ISSN 2541-8580

0+

ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 4 (66) 2024

Ключевая тема

Высшее образование: опыт Университета Правительства Москвы

Город XXI века • Теория и практика управления • Повышение квалификации государственных служащих • Кадровые проекты • Наука и инновации

ТВОЙ ГОРОД
ТВОЁ ДЕЛО

«Вестник Университета Правительства Москвы» – научно-практический журнал для эффективных руководителей современного мегаполиса и для тех, кто еще только учится управлять городом. Учредитель и издатель журнала – Университет Правительства Москвы.

Университет Правительства Москвы

Высшее образование

- Самые актуальные направления подготовки в бакалавриате, магистратуре и аспирантуре
- Интересные и насыщенные университетские будни
- Участие в городских проектах начиная с первого курса
- Стипендии и стажировки
- Перспектива работы в системе Правительства Москвы

Присоединяйтесь к команде Университета Правительства Москвы

Обучение за счет гранта Правительства Москвы

Управление кадровых сервисов Правительства Москвы

На **Витрине кадровых сервисов** – уникальные программы для сотрудников лучшей команды столицы

talent.mos.ru

Руководителям

Более 30 инструментов для эффективного развития команды и своих управленческих навыков

Специалистам

Более 40 программ для совершенствования профессиональных и личностных компетенций и для повышения квалификации

Все продукты созданы с учетом специфики работы в команде Москвы, и большинство из них не требуют финансовых вложений

Узнавайте первыми о старте записи на программы – подписывайтесь на официальный телеграм-канал Управления кадровых сервисов Правительства Москвы

Образовательное пространство Правительства Москвы

Более 400 бесплатных вебинаров об устройстве и развитии умного города, о повышении личной эффективности, секретах системного управления

Вебинары ведущих экспертов в удобное для вас время

Содержание

Город XXI века. Высшее образование: опыт Университета Правительства Москвы

2 **В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ**
Тридцать лет Университету Правительства Москвы

9 Мосты коммуникации: образовательное пространство университета сегодня. Материалы круглого стола

21 **А. А. АЛЕКСАНДРОВ, А. С. ВИШНЯКОВ**
Стратегии развития университета современного города

Теория и практика управления

30 **В. М. ГЛУЩЕНКО, Р. В. ШАМИН**
Математика управления городом

Кадровые проекты

36 **О. А. ПОЛОБОК, В. А. ЧИСТЯКОВА**
MPA для директоров московских школ

40 **С. А. КАЛЕНИКОВА**
Стандарты: как избегать и как минимизировать последствия ошибок в работе с пользователями

44 «Лестница в будущее»: стать частью команды Правительства Москвы

Повышение квалификации государственных служащих

48 **А. В. ТЕРКИНА**
Мастера взаимодействия: подготовка секретарей приемных в Правительстве Москвы

Наука и инновации

53 **Н. С. ГЕГЕДЮШ, О. Н. ЛЮБИНА, И. И. ЗАДОРОЖНАЯ**
Стратегическое управление персоналом организации: программа магистратуры

57 **А. В. ФОМЕНКО**
Бусидо для современного руководителя. Рецензия на книгу С. А. Журихина «Кодекс современного лидера: Бусидо 2.0»

60 **Ю. Ю. ЛЕДЕНЕВА, А. И. ПОМИНОВА, А. Н. БУКИНА**
Конкурс «Мегаполис XXI века – город для жизни»: молодежные инициативы для городского управления

УДК 378.6(470-25)

В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ
Ректор Университета Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

V. YU. FIVEYSKIY
Rector of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
PhD in Psychology

Тридцать лет Университету Правительства Москвы

Metropolitan Governance Yury Luzhkov University Turns Thirty

Университет Правительства Москвы в этом году отмечает 30-летний юбилей. Главная особенность вуза в том, что он объединяет в себе черты классического и корпоративного университета. На протяжении трех десятилетий университет готовит управленческие кадры для столичных организаций. Вуз реализует практико-ориентированные образовательные программы: студенты присоединяются к команде Москвы еще в ходе обучения, участвуя в реальных столичных проектах, проходя стажировку в структурах московского правительства. Проводятся выездные занятия на объектах городской инфраструктуры, а в процесс преподавания вовлечены действующие руководители-практики. Университет Правительства Москвы поддерживает и развивает тренд на непрерывное образование, реализуя большое количество регулярно обновляемых программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Здесь создаются и успешно внедряются уникальные кадровые технологии с ориентацией на сотрудников организаций контура Правительства Москвы. Сегодня Университет Правительства Москвы – это учебное заведение, научно-образовательный консалтинговый центр и инновационная площадка для взаимодействия и обмена управленческим опытом между участниками профессионального сообщества.

This year marks the 30th anniversary of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, a unique institution blending the characteristics of a traditional university with those of a corporate university. For three decades, the University has cultivated managerial talent for Moscow's organizations. Its practice-oriented curriculum actively integrates students into the city's governance, providing opportunities for participation in real-world projects and internships within the City of Moscow government structures. For its students the University organizes site visits to city infrastructure projects and leverages instruction from active, practicing executives. Further emphasizing continuous professional development, the University offers a wide range of regularly updated programs for advanced training and professional development, specifically tailored to employees within the Moscow government's sphere of influence. Today, the University functions as an educational institution, a research and educational consulting center, and an innovative platform for interaction and knowledge exchange among professionals in the field of public administration.

Ключевые слова: Университет Правительства Москвы, государственные гражданские служащие, практико-ориентированное обучение, непрерывное обучение, управление персоналом, кадровые проекты.
Key words: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, state civil servants, practice-oriented learning, lifelong learning, personnel management, HR projects.

Для цитирования: Фивейский В. Ю. Тридцать лет Университету Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 4. С. 2–8.
For citation: Fiveyskiy V. Yu. Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University Turns Thirty. *MMGU Herald*, 2024, no. 4, pp. 2-8. (In Russ.).

В этом году Университет Правительства Москвы отметил тридцатилетний юбилей. Какой путь прошел вуз?

Конечно, мы не без гордости говорим о том, что нашему университету уже 30 лет. В образовании важны традиция, «школа», накопленный опыт, взаимодействие поколений преподавателей, поколений выпускников. Успех и репутация в нашем деле не возникают за один день – они складываются годами. Поэтому такой фактор, как возраст организации, безусловно, важен. При этом, разумеется, как и в человеческой жизни, по-разному можно распорядиться этими годами, и сам по себе возраст организации автоматически не гарантирует ни качества, ни тем более актуальности образования. Нужно демонстрировать постоянную динамику, быть в тренде. В этом смысле, я считаю, – мы в выгодной ситуации. Наше положение в структуре Правительства Москвы, включенность в городские проекты, если хотите, побуждает нас поддерживать актуальность подходов и содержания программ, нацеливает на весьма энергичное движение в ритме нашего мегаполиса. За три десятка лет мы прошли путь от небольшой образовательной организации до центра лучших на сегодняшний день кадровых практик и консалтинга для современного мегаполиса. Университет – научно-образовательная организация, которая решает для нашего города широкий круг практических задач.

Что представляет собой университет сегодня?

Сегодня в нашей команде более тысячи человек, это штат профессионалов, энтузиастов, практиков, которые не только учат студентов, но и активно участвуют в проектах вуза, делают все для его постоянного развития.

У сотрудников московских организаций Университет Правительства Москвы ассоциируется со зданием на Сретенке. Сейчас у нас три адреса в разных районах города. Помимо Сретенки, занятия проходят в историческом здании школы имени Зои и Александра Космодемьянских. Два года назад мы получили и сейчас обживаем новый корпус на проспекте Мира.

Считал бы следующим логичным шагом развитие нашего взаимодействия с горожанами. Создание системы открытых пространств для проведения лекций, мастер-классов, организации того, что называется скучным словом «профориентационные мероприятия», и творческих студенческих активностей. Городской университет должен непосредственно взаимодействовать с городом, быть элементом его среды, обмениваться с ним энергией.

Наша миссия – выступать катализатором обновления города через подготовку кадров

Как бы вы определили главную особенность Университета Правительства Москвы?

Наша уникальность в том, что мы сочетаем черты классического и корпоративного университета. Мы уникальный вуз, который содействует реализации стратегических целей развития столичного мегаполиса, транслирует корпоративные ценности системы управления Москвой. Наша миссия – выступать катализатором обновления города через подготовку кадров, обучение руководителей и сотрудников, создание, накопление и распространение передовых знаний. Наша деятельность формирует особую среду, культуру и создает расширенные возможности для обучения и профессиональной самореализации студентов.

Мы строим лучшую систему образования для тех, кто стремится создавать будущее городов. Звучит пафосно и амбициозно? Пусть так. Большая цель должна быть такой. Особенно если мы говорим о планах и стратегическом развитии Москвы.

Мы строим лучшую систему образования для тех, кто стремится создавать будущее городов

Чему можно научиться в университете?

На сегодняшний день у нас представлены все уровни высшего образования: бакалавриат, магистратура, аспирантура.

Абитуриенты могут выбирать из 39 профилей по шести направлениям. Мы регулярно обновляем программы в соответствии с изменениями на рынке труда и запросами города.

Доступность образования – наш стратегический фокус

Кроме того, мы реализуем широкий набор программ дополнительного образования для сотрудников Правительства Москвы. Наш университет ориентирован на подготовку управленческих кадров столичного региона. И по уровню развития городской среды и сервисов, и по динамике развития Москва – один из мировых лидеров. Поэтому, чтобы соответствовать времени, а где-то и опережать его, мы разрабатываем для своих студентов и слушателей новые программы и образовательные возможности, расширяем и совершенствуем существующие.

Сильная сторона нашего вуза – возможность использовать столичную инфраструктуру для проведения занятий

Насколько доступно высшее образование в университете?

С 2022 г. в вузе действуют грантовые программы Правительства Москвы. Кроме того, предусмотрены стипендии для талантливых и активных студентов. Доступность образования – наш стратегический фокус.

Отбор и привлечение в контур управления городом лучших – одна из наших главных задач.

В современном мире в сфере образования проявляется тренд на практико-ориентированное обучение. Как в вузе реализуется эта концепция?

У нас университет практиков и практик. Специалисты Правительства Москвы и подведомственных организаций, работающие в рамках современной городской повестки, обучают студентов на конкретных кейсах, реализуют совместные проекты, в широком смысле – готовят себе смену.

Сильная сторона нашего вуза – возможность использовать столичную инфраструктуру для проведения занятий. Эксперты на местах, руководители различных направлений ведут занятия непосредственно на городских объектах: на станциях метро, в парке или в центре управления ЖКХ. Это позволяет студентам изучать, как работает та или иная городская система в реальном времени.

«Забудьте все, чему вас учили в университете» – фраза, которую многие выпускники слышат на своем первом рабочем месте, – не про нас. Напротив, вся наша система нацелена на то, чтобы выпустить готового специалиста, действительно знакомого со спецификой городского управления.

Мы говорим нашим студентам: «Не когда-то, а с вашего первого дня в университете, с 1 сентября вы в команде Москвы. Это общие человеческие и корпоративные ценности, общие подходы и инструменты, общая информационная среда. В аудиториях и на городских объектах вас учат ваши будущие начальники или те люди, которые сегодня выполняют ту работу, которую вы будете выполнять завтра».

В отличие от привычной всем преддипломной или производственной практики, продолжительность которой обычно не больше месяца, у нас это реальная работа в городских проектах, стажировки с профильными наставниками по конкретной специальности в структурах Москвы, органах власти и бюджетных учреждениях на протяжении всего периода обучения. С первого до последнего курса.

При этом важно не потерять «здоровую фундаментальность» университетского курса. Практика практикой, но студент должен освоить необходимый объем базовых дисциплин, предусмотренный федеральным образовательным стандартом, а главное – формирующий основу всего последующего образования, общее мировоззрение человека. Само погружение в интеллектуальную университетскую среду очень важно для развития гармоничной личности.

Приносит ли такой подход свои плоды? Насколько ваши выпускники востребованны?

Они весьма востребованны. Мы стремимся к тому, чтобы уже на старших курсах ребята получали серьезные предложения о работе и имели возможность выбора профессиональной траектории. Более половины наших выпускников первой ступени высшего образования идут работать в органы власти и подведомственные организации столичного правительства. Остальные выбирают коммерческий сектор, федеральные структуры, начинают свой бизнес или продолжают обучение. Все, в конечном счете, определяет желание самого выпускника.

Мы за то, чтобы основная часть ребят работала после выпуска в контуре Правительства Москвы. Тут речь идет не только о структурах управления мегаполисом, но и об огромном количестве организаций в сфере развития и обслуживания городской инфраструктуры, транспорта, образования и науки, социального проектирования и социальной работы, туризма. Это дает максимально широкие возможности для профессиональной и личной реализации, последующего карьерного роста.

В общей сложности в органах исполнительной власти столицы и подведомственных организациях более 900 тыс. рабочих мест. Правительство Москвы – крупнейший и один из лучших работодателей страны.

Есть планы по расширению географии: университет будет заниматься подготовкой ребят из других регионов. Часть выпускников, конечно, останется работать в Москве, но кто-то вернется в свой город и будет внедрять передовой опыт управления там.

Будет ли меняться система высшего образования?

Она меняется каждый день! Меняются рынок, среда, запросы работодателей. Наша область весьма конкурентна. Особенно остра борьба за лучших абитуриентов, а Правительству Москвы нужны именно такие. Как в сказке про Алису: надо изо всех сил бежать для того, чтобы оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее.

Мы хотим еще больше усилить практическую составляющую: университет разрабатывает сейчас большой проект «Учись и работай», который постепенно должен охватить всех наших студентов. Помимо совмещения работы в городских проектах с учебой, он предполагает внедрение системы наставничества и индивидуальных тьюторов, дальнейшее обучение на объектах и использование кейс-метода, расширенный доступ студентов к электронным ресурсам Правительства Москвы, возможность защиты диплома в формате проекта или стартапа.

Университет разрабатывает сейчас большой проект «Учись и работай», который постепенно должен охватить всех наших студентов

Как изменится содержание образования?

В общеобразовательной части усилится вес математики и иностранных языков. Сегодня цифровизация – основной тренд и вызов едва ли не во всех сферах. Современный преподаватель должен постоянно улучшать свои цифровые компетенции. Мы работаем над созданием новых образовательных продуктов, внедряем новые образовательные и педагогические технологии. Уже сейчас мы начали применять технологии искусственного интеллекта в процессе построения образовательных программ. Пока это лишь начало пути взаимодействия с искусственным интеллектом, но мы активно работаем над тем, чтобы максимально полно использовать его возможности и обучать этому студентов. Программирование, аналитика данных, навыки использования ИИ – все это необходимо будущему руководителю независимо от профиля его специализации.

Также мы считаем важным усиливать лингвистическую подготовку. Мы активно развиваем языковые программы, которые войдут в общий образовательный пакет. У наших студентов будет возможность в процессе учебы осваивать сразу несколько иностранных языков, включая китайский. Изучение языков помогает в межкультурной коммуникации, развивает, дает возможность знакомиться

с достижениями мировой науки и управленческой практики из первых рук.

Летом этого года в университете были созданы новые учебные подразделения – кафедра математики, информационных технологий и компьютерных наук и кафедра иностранных языков.

Мы активно разрабатываем и реализуем молодежные проекты

Как реализуется воспитательная деятельность в вузе?

Государство уделяет сейчас этому большое, даже первостепенное внимание. Формирование гражданской позиции, патриотизма, основ мировоззрения – важная часть нашей работы. Особенно это актуально для университета, который готовит будущих управленцев. Понимание российских цивилизационных особенностей и контекста, опора на наши традиционные ценности – основа консолидации для достижения общих целей, уверенного движения вперед, заботы о людях, о семьях.

Мы активно разрабатываем и реализуем молодежные проекты, в рамках которых организуются стажировки в Правительстве Москвы не только для студентов нашего университета, но и для учащихся других столичных вузов.

Традиционно большое внимание мы уделяем и воспитательной работе, и спорту. В итоге мы решили объединить эти два направления в один проект, который назвали «Тренируйся с ректором». Серию тренировок для поддержания здоровья и бодрости мы совместили с неформальной беседой, разговорами о важных вещах, о том, что волнует молодежь. Для ребят это возможность свободного диалога с ректором, а для меня – один из способов узнать, чем живут современные молодые люди, что их волнует. Я могу им что-то посоветовать, направить и даже в каких-то случаях подкорректировать поведение или развитие ситуации. А они, в свою очередь, дают обратную связь – подсказывают, как сделать университет лучше.

