете, вы меня извините, но нам уже пора». Многозначительно посмотрел на меня и добавил: «Поехали».

Мы вышли. Юрий Михайлович был на своей машине, я на своей. Пожимая мне на прощание руку он сказал: «Они своим геморроем испортили мне весь аппетит». Мне оставалось только улыбнуться в ответ на его слова. Угощений, оставшихся на тарелке, отведать мне так и не довелось.

Резюме: профессиональный сленг и жаргон приемлемы не всегда и не везде. В каких-то ситуациях нужны корректность, культура и элементарное воспитание. Одним словом можно ненароком испортить себе всю карьеру.

Интим не предлагать!

В бытность мою префектом в штатном расписании префектуры была такая должность — советник. Занимали ее, как правило, девушки. Они курировали множество проектов, контролировали и участвовали в мероприятиях и совещаниях, докладывали, вели протоколы и проч.

Сотрудницы на этой должности часто сменялись — дело молодое. Новых претенденток находили кадровые работники, а собеседование я уже проводил сам. Рассказывал об обязанностях, расспрашивал о профессиональных навыках, проверял коммуникабельность и многое, многое другое. И обязательно задавал вопрос: «Вы замужем?» Ответ, как правило, получал один и тот же: «Нет».

Дальнейшая наша беседа выглядела каждый раз примерно одинаково:

— А друг есть?

— Есть.

— Живете вместе?

— Да.

— Тогда почему вы мне говорите, что не замужем, ведь у вас по сути гражданский брак?

— Ну, мы же не расписаны...

После этого я предлагал выпить чаю. Мы шли в комнату отдыха, я просил принести нам чай и переходил к «тяжелой артиллерии»:

— Вот теперь давайте поговорим о сексе.

Естественно, девушка глаза вниз, у нее шоковое напряжение.

А я продолжаю:

— Я беру вас только для работы, не для каких-то других целей, и вы должны выполнять свою работу хорошо. У меня есть кого любить и есть кому любить. И у вас тоже есть любимый человек, о котором вы сейчас рассказали, вы любите друг друга. Между нами линия, я из старой школы управления, когда другие отношения не только осуждались и порицались, но и наказывались. Подобное считалось аморальным, я так воспитан. Мне это всё не нужно — мне нужно, чтобы вы работали эффективно. Я говорю вам, что между нами ничего не может быть и не будет, кроме рабочих отношений. Самое главное, я это в первую очередь говорю себе, а данное себе обещание для меня во сто крат сильнее любого другого обещания. Я могу сделать вам какой-то комплимент, рассказать анекдот, но вы должны твердо знать, что дальше этого никогда ничего никуда не пойдет. И у нас с вами устанавливаются отношения как у кровных родственников.

Хорошие, деловые и товарищеские отношения. Понятно? Вам нужно смело работать и хорошо выполнять свои обязанности и мои поручения. И еще одно условие: через год вы должны выйти замуж и родить ребенка.

— Как? Я же, я же...

— Никаких отговорок, как хотите, думайте.

Самое парадоксальное, что каждая моя «советница» примерно через год выходила замуж и уходила в декрет. Таких было шесть человек, их имена я могу назвать в любой момент. Я не знаю почему, но, видимо, при таком отношении начальника они менялись и полностью меняли свое поведение в нужном направлении. Психологи подтверждают, что это возможно.

Вот так я принимал на работу. Эти девушки, внутренне согласившись на мои условия, легко и непринужденно «летали» по офису, красиво одевались, плодотворно работали и очень старались.

Резюме: молодые женщины работают много эффективнее и подают много инициатив, если не боятся неуставных отношений со стороны руководителя-мужчины.

КАК Я ПИСАЛ И ЗАЩИЩАЛ ДОКТОРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ

(«Ты что, дурак? Сам писал?»)

«Наверное, я писучий»

Когда речь идет о том, что руководитель любого ранга защитил кандидатскую или докторскую диссертацию, бóльшая часть людей считает, что писал диссертацию не он, или писал не один, или его роль там минимальная. Так сложилось, и, очевидно, тому есть основания. Особенно возмущаются те, кто сам никогда ничего не писал или те, кто уже попробовал что-то написать, но понял, как трудно это сделать.

От природы я, наверное, «писучий». В детстве сочинял стихи и рассказы, много писал статей, особенно в армии — по эксплуатации техники. Служил я уже после окончания техникума и у меня были определенные познания. Некоторые статьи, которые я писал тогда, публиковались в журнале «Старшина сержант», для меня это каждый раз было большое радостное событие.

