



# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение. «Я сам всё знаю»</b> .....	6
<b>О карьере на государственной и муниципальной службе</b> .....	9
<b>Что значит управлять городом или районом</b> .....	10
Главные цели управления городом или районом .....	11
<b>Люди не знают, что делает для них глава администрации. Как быть?</b> .....	13
<b>Личные качества для успешности карьеры</b> .....	18
<b>50 шагов к успеху, проверенных практикой: бери и делай!</b> .....	20
<b>Умей анализировать — это путь к успеху</b> .....	30
Методы анализа, которые используются в управлении .....	31
<b>Инициативы — важнейший фактор успешного продвижения для руководителя-созидателя</b> .....	35
<b>Государственный служащий в чрезвычайных ситуациях (место, роль, действия)</b> .....	45
Общая схема управляющих алгоритмов по защите жителей и ликвидации последствий .....	47
Реальные ЧП, произошедшие на территории Юго-Восточного административного округа за период 1991–2015 гг. ....	49
<b>Случаи из практики</b> .....	51
Три болта .....	51

Доверяй, но проверяй .....	54
Мохеровая кофта .....	56
Чужой успех — незаслуженный .....	58
«Какими нитями пользуются гинекологи- хирурги, вы обязаны знать!» .....	60
«Ну и дурак же твой Аслаханов!».....	62
Собянин: «Всегда отвечай “Отлично!”» .....	64
Как «геморрой» испортил аппетит Лужкову .....	65
Интим не предлагать! .....	67
Если думаешь о карьере — твое место только в первом ряду.....	69
Сейчас не отвечай, а подумай два дня и сообщи мне свое решение.....	71
Таким тебя видят твои подчиненные.....	74
Слухи про начальника.....	76
«Займись этим парнем из деревни».....	78
«Великие строители строят по-крупному» .....	82
«Я же дамский мастер, и не нужна мне ваша квартира в Москве!» .....	84
Умный тренер .....	86
Многие люди хотят быть моложе, особенно старшее поколение .....	88
«Ты начальник цеха, сиди и ничего не делай» .....	90
«Сказки люди любят больше, чем ваши отчеты о строительстве» .....	92
<b>Ответы на вопросы участников встреч .....</b>	<b>96</b>
<b>По настоятельной просьбе коллег: как я писал и защищал докторскую (Ты что, дурак, сам писал?) .....</b>	<b>108</b>
«Наверное, я “писучий”» .....	108

«Запишите в школу управления» .....	109
Поход к ректору ГУУ.....	111
Как я работал над диссертацией .....	112
«Ты что, дурак, сам писал?».....	114
Случай в самолете .....	115
«Не может быть...» .....	116
<b>Заключение</b> .....	117
<b>Об авторе</b> .....	118
<b>Приложения</b> .....	121
<b>Дополнительная информация в источниках</b> .....	124



# 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 в том числе главам администраций городов и районов, которые хотят использовать опыт других, чтобы повысить эффективность своей работы и не допускать ошибок в управлении и системах публичной власти. Говоря о главах администраций, следует отметить, что хороший глава администрации на вверенной ему территории организует управление в широком смысле этого слова. 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. Как показывает практика, 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 пример и пример 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.

Практика показывает, что руководитель органа исполнительной власти должен обладать глубокими знаниями и высоким профессионализмом. 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 предыдущей должностной ступени, не перескакивать должности, осваивать современные методы и новые

возможности, в том числе информационные технологии. 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 отдельных рекомендаций для глав администраций, в предлагаемой книге даются универсальные советы для рядовых сотрудников и менеджеров, что им нужно делать и какими качествами обладать, чтобы быть успешными и достойными продвижения по службе.

# О КАРЬЕРЕ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ

Построение карьеры на государственной и муниципальной службе или в других системах управления основывается на базовых профессиональных знаниях, компетенциях и умении эффективно применять эти знания на практике. Нам известно, что государственное и муниципальное управление — это деятельность государственных и муниципальных служащих, направленная на достижение целей, определенных государственными и муниципальными правовыми актами по обеспечению благосостояния и безопасности людей, проживающих на территории Российской Федерации в городах и сельских поселениях.