Расскажите, чем еще занимается университет, помимо подготовки студентов.

Наряду с высшим дополнительное образование – это важное направление работы нашего университета. Здесь нет противоречия, это две части одного процесса. Убежден, что на протяжении всей сознательной активной жизни человек должен быть объектом работы по развитию кадров.

Мы начинаем даже не с абитуриентов, а со школьников. Определиться с профессией бывает очень непросто – даже взрослый человек не всегда уверен, тем ли он занимается в жизни. Чем раньше начнется знакомство с разными профессиями, видами профессиональной деятельности, тем лучше – тем более осознанным и качественным будет выбор.

Преподаватели и студенты нашего университета придумывают увлекательные проекты и программы, знакомящие школьников со сферой управления, современными инновационными разработками.

Студентам, помимо учебных практик, предлагаются стажировки и дополнительные практики, не входящие в учебные планы. Все наши студенты – это в идеале будущие управленческие кадры организаций, входящих в контур Правительства Москвы. Процесс их подготовки должен быть качественным и непрерывным, поскольку молодые кадры, их свежие идеи, энтузиазм делают управление мегаполисом максимально эффективным.

Наш вуз – это высшее учебное заведение, часть команды Аппарата Мэра и Правительства Москвы. По сути Университет Правительства Москвы является кадровым и образовательным центром столичного правительства. В прошлом году по программам дополнительного профессионального образования только в очном формате мы обучили более четверти миллиона слушателей. Впечатляющая цифра.

Не менее важное для нас направление – разработка и внедрение кадровых технологий. Этот комплекс ориентирован на сотрудников системы Правительства Москвы. Мы предлагаем полный цикл кадровых сервисов – от привлечения, подбора, оценки

персонала, его обучения, адаптации до организационной диагностики, кадровой аналитики и сопровождения увольнения. Также мы реализуем специальные проекты, в том числе направленные на развитие и продвижение HR-бренда столичного правительства.

Еще одна технология, которую активно реализует университет, – это формирование профессиональных сообществ и площадок для обмена опытом. Это своего рода коворкинг, который дает возможность руководителям учиться друг у друга.

Как удается эффективно управлять всеми этими процессами?

Университет похож на холдинг, в котором подразделения курирует единая управляющая компания, при этом все структуры, все сотрудники должны видеть траекторию общего пути и двигаться в одном направлении. Естественно, уровень понимания этого процесса может варьироваться в зависимости от выполняемых функций и позиции работника в структуре организации.

Однако важно, чтобы все были позитивно настроены в своем желании принимать активное участие в достижении целей и решении задач развития мегаполиса. Такая установка предъявляет очень высокие требования к персоналу. И моя задача как ректора – сформировать команду, которая может быстро сориентироваться, распределиться по группам, решить любую поставленную задачу за ограниченное время. По моему мнению, преподавательский состав и сотрудники Университета Правительства Москвы сегодня – это именно такая команда.

Используете ли вы разработанные вами кадровые технологии в вашей работе руководителя?

Конечно. Любая команда – это живой организм, в котором происходят различные процессы, изменения, обновления, подъемы, спады. Наши технологии созданы специально для того, чтобы контролировать эти процессы, сохранять и повышать мотивацию и работоспособность каждого сотрудника.

Нагляднее будет, если пояснить на примере. В нашем случае новые направления деятельности университета потребовали привлечения людей с разнообразным опытом, представителей разных корпоративных культур.

Студентам, помимо учебных практик, предлагаются стажировки и дополнительные практики

В нашей команде есть сотрудники с академическим профилем, есть выходцы из бизнес-сектора, представители молодежи и старшего поколения, у всех разный опыт, жизненные установки, интересы. Эта разница иногда приводит к определенным трудностям синхронизации и взаимодействия. В этой ситуации мы активно занимаемся отладкой процессов, созданием эффективной нормативной базы, обучением сотрудников совместной работе.

Мы организуем общие проекты, где пересекаются интересы разных групп. Это позволяет не только достигать результатов, но и развивать навыки командной работы через командообразование и коллективные мероприятия.

Для обеспечения эффективности управления вузом мы стараемся на ключевые должности подбирать правильных людей. Мы проводим организационную диагностику, чтобы определить, кто должен занимать эти позиции.

Однако если коллектив подобран исключительно по профессиональным критериям, этого недостаточно. Очень важно, чтобы члены команды были совместимы на уровне ценностей и могли понимать друг друга практически без слов. В условиях напряженного темпа работы необходимо, чтобы новые сотрудники выдерживали сроки и высокую нагрузку. Для успешного решения поставленных задач они должны быть профессионалами, разделяющими мотивацию и ценности команды.

Какими качествами, на ваш взгляд, должны обладать студент и преподаватель будущего?

Мир вокруг нас стремительно меняется. Жизнь в городе становится более комфортной, насыщенной, интересной, но, с другой стороны, появляется много соблазнов потратить время на отдых и развлечения, сократить двигательную активность, прогулки, поездки, живое общение. Студент вуза – это, как правило, совершеннолетний, почти сформировавшийся человек, которого все равно еще нужно воспитывать.

Одна из главных задач преподавателя – сформировать у молодого поколения правильные жизненные установки

Выстроить в вузе систему воспитания – задача не из легких, особенно с учетом того факта, что наш университет готовит кадры для управления столицей и наши выпускники во всех смыслах должны быть на высоте. Поэтому для меня студент будущего – это прежде всего человек с правильной системой ценностей, которая, на мой взгляд, не зависит от условий окружающей действительности.

Нужно готовить себя прежде всего психологически, чтобы овладевать новыми умениями, не бояться запускать новые проекты или включаться в них

В свою очередь, одна из главных задач преподавателя – сформировать у молодого поколения правильные жизненные установки, прежде всего своим примером! Помнить и знать, что с этими установками наши студенты пойдут по жизни, к своим подчиненным, в свои семьи. Пусть они помогают им в любой ситуации принимать взвешенное верное решение, помогают делать лучше свою жизнь и мир вокруг себя.

Каждый год в университете в День знаний проходит встреча ректора с первокурсниками. А что бы вы хотели пожелать сейчас будущим выпускникам?

Будущим выпускникам хочу пожелать не терять времени, не бояться трудностей и оставаться открытыми ко всему новому. Чем старше они будут становиться, тем сложнее им будет сохранять эту открытость, непредвзятость, непосредственность.

Нужно стремиться быть увлеченными, интересоваться тем, что происходит вокруг. Важно общаться, заводить личные и профессиональные контакты со специалистами из других сфер – это сделает взгляд на мир гораздо полнее и глубже. Наличие сети профессиональных контактов поможет сократить время поиска информации, оперативнее решать вопросы, в конечном итоге – поспособствует карьере.

Москва сейчас активно развивается, любого отдельного навыка мало для того, чтобы не отставать от жизни, от ее темпа. Нужно готовить себя прежде всего психологически, чтобы овладевать новыми умениями, не бояться запускать новые проекты или включаться в них, внедрять и осваивать новые технологии.

Если речь идет о государственной или муниципальной службе, то следует осознавать, что это серьезная профессиональная деятельность и большая ответственность. Важно понимать, что мы работаем для горожан, и наша главная задача состоит в том, чтобы создать им комфортные и безопасные условия для жизни, труда и отдыха. Помнить о людях. Не терять себя.

Беседовала **А. А. Орлова**

УДК 378.1+37.01-057.875+378::[371.3+004.9]

Мосты коммуникации: образовательное пространство университета сегодня

Материалы круглого стола

Bridges of Communication: The University's Educational Space Today

Roundtable Discussion Docs

Традиционный круглый стол, прошедший в стенах Университета Правительства Москвы, на этот раз был приурочен к круглой дате: в 2024 г. вузу исполнилось тридцать лет. Представители кафедр университета обсудили актуальные вопросы высшего образования в современных условиях. Участники дискуссии поделились своим опытом использования образовательных технологий, видением перспектив развития высшего образования и актуальных вызовов, с которыми сталкиваются университеты сегодня. Особое внимание было уделено интересам и потребностям современного поколения студентов. В рамках первого раздела («Современный студент: мотивация, интересы, возможности») участники круглого стола говорили о необходимости учитывать новые ценности, использовать современные форматы взаимодействия, предоставлять возможность для самореализации. Второй раздел дискуссии («Качество работы преподавателя») был посвящен влиянию уровня развития и актуальности компетенций преподавателя на качество подготовки будущих специалистов. В третьем разделе круглого стола («Цифровая среда vs учебная аудитория: коммуникации в образовании сегодня») прозвучали мнения о внедрении цифровых технологий в высшем образовании, о возможностях, обеспечиваемых цифровизацией, о недостатках, которые могут влиять на образовательный процесс, и способах обхода подводных камней.

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University recently held a traditional roundtable discussion commemorating its 30th anniversary. University faculty members discussed the current state of higher education, sharing their experiences with educational technologies, perspectives on its future, and the challenges universities face today. Particular emphasis was placed on understanding the interests and needs of modern students. Within the "Modern Student: Motivation, Interests, and Opportunities" section, participants highlighted the importance of incorporating new values, utilizing contemporary forms of interaction, and fostering opportunities for self-realization. The second portion of the discussion (section "Teachers' Performance") focused on the impact of faculty competences (their state and relevancy) on the quality of future specialists. The third segment (section "Digital Environments vs. the Classroom: Communication in Education Today") delved into the implementation of digital technologies in higher education, exploring the opportunities they present, potential drawbacks that can impact the educational process, and strategies to navigate these challenges.

Ключевые слова: высшее образование, Университет Правительства Москвы, мотивация, повышение квалификации, цифровизация.
Key words: higher education, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, motivation, professional development, digitalization.

Спикеры:

Ю. Н. Артамонов, профессор кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, доктор технических наук;

Ю. Г. Бабаева, заместитель заведующего кафедрой юриспруденции Университета Правительства Москвы, кандидат юридических наук;

К. И. Вайсеро, заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы, доктор психологических наук, профессор;

И. П. Гладилина, заместитель руководителя отделения магистратуры и аспирантуры учебного отдела Университета Правительства Москвы, доктор педагогических наук, профессор;

О. А. Горанова, заведующий кафедрой экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук, доцент;

В. В. Горлов, профессор кафедры финансового менеджмента и финансового права Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, доцент;

В. Б. Исраелян, доцент кафедры юриспруденции Университета Правительства Москвы, кандидат юридических наук, доцент;

Е. В. Климкович, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы, кандидат педагогических наук;

М. Ю. Погудаева, профессор кафедры финансового менеджмента и финансового права, доктор экономических наук, профессор;

Е. П. Попова, заведующий кафедрой иностранных языков, кандидат филологических наук;

С. А. Сергеева, старший научный сотрудник сектора научно-исследовательских работ и проектов Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук;

Л. А. Соколов, профессор кафедры государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, профессор;

Е. О. Туманова, доцент кафедры иностранных языков, кандидат филологических наук, доцент;

В. И. Тымчик, профессор кафедры юриспруденции, доктор исторических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации.

В центре внимания нынешнего круглого стола, приуроченного к тридцатилетию Университета Правительства Москвы, – трансформация образовательного пространства вуза, вызванная текущими изменениями в обществе и запросами городской экономики к высшему образованию. Круглый стол – это возможность обменяться опытом и обсудить общие цели, перспективы и дальнейшие пути развития университета.

Необходимо проанализировать образ современного студента, его запросы и ожидания от преподавателей как проводников знаний и гаранта их будущего профессионального развития, успешной жизни в российском обществе.

Нужно подумать и о самих преподавателях, педагогах – эта тема является главной для профессиональной самореализации каждого, кто собрался за круглым столом. Как сделать обучение более интересным и результативным? Какие методики и инструменты нужны, чтобы эффективно формировать компетенции у студентов? Какие условия нужны для профессионального роста и развития педагогов, чтобы вуз, который они представляют, оставался конкурентоспособным и находился среди флагманов российского образования?

Цифровая среда в высшем образовании открыла широкие горизонты для развития университета, но в то же время несет в себе существенные риски. Каково место цифровых технологий в образовательном процессе? Какие преимущества они дают в сравнении с традиционными форматами обучения, каковы их недостатки? Следует проанализировать роль преподавателя как пользователя и модератора цифровых платформ, составителя цифрового контента. Важны ли традиционные форматы преподавания? Как сохранить их ценность, учитывая запросы современного общества?

1. Современный студент: мотивация, интересы, возможности

М. Ю. Погудаева:

Образование, как и другие сферы жизни общества, не может не реагировать на социально-экономические изменения. Соответственно, меняется и сама система образования, и подходы к формированию новой стратегии развития образования, запросы и потребности, и, конечно, меняются преподаватели, заказчики обучения и студенты.

В общественных кругах очень популярной является тема смены поколений, которую многие эксперты считают чуть ли не основной для экспертного анализа и рекомендаций по трансформации образования. Однако, как показывает жизнь, общеизвестные штампы (бумеры, зумеры, миллениалы, клиповое мышление и т.п.) часто себя не оправдывают и даже порой мешают эффективной работе преподавателя с аудиторией.

Мотивация современного студента, как и ранее, может быть совершенно различной: от желания получить образование для обеспечения себе минимального дохода или удовлетворения запроса заказчика обучения (выбор родителей) до желания получить элитарное образование в целях развития собственных когнитивных способностей, повышения собственного социального статуса и успешного развития карьеры. Интерес является неотъемлемым компонентом мотивации.

Сегодня многие студенты, выбирая вуз, решают сложную задачу координации своих личных интересов и возможностей с интересами и возможностями заказчиков обучения. Например, надо выбрать: получать ли образование на платной основе по желаемому направлению подготовки в престижном столичном вузе или обучаться на бюджетном месте с учетом баллов ЕГЭ, но в менее престижном вузе.

Возможности удовлетворения интересов и потребностей современных студентов во многом зависят от возможностей образовательных учреждений: финансирование инновационных технологий обучения, инфраструктура вуза, качество профессорско-преподавательского состава.

Ю. Г. Бабаева:

Мир меняется… но меняется ли он на самом деле? И что меняется в мире? Появляются новые инструменты, идет технический прогресс, влекущий за собой экономический рост. Однако сам человек не претерпевает существенных изменений. Объем мозга остается прежним, силой мысли мы предметы пока еще не можем двигать. Моментально перемещаться в пространстве (телепортироваться) тоже еще не получается. Каждое время несет свое собственное «современное» состояние, которое распространяется на все сущее.

Личность преподавателя играет ключевую роль в процессе обучения студентов

Изменяется ли студент с течением времени? Стал ли он умнее в сравнении с тем, какими были студенты до него? Представляется, что не изменился. Никаких принципиальных отличий между студентами разных времен по сути нет! Те, кто жаждали знаний, так и продолжают к ним тянуться. Те, у кого проявлялся интерес к познанию и освоению нового, так и продолжают познавать и осваивать новое. Да, появился новый инструментарий, появился больший объем информации, что, однако, не приводит к прямому следствию: объем информации увеличивает объем знаний.

М. С. Пригодич (*слева*) и Я. А. Марусич, студенты Университета Правительства Москвы (фото А. Красавина, 2024 г.)

Да, сейчас современный студент обладает большими техническими возможностями для изучения информации, но только тогда информация становится знанием, когда есть мотивация к ее переработке и освоению. Такой мотивацией могут быть разные обстоятельства: иногда материальные стимулы, иногда общественное признание, но наиболее устойчивым и важным будет являться интерес.

Если удалось заинтересовать студента, то общество получает как минимум единицу последующего своего развития, а что в итоге даст эта «единица», будет зависеть от того, какое мировоззрение будет у студента, какие базовые принципы и ценности будут заложены в нем, в развитие его интереса.