«Запишите в школу управления»

После армии я поступил в вуз на вечернее отделение и до окончания института работал начальником цеха. В это время я написал большую статью для газеты «Комсомольская правда», которая называлась «Запишите в школу управления» (она была опубликована 11 марта 1971 г.)

После окончания Новочеркасского политехнического института я долго, почти семь лет, работал над кандидатской диссертацией, с учетом учебы в аспирантуре. Моя

кандидатская диссертация шла на соискание ученой степени кандидата технических наук, но она больше математическая, ибо в ней я исследовал методы выбора новых технологий математическими методами, исследовал математические модели, математические зависимости, в поиске решений опирался на такие математические методы, как метод главных компонент, корреляционно-регрессионное моделирование и др. Мною были построены сотни математических моделей. «Войдя» в математику, я ее здорово полюбил, продвинулся в понимании ее возможностей и полезности. Полезности не только в научном понимании, но и в жизни.

Работая префектом, по образованию я оставался техником-механиком, инженером-механиком и кандидатом технических наук, поэтому я часто натыкался на вопросы коллег и юристов в спорных ситуациях: «А ты кто такой? Ты чего споришь? Ты что в этом понимаешь? Ты же инженер, ты же директор в прошлом, ты технарь, а вот мы тут территориальщики, мы тут управленцы». Это «зацепило» меня и побудило написать отдельную книгу «Территориальное управление» (1998 г.), где я изложил теоретические основы управления территорией, выстроив их из общих систем управления, благо до этого я обучался в Академии народного хозяйства при Совете министров СССР, да и прошел практический путь, у меня уже был опыт работы и председателем Исполкома и председателя районного совета депутатов. В это же самое время по моей инициативе в Москве на базе Юго-Восточного административного округа мы проводили эксперимент реорганизации системы жилищно-коммунального хозяйства. Мы исследовали и выстраивали новые подходы, меняли структуру,

систему, меняли функции «заказчик» — «подрядчик». Я дважды докладывал на Правительстве, было принято несколько правительственных решений. И я видел, что это достаточный материал для написания научной работы, поскольку действительно был проделан огромный исследовательский труд и в Москве мы решили важнейшую тогда проблемную народно-хозяйственную задачу. Я понимал, что это может лечь с основу моей докторской диссертации.

Поход к ректору ГУУ

Я пришел к ректору ГУУ Анатолию Григорьевичу Поршневу и сказал, что хочу написать докторскую диссертацию и предложил тему. Он на меня внимательно посмотрел — взгляд был изучающий и, так сказать, соизмеряющий. Пригласил Зинаиду Петровну Румянцеву, профессора. Позже я убедился, что она самый жесткий и беспристрастный, принципиальный профессор. Видимо, в планах, у Анатолия Григорьевича была мысль: пусть она ему покажет, что такое настоящая работа над диссертацией, чтобы он не думал, что это легко. Он, видимо, допускал, что, увидев всё это, я откажусь от своей идеи. «Что же, дело нехитрое, — сказала Зинаида Петровна. — Только вам нужно закрепить за докторантурой и поучиться годик». Так я и сделал. Я говорил, что у меня уже есть готовый материал — как народно-хозяйственная задача. Однако, Зинаида Петровна настояла, что для докторской это маловато, тем более, для моего статуса. Без разработки научной теории докторская будет не полная.

На том сошлись. Выработали систему, разработали примерный план и начали работать. Договорились, что один

раз в неделю мы с Зинаидой Петровной встречаемся и по несколько часов будем работать над диссертационным материалом, который я в промежутках между нашими встречами буду готовить. Я выделил день в неделю и ни разу не пропустил ни одной нашей встречи. Директор института Геннадий Рашидович Латфуллин рассказывал мне впоследствии, да и всем рассказывает, как он удивленно смотрел, кто это такой еженедельно сидит около его кафедры? А поскольку моя работа шла по кафедре «Теория организации управления» он, будучи директором и заведующим этой кафедры, очень удивился, что это префект ЮВАО. Тогда он комментировал мои посещения как обязательное заступление на пост.