На карьерный рост государственного и муниципального служащего большое влияние оказывают факторы поведенческого характера и личная самоорганизация, о чем я подробно расскажу в следующих главах.

# ЧТО ЗНАЧИТ УПРАВЛЯТЬ ГОРОДОМ ИЛИ 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 хотя бы один человек, нуждающийся 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. Радует, что таких руководителей в России большинство.

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

На Московском урбанистическом форуме в 2018 году было заявлено, 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 начало 2023 года население Москвы составляло 13,1 млн человек).

Экономика всё больше концентрируется в городах. Десять крупнейших по производительности мегарегионов планеты

обеспечивают почти половину глобальной экономики в мире, в городах-лидерах производится 16 % мировой экономики, при том что городские жители составляют 4 % населения Земли. Будущее за городами.

В настоящее время в Российской Федерации насчитывается 1118 городов, в которых проживает 74,4 % населения (109,3 млн человек). В сельской местности проживает лишь 25,6 % жителей (37,4 млн человек).

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). Городов-миллионников на начало 2023 года в нашей стране шестнадцать: это Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Нижний Новгород, Самара, Пермь, Омск, Уфа, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Воронеж, Казань, Челябинск, Красноярск, Краснодар и Волгоград.

## **Главные цели управления городом или районом**

1. Обеспечение необходимых и достаточных условий населению для комфортного проживания в домах и квартирах. Обеспечение его социальными услугами, услугами ЖКХ и сервиса.
2. Постоянное обеспечение жителей города или 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, как высшему должностному лицу органа исполнительной власти округа, в течение почти 25 лет доверяли руководить территорией с населением 1,5 млн человек, то по мере проработки проблем, относящихся к такого рода должности, накопилась масса полезной информации о системах и методах эффективного решения целого ряда управленческих задач. Этот опыт может быть полезным для дальнейшего использования как практические рекомендации всем желающим.

В предлагаемой книге приводятся примеры, связанные с 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 населенного пункта 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 власти 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 людей формируется образ ничегонеделания со стороны власти, поэтому они с недоверием и скептицизмом относятся к этой власти, а зачастую — противодействуют ей, 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 производящих поборы. Информация об этих преступлениях очень быстро распространяется 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 негативные моменты, 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 к ним как к бездельникам.

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

Из-за отсутствия достаточной информации и знаний часто, обращаясь в органы местной власти, местные жители не знают, что глава администрации занимается не только волнующей их проблемой и может решить не только тот вопрос, по которому к нему обратились, но и сопутствующие: один слева, другой справа. Обратившийся часто не знает, что глава решает еще десятки других вопросов. Отсюда формируется мнение о частом бездействии.

## Полномочия prefecta с учетом возложенных на prefectуру обязанностей (185)<sup>1</sup>



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

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 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. Предположим, 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 — 24 компьютера, которые были установлены в 8 классе «Б». К тому же школа должна разместить эту новость на своем сайте. Надо также предложить ученикам поделиться этой информацией

<sup>1</sup> Постановление Правительства Москвы от 15.02.2013 № 76-ПП «О внесении изменений в постановление Правительства Москвы от 24.02.2010 № 157-ПП».

на своих страничках в социальных сетях. И чем больше школа даст информации о хорошем событии, тем больше людей узнает о позитивном шаге местной власти.

Я бы представил это в виде секторов:

- ▶ 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 имеет поддержку из разных источников. Схематически это показано на рисунке 2.



*Рисунок 2.* Наглядная схема информирования 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.

# ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА ДЛЯ УСПЕШНОСТИ КАРЬЕРЫ

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 качествами, на основе которых он может быть выдвинут на повышение.

## **1. Энергичность и эмоциональный интеллект (EQ)**

- выражает активную позицию при обсуждении текущих вопросов;
- предлагает идеи и вносит предложения;
- отстаивает свою точку зрения;
- охотно берет на себя общественные нагрузки;
- проявляет здоровое честолюбие, смело высказывает сомнения;
- ведет здоровый образ жизни, с оптимизмом смотрит в будущее;
- имеет личные увлечения, хобби.