Роль преподавателя приобретает новое значение и новое содержание

И. П. Гладилина:

Латинский афоризм «все меняется, но ничто не исчезает» – это четкий вневременной посыл о роли студенчества в жизни каждого общества. Именно студенты, каждый раз выступая в новой роли, сохраняют общие ключевые черты студенчества всех эпох. Мобильность, инициативность, целеустремленность, стремление проявить свою индивидуальность, бунтарство в разных формах проявления – эти и многие другие качества студента можно отнести к вневременным. Вместе с тем неоспорим и тот факт, что каждая эпоха дает что-то свое, особенное, неповторимое. К примеру, мотивация сегодняшнего студента во многом основана на интересе к тому делу, которым он занимается. И профессиональное самоопределение в данном случае должно входить в зону интересов задолго до поступления в вуз.

Существует также синдром размытости карьеры – это результат случайного выбора будущей профессии. Но! Именно сегодняшнему студенту этот синдром намного легче преодолеть. Сейчас доступно большое разнообразие форм учебной и внеучебной деятельности. Поэтому создание системы мотивирования всех участников учебного процесса (магистрантов, аспирантов, преподавателей, приглашенных экспертов – представителей работодателя) позволяет обучающемуся «увидеть» и «ощутить» будущую профессию в полном объеме уже в студенческие годы. Также важно, чтобы интересы студента были соотнесены с его возможностями – а это зачастую очень непросто осознать молодому человеку. Мы, преподаватели, способны и должны повлиять на ситуацию, вступив в тесное сотрудничество, творческое взаимодействие всех участников образовательного процесса. И роль преподавателя приобретает новое значение и новое содержание.

О. А. Горанова:

Сегодня приходится сталкиваться с тем, что важность высшего образования для молодых людей не всегда очевидна. При потере долгосрочных ориентиров и в погоне за быстрым успехом мотивация и интересы студентов могут быть искажены, если преподаватель не сможет выстроить правильные коммуникации и открыть так называемые глубинные слои высшего образования. Например, быстрое мышление. Студент учится систематизировать информацию, отделять важное от неважного при конспектировании лектора, думать здесь и сейчас, расставлять приоритеты. Очень важный блок когнитивной функции – «думать быстро» – это та самая возможность, которая очень пригодится в жизни, особенно на высоких карьерных позициях. Или еще один слой – организация собственного времени. Потенциальных выпускников с красным дипломом можно, учитывая их мотивацию, интересы и возможности, ориентировать на стратегию личностного роста, где есть планомерность и стабильность. Для тех же, кто имеет синий диплом, больше подходит другой вариант стратегии – предпринимательство.

К. И. Вайсеро:

Внешне студенты чаще всего позиционируют свои ситуативные порывы и влечения. И мы видим их отражение как интересы или

«признаки» современной молодежи. Но в системе мотивации молодого человека, очевидно, есть еще и другие ведущие мотивы. На более глубоком уровне находятся осознанные побуждения необходимости или значимости достижения результата. Ядро мотивационной системы – это ценности, обусловленные мировоззрением или жизненной установкой студента.

В. И. Тымчик:

Мотивация обусловливается комплексом факторов, включая желание получить престижное образование в престижном вузе; стремлением приобщиться к чему-то новому, в том числе в профессиональном смысле, формированием уважительного отношения к профессии и др.

На самотек поддержание и развитие мотивации пускать нельзя. Над ней надо работать и студенту, и преподавателю. Качество образовательного процесса в значительной мере зависит от мотивации студентов, их заинтересованности в знаниях.

В практике подготовки международников мы используем комплекс мер по развитию вышеотмеченных факторов мотивации. Один из самых востребованных – встречи с успешными выпускниками.

С. А. Сергеева:

Современному студенту присущи абсолютно все характерные черты окружающего социума, как положительные, так и отрицательные. Студент – это зеркало своего времени. Мы живем в эпоху огромных потоков информации, и возможность найти уникальные данные позволяет в некоторых случаях студенту точечно знать больше преподавателя. И в той степени, в какой мотивирован студент, в такой и будут выстраиваться отношения с преподавателями, однокурсниками. Возможность студента поделиться своими знаниями корректно – здесь уже и мастерство преподавателя должно проявиться в понимании ситуации.

Как, не потеряв свой авторитет, поддержать интерес студента, предложить ему выполнить исследование, вовлечь других студентов в коллективную поисковую работу? Услышать друг друга и действовать вместе – в этом шанс найти новые формы взаимодействия, которые позволят каждому молодому человеку раскрыть свои возможности, а преподавателю – показать все грани своего педагогического мастерства. Интеграция интересов и возможностей, мотивация на достижение результата – залог хорошего образования, а хорошее образование – это всегда открытие новых возможностей.

Е. П. Попова:

Современный студент в значительной степени самостоятельно определяет образовательную траекторию, подбирает источники информации и инструменты обработки этой информации.

Изменилась сама суть образовательного процесса. Студенты ждут от вуза ориентира и целеполагания в профессии, демонстрации перспективных профессиональных компетенций и возможности развить нестандартные творческие навыки. В ответ меняется и роль преподавателя, который перестает быть единственно верным и надежным носителем информации, а становится руководителем учебного процесса, прививающим профессиональные ценности.

В. В. Горлов:

Мотивация к обучению является достаточно непростым и неоднозначным процессом изменения интереса и отношения личности как к предмету изучения, так и ко всему учебному процессу. Преподаватель должен заинтересовать студента в своих дисциплинах и открыть для него возможности практического использования знаний. Наиболее мотивирующим фактором выступает связка «преподаватель – студент».

Преподаватель является примером и наставником обучающегося в его развитии как будущего специалиста. Кроме того, очень важно уважительное отношение наставника к студенту. Преподаватель должен видеть личностные качества каждого студента и развивать их.

Е. В. Климкович:

Опыт ведения преподавательской деятельности, опросы студентов показывают, что

в процессе обучения для студента имеет ценность возможность высказаться, уважение к его точке зрения, поддерживаемый диалог. Важно не просто отмечать инициативы студентов, а помогать их реализовывать, предоставлять возможности их практического применения.

Сегодня важно воспитывать у студентов интерес к различным сферам человеческой деятельности, способствовать развитию уверенности в себе, в своих силах. Это возможно через вовлечение студента в проектную деятельность на основе его интересов. Участие в реализации проектов помогает обрести практические навыки с первых лет учебы, а также в процессе совместной работы преподавателя и студента по созданию образовательного контента.

Важно не просто отмечать инициативы студентов, а помогать их реализовывать

Е. О. Туманова:

Современное сетевое поколение студентов быстро и интуитивно осваивает новые технологии, используя элементарные функции, вопреки расхожему мнению об их медиакомпетентности. Так, сегодня онлайн-платформы предоставляют довольно точный автоматический перевод текста в считаные секунды. Задачей студента в нашей сфере становится формирование умения редактировать предложенный перевод с учетом жанрово-стилистических особенностей текста и актуальной профессиональной терминологии.

Фактором повышения мотивации студентов к изучению, например, профессионального иностранного языка является возможность применять свои компетенции в процессе реальной коммуникации. Данная цель реализуема благодаря участию студентов во внеаудиторных мероприятиях, международных конференциях и городских проектах, в том числе в цифровой среде.

В. Б. Исраелян:

Радостно отметить, что современный студент целеустремлен, мотивирован и отличается развитыми когнитивными способностями к изучению, в частности, правовых наук. Однако, несмотря на присутствующий волевой аспект, предстоит еще достаточно много работы с цифровой культурой современных студентов, поскольку имеющийся уровень, к примеру, критического мышления, не всегда позволяет учащимся устанавливать и анализировать объективную и достоверную информацию по изучаемым дисциплинам без помощи преподавателя.

Л. А. Соколов:

Очень вероятно, что современный студент будет жить в окружении умных устройств и систем, управляемых искусственным интеллектом. Парадокс в том, что «чем умнее машина, тем глупее пользователь». Потому усиливается дифференциация. С одной стороны – талантливые, умные, креативные создатели новых технологий. С другой – их пассивные потребители: «Алиса, напиши мне реферат». Путь создателя намного труднее пути потребителя. Но я очень надеюсь, что именно его будут выбирать наши студенты.

Ю. Н. Артамонов:

В наш информационный век у студентов имеется беспрецедентный доступ к огромным объемам познавательной и развлекательной информации разного уровня и качества. Все это во многом определяет и трансформирует их интересы и мотивацию. При большом различии мотивационных установок наблюдается общая тенденция поверхностного осмысления любой информации. Действительно, зачем держать что-то в памяти, если всегда можно подсмотреть в Интернете.

В данных условиях важнейшей задачей системы высшего образования становится выстраивание правильных ориентиров в этом информационном поле, привитие культуры вдумчивого мышления.

2. Качество работы преподавателя

Е. П. Попова:

В условиях востребованности гибридного и адаптивного обучения преподаватель должен демонстрировать широкий спектр универсальных и дополнительных навыков, а не только глубокое знание своего предмета, профессиональную эрудицию.

Как бы ни менялось общество под влиянием новых технологий, личные качества, такие как способность к эмпатии, коммуникативность, умение заинтересовать и удержать внимание аудитории, всегда будут в основе профессии преподавателя.

В. И. Тымчик:

Проблема качества работы современного педагога всегда была предметом дискуссий. Как правило, среди критериев называют профессиональную компетентность, научную квалификацию, нравственные качества. Такой подход в целом сохраняет свою актуальность. Однако сегодня, наряду с вышеназванными показателями, на первый план выходят и другие факторы: проектная активность, инновационная ориентированность и т. д.

В вопросах оценки преподавателя большую роль играет обратная связь, т.е. оценка педагога студентами. Как показывают опросы в вузах, студенты зачастую ориентируются на такие характеристики, как открытость преподавателя, справедливость – особенно при выставлении оценок; понимание и др. Очевидно, что хороший педагог внутренне должен быть сориентирован на приобретение вышеупомянутых качеств.

Е. В. Климкович:

Качество работы преподавателя в первую очередь определяется его умением мотивировать студента к работе в процессе занятий, научить студента самостоятельно мыслить, находить нестандартные решения. Для ведения проектной деятельности важно умение распределять студентов на группы, распознавая их интересы и склонности, применяя к каждой такой группе именно им необходимые методики преподавания.

Для осуществления профессиональной деятельности преподавателю необходимы навыки критического мышления, способности к самообразованию и аналитической деятельности, креативность.

Ю. Г. Бабаева:

Преподаватель может и должен стать естественным следствием, но, возможно, и причиной развития студенческого интереса. От того, насколько преподаватель увлечен своим предметом и знает его, зависит и вовлеченность студентов в его изучение. Студент на уровне чувственного восприятия очень тонко ощущает, действительно ли преподаватель – дока в своем предмете, живет ли он этими вопросами, что предлагает для обсуждения, насколько преподаватель остается ментором при изучении студентами вопросов в рамках предложенного им самим предметного поля.

Преподаватель может чего-то и не знать, предлагая своим слушателям совместный путь познания, что в ряде случаев может стать и дополнительным стимулом для студентов. Совершенно точно, что преподаватель должен оставаться тем, с кем можно посоветоваться, кто сможет поддержать, если что-то не получается, пригласить к сотрудничеству. Для современного студента очень важно совместное «делание», когда ему доверяют, он чувствует свою ответственность. Поэтому важно не только зародить и поддерживать интерес, но и, со своей стороны, дать понять студенту, что именно от него, от студента, зависит результат.

И. П. Гладилина:

Качество работы преподавателя зависит от многих факторов, о которых мы вчера и не подозревали. Мобилизовать все свои ресурсы, пересобрать свои наработки и успешный педагогический опыт коллег и вывести свою работу со студентами на вектор кратного развития – это только верхушка айсберга под названием «качество работы преподавателя».

Возьмем пресловутую проблему нечестного выполнения заданий с помощью нейросетей, которые ежедневно умнеют. Перед нами абсолютно определенные задачи: мы переходим на обсуждение вопросов, на разговор с каждым – нам нужно понимание уровня освоения нового знания, умения применять полученные знания. Где найти для этого время? Значит, опять перестраиваем, пересобираем, внедряем. Именно персонализация обучения позволит сегодня качественно выполнять свою работу каждому преподавателю. Все это многообразие должно обязательно сопровождаться личным развитием преподавателя, самообучением, публикационной активностью, заботой о своей семье, о своем здоровье, о своем хобби.

К. Д. Ушинский отмечал: «Ни один наставник не должен забывать, что его главнейшая обязанность состоит в приучении воспитанников к умственному труду и что эта обязанность более важна, нежели передача самого предмета». Одна из приоритетных задач преподавателя высшей школы сегодня по-прежнему – научить студента учиться. Преподаватель должен помочь каждому студенту объективно оценить уровень своих знаний, компетенций и определить зоны для роста и развития, с опорой на сильные стороны и на четкое понимание того, что, зачем и как нужно делать.

В. В. Горлов:

Личность преподавателя играет ключевую роль в процессе обучения студентов. Наставник, обладающий неповторимым характером, мастерством и творческим походом, создает уникальную образовательную среду, в которой любой обучающийся может раскрыть свой потенциал. А профессиональные качества преподавателя приобретаются в процессе профессионального обучения и опыта работы.

Глубокое знание дисциплины, педагогическое мастерство, коммуникабельность, творческий поход – компоненты профессионального качества, требующие не только умственных, но и душевных усилий преподавателя.

«Тренируйся с ректором» – культурно-оздоровительный проект ректора Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейского для студентов

К. И. Вайсеро:

Гармонично использовать возможности всех трех уровней мотивационной системы студента – в этом, на мой взгляд, состоит задача преподавателя. Подстройка под ситуативные порывы поможет увлечь студента, определение четких результатов педагогического взаимодействия обеспечит реалистичность обучения, а осознание ценностей будет способствовать гармоничному профессиональному развитию.

О. А. Горанова:

Качество работы преподавателя не всегда можно оценить в краткосрочной перспективе. Поясню: цель высшего образования не только в том, чтобы просто дать знания. Вижу эту задачу намного сложнее, а именно сделать так, чтобы студент знания взял и начал применять. Поэтому иногда мы получаем обратную связь от студентов со словами благодарности через несколько лет после осознания того, что применяемые знания эффективно работают на практике в разных управленческих ситуациях.

Ю. Н. Артамонов:

В идеале преподаватель высшей школы – это и учитель, и ученый. Он не просто должен уметь передавать знания – он должен уметь эти знания получать сам, быть погружен в предметную область на практике или, как говорят, прийти в образование, науку из практики.

Е. О. Туманова:

В современной образовательной парадигме преподаватели становятся не только источником знаний, но и способствуют развитию у студентов привычки к автономному обучению, где ключевую роль играет индивидуализация учебного процесса. К примеру, самостоятельная работа студентов не должна ограничиваться выполнением домашних заданий, необходимо внедрять современные информационные ресурсы для формирования навыков XXI в.

М. Ю. Погудаева:

От вовлеченности преподавателя в процесс, от личной мотивации во многом зависит качество работы, а не только от уровня профессионализма, понимания задач, которые перед ним стоят. В сегодняшних реалиях также очень важно найти подход к студентам, осознать их смыслы. В процессе преподавания дисциплины, темы занятия необходимо объяснять результат обучения, порой доказывать его актуальность, практическую значимость.

Качество работы преподавателя является не только одним из основных факторов результативности образовательного процесса, но и индикатором конкурентоспособности вуза.

Профессия преподавателя-профессионала всегда будет востребованной, при условии открытости изменениям, готовности меняться самому, осознания ответственности за результаты образовательного процесса.

Л. А. Соколов:

Качество работы преподавателя нередко проявляется спустя годы после того, как студент покинул стены университета. Оно определяется экспертностью и силой личного воспитательного воздействия. Потому его сложно оценить в моменте. И есть большой риск за формой не заметить содержания. Красиво оформленные материалы радуют глаз проверяющих, интерактивные форматы нравятся студентам. Но они никак не компенсируют отсутствие важной информации или практическую неприменимость преподанной концепции.

В. Б. Исраелян:

Оценивать качество работы преподавателя можно посредством организации тестирования студентов по усвоению учебной дисциплины, проводя анкетирование, либо на основе матриц экспертных оценок различных направлений преподавателя. Но к этим формам оценки не добавить те ситуации, моменты, когда слова преподавателя, его пояснения, опыт, которым он поделился, способны отразиться на образе мышления студента, успешно заложив в его сознание идею для будущего профессионального роста.

