

«Поймать» цифру

В администрации Иркутской области внедряются принципы корпоративного управления.

«Когда я учился в Иркутском госуниверситете, профессор Константинов всегда нам говорил, что есть миллион способов не решить задачу. И только один способ решить её. Задача управленца - найти способ, даже если сделать это почти невозможно, - считает директор департамента экономики администрации Иркутской области Александр Анчугин. – У сотрудников департамента экономики репутация людей, которые могут решить сложную задачу. По крайней мере, мы так обозначили свою цель».

Александр Анчугин – самый молодой среди руководителей департаментов администрации. Год назад он пришёл на эту должность с ВСЖД, где возглавлял плановый отдел отделения дороги. Этот факт вносит дополнительную интригу в его биографию и позволяет считать его одним из самых надёжных проводников идеологии губернатора Александра Тишанина в недрах областной администрации. Одной из тех трудных задач, на которые непременно нужно найти ответы в ближайшее время, для департамента экономики стала система целеполагания, которая сегодня внедряется в органах исполнительной власти.

- Как вы попали в администрацию? Губернатор пригласил?

- Личной встречи с губернатором у меня не было. Мне предложили работу в администрации, я согласился.

- Почему согласились?

- Это предложение, от которого мало кто откажется. Работа очень интересная, динамичная. Губернатор ставит жёсткие задачи и требует чёткой их реализации. Мне нравится работать в таком ритме.

Работа здесь сильно отличается от работы на ВСЖД. Там система более формализованная, гораздо больше рычагов прямого властного воздействия на ситуацию, на подчинённых. Тут нужно искать более мягкие формы влияния. Если обратили внимание, то управление у нас вообще «заточено» таким образом, чтобы прямого государственного вмешательства в ситуацию не было. Если раньше я мог за невыполнение какого-то показателя пригласить ответственного специалиста в течение суток явиться в Иркутск с объяснительной, с планом мероприятий по ликвидации ситуации, то здесь такого нет. Наверное, к счастью.

- Вы не авторитарный руководитель?

- Почему, достаточно авторитарный. Но тут авторитарность определяется очень просто. Я несу ответственность за определённый участок работы в рамках тех полномочий, которые мне выделяет руководство, и делаю то, что считаю целесообразным. Демократия – это хорошая форма управления, но не в данном случае. Внутри администрации, подразделения у нас никакой демократии быть не может. У нас существует один центр принятия решений, чёткая властная вертикаль. Нормальное корпоративное управление. Ситуация меняется очень быстро, и мы должны так же быстро реагировать на неё. Да, наш стиль управления иногда критикуют. Но с другой стороны, мы быстро учимся. Моё глубочайшее убеждение: когда человек действительно работает, его всегда поддержат.

- До которого часа у вас обычно продолжается рабочий день?

- В 7.30 я стараюсь быть на работе и до 10 вечера. Вообще, я не сторонник ночных бдений. Но когда готовился доклад в правительстве, например, и я работал в Москве до 8-9 вечера, мои сотрудники, все как один, были на рабочем месте. Меня это и удивило, и обрадовало.

- Почему у вас в кабинете нет портрета губернатора и президента, а висят календарь православный и икона?

- Для меня гораздо важнее работа, которую я делаю в команде губернатора. А календарь мне просто нравится, там - собор Богоявления. И икона пусть висит. Я крещёный.

- На чём основана система целеполагания, и что это такое вообще?

- Любое явление, цель должны описываться какой-то характеристикой, количественной или качественной. Без этого невозможно осуществить управление. Первое, что легло в основу системы целеполагания, – нормальный, если угодно, корпоративный менеджмент.

На железной дороге, например, существует документ, называется «Ежесуточный доклад о работе дороги». На одном листе выведены все основные показатели. Мы смотрим на этот лист и видим: участковая скорость не выполнена. Начинаем искать причины – задержки поездов, это означает, что плохо содержится инфраструктура. Смотрим, на каких именно участках были задержки, и видим конкретные причины. Далее разрабатывается план мероприятий, цифра поползла вверх. В идеале и в области будет такая картинка. Главное – определить причину, суть экономического явления.

- Примерно то же самое будет внедрено в области?

- Не только в области. Администрация президента сейчас разрабатывает новую версию системы оценки работы региональных администраций, которая включает в себя порядка 600 показателей.

Вот представьте себе, что в РФ создана корпорация «Россия». У неё есть территориальные подразделения, которыми руководят назначенные губернаторы. Если человек назначен, значит, он не политик, «великий и ужасный», а управленец, который должен решить конкретную задачу, а именно: сделать жизнь региона лучше. Ему дали рычаги, бюджет, полномочия, в рамках которых он действует. И потом с него обязательно спросят отчёт. Допустим, когда руководитель пришёл, ситуация характеризовалась определёнными показателями. В результате работы за год они изменились: где-то стали лучше, где-то хуже. А нужно видеть, почему хуже и как сделать, чтобы везде было лучше. То есть нужно понять, каким образом наиболее эффективно следует расходовать деньги, и оценить результативность. Вот и всё.

- Когда придёт команда из Москвы, область переключится на новую систему?

- Мы в любом случае будем реализовывать систему, которую задаст федерация, но пока её нет, мы работаем сами. Когда придёт команда сделать определённое количество, например, 170 или 400 показателей, и в этом поле планировать и оценивать свою деятельность, мы просто свою систему быстро перенастроим. Самое главное, за это время мы людям привьём новую идеологию. Например, начало года, показатель по младенческой смертности - 11,2. Поставлена задача снизить её до 8. Для того чтобы её решить, нужно проанализировать ситуацию, найти «слабые точки» - недостроенные объекты, неукомплектованность кадрами – и устранить их. Потому что над руководителем, как дамочков меч, висит эта цифра - 8. Подойдёт отчётный период, и с него обязательно спросят, выполнил свою задачу или нет. И не нужно рассказывать, что ты работал. Если ты работал, то где результат?