## **2. Интуитивность (хорошая интуиция при принятии решений)**

- проявляет перспективное мышление;
- делает прогнозы и владеет инструментами прогнозирования;

- умеет аналитически и аргументированно обосновывать предположения и прогнозы;
- умеет обобщать и детализировать цифры и формулировать выводы;
- может предвидеть ситуацию.

### **3. Коммуникабельность**

- имеет навыки делового общения;
- умеет заводить деловые знакомства и поддерживать их;
- умеет вести деловую беседу;
- имеет много друзей и деловых контактов;
- обладает личностными качествами, которые делают человека интересным.

### **4. Самообразование**

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

### **5. Командность**

- поддерживает деловые и товарищеские отношения в коллективе;
- участвует в совместных с членами коллектива неформальных встречах, отдыхе, спорте и др.;
- ходатайствует за своих коллег в различных областях;
- положительно отзывается о коллегах и грамотно позиционирует результаты деятельности своего отдела или подразделения;
- проявляет другие качества и гордость за свою команду.

# 50 ШАГОВ К УСПЕХУ, ПРОВЕРЕННЫХ ПРАКТИКОЙ: БЕРИ И ДЕЛАЙ!

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

Ценность предложенных практических и поведенческих рекомендаций заключается еще и в том, что они сформированы и собраны вместе в единый перечень, что делает их удобными для изучения и использования.

## **ШАГ 1. Организуй свою систему управления.**

Разрабатывай и утверждай долгосрочные календарные программы и планы мероприятий по достижению целей, решению задач и проблем. Контролируя их исполнение постоянно и системно, всегда будешь видеть все цели, чтобы не отклоняться.

## **ШАГ 2. Создай свою систему текущей работы.**

Установи целевые регулярные (еженедельные, ежемесячные, квартальные) оперативки, штабы, коллегии, советы и системные объезды территории, строек и других объектов. Проводи

их согласно плану, не срывая. Все сотрудники должны быть подчинены этой системе и обязаны знать, когда от них потребуются отчет, доклад или ответы на вопросы, это их организует.

### **ШАГ 3. Работай по оперативному расписанию.**

Нормируй, ежедневно планируй и учитывай свою работу при ее надлежащей подготовке, веди ежедневник или деловой блокнот. В любом виде планируй день по часам, неделю, месяц, год, чтобы всегда видеть, что делается сейчас и что впереди, на пути к намеченным целям.

### **ШАГ 4. 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).

С использованием современных информационных технологий сделать это нетрудно.

### **ШАГ 5. Протоколируй совещания и переговоры.**

Все совещания и переговоры проводи с ведением протокола в сжатой форме: фамилия, краткое поручение и срок исполнения (без преамбул и комментариев, все поручения должны быть сгруппированы пофамильно за ответственными). Желательно, чтобы исполнители были ознакомлены с протоколом под роспись.

### **ШАГ 6. Не затягивай совещания более одного часа.**

Практика показывает, что за это время можно рассмотреть до 200 вопросов (см. Приложение № 1).

### **ШАГ 7. 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?», «новый срок».



Популярное издание

16+

**Владимир Борисович Зотов**

# **КАК ПОСТРОИТЬ КАРЬЕРУ РУКОВОДИТЕЛЯ**

**Золотые секреты министра**

Ответственный редактор *Марина Железнякова*  
Технический редактор *Галина Логвинова*

Формат 60×90/16. Бумага офсетная  
Тираж 1000 экз. Заказ

Издатель и Изготовитель: ООО «Феникс»  
Юр. и факт. адрес: 344011, Россия, Ростовская обл.,  
г. Ростов-на-Дону, ул. Варфоломеева, 150.  
Тел./факс: (863) 261-89-50, 261-89-59.

Изготовлено в России. Дата изготовления: 06.2023.  
Срок годности не ограничен.

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»  
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»  
432980, Россия, Ульяновская обл.,  
г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14.