С. А. Сергеева:

Качественная работа преподавателя высшей школы во многом заключается в создании условий для успешного обучения каждого студента с учетом его возможностей, интересов и т.д., что требует расширения видов деятельности, в рамках которых молодой человек может самостоятельно и творчески решать проблемы традиционной учебно-познавательной деятельности, исследовательской, социально-ролевой, коммуникативной и др.

Наша цель – образованность как качество личности, заключающееся в способности и готовности к решению социально и личностно значимых проблем на основе использования освоенного социального опыта и осмысления личного профессионального и жизненного опыта.

Качество – ключевое слово образовательной политики. На современном этапе качество работы преподавателя – это одна из приоритетных стратегических целей каждой образовательной организации.

Наша задача в том, чтобы не отдельные преподаватели, а весь профессорско-преподавательский корпус университета, все приглашенные преподаватели – представители работодателя определили четкие пути изменений образовательной среды вуза для обеспечения нового качества профессиональной подготовки новых специалистов.

3. Цифровая среда vs учебная аудитория: коммуникации в образовании сегодня

М. Ю. Погудаева:

Цифровизация сегодня охватывает все направления и процессы, в том числе образовательный процесс. Цифровые технологии, искусственный интеллект позволяют сделать систему образования более прогрессивной и доступной. Значительно увеличивается количество новых направлений подготовки, а соответственно, и новых должностей, связанных с цифровыми технологиями.

Тем не менее миссия высшего образования заключается не только в трансформации образовательных технологий, она гораздо глубиннее – подготовить будущие поколения, учить их так, чтобы они любили свою страну и город, были способны исполнять свои обязанности, решать оперативные и стратегические задачи в условиях постоянно меняющегося мира. Поэтому в системе образования предпочтительно применять гибридные форматы обучения.

Цифровизация дала нам инструменты, которые расширяют возможности коммуникаций преподавателя и обучающегося, позволяют улучшать качество образовательного процесса, применять различные технологии подачи учебного материала. Однако создание коммуникативной среды – это только одна задача, притом не самая сложная в современных реалиях. Другая и, на мой взгляд, более существенная задача – позаботиться о содержательной стороне учебного материала.

Возможности, вовлеченность, уровень квалификации преподавателей сильно различаются, при этом отсутствуют «стандарты» и единые подходы к методическому обеспечению (вероятно, нельзя разработать единые подходы, так как дисциплины различаются по содержанию, объему и качеству методического материала и т.п.). В этой связи возникает вопрос: можно ли в цифровой среде создать условия для обеспечения эффективных коммуникаций и методических разработок.

К. И. Вайсеро:

Цифровизация коммуникационных процессов педагога со студентом не только позволяет экономить время, но и способствует формированию самодисциплины и организованности.

Проявление эмоционального интеллекта, интеллигентность, тактичность и способность управлять собой – вот основа коммуникативной компетентности педагога высшей школы.

В. И. Тымчик:

Современные технологии позволяют эффективнее развивать интеллектуальные возможности обучаемых, реализовать индивидуальную траекторию образовательной практики, а в случае необходимости – перейти на модель гибридного обучения по принципу «офлайн – онлайн одновременно», как это было в период пандемии. Но тезис о том, что качество образования зависит от состава преподавателей, актуален и сегодня.

Для качественной реализации цифрового обучения требуется адаптация и преподавателей, и студентов к современным технологиям высокоуровневой и технической оснащенности аудиторий. С моей точки зрения, наш университет в данном смысле отвечает современным требованиям.

Е. П. Попова:

Применение цифровых технологий и признание искусственного интеллекта в качестве образовательного инструмента – это реальность сегодняшнего дня. Студенты уже активно взаимодействуют с ИИ вне зависимости от того, разрешен ли он преподавателями при подготовке к занятиям. В этом контексте важно, чтобы преподаватели были готовы контролировать процесс и демонстрировали студентам ответственность за результат. Например, на занятиях по иностранным языкам чат GPT может быть использован для развития коммуникативных навыков. VR-технологии уже широко применяются на занятиях по тренингу публичных выступлений на иностранных языках. Цифровизация образовательного пространства становится залогом успеха всего современного учебного процесса.

О. А. Горанова:

Цифровая среда открывает новые возможности. Глупо было бы это не использовать. Противопоставление в высшем образовании цифровой среды и учебной аудитории – парадокс. Высшее образование всегда стремится включить в себя все новое – знания, методики, практики, инструменты. Поэтому, скорее, речь идет об умном встраивании цифровых технологий в развитие образовательного процесса.

Велика роль преподавателя, который чувствует студента и понимает, какие из современных цифровых инструментов позволят достичь максимальной эффективности в обучении уже сейчас и при использовании на практике в перспективе.

Е. В. Климкович:

Важность роли преподавателя в условиях стремительного развития цифровых технологий состоит в том, чтобы помочь студенту научиться овладевать навыками медиакомпетентности, критического мышления, уметь отделить важное от недостоверного. Однако никакая цифровая среда в образовательном процессе не сможет заменить живое общение преподавателя со студентом. Следует помнить, что цифровая среда должна служить лишь вспомогательным инструментом для обеспечения эффективной коммуникации преподавателя со студентом.

Ю. Г. Бабаева:

В мире, где высокие технологии являются всего лишь средством достижения того или иного результата, ничто не может заменить живого общения. При всех возможностях взаимодействия онлайн аудиторное воздействие в настоящее время сохраняет свое значение. Простой пример: неудачно выполненное задание и критика исполнителя онлайн не окажет такого же воздействия, как, например, очно, глаза в глаза. При этом цифровая среда должна быть дополнением, а не противопоставлением живому общению.

Л. А. Соколов:

Цифровая среда, в том числе работа в асинхронном удаленном формате, и аудиторная работа эффективно дополняют друг друга. И не только в отношении работающих студентов, у которых часто просто нет возможности прийти в аудиторию. Особенно это важно для обучения, которое идет на практике.

Никакое занятие в аудитории, тем более в дистанте, не даст того, что дает реальная практика интервью в курсе «Оценка персонала» или прохождение пути клиента в курсе «Маркетинг». Поэтому будущее – за «смешанным обучением» (blended learning).

Ю. Н. Артамонов:

Сегодня часто противопоставляют офлайн- и онлайн-образование: доска и мел vs интерактивная доска и стилус? И конечно, мы понимаем, что есть разные формы образования, но за формой должно быть содержание. Именно лучшая подача этого содержания и может подлежать сравнению и оценке.

Цифровая среда должна быть дополнением, а не противопоставлением живому общению

В. Б. Исраелян:

Лично мне пандемия 2020 г. доказала бесценность живого общения со студентами в аудитории. Общение на протяжении нескольких часов с монитором противоречит самой природе образовательного процесса, которая складывалась тысячелетиями, и угрожает ментальному здоровью сидящих по обе стороны экрана. Цифровая среда может быть единственным средством обучения, но только в том случае, когда вероятность использовать учебную аудиторию равна нулю.

В. В. Горлов:

Главные проблемы в использовании цифровой образовательной среды – нехватка личного контакта между преподавателем и студентами и неумение последних планомерно учиться. Но, на мой взгляд, в современных условиях за обучением с использованием дистанционных образовательных технологий – будущее всей образовательной системы страны. Основные проблемы

можно решить путем совершенствования материально-технической базы учебных заведений, технической поддержки преподавателей и студентов и повышения их цифровой грамотности.

Цифровая среда ставит перед нами новые задачи, требующие новых решений

И. П. Гладилина:

Человечество прошло сложнейший путь от просто устной передачи знаний (и эти традиции сохранились до сегодняшнего дня) к обучению в цифровых пространствах. Сегодня проектирование образовательной среды для нового поколения выпускников вузов, их успешной личностной и профессиональной самореализации невозможно без соответствующей цифровой среды.

Безусловно, технологично проработанные образовательные инструменты цифровой среды – это огромное подспорье для преподавателя. Но для большинства современных технологий нужна соответствующая материально-техническая база, что еще важнее – соответствующие ИКТ-компетенции, а также сопровождающий технический персонал, к примеру, по упаковке цифрового образовательного контента и др.

Выстраивание коммуникаций со студентами сегодня требует от преподавателя овладения и грамотного применения соответствующих техник общения как офлайн, так и онлайн, а также развития эмоционального интеллекта, цифрового этикета.

Мы все живем в цифровой среде, и вуз не может технически отставать от окружающего социума. Но цифровые коммуникации в образовании только в интеграции с реальным общением позволят студентам приобрести навыки учиться, критически мыслить, участвовать в командной работе, будут способствовать успешной реализации в самых разных областях.

С. А. Сергеева:

Коммуникации в образовании сегодня требуют особого теоретического и практического обоснования. Безусловно, в университете накоплен замечательный практический опыт в вопросах коммуникации. Но что взять в завтра из вчера? Цифровая среда ставит перед нами новые задачи, требующие новых решений. Она побуждает изменяться не только студентов, но и преподавателей.

Студенты стали раскованнее, стали понимать, что их профессиональный успех зависит от них самих, но у них появились и новые ценности. И эти ценности очень влияют на процесс коммуникации: умение общаться, устанавливать деловые контакты – казалось бы, самые что ни на есть повседневные характеристики коммуникативного характера – порой вызывают огромные проблемы.

Образовательная среда университета, в том числе и цифровая, не может рассматриваться как некий подготовительный этап к самостоятельной «взрослой» жизни – она должна быть полноценной частью жизни каждого студента. А мы, преподаватели, опытные или начинающие, тоже должны выстраивать коммуникации для постановки образовательных целей и задач с включением в этот процесс каждого студента на правах активного заинтересованного субъекта. Тогда созданное нами всеми вместе образовательное пространство вуза позволит приобрести студенту опыт реальной профессиональной, учебной, научно-исследовательской, социально значимой и другой продуктивной деятельности. Молодежь будет способна к грамотному и объективно качественному решению актуальных задач.

УДК 378.6:378.1(470-25)

А. А. АЛЕКСАНДРОВ
Проректор по высшему образованию и молодежной политике Университета Правительства Москвы, кандидат исторических наук, доцент

A. A. ALEKSANDROV
Vice-Rector for Higher Education and Youth Policy of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Historical Sciences, Docent

А. С. ВИШНЯКОВ
Начальник сектора рекламы и коммуникаций, кандидат политических наук

A. S. VISHNYAKOV
Head of Advertising and Communications Sector, PhD in Political Sciences

Стратегии развития университета современного города

Development Strategies of a Modern City University

Завершается разработка стратегии развития и плана масштабной трансформации комплекса высшего образования Университета Правительства Москвы. В статье предлагаются для обсуждения ключевые принципы изменений. Сочетание максимальной практикоориентированности и фундаментальных научных основ учебных курсов обеспечивает подготовку специалиста к ответам на вызовы завтрашнего дня. Традиционные ценности нашей страны и города, фокус на интересах и потребностях жителей мегаполиса, уважение к индивидуальности преподавателя и студента – базовые условия развития университета. Любовь к городу, целеполагание и ответственность, единство команды и личная эффективность, профессионализм, инициативность и открытость новому – важные основы университетской парадигмы.

The development strategy and the plan for a large-scale transformation of the higher education complex of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University are being finalized. The article offers key principles of the change for discussion. The combination of utmost practical orientation and scientific foundations of educational courses ensures the promptitude of specialists to respond tomorrow's challenges. Traditional values of our country and city, focus on the interests and needs of the city's residents, respect for the individuality of the teacher and student are the basic conditions for the university development. Love for the city, goal-setting and responsibility, team unity and personal effectiveness, professionalism, initiative and openness to new things are fundamental for the university paradigm.

Ключевые слова: Университет Правительства Москвы, высшее образование, ценности, стратегия развития.
Key words: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, higher education, values, development strategy.

Для цитирования: Александров А. А., Вишняков А. С. Стратегии развития университета современного города // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 4. С. 21–29.
For citation: Aleksandrov A. A., Vishnyakov A. S. Development Strategies of a Modern City University. *MMGU Herald*, 2024, no. 4, pp. 21-29. (In Russ.).

В 2024 г. Университет Правительства Москвы отмечает свое тридцатилетие. Вуз проходит новый и уникальный этап своей истории. Разрабатываются стратегия развития и план масштабной трансформации, которые определят будущее образовательной организации [1]. Ориентиром служит опыт создания Управления кадровых сервисов Правительства Москвы [6]. Учитываются цели развития Москвы, задачи всей системы управления городом.

В формировании стратегии участвует весь коллектив вуза. В апреле 2024 г. в подмосковном комплексе «Клязьма» профессора, преподаватели, сотрудники, руководство обсуждали пути совершенствования образовательных программ, новые форматы работы со студентами и абитуриентами, возможности для непрерывного профессионального развития профессорско-преподавательского состава. Выездной университет «PRO будущее» стал площадкой для дискуссий, обмена мнениями, выработки прикладных решений, выступлений экспертов-практиков, форсайт-сессий.

Ректор Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейский, открывая мероприятие, задал уникальную тональность и масштаб всей дискуссии – посвятил свою лекцию опыту Императорского училища правоведения, одного из ведущих центров российского юридического образования XIX – начала XX в.

&

Создание в 1835 г. Императорского училища правоведения было ответом на потребность в профессиональных и деятельных сотрудниках для государственных и административных учреждений. Отцов-основателей училища – М. М. Сперанского и принца Петра Ольденбургского – отличали смелость и масштаб замыслов, государственное мышление. Училище пользовалось покровительством истеблишмента империи. При наличии платного обучения учреждение получало финансовую поддержку казны – государственные инвестиции в подготовку квалифицированных кадров. Училище было интегрировано в систему государственной власти.

Принципы Императорского училища правоведения, имеющие непреходящее значение:

1. Фундаментальная профессиональная подготовка, внимание к истории России и зарубежному опыту – учебная программа включала глубокое изучение как российского, так и зарубежного права, отечественной и всемирной истории, философии государства и права, иностранных языков.

2. Внимание главному, а не второстепенному, вечному, а не сиюминутному. Право – это не только буква сегодняшнего нормативного акта, но и моделирование будущего на основе традиции. Создание училища – не прихоть императора или высокопоставленного чиновника, а ответ на потребности страны.

3. Государственный подход – воспитание преданности Отечеству, верности присяге и интересам империи.

4. Нравственное воспитание – формирование личной и профессиональной этики.

5. Дисциплина и культура поведения – развитие социальных навыков, необходимых государственному служащему.

6. Корпоративный дух – чувство братства, солидарности для укрепления профессиональных и социальных связей.

Очевидно, что пример Императорского училища правоведения не следует идеализировать (как и всю дореволюционную систему обучения юристов) [8]. Нет никакой необходимости в копировании правил безвозвратно ушедшей эпохи. Мы понимаем, что XXI в. требует смелой модернизации учебных организаций, инициативы интеллектуального труда, стремления к истине, социальной ответственности. Важно учитывать ценности современного российского общества, стратегические интересы страны и вызовы нынешней эпохи. Любовь к Отечеству, опора на национальную и университетскую традицию – условия созидательной деятельности во имя общего блага. При этом очевидно, что свобода мысли и творчества остается естественным условием развития высшей школы, создания нового знания и прикладных решений [5].

Успех может быть достигнут только благодаря совместной работе, сотворчеству. Коллектив Университета Правительства Москвы считает ключевыми ценностными категориями любовь к городу, в котором живешь; целеполагание и ответственность; единство команды и личную эффективность; профессионализм, инициативность и открытость новому.

Среди университетов различных регионов мира выделяется совершенно особая группа вузов – университеты городов, городских администраций. Как правило, они действуют там же, где несколько столетий существуют глобальные академические центры, создающие мировую науку. Речь идет о подготовке к особой карьере – высококвалифицированному труду по развитию города, служению горожанам. Городские университеты являются учебной и научно-практической частью городской администрации, призванной сохранять и передавать в будущее региональную «управленческую ДНК», работать с местными сообществами, гражданами.

Возникновение таких университетов в 1960-х гг. было связано со все большей специализацией городского администрирования. Подобно тому, как столь разные социальные институты, как церковь, министерства, вооруженные силы или правоохранительные органы, опираются на собственные учебные центры, городские администрации нуждаются в «корпоративных» центрах управленческой экспертизы и подготовки кадров. Задачей таких центров является не только повышение квалификации действующих сотрудников, но и воспитание молодежи.