Если в прошлом году мы делали ежеквартальные аналитические доклады и по любому невыполнению формулировали протокольное решение, которое губернатор утверждал в виде заданий и «утяжелал» своей властной визой, то сейчас система становится ещё более жёсткой. Образно говоря, если в прошлом году мне не сказали, что эта цифра плохая, то я ничего делать с ней и не буду. Теперь не так. Есть показатели, будь добр их выполнять.

- А если не выполнил, то «мой меч – твоя голова с плеч»?

- Это, конечно, первое, что видит посторонний взгляд. Вот система целеполагания, а рядом лежит большой заточенный топор. Дело не в том, чтобы им пользоваться.

- Но лежать-то он будет?

- Лежать будет. Но основная задача системы – давать нам ясное понимание процессов, которые происходят. Показатели должны ориентировать людей на цель, во-первых, мотивировать на выполнение этой цели, во-вторых, и показывать эффективность наших действий, в-третьих. И самое главное, чтобы сложнейшая система под названием «социально-экономическая ситуация в регионе» двигалась в нужном направлении с предельно большой скоростью. Для чего нужен план? Для того, чтобы в момент его реализации сверяться с цифрами, как с компасом, – не сбились ли мы в сторону.

- Давайте на примере. У нас неважно обстоят дела в строительной сфере, мало жилья сдаётся в области.

- Губернатор поставил задачу руководителям соответствующих подразделений, дал задание – «сделать» цифру 570 тысяч квадратных метров в год. Департамент экономики в полугодовом отчёте прошлого года всю проблематику строительного комплекса поднял. Это было первое, что мы сделали, когда сели заниматься этой отраслью. Вы же помните, что длительное время вообще ничего слышно не было. Мы на тот момент сгенерировались на проблемах, которые там были, – и по земле, и по кадрам. Есть показатель, он не выполняется. Нам нужно понять почему.

Есть такое понятие - «поймать» цифру, почувствовать её. У нас очень сильные отраслевые подразделения. Но департамент экономики видит ситуацию в сухом остатке. Как раз в этом мы и можем быть полезными коллегам. То есть они работают каждый в своей теме, находятся в ситуации. А мы можем приподнять голову и посмотреть, в какую сторону мы двигаемся.

Управляемая система и система целеполагания, которую мы ввели, это так называемый «feed back» - обратная связь. То есть не просто закачали куда-то бюджетные деньги и забыли о них. Мы определили, куда, сколько и зачем закачали. А потом смотрим, было ли влияние на управляемый процесс, и какое. Могут, конечно, какие-то показатели не напрямую зависеть от наших действий, например демография.

- Да, как вы заставите женщин рожать?

- Есть материнский капитал, есть разъяснительная работа в СМИ, есть работа с институтом семьи, работа с молодёжной средой, в том числе финансирование программ по строительству доступного жилья. В конце концов, мы должны обеспечивать социально-экономическую стабильность, создавать рабочие места, повышать привлекательность региона. Это комплексная, многоплановая проблема.

- И сколько это будет области стоить?

- Я думаю, это будет области стоить областного бюджета. Но за один год её всё равно не решить. Например, проблема стоит 500 миллионов. В год на её реализацию выделяют 10 миллионов. Путём несложных математических вычислений мы высчитываем, что проблема будет решаться 50 лет. Это при условии, что проблема определена правильно и мы бьём в болевую точку. Исходя из этого, и должен формироваться областной бюджет: чёткий приоритет, жёсткий срок реализации, индикатор достижения, персональная ответственность. Давайте ходить ногами по земле. Может оказаться так, что мы показатель определили, цифра какая-то родилась. Тут тоже нужно смотреть, описывает ли цифра процесс. Система целеполагания будет живым инструментом, мы будем постоянно контролировать, отражает она наши задачи или нет, соответствует или нет. Как только она будет давать сбои, мы будем её уточнять, адаптировать к изменяющейся обстановке.

Биографическая справка

Александр Анчугин родился в 1979 году, закончил Иркутский институт инженеров железнодорожного транспорта. Получил в второе высшее образование в ИГУ (факультет бизнеса и менеджмента). Защитил кандидатскую диссертацию в Петербургском университете путей сообщения (2004 год). Работал 5 лет на железной дороге. Последняя должность – начальник планово-экономического отдела Иркутского отделения дороги. В мае 2006 года пришёл в администрацию Иркутской области на должность председателя комитета экономического анализа и прогнозирования.

Автор: Беседовала Елена Трифонова © Восточно-Сибирская правда ПОЛИТИКА, ИРКУТСК 👁 3127
27.06.2007, 18:24 📄 139

URL: <https://babr24.com/?ADE=38651> Bytes: 10903 / 10784 Версия для печати

 [Порекомендовать текст](#)

Поделиться в соцсетях:

Также читайте эксклюзивную информацию в соцсетях:

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

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

НАПИСАТЬ ГЛАВРЕДУ:

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

ЗАКАЗАТЬ РАССЛЕДОВАНИЕ:

эл.почта: bratska.net.net@gmail.com

КОНТАКТЫ

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

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

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

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

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

[Прислать свою новость](#)

ЗАКАЗАТЬ РАЗМЕЩЕНИЕ:

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

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО:

эл.почта: babrmarket@gmail.com

[Подробнее о размещении](#)

[Отказ от ответственности](#)

[Правила перепечаток](#)

[Соглашение о франчайзинге](#)

[Что такое Бабр24](#)

[Вакансии](#)

[Статистика сайта](#)

[Архив](#)

[Календарь](#)

[Зеркала сайта](#)