Как я работал над диссертацией

Каждый вечер я раскладывал на столе имеющиеся у меня материалы и уходил спать. От природы я жаворонок. Нас трое братьев, родители наградили нас таким режимом, что мы все трое просыпаемся всегда в пять часов утра. Чувствую себя бодро и заряжен на работу. Каждое утро я просыпался, писал работу, анализируя имеющийся материал, а рядом лежала папка, куда я записывал вопросы, которые надо решить в течение дня. Например, заказать копии исследований других авторов, на которые я наткнулся, или которые мне подсказала Зинаида Петровна или выписки из Библиотеки им. Ленина, или копии из ВНИТИЦЕНТРА, заказать или найти статистику, заказать какие-то отчеты, обработать мои таблицы в диаграммы и другие. Вот так я складывал папочку. У меня была помощница, которая всё это брала и в течение дня она собирала бумаги и складывала в мою

папку. Вечером эту папку я забирал домой и там ее опять раскладывал, мысленно определял, что я буду делать утром, как я буду излагать тему и ложился спать.

Говорят, что ночью мозг работает. Могу подтвердить, это так. Вечером у меня были одни мысли, а утром, когда я просыпался, уже более выстроенные, более системные. И я с бóльшей эффективностью работал, писал, клеивал части, анализировал, давал заключения и так далее. Затем после чая ехал на работу и всё по кругу. Когда встречался с Зинаидой Петровной Румянцевой, она иногда меня расстраивала, зачеркивая целые страницы и заставляла переделывать их совсем по-другому, под ее взглядом — опытного профессора. Так прошел год.

Позже ректор, помню, прилюдно за тостом сказал, что спустя примерно три месяца к нему пришла Зинаида Петровна и поделилась, что она впервые видит руководителя, который сам пишет работу.

Работа продвигалась. После нескольких информационных отчетов, конференций, предзащиты, я защитился. И меня пригласили на заседание экспертного совета ВАК. Экспертный совет ВАК (Высшей аттестационной комиссии) состоит из многих ученых из разных областей науки и из разных городов. Мне эксперты задали кучу вопросов, помню, больше тридцати, и я на них отвечал. В заключении руководитель диссертационного совета (им был ректор, Анатолий Георгиевич Поршнева) обратился к членам совета. Он заранее подготовил копию моей статьи в «Комсомолке» «Запишите в школу управления», и сказал примерно такие слова: «Уважаемые коллеги, двадцать семь лет назад Зотов Владимир Борисович написал

нам фактически заявление, «Запишите в школу управления». И все двадцать семь лет он готовился поступить в эту школу. Он закончил вуз, он защитил кандидатскую диссертацию, он написал много трудов, он защитил докторскую диссертацию, он блестяще ответил на все ваши вопросы, и поэтому я предлагаю принять вот это заявление, написанное им двадцать семь лет назад «Запишите меня в школу управления». Он передал членам совета по кругу мою статью.

Экспертный совет проголосовал «за» и мою диссертацию направили на президиум ВАКа. Президиум ВАКа позже рассмотрел ее и мне была присвоена ученая степень доктора экономических наук.

«Ты что, дурак? Сам писал?»

Как-то ко мне как-то приехал коллега Владимир Егорович Систер. Он уже не работал префектом, приехал поздравить меня с прошедшим Днем рождения. И мы сидим с ним, пьем чай у меня в кабинете, он вдруг говорит: «Я слышал, что ты защитил докторскую диссертацию? Ну зачем ты народ напрягал? Заставлял людей работать?».

Хочу сказать, что даже организовать докторскую — это очень сложно. Столько публикаций, выступлений, конференций. После таких его слов я пошел в свою библиотеку, благо это рядом, в кабинете. Приношу и кладу ему на стол свою рукопись, перевязанную, это килограмма четыре, развязываю и говорю: «На, посмотри, посмотри на почерк». Он смотрит, а я говорю: «Да, я писал». И тогда у него невольно вырвалось: «Ты что, дурак? Сам писал?» Да, говорю, смотри, это мой почерк.

Эта рукопись до сих пор у меня жива. Получается, что она мне совсем не нужна, но в некоторых случаях у меня есть возможность ее показать тому, кто пожелает. Например, студентам, которые приходят на экскурсии.