Важно анализировать, развивать и передавать молодежи опыт одной из лучших управленческих команд России – Правительства Москвы

Университет Правительства Москвы – один из четырех вузов, учрежденных российской столицей, а не федеральными структурами. Единственный вуз, деятельность которого координируется непосредственно Правительством Москвы. А ведь в столице не менее 250 государственных и частных университетов, в том числе те, которые составляют гордость страны, славу мировой науки. Может ли вуз, где учится около 2500 студентов, быть значимым звеном системы развития крупнейшего города России и Европы? Да, если учесть, как много зависит от одного человека, участвующего в принятии и исполнении решения в органе власти, городе. Убеждения и профессионализм даже небольшой группы активных и компетентных людей способны изменить к лучшему жизнь миллионов. Важно анализировать, развивать и передавать молодежи опыт одной из лучших управленческих команд России – Правительства Москвы.

Амбициозной, но при этом реалистичной является сформулированная университетским сообществом миссия Университета

Выездной университет «PRO будущее», форсайт-сессия: коллектив Университета Правительства Москвы прорабатывает возможные пути развития вуза (фото А. Красавина, 2024 г.)

Правительства Москвы: генерация на основе традиционных ценностей России нового поколения профессионалов в области управления современным городом для устойчивого развития мегаполиса. Стратегическая цель – развитие университета как инновационной, научно-образовательной и практико-ориентированной экосистемы для формирования команд управления городом. Такой подход определен в итоге общих и довольно острых дискуссий профессоров, преподавателей, сотрудников университета.

Воспитание нового поколения управленческой команды города – одна из главных задач университета как части системы Правительства Москвы

Университет Правительства Москвы не может и не должен становиться, как нам кажется, еще одним «университетом-супермаркетом», с десятками тысяч студентов и сотнями образовательных программ. Надо быть уникальным – стать лучшим вузом городского управления. Не центром абстрактной «урбанистики», не инкубатором амбициозных «начальников», а лучшим центром по подготовке работников-практиков для умного, зеленого, комфортного и современного города.

Задача вуза – интегрировать инновационные технологии управления и лучшие практики контура Правительства Москвы в образовательные программы университета [9].

Студенты в здании Университета Правительства Москвы (фото А. Красавина, 2024 г.)

Вчерашний школьник приходит в университет. Старшекурсник, выпускник вуза устраивается на работу. Между этими вехами в жизни молодой человек должен превратиться в квалифицированного сотрудника (в нашем случае – «бесшовно» встроиться в контур Правительства Москвы, другого российского города). Воспитание нового поколения управленческой команды города – одна из главных задач университета как части системы Правительства Москвы.

Как подготовить квалифицированного специалиста, готового к практической деятельности на благо города? Ответ Университета Правительства Москвы: связь с будущим работодателем на всех этапах – от формирования учебных планов и содержания образовательных программ до непосредственного участия в обучении. Уже сейчас система учебных практик вуза одна из лучших в Москве. В этом очевидна личная заслуга ректора, итог многолетнего труда Центра развития карьеры и кафедр университета. Проект стажировок студентов в органах исполнительной власти, ведомствах и организациях Правительства Москвы уже реализуется и должен охватить 100% студентов.

Разрабатываются новые форматы подготовки, включающие обучение на объектах, участие в реальных городских проектах с первого курса, что, помимо научения, позволяет студенту погрузиться в корпоративную среду, проникнуться ценностями организации.

В основе практикоориентированности лежит фундаментальная университетская подготовка. Высшее учебное заведение готовит не столько к выполнению конкретных трудовых функций, сколько к решению задач, которые не могут быть выполнены сотрудниками без соответствующих сформированных компетенций. Многие из этих задач еще не сформулированы – они возникнут через десятилетия после вручения диплома.

Готовность принять вызов времени и есть главное свойство университетского образования. Человека с высшим образованием должно отличать особое качество его труда – системного, творческого, эффективного, основанного на понимании отечественного и мирового опыта. Так, тот, кто хочет стать

профессиональным певцом, не только учит песни – он учится петь. Разучивание конкретного произведения без исполнительской базы просто бессмысленно.

Некритичное внедрение практикоориентированности приведет к тому, что мы будем готовить студентов к труду, который окажется невостребован в самом ближайшем будущем. Нельзя возводить в абсолют современные решения. Нынешний практический инструментарий через определенный срок устареет. Университет должен обучать студентов в том числе научно-аналитическому подходу к труду в определенной сфере жизни города. Научные методы, понимание академической классики, широкий кругозор и критическое мышление – вот условия эффективной деятельности в современном городе.

Опора на научную теорию абсолютно, категорически необходима. Теория – это итог осмысления практического опыта, необходимый фундамент образования. Наука, развиваясь и совершенствуясь, навсегда останется основой подлинного университета. Нужно учить научной работой и работой в системе городского управления.

Настоящий университет невозможен без совместного исследовательского труда преподавателей и студентов. Это формирует целостное мировоззрение, создает специалиста, готового к работе в условиях неопределенности. Студенты даже младших курсов способны к выполнению не только учебных, но и научных задач. Опытные замеры территории парка, изучение сотен судебных актов, анализ экономических данных, перевод и реферирование исследований по современной городской среде Китая – разве это не примеры первых шагов будущего исследователя?

Многолетний проект «Горожане и город» – больше, чем научная студенческая конференция. Создана площадка для обсуждения и поиска ответов на самые острые вопросы, стоящие перед современным городом. Студенческие доклады демонстрируют понимание задач, которые стоят перед Москвой.

Университет гордится докторскими и кандидатскими степенями своих выпускников, но понятно, что абсолютное большинство студентов – будущие работники системы организаций города. Они не определяют себе цель стать научными работниками, но должны умело использовать научные методы работы в повседневном труде. Поэтому вуз разрабатывает «Золотой стандарт выпускника» – категорию, которая объединит интересы студентов и работодателей в сфере трудоустройства. Речь идет о модели оценки уровня компетенций, учитывающей академические, научные, профессиональные и социально-личностные компетенции.

Нужно учить научной работой и работой в системе городского управления

Сам по себе компетентностный подход требует дальнейшего развития. Формирование отдельных навыков может и должно быть этапом в рамках подготовки выпускника. Но формальная совокупность компетенций не отражает нужный сегодня уровень профессионализма. Не становимся ли мы «рабами лампы» – перечня компетенций? Ведь важна способность студента видеть научную картину мира. Почему успешны выпускники направлений, которые достойно изучали классические науки – юриспруденцию, экономику? У них есть надежная опора для новаторства. Думается, научные основы государственного управления требуют особого внимания академического сообщества [3]. Наука в своем

Защита социокультурного проекта выпускницей бакалавриата Университета Правительства Москвы М. И. Савченковой (фото А. Красавина, 2024 г.)

бесконечном развитии дает надежные ориентиры практического труда.

Проектное обучение – важнейший элемент подготовки студентов в Университете Правительства Москвы. Мы говорим нашим первокурсникам: «С первого сентября первого года обучения вы – часть команды Москвы». И действительно, обучающиеся участвуют в реальных проектах города, работают рука об руку с опытными специалистами, знакомятся со спецификой работы. Такова одна из основ миссии вуза, преимущество на конкурентном рынке образовательных услуг [4]. Любой проект имеет свое завершение, а город живет в веках. Хороший управленец должен исходить из этого утверждения. Императорское училище правоведения справедливо провозгласило лозунг "*Respice finem*"[1]. Главная цель, конечно, не KPI за период, а долгосрочные последствия деятельности. Объективная особенность высшей школы – главный результат достигается выпускниками через десятилетия. Именно поэтому трансформация высшего образования есть инвестиции в будущее.

Университет призван готовить лучших специалистов в сфере городских изменений

Одно из главных направлений реформы университета – более и даже сверхактивное привлечение к работе со студентами преподавателей-практиков – представителей Правительства Москвы и подведомственных организаций, работников федеральных структур, коммерческого сектора, бигтеха. Этим обусловлена ближайшая цель вуза – обеспечить проведение ведущими экспертами-практиками до 40% аудиторных занятий по профессиональным дисциплинам. Планируются значительные изменения уже в весеннем семестре 2025 г. Разумеется, данное решение требует глобальной методологической и педагогической перестройки всей системы высшего образования при поддержке учредителя.

Обучение лучшим на сегодняшний день технологиям городского управления «из первых рук» призвано радикально усилить качество подготовки. Организационные сложности очевидны. Потребуются сбалансированное расписание и комплекс методологической поддержки преподавателей-практиков, обучение на городских объектах, решение логистических проблем, формат «диплом как проект», «диплом как стартап», разработка новых электронных ресурсов и сервисов. Необходимо создать качественную организационную и технологическую среду, обеспечивающую гармоничное встраивание практиков в учебный процесс, преемственность подготовки на протяжении всего срока обучения.

Университет представляет собой систему, где один из элементов порой самым неочевидным образом дополняет и обусловливает другой. Эта система живая, как вековое дерево, которое не останавливается в росте, обновлении и цветет каждый год. Пример живого дерева подводит нас к теме искусственного интеллекта[2]. Трудно найти более актуальную тему для обсуждения в современном университете. Феномен ИИ, который предстает то панацеей, то едва ли не главной угрозой человечеству, – частное проявление того, что мы безостановочно культивируем вторичность, имитацию. Опасность, конечно, не в том, что повторяются тексты, а в том, что мало подлинно новых идей. Управленческие и академические открытия требуют большого труда и таланта.

Приходится признать, студенты опередили старшие поколения в освоении ИИ. Одна из самых насущных проблем – это подготовка письменных работ [7]. Проблема вторичности «научных» текстов, имитации работы не нова. Но именно сегодня она превратилась в цивилизационный вызов. Предельная доступность новых инструментов, наблюдаемое и неизбежное в дальнейшем экспонентное увеличение объемов производства вторичного интеллектуального продукта парадоксальным

[1] Age, quod agis, et respice finem – «Делаешь, так делай и смотри, что в конце» (думай о конечном результате).

[2] Важно не обманывать студентов и себя: пока это не *интеллект*.

образом повышают ценность традиции и классики. Особенно в сфере образования и подготовки кадров.

С одной стороны, ИИ – это возможности: персонализация обучения, адаптация программ, фактически неограниченные возможности по анализу данных и симуляции управленческих процессов, многочисленные «фишки» для автоматизации рутины, обучение на основе реальных данных. С другой стороны – риски и ограничения: неуниверсальность, сложность «оцифровки» компетенций в сфере творчества, лидерства, стратегического видения. Есть и проблемы, связанные с интеграцией в существующую образовательную инфраструктуру, – необходимость технического обновления и дообучения преподавателей [2].

Помимо инструментального подхода, необходимо практическое обучение студента приемам работы с нейросетями, без чего сегодня не обходятся никакие управленческие и творческие профессии. Также, и даже в первую очередь, необходимо развивать у студентов критическое мышление. Университет призван готовить лучших специалистов в сфере городских изменений. Лидеров не штампуют по шаблону. Напротив, им нужны максимально индивидуальные треки и, если угодно, «анти-ИИ»-среда, обладающая удобством и пользой современных технологий, но постулирующая примат оригинального и человеческого.

Подход, который разделяет весь коллектив Университета Правительства Москвы: вуз призван строить свою работу в интересах всего города и всех горожан. Уважение к личности эксперта-практика, преподавателя и студента – один из важнейших принципов вуза. Университет стремится к тому, чтобы:

- сотрудники имели возможность реализовывать свой потенциал и вносить вклад в развитие университета;
- преподаватели могли посвящать себя просветительской, образовательной и научной деятельности на высоком уровне;
- студенты шли по пути профессионального становления, получая качественное образование и практические навыки.

Условие развития любого университета – свобода научного и преподавательского творчества, которая предполагает личную ответственность за качество каждой лекции и семинара, за подготовку студента в целом. На администрации вуза лежит ответственность за то, чтобы обеспечить системность и стабильность, общность усилий ярких индивидуальностей, которыми являются настоящие профессора.

Основа академической культуры – живое общение, свободное взаимодействие субъектов – автономного студента и автономного преподавателя. И конечно же, студентов и преподавателей друг с другом. Совместно проживаемый опыт – этого лишен дистант, именно поэтому университет никогда, по всей видимости, не должен полностью перейти в онлайн.

Университетскую жизнь составляют не только занятия, но и внеучебные активности – спорт, танцы, походы в музей и на концерты, волонтерство, дружба, романтические увлечения. Университет – это, конечно, молодость. Совокупность отношений и создает главную ценность – формирует личность будущего управленца. Именно человека, а не функцию мы принимаем на работу, именно человеку доверяют решение задач развития. Помимо классических миссий университета, можно говорить еще об одной – формирование уникальной «среды для нас», «дома», где на протяжении нескольких лет не просто учится, а формируется, живет человек.

Спортивное выездное занятие ректора Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейского со студентами (фото А. Красавина, 2024 г.)

В аудитории Университета Правительства Москвы (фото А. Красавина, 2024 г.)

Авторы допустили невольный парафраз кантианской категории («вещь-для-нас»). Если развивать эту аналогию, феноменальная природа университетской «среды для нас» заключается в том, что она представляет собой результат творческого и свободного взаимодействия студентов и преподавателей – университетских «теоретиков» и «практиков» системы Правительства Москвы, которые сообща создают поле для профессионального и личностного роста друг друга. Здесь учащиеся осваивают знания через работу с реальными данными и кейсами Москвы. Те, кто их учат, раскрывают свой потенциал, структурируя курсы на основе опыта, связывая теорию с текущими городскими вызовами, осмысливая собственные практики.

Преподаватели не могут позволить себе быть скучными. Они обязаны быть современными, динамичными и интересными для молодежи, других преподавателей и академического сообщества. Университет поощряет инициативу и вовлеченность, и это иногда может создать ложное впечатление, что самое важное – личный успех. Но такое убеждение – прямой путь к провалу. Вуз создает систему, где личный успех порождает успех коллективный, а общее движение и эффективность целого позволяют сформироваться, состояться и раскрыться ярким индивидуальностям.

Солидарность на основе общих ценностей и целей, готовность действовать сообща, уважение к индивидуальности и командность – вот что нужно сегодня. Эту мысль подтверждает и клязьминский форум, упомянутый в начале статьи, и работа коллектива университета осенью 2024 г. над подготовкой трансформации программ высшего образования. Свобода эксперимента, поиска решения образовательной задачи жизненно необходима преподавателю. Только искреннее внутреннее желание работать может создать качественно новый вуз. Термин «вовлеченность» стал общепринятым и даже заезженным, но нельзя не повторить снова и снова: нужный результат достижим, если преподаватели, административный аппарат, руководство будут едины в понимании сути процесса трансформации.

За три десятилетия работы создана уникальная ценность: коллектив, знания, навыки и умения преподавателей и сотрудников, деловая репутация, интеллектуальные достижения – собственно, это и есть университет, центр развития высшего образования и экспертного знания, *организация лучших практик и практиков* городского управления. Вуз сочетает в себе черты классического, корпоративного и городского университетов. Именно в данной особенности кроется залог успеха и эффективности системы подготовки выпускников с широким кругозором, глубокими знаниями и осознанной приверженностью развитию мегаполиса.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Постановление Правительства РФ от 29.12.2021 № 2547 «Об утверждении требований к структуре и содержанию программы развития образовательных организаций высшего образования». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

2. Зеер Э. Ф., Резер Т. М., Сыманюк Н. В. Трансформация функций преподавателей высшей школы в условиях неопределенности: постановка проблемы // Образование и наука. 2023. Т. 25, № 5. С. 12–48.

3. Комитет экспертов по государственному управлению. Доклад о работе двадцать третьей сессии (15–19 апреля 2024 года) / Экономический и Социальный Совет. Нью-Йорк, 2024. 32 с. (Дополнение № 24. E/2024/44). URL: https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n24/128/75/pdf/n2412875.pdf (дата обращения: 28.11.2024).

4. Коржова О. С. Стратегии развития высших учебных заведений: классификации и условия применения // Вестник НГУЭУ. 2021 № 1. С. 284–294.

5. Кропачев Н. М., Шмонин Д. В. Ценности в образовании и современный университет // Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология. 2023. Т. 39. Вып. 2. С. 208–223.
6. Новый этап развития городской системы управления кадрами // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 3. С. 45.
7. Резаев А. В., Трегубова Н. Д. ChatGPT и искусственный интеллект в университетах: какое будущее нам ожидать? // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 6. С. 19–37.
8. Серов Д. О. Корпорация юристов на государственной службе Российской империи: истоки возникновения // Юридический мир. 2016. № 12. С. 40–45.
9. Фивейский В. Ю. Университет в образовательном пространстве мегаполиса // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 2–9.

REFERENCES

1. *Government of the Russian Federation Decree No. 2547 of 29.12.2021 "On Approval of Requirements for the Structure and Content of Higher Education Institutional Development Programs"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Zeer E. F., Rezer T. M., Symaniuk N. V. Transformation of the Capabilities of Higher School Teachers in Conditions of Uncertainty: Problem statement. *Obrazovanie i nauka* [The Education and Science Journal], 2023, no. 25 (5), pp. 12-48. (In Russ.).
3. Economic and Social Council. *Committee of Experts on Public Administration Report on the Twenty-third Session (15–19 April 2024). Supplement No. 24. E/2024/44*. New York, 2024. 28 p. Available at: https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n24/128/73/pdf/n2412873.pdf (accessed: 28.11.2024).
4. Korzhova O. S. Strategies for the Development of Higher Education Institutions: Classification and Application Conditions. *Vestnik NSUEM*, 2021, no. 1, pp. 284-294.
5. Kropachev N. M., Shmonin D. V. Values in Education and Modern University. *Vestnik of Saint Petersburg University. Philosophy and Conflict Studies*, 2023, vol. 39, is. 2, pp. 208–223. (In Russ.).
6. The New Stage of the Development of the City HR Management System. *MMGU Herald*, 2024, no. 3, p. 45. (In Russ.).
7. Rezaev A. V., Tregubova N. D. ChatGPT and AI in the Universities: An Introduction to the Near Future. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2023, vol. 32, no. 6, pp. 19-37. (In Russ.).
8. Serov D. O. Association of Lawyers in the Public Service of the Russian Empire: The Origins. *Yuridicheskiy Mir*, 2016, no. 12, pp. 40-45. (In Russ.).
9. Fiveyskiy V. Yu. University in the Metropolis Educational Space. *MMGU Herald*, 2023, no. 4, pp. 2-9. (In Russ.).

УДК 352.075:[519.17+519.83]

В. М. ГЛУЩЕНКО
Научный руководитель Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, доктор военных наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации

V. M. GLUSCHENKO
Academic Supervisor of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Doctor of Economics, Doctor of Military Sciences, Professor, Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation

Р. В. ШАМИН
Заведующий кафедрой информационных технологий и математики Университета Правительства Москвы, доктор физико-математических наук

R. V. SHAMIN
Chair of Information Technologies and Mathematics of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Doctor of Physical and Mathematical Sciences

Математика управления городом

The Mathematics of City Management

Управление мегаполисом – это сложный многогранный процесс, который требует координации множества самых различных служб для обеспечения комфортной и безопасной жизни жителей. Используя методы топологии на графах и теоретико-игровой подход, можно создать математическую модель схемы принятия решений при управлении городом. Данные построения подходят для последующего имитационного моделирования, которое найдет практическое применение в управлении городским хозяйством. Модели такого рода можно использовать в оценке и мониторинге для повышения эффективности работы Правительства Москвы. При построении математических моделей важно учитывать управленческие решения, принимаемые не только исполнительной, но и законодательной властью.

Managing a megacity is a complex, multifaceted process that requires the coordination of numerous diverse services to ensure the comfort and safety of its residents. By employing methods of graph topology and game theory, a mathematical model can be constructed to represent decision-making processes within city management. This framework serves as a foundation for subsequent simulation modeling, offering practical applications in urban administration. Such models can be employed for evaluation and monitoring purposes to enhance the effectiveness of the City of Moscow Government's operations. When developing these mathematical models, it is crucial to incorporate decisions made not only by the executive branch but also by the legislative body.

Ключевые слова: городское управление, математическая модель, теория игр, теория графов.
Key words: city management, mathematical model, game theory, graph theory.

Для цитирования: Глущенко В. М., Шамин Р. В. Математика управления городом // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 4. С. 30–35.
For citation: Gluschenko V. M., Shamin R. V. The Mathematics of City Management. *MMGU Herald*, 2024, no. 4, pp. 30-35. (In Russ.).

Управление крупными городами, такими как Москва, охватывает множество различных направлений – транспортную инфраструктуру, жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение и социальное обеспечение, образование и культуру, экономическое развитие и занятость населения, безопасность и правопорядок, городское планирование и благоустройство, устойчивое развитие, управление финансами, общественные связи и др. Для эффективного и гармоничного развития перечисленных направлений требуется, чтобы управление на всех уровнях городской администрации было качественным. Поэтому принципиально важно обеспечить хорошо скоординированную систему принятия решений различными органами исполнительной власти.

На современном уровне цифровизации нашего общества в управлении мегаполисом используются большие данные (big data), что также требует соответствующих новых методов решения управленческих задач.

Система управления городом не может быть строго математизирована, поскольку ключевая роль в ней принадлежит человеку, как заметил Мэр Москвы С. С. Собянин: «У нас много механизмов электронного правительства, информационных потоков, их обработки и так далее. Но это все-таки подсобные механизмы, которые позволяют более эффективно принимать те или иные решения. Но идеологически, я считаю, что на сегодняшнем этапе, что бы мы про цифру ни говорили, доминирующим остается человек, его ощущения, его понимание и философия» [5]. В этом смысле математические методы и информационные технологии, включая технологии искусственного интеллекта, представляют собой полезные, а иногда и необходимые, но все-таки лишь инструменты для эффективного управления сложными системами, коими являются и современные города. Вместе с тем именно математические модели позволяют рассмотреть возможности и пределы использования цифровых технологий в управлении городом. Математические методы формализуют механизмы принятия решений. Это, в свою очередь, дает возможность обнаружить узкие места в системе принятия управленческих решений и оптимизировать рабочие процессы [2].

Ниже представлена математическая модель формализации системы городского управления, основанная на топологии графов и теоретико-игровом подходе. Методы топологии графов позволяют провести формальный анализ системы и представить в унифицированном виде механизмы распространения и передачи управленческих решений на различных уровнях. Более того, в реализации городских проектов мегаполиса, как правило, параллельно участвует несколько различных департаментов и служб, поскольку городское хозяйство многоплановое. Иначе говоря, система имеет сложную иерархическую топологию. Методами алгебраической топологии можно получить количественную оценку структурной сложности системы.

Математические модели позволяют рассмотреть возможности и пределы использования цифровых технологий в управлении городом

Для детального представления процессов принятия управленческих решений используем модель Штакельберга, которая учитывает несимметричность игроков при выборе стратегий. Равновесие Штакельберга позволяет находить оптимальные управленческие решения с учетом сложности системы управления городом.

Построим математическую модель иерархической структуры городской системы управления, применяя методы теории графов [7]. Множество центров принятия решения (должностное лицо, коллегиальный орган) обозначим через V.

Предположим, что для реализации некоторого проекта несколько центров принимают управленческие решения. Если решение, принятое каким-либо центром v_1 из V, требует дальнейших шагов от другого центра (v_2), то будем рассматривать пару $e12 = (v_1, v_2)$. Эту пару будем называть дугой (которая обычно обозначается стрелкой) распространения управленческих решений.

Разумеется, каждый центр из V может инициировать принятие управленческих решений во многих других центрах. Кроме того, не исключены кратные дуги распространения решений и дуги с одинаковыми центрами принятия решений. Такая ситуация возникает в случае, когда одно принятое решение требует следующего принятия решения тем же центром. Множество всех дуг распространения управленческих решений обозначим через E. Таким образом, пара $[V, E]$ задает ориентированный мультиграф распространения управленческих решений. Обозначим его через G. Подчеркнем, что мультиграф G строится отдельно для каждого рассматриваемого проекта, поскольку множество дуг распространения управленческих решений всякий следующий раз может быть своим.

Система управления городом не может быть строго математизирована, поскольку ключевая роль в ней принадлежит человеку

Для каждого проекта при рассмотрении мультиграфа G будем без ограничения общности в качестве множества V рассматривать только вершины, которые являются связанными, игнорируя изолированные центры принятия решений, не участвующие в реализации проекта.

Построим по ориентированному мультиграфу G неориентированный граф, обозначив его через T. Для этого в ориентированном мультиграфе G заменим каждую дугу на ребро, не имеющее ориентации.

Студенты Университета Правительства Москвы на занятиях (фото А. Красавина, 2024 г.)

Хорошо известно, что неориентированный граф задает топологическое пространство. Сложность каждого топологического пространства можно оценить, используя понятие фундаментальной группы F [6]. Фундаментальную группу топологического пространства, задаваемого конечным неориентированным графом T, можно представить группой целых чисел по умножению: $F = Z^n$, где n – это количество элементарных циклов, которые содержатся в графе T. В простейшем случае (система управления представляет собой простую иерархию) фундаментальная группа является тривиальной, состоящей из одного единичного элемента: $F = \{e\}$.

Система управления городом представляется, как правило, довольно сложным топологическим пространством, и его сложность оценивается с помощью фундаментальной группы F. Важное достоинство использования фундаментальной группы для оценки сложности системы принятия решений состоит в том, что фундаментальная группа не зависит от тривиальных изменений неориентированного графа T, а отражает только существенные взаимосвязи.

Система управления городом обладает своей спецификой: в ней принимаемые решения носят директивный характер для исполнителей. При этом исполнители могут по-разному реагировать на поступающие решения. Выбор ответа на полученное предписание зависит от возможностей исполнителя и его мотивации. Таким образом, очевидно, результат управленческого решения зависит не только от центра, создавшего это решение, но и от реакции исполнителя, который, в частности, сам может быть центром принятия последующих управленческих решений. Поэтому последний, делая выбор, должен учитывать возможную реакцию на выбранный им шаг.

Приведенная схема принятия управленческих решений может быть описана в терминах теории игр. Наиболее подходящая теоретико-игровая модель – это модель Штакельберга, которая формализует несимметричные игры. В названной модели несимметричность

игровой ситуации состоит в том, что два игрока имеют разные возможности [3], есть ведущий и ведомый игроки. Игра как модель принятия решений состоит в том, что первый игрок (ведущий) принимает управленческое решение x из возможного множества решений X. Второй игрок (ведомый) получает решение x, выбранное первым игроком, и в ответ выбирает свою реакцию y на решение из множества возможных реакций Y. Таким образом, возникает *ситуация*, т.е. пара выбранных решений (x, y).

В теории игр выбираемые решения называются стратегиями, а множества, из которых они выбираются, – множествами стратегий. После того как оба игрока последовательно выбрали свои стратегии и в игре (модель Штакельберга) возникла ситуация (x, y), первый игрок (принимавший управленческое решение) получает результат, который в теории игр представляется в виде числа, называемого выигрышем. Этот результат зависит не только от управленческого решения, выбранного первым игроком, но и от реакции, выбранной вторым игроком. Функция, задающая это решение, называется функцией выигрыша и обозначается $H(x, y)$, где x – выбранное первым игроком управленческое решение, а y – выбранная вторым игроком реакция на управленческое решение первого игрока.

Теоретико-игровая модель должна учитывать не только функцию выигрыша первого игрока, но и мотивацию второго игрока. Обычно последняя задается с помощью другой функции выигрыша, которую можно обозначить через $K(x, y)$. Заметим, что эта функция также зависит и от стратегии первого игрока, и от стратегии второго игрока. При этом второй игрок выбирает свой ответ на основании известной ему стратегии первого игрока.

Считая, что оба игрока делают рациональный выбор, который в теории игр означает максимизацию их выигрыша, мы можем найти оптимальные стратегии для обоих игроков. Действительно, первый игрок выбирает свою стратегию y^* таким образом, чтобы:

$$\max_{y \in Y} K(x^*, y) = K(x^*, y^*).$$

Эта формула задает функцию оптимального ответа $R(x^*)$ на управленческое решение x^*. Таким образом, мы имеем

$$y^* = R(x^*).$$

Используя эту функцию, можно вывести оптимальное правило, с помощью которого центр принятия решений должен принимать решение x^*, являющееся оптимальным в рассматриваемой модели:

$$\max_{x \in X} H(x, R(x)) = H(x^*, R(x^*)).$$

Данная формула отражает оптимальный выбор управленческого решения, учитывающего не только желания центра принятия решений, но и реальные условия, в которых сделанный выбор реализуется исполнителями.

Рассмотрим случай, когда управленческое решение направляется нескольким исполнителям, что естественно для системы управления городом. При оценке управленческого решения необходимо усреднить получаемый выигрыш от ситуаций с участием центра принятия решений и всех исполнителей. Для этого следует воспользоваться формулой ниже. Приведем ее для случая с двумя исполнителями:

$$\max_{x \in X} [H_1(x, R_1(x)) + H_2(x, R_2(x))] = \\ = H_1(x^*, R_1(x^*)) + H_2(x^*, R_2(x^*)).$$

Для случаев с большим числом исполнителей формула обобщается очевидным образом.

Заметим, что в реальности управленческие решения обычно принимаются без использования теоретико-игровых моделей, и эти решения, как правило, близки к оптимальным, а теоретико-игровой подход позволяет оценивать возможные варианты решений.

Выше рассмотрена математическая модель для системы городского управления при реализации только одного проекта, и уже в этом случае обычна ситуация, когда один и тот же центр принятия решений создает решения многократно. В реальности же мы имеем динамический поток управленческих решений в рамках разных проектов, поскольку жизнеобеспечение мегаполиса необходимо поддерживать непрерывно. Для описания этих

процессов можно построить математическую модель, используя мультиграф распространения управленческих решений в системе городского администрирования.

Хорошо известно, что потоки событий описываются случайными процессами Пуассона, а временные интервалы между возникающими событиями – экспоненциальным распределением [1]. Процесс Пуассона и экспоненциальное распределение характеризуются интенсивностью – неотрицательной величиной, обозначаемой λ. Для каждого центра принятия управленческих решений нужно рассмотреть свою интенсивность. Пронумеруем все центры принятия решений: v_1, v_2, …, v_N. Тогда для каждого из них интенсивность принятия решений будет равна соответственно: λ_1, λ_2, …, λ_N.

Математические модели и цифровые инструменты расширяют возможности руководителя

Вычисление интенсивностей принятия решений обычно не представляет сложности: данную величину можно рассматривать как среднее количество решений в единицу времени, генерируемых центром, и легко получить из статистических данных. Найденные интенсивности можно использовать для поиска ключевых центров принятия решений. Для расчета этого показателя каждому центру принятия решений сопоставим число $w(v_k)$, которое отражает количество дуг распространения управленческих решений, исходящих из центра v_k. Вычислим индекс важности центра принятия решений v_k в системе управления городом по следующей формуле:

$$I(v_k) = \frac{\lambda_k}{w(v_k)\left(\frac{\lambda_1}{w(v_1)} + \frac{\lambda_2}{w(v_2)} + \dots + \frac{\lambda_N}{w(v_N)}\right)} \times 100\%.$$

Этот показатель измеряется в процентах и отражает относительную важность того или иного центра принятия решений в системе городского управления. Его можно использовать для повышения эффективности работы отдельных центров и оптимизации системы управления городом в целом.

При построении математической модели управления городом возникает еще одна важнейшая задача. Нужно определить и в случае необходимости изменить функции выигрыша и функции мотивации центров принятия решений и исполнителей. Как показывает построенная модель, именно эти функции определяют выбор, который делают как центры принятия решений, так и исполнители, реагируя на предоставленное решение. Надо добавить, что для жизни мегаполиса принципиальное значение имеет работа законодательной власти. Поэтому для определения функций выигрыша и функции мотивации необходимо учитывать данный фактор в модели управления мегаполисом. В частности, в российской столице городские органы исполнительной власти функционируют в тесном контакте с Московской городской Думой. Как отметил Мэр Москвы С. С. Собянин, «работа Московской городской Думы имеет огромное значение для нашего города. Ежегодно парламент принимает порядка 40 различных законов, из которых важнейшим является городской бюджет… Депутаты ведут огромную работу с гражданами, представляют их интересы и помогают решить множество повседневных проблем» [4].

В представленной математической модели влияние Московской городской Думы учитывается при рассмотрении списка проектов, которые реализуются системой управления городом, а также при определении топологии системы принятия решений. Кроме того, влияние законодательной власти учитывается при задании функций выигрыша в теоретико-игровых моделях, что определяет и функции мотивации при выборе акторами стратегий.