Случай в самолете

Спустя полтора-два года я летел из Австрии в Москву в самолете. Ко мне в салоне подошел один человек и говорит: «Это вы защищали год назад на экспертном совете докторскую диссертацию? Была такая статья написана «Запишите в школу управления»?» Я говорю: «Да, я». «Я вас запомнил, я член экспертного совета и оппонировал с докладом членам совета по вашей работе. Фамилия моя Пивоваров, зовут Владимир Иванович, я директор пищевого института. Я запомнил вас по этой статье, она звучала как заявление». Мы с Владимир Ивановичем разговорились, у нас нашлись общие интересы и темы. Это оказался удивительный человек, он позже избирался депутатом. Мы с ним долгие годы проводили мероприятия, связанные с наукой. А тогда я подумал: какой простой прием придумал Поршневу, показать мою статью — она членам совета запомнилась больше всего.

«Не может быть...»

Я активно занимался Шолоховской тематикой, к его 100-летию мы проводили много мероприятий. В числе прочего, мне пришлось факсимильные рукописи романа «Тихий Дон» передавать в Украину в Академию наук.

Я хорошо помню, что после того, как была найдена рукопись Шолохова, вроде бы все сомнения в том, что это

именно он писал «Тихий Дон» должны были исчезнуть. Однако народная артистка Зинаида Михайловна Кириенко как-то сказала мне, что есть известные писатели (не буду называть их фамилии) которые, несмотря на сотни зарубежных судебно-медицинских экспертиз, подтвердивших, что рукопись написана рукой Шолохова (они хранятся в Институте мировой литературы) утверждают: «Не может быть, чтобы в двадцать четыре года Михаил Шолохов написал такой роман как «Тихий Дон»». Действительно, он тогда только начал писать, но уже чувствовалась талантливая «закваска». Но всё равно: «Не может быть, потому что не может быть». Среди нас всегда много таких людей. Причем, я допускаю, что этот мой рассказ у некоторых вызовет аналогичное мнение: «Не может быть». Но тут уж, как говорится, дело каждого, хотите верьте, хотите нет.

КАК Я ПОПАЛ В МОСКВУ

Это был 1982 год. Я уже пять лет работал директором пассажирского автотранспортного предприятия (РПАТП-6) в городе Ростове-на-Дону. Его строил, достраивал и осваивал. Это крупнейшее транспортное предприятие на Юге России — крытый автобусный парк на 250 автобусов, производственная зона, мойка, малярка, административно-бытовой корпус, около тысячи человек работающих. По тем меркам — супер предприятие.

От природы я трудоголик, с утра до ночи работал на предприятии. Мне захотелось узнать, как же работают в Москве подобные транспортные комплексы. Будучи в командировке в столице, я разместился в гостинице «Мострансагентство» и решил посетить утренний выпуск автобусов 5-го Автобусного парка, который находился там недалеко. Созвонился с директором, получил добро о моем присутствии в 5 часов утра на выпуске автобусов, он попросил после зайти к нему. Я побывал на выпуске, зашел к директору, тогда Дмитрий Яковлевич Фраймонд, рассказал, что увидел, и что мне понравилось. Я показал ему фотографии своего пассажирского предприятия. Они его удивили — в Москве не было таких крытых автобусных предприятий, хотя холода зимой сильные. Я начал рассказывать о методах, о бескассовом расчете с пассажирами, а Москва тогда еще только собиралась переходить на работу без кассовых аппаратов в салоне, как говорится, «чесали затылок» — до этого работали кондукторы во всех автобусах. Он попросил у меня все мои фотографии и ушел. «Я, — говорит, — покажу начальнику главка, у нас как раз коллегия».

После обеда меня нашли и сообщили: «Вас просит приехать и зайти начальник главка». Меня встретил начальник управления кадров Виталий Зинченко и мы зашли. Яков Дмитриевич Шпилов начал расспрашивать меня как дела. Я ему рассказал, что приезжаю рано утром, в пять-шесть часов утра, на выпуск и слежу, потому что могут быть заторы потока, много операций в короткое время и могут быть сбои. Сказал, что я сам периодически смотрю с механиком снизу некоторые автобусы, спускаясь в осмотровую канаву. Он стал расспрашивать: как к зиме готовишься, кровля как у вас. Я ответил, что бываю на кровле, убираем там налеты пыли, чтобы не росли березки, все другие работы лично контролирую и т. д. И вдруг он мне с улыбкой говорит: «А хотите перейти в Москву работать?» Я посмеялся, ответил, что если квартиру дадут, я хоть в огонь и в воду. На этой ноте мы и закончили.