Математические модели управления городом – важное звено цифровизации процессов управления городским хозяйством. Тотальная цифровизация наиболее эффективна лишь в том случае, когда удается выявить узкие места в рабочих процессах, которые требуют человеческого вмешательства с переводом системы управления в «ручной режим». С другой стороны, накопленный опыт применения

цифровых технологий и большие данные являются основанием для дальнейшего развития и конкретизации математических моделей.

Принятие ключевых, принципиальных управленческих решений невозможно без участия ответственного руководителя, который является не только профессиональным управленцем, но и разносторонне развитой личностью. Таких специалистов для российской столицы уже тридцать лет готовит Университет Правительства Москвы. При грамотном использовании математические модели и цифровые инструменты расширяют возможности руководителя. Поэтому в последние годы существенно увеличивается представленность математики, математических моделей и цифровых инструментов в обучении управлению мегаполисами. В Университете Правительства Москвы эти изменения охватывают образовательные программы различных направлений, от экономики и менеджмента до управления персоналом и юриспруденции.

§

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Афонин В. В., Никулин В. В. Анализ и моделирование типовых систем массового обслуживания: учебное пособие. М.; Вологда: Инфра-Инженерия, 2023. 232 с.

2. Гневанов М. В., Иванов Н. А. Технологии «больших данных» (Big Data) и их применение в градостроительном планировании // Промышленное и гражданское строительство. 2018. № 4. С. 83–87.

3. Захаров А. В. Теория игр в общественных науках: учебник для вузов / ВШЭ. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2020. 307 с.

4. О первом заседании Московской городской Думы нового созыва // Сергей Собянин. Личный блог: [сайт]. 17.09.2024. URL: https://www.sobyanin.ru/o-pervom-zasedanii-mgd-novogo-sozyva (дата обращения: 20.10.2024).

5. Сергей Собянин: Технологии помогают эффективно принимать управленческие решения, но главным для города остается человек // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы: [сайт]. 15.06.2023. URL: https://www.mos.ru/mayor/themes/9601050/ (дата обращения: 20.10.2024).

6. Фоменко А. Т., Фукс Д. Б. Курс гомотопической топологии. М.: URSS, 2014. 512 с.

7. Харари Ф., Палмер Э. Перечисление графов. М.: Мир, 1977. 328 с.

REFERENCES

1. Afonin V. V., Nikulin V. V. *Analiz i Modelirovanie Tipovyh Sistem Massovogo Obsluzhivaniya* [Analysis and Modeling of Typical Mass Service Systems]: *a Textbook*. Moscow; Vologda: Infra-Inzheneriya Publ., 2023. 232 p. (In Russ.).

2. Gnevanov M. V., Ivanov N. A. Application of Technologies “Big Data” in Urban Planning. *Industrial And Civil Construction*, 2018, No. 4, pp. 83–87. (In Russ.).

3. Zakharov A. V., HSE. *Teoriya Igr v Obshchestvennyh Naukah* [Game Theory in the Social Sciences]: *a Textbook for Universities*. Moscow: Publishing house of the Higher School of Economics, 2020. 307 p. (In Russ.).

4. On the First Meeting of the Moscow City Duma of the New Convocation. *Sergey Sobyanin. Personal Blog:* [website], 17.09.2024. Available at: https://www.sobyanin.ru/o-pervom-zasedanii-mgd-novogo-sozyva (accessed: 20.10.2024). (In Russ.).

5. Sergey Sobyanin: Technologies Help to Make Effective Managerial Decisions, But the Main Thing for the City Remains a Person. *The Mayor and the Government of Moscow Official Portal:* [website], 15.06.2023. Available at: https://www.mos.ru/mayor/themes/9601050/ (accessed: 20.10.2024). (In Russ.).

6. Fomenko A. T., Fuchs D. B. *Kurs Gomotopicheskoj Topologii* [A Course in Homotopic Topology]. Moscow: URSS Publ., 2014. 512 p. (In Russ.).

7. Harari F., Palmer E. *Enumeration of Graphs.* New York: Wiley, 1977. 324 p.

УДК 378.046.4:373-057.177

О. А. ПОЛОБОК
Начальник Управления обучения и развития персонала Управления кадровых сервисов Правительства Москвы

O. A. POLOBOK
Head of Personnel Training and Development Department of HR Services Department of Moscow Government

В. А. ЧИСТЯКОВА
Заместитель директора центра дополнительных профессиональных программ Управления обучения и развития персонала Управления кадровых сервисов Правительства Москвы

V. A. CHISTYAKOVA
Deputy Director of Center for Continuing Professional Development Programs within Personnel Training and Development Department of HR Services Department of Moscow Government

MPA для директоров образовательных организаций Москвы

MPA Program for Directors of Moscow Educational Organizations

За последнее десятилетие произошли заметные изменения, затронувшие все элементы образовательных организаций столицы. У администрации школ появились новые функции, руководители образовательных комплексов решают задачи повышенной сложности. Два года назад Департамент образования и науки города Москвы сформировал запрос на разработку программы профессиональной переподготовки для руководителей образовательных учреждений. Эксперты Управления кадровых сервисов Правительства Москвы и Университета Правительства Москвы при содействии Департамента образования и науки города Москвы и в сотрудничестве с отраслевыми специалистами-практиками разработали программу MPA «Управление в образовании». Программа направлена на совершенствование управленческих навыков директоров московских школ, колледжей и домов творчества.

The past decade has witnessed significant changes impacting all aspects of Moscow's educational institutions. School administrations now face expanded responsibilities, and leaders of educational complexes grapple with increasingly complex challenges. The City of Moscow Department of Education and Science commissioned the development of a specialized professional development program for educational leaders. Working collaboratively with the Department and relevant industry practitioners, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University and the HR Services Department crafted the MPA in "Educational Leadership" program. This program aims to enhance the leadership and management skills of directors in Moscow's schools, colleges, and creative centers.

Ключевые слова: Управление кадровых сервисов, дополнительное образование, кадровые проекты, обучение руководителей.
Key words: HR Services Department, supplementary education, HR projects, leaders training.

Для цитирования: Полобок О. А., Чистякова В. А. MPA для директоров образовательных организаций Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 4. С. 36–39.
For citation: Polobok O. A., Chistyakova V. A. MPA Program for Directors of Moscow Educational Organizations. *MMGU Herald*, 2024, no. 4, pp. 36-39. (In Russ.).

Итоговая аттестация – защита проектных работ (фото предоставлено Управлением кадровых сервисов Правительства Москвы, 2024 г.)

В последние годы система образования в российской столице особенно активно развивается [1]. В частности, два года назад стартовал новый образовательный проект – профессиональная переподготовка Master of Public Administration (MPA) «Управление в образовании» для руководителей образовательных организаций [5]. Она предназначена специально для директоров московских школ, колледжей и домов творчества.

Программа призвана решить важную задачу в рамках стратегии московского образования [4] – усовершенствовать процесс управления образовательными комплексами. Кроме того, московская система образования лидирует в сфере образовательных технологий. В столичных учебных заведениях при поддержке Мэра Москвы С. С. Собянина и заместителя Мэра Москвы по вопросам социального развития А. В. Раковой [2, 3] внедряются передовые практики – и именно здесь происходит их адаптация к условиям реального учебного процесса. В результате становится возможным масштабировать их на всю страну. Сейчас директора изучают лучший управленческий опыт, чтобы сделать московское образование флагманом эффективных практик.

Идея создания новой обучающей программы для развития управленческих навыков директоров московских школ принадлежит Департаменту образования и науки города Москвы. Программу разработали эксперты Управления кадровых сервисов на базе Университета Правительства Москвы.

Университет Правительства Москвы – это организация с широкой экспертизой в области обучения руководителей столичных органов власти и подведомственных организаций. Вуз использует передовые инструменты развития сотрудников и обладает большим опытом обмена практиками с другими организациями Правительства Москвы. Все это наряду с пониманием специфики управления городом и ведения городских проектов позволило подготовить актуальную программу для директоров московских школ.

Содержание было разработано руководителем программы, начальником Управления обучения и развития персонала Управления кадровых сервисов О. А. Полобок и командой методологов. В нее вошли сотрудники Управления кадровых сервисов и университета, отраслевые эксперты – носители лучших управленческих практик Москвы, а также руководители Департамента образования и науки города Москвы.

Первый поток включал 70 участников, которые за два года успешно освоили программу, защитили итоговые работы (отраслевые проекты) и получили дипломы о профессиональной переподготовке Master of Public Administration (MPA) по специализации «Управление в образовании» на базе Университета Правительства Москвы.

Ключевая особенность программы в том, что она учитывает актуальную стратегию развития системы столичного образования. Целевая аудитория программы – действующие директора московских образовательных организаций и руководители в сфере образования. Средний возраст участников – 35–45 лет.

Список рекомендованных к обучению директоров для пилотного потока был составлен Департаментом образования и науки города Москвы. Выборка проходила по таким параметрам, как масштаб школы (директора небольших школ и директора школ с количеством учащихся свыше 1000 человек), стаж руководства образовательной организацией (были директора и с двухлетним стажем работы, и те, кто руководит организацией более десяти лет). Также учитывались достижения и потенциал руководителей. Участниками стали и опытные управленцы, пришедшие в школу из других отраслей, и учителя-предметники, выросшие на местах до должности руководителя.

Обучение и работа над проектами проходили в группах. В проектные группы участников объединяли по интересам и смыслам, ориентируясь на то, с чем важно было поработать

каждому руководителю (оценка и развитие персонала, вопросы проектирования образовательной среды и прочее). Обучение проходило в смешанном формате, без отрыва от основной работы и учитывало загрузку директоров. Кроме того, участники получали постоянную поддержку от куратора программы В. А. Чистяковой по различным каналам коммуникации (телеграм-чат, телеграм-канал, рассылка по электронной почте, сайт программы).

Программа разрабатывалась как долгосрочная, требующая временных инвестиций, усердия и целеустремленности всех, кто имел к ней отношение: заказчика, разработчиков, участников.

В основе обучения – лучший управленческий опыт в госсекторе и коммерческих компаниях. В числе спикеров и экспертов для первого потока участников были ректор Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейский, директор МБОУ СОШ «Школа будущего» А. В. Голубицкий, член-корреспондент Российской академии педагогических и социальных наук Н. А. Цветкова, российский музыковед, проректор Российской академии музыки (РАМ) им. Гнесиных Д. К. Кирнарская, руководитель функции развития и карьеры блока HR ПАО Сбербанк, член правления СберУниверситета Н. С. Журавлева.

Отраслевыми и бизнес-спикерами выступали руководители из крупных корпораций, опытные бизнес-тренеры, руководители из департаментов Правительства Москвы.

Выступление Чрезвычайного и Полномочного Посла Демократической Социалистической Республики Шри-Ланка в Российской Федерации госпожи Джаниты А. Лиянаге 19.10.2023 (фото предоставлено Управлением кадровых сервисов Правительства Москвы, 2023 г.)

В рамках обучения слушатели приняли участие в дискуссии с Чрезвычайным и Полномочным Послом Демократической Социалистической Республики Шри-Ланка в Российской Федерации госпожой Джанитой А. Лиянаге на тему современных трендов в образовании на примере Шри-Ланки. На встрече обсудили опыт трансформации системы образования островного государства и тренды образования будущего [5, с. 51–52].

Программа соединила в себе традиционные и инновационные подходы к обучению, которые активно используют продуктовые команды Управления кадровых сервисов. Например, специально для директоров школ на основе рабочих ситуаций был разработан VR-тренажер для развития навыка публичных выступлений. Обучение проходило в Университете Правительства Москвы.

Кроме того, слушатели программы проходили специальный проектный трек. Он позволил эффективно освоить технологию проектного менеджмента и использовать ее для решения своих рабочих задач уже во время обучения. В финале программы в Университете Правительства Москвы состоялась защита групповых проектов на актуальные темы, например: «Создание модели программы экологического воспитания в московской школе», «Централизация функций подбора и оценки кадров в системе московского образования», «Цифровой профиль учителя», «Система интеллектуальных игр для формирования продуктивного мышления учащихся в общеобразовательной организации». На защите присутствовали представители Департамента образования и науки города Москвы.

Первые результаты обучения стали заметны еще во время программы: участники отмечали, что полученные знания полезны и в ежедневной работе руководителя. Многие рекомендовали программу своим коллегам.

Экспертная комиссия высоко оценила проектные работы участников, что также служит показателем качества новой образовательной программы. Кроме того, проекты были

поддержаны руководством Департамента образования и науки города Москвы.

Примечательно, что рейтинги тех школ, руководители которых проходили обучение, стали повышаться, количество негативных отзывов об учреждениях снизилось, а сотрудники получили знаки отличия от города за достижения в работе.

По итогам обучения первого потока были актуализированы содержание и формат программы. Сегодня программа МРА «Управление в образовании» очень востребована: в Управление кадровых сервисов еженедельно поступают запросы на обучение от руководителей в сфере образования не только столичных организаций, но и региональных.

Взаимодействие с директорами образовательных организаций продолжается и после программы. Ведется работа с управленческими командами. Это позволит руководителям грамотно и эффективно управлять образовательными организациями в условиях модернизации системы образования, а также успешно готовить кадры, востребованные в актуальных для города отраслях.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Постановление Правительства Москвы от 27.09.2011 № 450-ПП (ред. от 26.03.2024) «О Государственной программе города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

2. Инвестиции в человека: как Москва повышает доверие в социальной сфере // РБК: [сайт]. 08.09.2023. URL: https://www.rbc.ru/society/08/09/2023/64fa907f9a79478213d6a2d5 (дата обращения: 22.10.2024).

3. Сергей Собянин: «Для успешного развития социальной сферы нужен комплексный подход» // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы: [сайт]. 08.09.2023. URL: https://www.mos.ru/mayor/themes/7280050 (дата обращения: 22.10.2024).

4. Стратегия развития Москвы до 2030 года. Образование // Сергей Собянин. Личный блог [сайт]. URL: https://www.sobyanin.ru/strategy/education (дата обращения: 06.11.2024).

5. Чистякова В. А. Практики развития современных руководителей образовательных организаций Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 49–53.

REFERENCES

1. *Decree of the Moscow Government of September 27, 2011, No. 450-PP (as amended on 26.03.2024) "On the State Program of Moscow "Development of Education in Moscow* ("Capital Education")". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).

2. Investment in Human Capital: How Moscow Is Building Trust in the Social Sphere. *RBC*: [website], 08.09.2023. Available at: https://www.rbc.ru/society/08/09/2023/64fa907f9a79478213d6a2d5 (accessed: 22.10.2024). (In Russ.).

3. Sergey Sobyanin: "A Comprehensive Approach Is Needed for the Successful Development of the Social Sphere". T*he Mayor and the Government of Moscow Official Portal:* [website], 08.09.2023. Available at: https://www.mos.ru/mayor/themes/7280050 (accessed: 22.10.2024). (In Russ.).

4. Moscow Development Strategy until 2030. Education. *Sergey Sobyanin. Personal Blog:* [website]. Available at: https://www.sobyanin.ru/strategy/education (accessed: 06.11.2024). (In Russ.).

5. Chistyakova V. A. Developmental Practices for the Modern Leaders of Moscow Educational Institutions. *MMGU Herald*, 2023, no. 4, pp. 49-53. (In Russ.).

УДК 658.51: 352.075.31(470-25)

С. А. КАЛЕНИКОВА
Руководитель клиентского опыта и повышения качества продуктов и сервисов Управления кадровых сервисов Правительства Москвы

S. A. KALENIKOVA
Head of Customer Experience and Product and Service Quality Improvement of HR Services Department of Moscow Government

Стандарты: как избегать и как минимизировать последствия ошибок в работе с пользователями

Setting Standards: Preventing and Mitigating Service Errors

Организация, которая стремится успешно работать с клиентами, должна иметь продуманную систему стандартов предоставления услуг. Для того чтобы выстроить эффективную коммуникацию как с заказчиком, так и внутри коллектива, команде необходимо договориться об определенных правилах – стандартах качества – и соблюдать их. Следование стандартам формирует доверие к организации и повышает качество продуктов. В Управлении кадровых сервисов Правительства Москвы в системе стандартов работы среди важнейших ее элементов – стандарты клиентского сервиса. Действуя по заданным правилам, команда заботится о максимальной для пользователя прозрачности и предсказуемости пути пользования продуктом, включая четко обозначенные сроки, подробные инструкции и своевременные напоминания. Если возникает проблема в обеспечении сервиса, запускается алгоритм эскалации ошибок. О проблеме информируются все ответственные сотрудники, оповещается руководитель, и при необходимости привлекаются дополнительные ресурсы. Далее следует разбор причин кризисной ситуации и предпринимаются корректирующие шаги, чтобы избежать ошибок в дальнейшем.