Когда вышли из кабинета начальника главка, Виталий Зинченко мне говорит: «Ты знаешь, он пришел с железной дороги, главным инженером был там, и он требует, чтобы начальники автобусных парков лазили в канаву и смотрели, сами чтобы иногда ходили по крышам, готовясь к зиме. Ты убил его наповал, когда сказал, что сам это делаешь, чего он никак не может добиться от московских директоров автобусных парков». Вот так мы пообщались и разошлись.

Прошло, наверное, три месяца. Звонит мне один человек и говорит: «Я из Москвы, из Главмосгортранса, где вы были и встречались с моим шефом, хотел бы посмотреть на ваше предприятие. Я его пригласил, ознакомил, затем организовал ему настоящий донской казачий обед на Левом берегу,

как у нас положено. Он мне говорит: «У меня вообще-то официальное поручение изучить вас и если всё нормально, сделать вам предложение всё-таки перебраться в Москву». Я удивился: «А как же квартира?» «Вопрос с квартирой будет решен, вас пригласят для беседы. Я уже три дня в Ростове, изучаю вас».

И действительно, через неделю мне приходит официальное уведомление, приглашает начальник главка для переговоров. Я отпросился и поехал в Москву. Меня повели в Моссовет к Николаю Ивановичу Улезло — зампреда Моссовета. Он со мной побеседовал, я задал вопрос о квартире, он мне: «Мы вам дадим смотровой ордер и решение комиссии о выделении, но вы можете получить квартиру только тогда, когда приедете, устроитесь на работу и сдадите дела городу Ростову».

Приехал домой, рассказал всё жене. Она мне ответила: «Я как декабристка, куда ты, туда и я!» Конечно, на радостях.

С просьбой о переводе в руках я отправился к начальнику управления Ивану Михайловичу Маркову, показал, он руками развел, удивился: «Ну как же так?..» Хотя сам недели через три уехал в Москву в Минтранс начальником главка.

Вот так я приехал в Москву. После устройства и сдачи квартиры в Ростове, меня поселили и прописали по решению Моссовета в Москве на улице Metallургов, 20. Это была пятиэтажная хрущевка, но квартира очень уютная и красивая.

Приглашали меня директором на 2-й Автобусный парк, но прежде назначили начальником инспекционного управления. Через 6 месяцев меня назначили директором 11-го Автобусного парка (2200 сотрудников).

Затем я стал депутатом, потом начальником производственного управления Главмосгортранса, затем председателем райисполкома Ленинградского районного Совета депутатов г. Москвы, председателем районного Совета депутатов. А в 1991 году я был назначен префектом Юго-Восточного административного округа г. Москвы в ранге министра правительства г. Москвы — как высшее должностное лицо органа исполнительной власти на территории, где проживало 1млн 350 тыс. человек. В составе округа — 12 районов и 12 депутатских округов. Здесь я проработал бессменно до 2015 года (около 25 лет).

Резюме: Если все свои силы и время отдаешь работе, это вызывает уважение и доверие. Если жертвуешь удовольствиями ради дела, например, в отпуске, в выходной, рано утром или поздно вечером приезжаешь или задерживаешься, чтобы качественно завершить порученное — становишься кандидатом на повышение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Я очень надеюсь, что мои рекомендации из практики будут использованы многими молодыми руководителями и специалистами как модель и помогут им в сложных случаях всегда принимать лучшее решение. Уверен, что опираясь на профессиональный опыт старших поколений практически каждый сможет повысить свою эффективность, улучшить результаты своей трудовой деятельности и стать кандидатом на должностное повышение. Отмечу при этом, что в любой управленческой ситуации даже к самым авторитетным рекомендациям обязательно должны быть приложены свои личные старания, знания и опыт. Также очень важно шагать в ногу со временем и активно использовать современные информационные технологии, которые дают возможность за самое короткое время проделывать большую аналитическую работу — с помощью элементов искусственного интеллекта значительно упрощается решение любой задачи.

Желаю всем читателям этой книги больших успехов и достижения целей!

Любые вопросы можно задать:

по электронной почте 79154056419@yandex.ru

или по телефонам +7 (495) 229–03–87, +7 (915) 405–64–19

ОБ АВТОРЕ

Владимир Борисович Зотов — доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник транспорта и почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники и других областях.

Свою трудовую деятельность еще до службы в армии Владимир Борисович **начинал машинистом бульдозера** на строительстве дорог Чиркейской ГЭС (Дагестан). Затем был мастером, начальником участка, начальником цеха на предприятиях оборонной промышленности, руководителем предприятия, председателем Райисполкома, председателем районного Совета депутатов.

В течении 25 лет, с 1991 по 2015 гг., Владимир Борисович занимал должность префекта Юго-Восточного административного округа в ранге **Министра Правительства Москвы** — фактически являлся высшим должностным лицом исполнительной власти на территории, где проживает около полутора миллиона человек. За этот период при его непосредственном участии в округе было построено более 1000 социальных объектов, в том числе 18 млн квадратных метров жилья (750 тыс. жителей получили квартиры), 121 детский сад, 79 школ, 26 поликлиник, уникальные спортивные, культурные объекты и многое другое. Было организовано и проведено множество важнейших социальных, культурных, спортивных и патриотических мероприятий.

На основе богатого профессионального опыта Владимиром Борисовичем была создана Школа управления. Ее выпускники — министры, заместители мэра г. Москвы, руководители департаментов, префекты округов в ранге министров,

главы районов, заместители министров, департаментов. На начало 2022 года на различных высоких должностях столицы и других российских городов трудилось **более 140 человек**, кто начинал свою карьеру и прошел практическую школу управления под руководством Владимира Зотова.

Владимир Борисович Зотов многократно избирался депутатом, обучался в Академии Народного Хозяйства при Совете Министров СССР, в аспирантуре МАДИ, стажировался в докторантуре ГУУ, защитил кандидатскую диссертацию (кандидат технических наук), затем докторскую (доктор экономических наук), занимался преподавательской деятельностью, ему присвоено профессорское звание.

С 1998 по 2020 гг. (на протяжении 22 лет) Владимир Борисович заведовал кафедрой Государственного и муниципального управления в Государственном Университете Управления. В рамках его преподавательской деятельности вышло более 340 печатных трудов. Учебник для вузов «Система муниципального управления под редакцией Зотова В. Б.» стал лауреатом премии Правительства РФ и как лучший учебник приказом министра образования был рекомендован в качестве базового пособия для высших учебных заведений России, выдержав уже 6 изданий.

Также среди книг Владимира Зотова: «Территориальное управление (методология, теория и практика)», «Управление городом, районом, поселком» и многие другие.

Плодотворные результаты многолетней трудовой, научной и общественной деятельности Владимира Борисовича Зотова как ученого и практика получили высокую оценку со стороны государства. Он награжден государственными

наградами и наградами различных ведомств и общественных организаций. Среди них: **Орден «За заслуги перед Отечеством III степени»**, **Орден «За заслуги перед Отечеством IV степени»**, **Орден «Знак Почета»**, **знак «За заслуги перед Москвой»** (высшая награда г. Москвы), **медаль «За заслуги перед Отечеством II степени»** и **многие другие.**

Большой личный практический опыт воспитания и должностного продвижения кадров позволили Владимиру Борисовичу Зотову сформулировать универсальные советы и рекомендации для карьерного роста персонала; они будут полезны как для руководителей высшего звена (мэры городов, районов, поселков), так и для молодых государственных и муниципальных служащих и специалистов в различных направлениях деятельности.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1

Пример протокола оперативного совещания



Приложение № 2

Пример контроля программы

Отвественные	Пункты программы
Быков А. В.	1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.2, 1.3.2, 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3, 1.4.4, 1.4.5, 1.4.6, 1.4.7, 1.5.1, 1.5.2, 1.6.1, 1.6.2, 1.6.3, 1.6.4, 1.7.1, 1.11.1, 1.12.1, 1.13.1, 1.14.1, 2.9.3, 2.12.1, 6.1.3
Шеденков С. А.	1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.4.1, 1.6.1, 1.6.2, 1.6.3, 1.6.4, 1.7.1, 1.13.2, 2.4.6, 2.9.3, 2.11.2, 2.12.1, 2.12.2, 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.2.1, 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3, 3.3.4, 3.3.5, 3.3.6, 3.4.1, 3.4.2, 3.5.1, 3.6.1, 3.7.1, 3.8.1, 3.8.2, 3.10.1, 3.11.1, 3.12.1, 3.13.1, 3.13.2, 3.14.1, 6.1.3
Найданов А. С.	1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.3.2, 1.4.1, 1.7.1, 1.12.1, 1.16.1, 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.2.1, 2.3.1, 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 2.4.4, 2.4.5, 2.4.6, 2.4.7, 2.4.8, 2.4.9, 2.5.1, 2.5.2, 2.6.1, 2.7.1, 2.7.2, 2.7.3, 2.8.1, 2.9.1, 2.9.2, 2.9.3, 2.10.1, 2.10.2, 2.10.3, 2.11.1, 2.11.2, 2.12.1, 2.13.1, 2.14.1, 2.14.2, 2.14.3, 3.13.2, 6.1.3
Скороспелов А. В.	1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.4.7, 1.8.1, 1.8.2, 1.14.1, 2.1.1, 2.7.1, 2.7.3, 2.9.3, 2.10.1, 2.12.1, 4.1.1, 4.2.1, 4.3.1, 4.4.1, 4.5.1, 4.6.1, 4.7.1, 4.7.2, 4.8.1, 4.9.1, 4.10.1, 4.11.1, 6.1.3
Тимошенко В. Е.	1.1.2, 1.2.1, 1.3.1, 1.4.1, 1.4.3, 1.7.1, 1.8.1, 1.8.2, 1.9.1, 1.9.2, 1.10.1, 1.10.2, 1.10.3, 1.12.1, 1.16.1, 2.9.2, 2.9.3, 2.10.1, 6.1.3
Фарафонов С. В.	1.12.1, 2.9.3, 3.13.2, 5.1.1, 5.1.2, 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3, 5.4.1, 5.5.1, 5.6.1, 5.7.1, 5.8.1, 5.9.1, 6.1.3
Сморяков А. В.	1.1.2, 1.2.1, 1.7.1, 2.2.1, 2.12.1, 6.1.1, 6.1.2, 6.1.3, 6.1.4, 6.1.5, 6.1.6, 6.1.7, 6.2.1, 6.2.2, 6.2.3, 6.3.1, 6.4.1, 6.4.2, 6.6.1, 6.7.1, 6.8.1, 6.9.1
Жуков В. В.	1.1.2, 1.2.1, 1.14.1, 6.1.1, 6.1.2
Овчинников В. Н.	1.1.1, 1.2.2, 1.3.1, 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3, 1.4.6, 1.5.1, 1.6.1, 1.6.3, 1.6.4, 1.7.1, 1.8.1, 1.9.1, 1.9.2, 1.10.1, 1.10.2, 1.10.3, 1.13.2, 1.13.3, 1.14.1, 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.2.1, 2.4.6, 2.5.2, 2.6.1, 2.7.2, 2.8.1, 2.9.2, 2.9.3, 2.10.1, 2.11.1, 2.11.2, 2.12.1, 2.13.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.2.1, 3.3.1, 3.3.2, 3.3.4, 3.3.5, 3.3.6, 3.4.1, 3.4.2, 3.5.1, 3.6.1, 3.7.1, 3.10.1, 3.11.1, 3.12.1, 3.13.1, 3.13.2, 4.2.1, 4.7.1, 4.7.2, 4.9.1, 4.10.1, 5.1.1, 5.1.2, 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3, 5.4.1, 5.6.1, 5.7.1, 5.8.1, 6.1.1, 6.1.2, 6.1.6, 6.2.1, 6.3.1, 6.4.1, 6.6.1
Филенко В. И.	1.1.1, 1.2.2, 1.3.1, 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3, 1.4.6, 1.5.1, 1.6.1, 1.6.3, 1.6.4, 1.7.1, 1.8.1, 1.9.1, 1.9.2, 1.10.1, 1.10.2, 1.10.3, 1.13.2, 1.13.3, 1.14.1, 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.2.1, 2.4.6, 2.5.2, 2.6.1, 2.7.2, 2.8.1, 2.9.2, 2.9.3, 2.10.1, 2.11.1, 2.11.2, 2.12.1, 2.13.1, 3.1.1, 3.1.2, 3.2.1, 3.3.1, 3.3.2, 3.3.4, 3.3.5, 3.3.6, 3.4.1, 3.4.2, 3.5.1, 3.6.1, 3.7.1, 3.10.1, 3.11.1, 3.12.1, 3.13.1, 3.13.2, 4.9.1, 4.10.1, 5.1.1, 5.1.2, 5.2.1, 5.2.2, 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3, 5.6.1, 5.7.1, 5.8.1, 6.1.1, 6.1.2, 6.1.6, 6.2.1, 6.3.1, 6.4.1, 6.6.1

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ В ИСТОЧНИКАХ

1. Система муниципального управления / под ред. В. Б. Зотова. — 5-е изд., испр. и доп. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2010 г. — 717 с. — (Высшее образование)
2. Управление городом, районом, поселком, округом (примеры из практики) / В. Б. Зотов. — М.: Юстицинформ, 2020 г. — 84 с.
3. Территориальное управление — практический опыт достижения (Социальное, экономическое и градостроительное развитие Юго-Восточного административного округа г. Москвы). — М.: 2018 г. — 36 с.
4. История Юго-Восточного округа г. Москвы (образование, развитие, проекты): Иллюстративно-справочное издание / В. Зотов — М.: 2021 г. — 124 с.
5. День местного самоуправления в Российской Федерации. 5-е издание переработанное и дополненное — М.: Издательство ТРИАДА, 2021 г. — 36 с.
6. Как Мэр Лужков управляет Москвой (материалы лекции). — Люберцы: РИА «ИМ-ИНФОРМ», 1998. — 52 с.
7. Нужны идеи. Гильде В., Штарке К.-Д. Пер. с нем. Е. С. Муслина. — М.: «Мир», 1973 г. — 64 с.
8. <http://journal-rma.ru/post/50-shagov-uspeshnoj-karery-rukovoditelya>

СОДЕРЖАНИЕ

Введение. «Я сам всё знаю»	3
50 рекомендаций управленцам, проверенных практикой: бери и делай!	6
Личные качества для успешности карьеры — пригодится	19
Умей анализировать — это путь к успеху	22
Что значит управлять городом, районом	27
Люди не знают, что делает для них глава администрации. Как быть?	31
Инициативы — важнейший фактор успешного продвижения для руководителя-созидателя	37
Государственный служащий в чрезвычайных ситуациях (место, роль, действия)	48
Случаи из практики	54
Три болта	54
Доверяй, но проверяй	57
Мохеровая кофта	58
Чужой успех — незаслуженный	61
«Какими нитями пользуются гинекологи-хирурги, вы обязаны знать!»	63
«Ну и дурак же твой Аслаханов!»	65
Собянин: «Всегда отвечай «Отлично!»»	66
Как «геморрой» испортил аппетит Лужкову	67
Интим не предлагать!	69
Как я писал и защищал докторскую диссертацию	72
«Наверное, я писучий»	72
«Запишите в школу управления»	72
Поход к ректору ГУУ	74
Как я работал над диссертацией	75
«Ты что, дурак? Сам писал?»	77
Случай в самолете	78
«Не может быть...»	78
Как я попал в Москву	80
Заключение	84
Об авторе	85
Приложения	88
Дополнительная информация в источниках	90

ПРОИЗВОДСТВЕННО-ПРАКТИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ

ВЛАДИМИР БОРИСОВИЧ ЗОТОВ

**50 ШАГОВ К УСПЕХУ КАРЬЕРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ:
БЕРИ И ДЕЛАЙ!**

*Секреты практика, прошедшего путь
от машиниста бульдозера до министра*

2-е издание,
переработанное и дополненное



Редактор Полина Тимченко

ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЮСТИЦИНФОРМ»
юридическая, экономическая, деловая и художественная литература;
журналы «Право и экономика», «Вестник арбитражной практики»,
«Журнал предпринимательского и корпоративного права»,
«President Law Journal»

«YUSTITSINFORM» PUBLISHING HOUSE
legal, economic, business literature and fiction,
magazines «Law and Economics», «Bulletin of arbitration practice»,
«Journal of Entrepreneurship and Corporate Law»,
«President Law Journal»

Главный редактор В.А. Вайпан
Chief editor V.A. Vaypan
Генеральный директор В.В. Прошин
CEO V.V. Proshin

Подписано в печать 15.08.2022. Формат 60x90/16. Бумага офсетная.
Печ. л. 4,19. Тираж 200 экз.
Signed in print 15.08.2022. Format 60x90/16. Offset paper.
4,19 printer's sheets. Print run: 200 copies.

Юстицинформ
119607, г. Москва, ул. Лобачевского, 94, оф. 7. Тел.: (495) 232–12–42
Yustitsinform
119607, Moscow, Lobachevsky st., 94, office 7. Phone number: (495) 232–12–42
<https://www.jusinf.ru> E-mail: info@jusinf.ru