Organizations aiming for client success must establish robust service standards. Effective internal and external communication relies on clearly defined quality standards and their consistent application. Adherence to these standards builds trust and enhances product quality. Within the Moscow Government's HR Services Department, client service standards are paramount. Following established protocols ensures maximum transparency and predictability for users, including clearly defined timelines, detailed instructions, and timely reminders. A formalized escalation procedure addresses service disruptions, promptly notifying responsible staff and management, allocating additional resources as needed, and initiating a root-cause analysis to prevent future errors.

Ключевые слова: стандарты работы, контроль качества, Управление кадровых сервисов, управление персоналом.
Key words: work standards, quality control, HR Services Department, personnel management.

Для цитирования: Каленикова С. А. Стандарты: как избегать и как минимизировать последствия ошибок в работе с пользователями // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 4. С. 40–43.
For citation: Kalenikova S. A. Setting Standards: Preventing and Mitigating Service Errors. *MMGU Herald*, 2024, no. 4, pp. 40-43. (In Russ.).

Значение стандартов в организации

Стандарты работы – это заранее определенные нормы, правила и процедуры, которые помогают упорядочить работу внутри команды. Они могут регулировать различные аспекты – от сроков ответа на запросы до дресс-кода для сотрудников на мероприятиях. Существует несколько причин, почему соблюдение стандартов так важно.

- Поддержание качества. Стандарты помогают поддерживать высокое качество продуктов и сервисов, что, в свою очередь, повышает удовлетворенность пользователей и укрепляет репутацию организации.
- Предотвращение кризисных ситуаций. Соблюдение стандартов позволяет минимизировать вероятность нарушений или непоследовательных действий со стороны исполнителей или пользователей.
- Повышение эффективности. Стандарты упрощают процессы и делают их более предсказуемыми. Это позволяет сократить время на обучение новых сотрудников, повышая общую производительность.
- Соответствие законодательству. Многие стандарты являются обязательными к соблюдению в соответствии с законодательством. Их несоблюдение может привести к юридическим последствиям и штрафам.

Несмотря на все эти причины, нарушение стандартов – распространенная проблема, которая может возникнуть из-за банальной ошибки сотрудника – «человеческого фактора» или, например, из-за технического сбоя. Поэтому очень важно, чтобы организации, которые оказывают услуги, занимаются поддержкой и консультациями клиентов, имели четко прописанные стандарты оказания сервисных услуг. В идеале работа таких организаций должна буквально начинаться с создания стандартов для обслуживания пользователей – тех, на кого нацелен сервис или продукт. Такие стандарты существуют в Управлении кадровых сервисов. Благодаря стандартам клиентского сервиса коллеги из органов власти и организаций контура Правительства Москвы могут комфортно пользоваться образовательными программами, консалтинговыми услугами и HR-сервисами.

Что такое «клиентский путь»?

Практически все сотрудники, которые работают с заказчиками, хотя бы раз слышали такую аббревиатуру, как CJM – Customer Journey Map (в переводе с английского – «карта пути клиента»). В Управлении кадровых сервисов используется термин «клиентский путь». Это визуализация всех этапов, которые проходит пользователь, – от поиска информации о продукте на Витрине кадровых сервисов или получения приглашения до записи на обучение и его завершения.

На первом этапе клиентского пути важно создать для пользователя благоприятную атмосферу. Знакомство и первые шаги взаимодействия должны быть понятны интуитивно, чтобы клиент сразу почувствовал заботу и внимание. Такая атмосфера всегда повышает качество продукта в глазах пользователя.

Одно из основных условий создания качественного продукта – с самого начала получить как можно больше информации о пользователе. Важно знать его потребности, как он относится к обучению, какие задачи хочет решить с его помощью. Именно с изучения потребностей и начинается клиентский путь. Создание оптимального пути – большая работа, которую проделывают владельцы продуктов и вся команда, добиваясь качественного результата.

Благодаря стандартам клиентского сервиса коллеги из органов власти и организаций контура Правительства Москвы могут комфортно пользоваться образовательными программами, консалтинговыми услугами и HR-сервисами

Еще один важный момент – это коммуникация на протяжении всего пути взаимодействия: на старте, в период получения услуги и даже после его завершения. Эксперты Управления кадровых сервисов называют

этот процесс взаимодействия с пользователем коммуникационным пакетом. Он включает в себя все артефакты на клиентском пути – приветственные письма, автоматические письма системы, контент-план постов, если в программе продукта предусмотрена поддержка через мессенджеры. Команда владельца продукта, маркетологи, отдел редакции и клиентский сервис определяют, какие письма и в каком объеме получает пользователь. Для оценки учитываются объем и целостность коммуникаций. Иными словами, эксперты, исходя из объема часов программы, могут определить, какое количество писем и напоминаний будет достаточным для пользователя. При этом нужно не забывать «подпитывать» мотивацию пользователя дойти до конца программы – напоминать о необходимости вернуться к обучению, если он снизил активность или вовсе стал пропускать занятия.

Одно из основных условий создания качественного продукта – с самого начала получить как можно больше информации о пользователе

Эксперты команды Управления кадровых сервисов в зависимости от особенностей программы продумывают, когда необходимо отправить первое письмо и каким будет его содержание, планируют напоминания и другие элементы коммуникации. Например, первое письмо должно содержать подтверждение или статус записи на обучение.

Если предусмотрена выдача сертификатов, то в письме обязательно сообщат сроки, когда сертификат будет готов к выдаче, адрес организации, график работы и окажут помощь в навигации.

Команда всегда обращает внимание на четко обозначенные сроки проведения обучения или мероприятий с учетом дней недели (будни и выходные). Если обучение проходит очно и в рабочие дни, пользователю важно узнать об этом как можно раньше, чтобы спланировать свой график и согласовать обучение с руководителем.

Максимальная прозрачность и предсказуемость – среди важнейших моментов в коммуникации с пользователем. Конечно, это всего лишь небольшая часть сложного процесса создания оптимального клиентского пути и коммуникационного пакета.

Нарушение стандартов, кризисные ситуации

Практически всех пользователей волнует вопрос: что делать, если стандарты нарушаются или заявленные на старте договоренности не соблюдаются? Обычно первая реакция любого человека – написать жалобу. И это неудивительно, ведь в представлении пользователя самый очевидный алгоритм развития событий: нарушение – жалоба – проблема решена. Чтобы избежать таких ситуаций, команда продукта должна работать на опережение. Необходимо найти решение проблемы раньше, чем ее обнаружил пользователь. Для себя команда Управления кадровых сервисов разработала библиотеку кризисных ситуаций.

Кризисная ситуация – это сбой в работе сервиса или продукта, который касается более чем двух участников и (или) приводит к ограничениям либо невозможности пользоваться продуктом (сервисом).

Примером такого сбоя может быть недоступность платформы обучения. Например, пользователь при попытке входа видит ошибку или при прохождении обучения сталкивается с ограничениями и не может перейти в следующий раздел. Каждый такой случай анализируется командой, проводятся разборы ситуаций, поиск решений, как не допустить повтора ошибки.

За время работы команда Управления собрала практически все возможные кризисные ситуации, пути их решения и даже шаблоны текстов для оперативных ответов. Благодаря этому эксперты готовы быстро отработать проблему или ошибку, даже если пользователь замечает ее первым.

Что такое эскалация и для чего она нужна

Конечно, любая кризисная ситуация должна быть известна не только команде, которая

ее решает, но и руководителю для принятия решения. Эскалация – это процесс, в котором информация о проблеме или инциденте от обычных сотрудников поступает на более высокий уровень управления. Это делается для того, чтобы привлечь больше внимания к ситуации и оперативно найти решение. Также эскалация означает, что сейчас конкретная задача становится более важной, поэтому нужно сделать на ней акцент и повысить приоритет.

Эскалация может происходить в пределах одной команды или между несколькими. Этот процесс опирается на ряд определенных правил и включает конкретный набор действий. Заранее продуманный и подготовленный алгоритм гарантирует, что для решения проблемы соответствующие ресурсы будут выделены в срочном порядке. Эскалация ошибок сводит к минимуму операционную неэффективность, повышает удовлетворенность пользователей и снижает риск более серьезных проблем.

Чтобы правильно и эффективно эскалировать нарушения стандартов, сотрудники Управления кадровых сервисов разработали пошаговый алгоритм.

1. Определение проблемы или ошибки. Первый шаг – это выявление факта нарушения. Инструментами для этого могут быть регулярные проверки, внутренние аудиты, обратная связь от сотрудников или пользователей. Эскалировать и обозначить проблему может любой сотрудник, который совершил или заметил ошибку.

2. Сообщение о нарушении. Важно как можно скорее проинформировать сотрудников, отвечающих за процесс, о выявленных нарушениях. Это может быть непосредственный руководитель, целая команда, клиентский сервис или специализированный отдел. В Управлении кадровых сервисов действует правило: первый, кто замечает ошибку, моментально информирует о ней ответственных сотрудников и команды, которые будут задействованы в решении.

3. Эскалация на более высокий уровень. Если нарушение не удается исправить имеющимися силами, необходимо также очень быстро эскалировать вопрос на более высокий уровень. Это позволит привлечь больше ресурсов для решения проблемы и исключить ее повторение в будущем.

4. Анализ причин. После решения проблемы важно провести анализ причин нарушения. Он поможет устранить текущую проблему, предотвратить аналогичные случаи и выработать системное решение.

Эскалация ошибок сводит к минимуму операционную неэффективность, повышает удовлетворенность пользователей

5. Обучение сотрудников и улучшение процессов. На основе полученных данных можно организовать обучение для сотрудников и внести изменения в процессы, чтобы снизить вероятность повторения нарушений.

Эскалация как важная составляющая работы уже проводится системно в команде Управления кадровых сервисов, что позволило повысить уровень насмотренности каждого сотрудника и увеличить его вовлеченность в выявление нарушений и ошибок. Это, в свою очередь, значительно улучшило качество продуктов и сервисов, благодаря чему укрепилось доверие и возросла лояльность пользователей.

Соблюдение стандартов – ключ к успешной работе любой организации. Следуя стандартам, организация гарантирует качество и прозрачность своих услуг, создает атмосферу ответственности и доверия, повышает удовлетворенность своих клиентов.

УДК [331.548+35.088](470-25)

«Лестница в будущее»: стать частью команды Правительства Москвы

“The Ladder to the Future”: Becoming Part of the Moscow Government Team

С 1 августа по 8 сентября 2024 г. в столице проходил форум-фестиваль «Территория будущего. Москва 2030». Более 30 флагманских площадок ежедневно принимали москвичей и туристов, чтобы продемонстрировать достижения в области экономики, транспорта, культуры, образования, спорта и рассказать о развитии города, его технологиях и образе будущего. Так, в Парке Горького работал павильон Управления кадровых сервисов «Лестница будущего», в котором гости могли познакомиться со всеми этапами карьерного пути в Правительстве Москвы – от стажировки и собеседования до реализации проектов в городе будущего.

From August 1st to September 8th, 2024, Moscow hosted the “Territory of the Future. Moscow 2030” forum-festival. Over 30 flagship venues daily welcomed Muscovites and tourists to showcase achievements in economics, transportation, culture, education, sports, and outline the city’s development, technologies, and future vision. The “Ladder to the Future” pavilion, operated by the Moscow Government’s HR Services Department, was located in Gorky Park. Visitors could learn about all stages of a career path within the Moscow Government, from internships and interviews to the implementation of projects in the city of the future.

Ключевые слова: Управление кадровых сервисов, социокультурное проектирование, кадровые проекты.
Key words: HR Services Management, sociocultural engineering, HR projects.

Павильон Управления кадровых сервисов в Парке Горького (фото Т. Лебедева, 2024 г.)

Управление кадровых сервисов Правительства Москвы представило в рамках столичного форума-фестиваля «Территория будущего. Москва 2030» в Парке Горького павильон «Лестница в будущее». Это уникальный арт-объект, выполненный в виде футуристичной лестницы, символизирующей этапы карьерного пути в Правительстве Москвы, от собеседования и стажировки до запуска проектов в команде столицы.

Четыре ступени

Команда управления разделила павильон на четыре тематические зоны – «Вдохновение»,

Зона цифрового обучения (фото Т. Лебедева, 2024 г.)

«Знание», «Погружение» и «Будущее», чтобы показать, как создается современная Москва.

На первой ступени гости могли узнать о направлениях работы Правительства Москвы – от сферы ЖКХ, экономики и транспорта до развития спорта, строительства и культуры – с помощью инсталляции «Древо знаний». В центре внимания была инсталляция «Древо знаний»: семь экранов на ветвях специального дерева, повествующих о ключевых достижениях и проектах, которые ежедневно делают жизнь москвичей более комфортной.

Вторая ступень павильона, «Знание», была посвящена цифровому обучению. Гости павильона проходили образовательные онлайн-треки, разработанные Управлением кадровых сервисов специально для сотрудников Правительства Москвы, и могли проверить свои универсальные навыки – научиться находить общий язык с людьми и сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях, принимать нестандартные решения.

Особое внимание гостей привлекала VR-зона, где с помощью специального тренажера можно было примерить на себя одну из четырех городских профессий: контролер паркинга, инспектор по благоустройству, директор школы и ведущий церемонии бракосочетания. VR-зона стала особым центром притяжения для посетителей – многие хотели увидеть городскую работу изнутри и получить уникальный профессиональный опыт.

На третьей ступени павильона, «Погружение», посетители ежедневно принимали участие в тематических квестах, посвященных Москве. В игровом формате более 16 тыс. гостей форума познакомились с необычными фактами о столице и жизни горожан, об улицах, проспектах и отдельных сооружениях. Многие посетители возвращались в павильон несколько раз, чтобы пройти квесты по разным темам – «Вкусная Москва», «Спортивная Москва», «Не Филькина грамота», «Москва – город будущего».

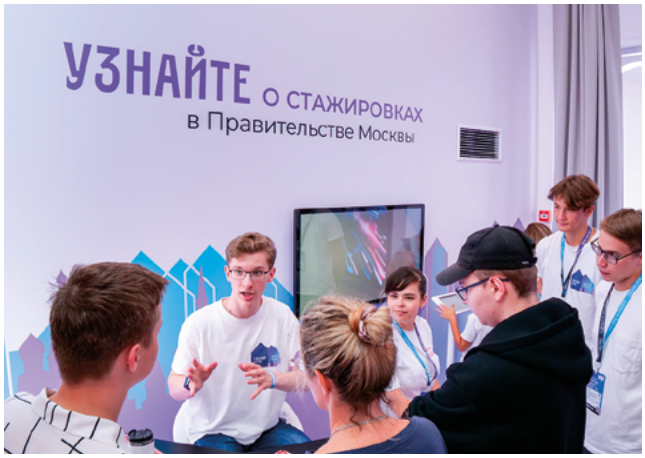
Гости павильона проходили образовательные онлайн-треки, разработанные Управлением кадровых сервисов специально для сотрудников Правительства Москвы

На четвертой ступени павильона, «Будущее», участникам форума-фестиваля рассказывали о том, как построить карьеру в организациях Правительства Москвы. Студентам и выпускникам вузов предлагали программы практики и оплачиваемой стажировки в Правительстве Москвы. Прямо на месте они могли выбрать одно из восьми направлений стажировки, включая IT, юриспруденцию и экономику, и зарегистрироваться на

VR-зона (фото Т. Лебедева, 2024 г.)

Зона квестов (фото Т. Лебедева, 2024 г.)

Квест «Я узнаю тебя, Москва!» (фото Т. Лебедева, 2024 г.)



Пространство молодежных проектов Правительства Москвы (фото Т. Лебедева, 2024 г.)

него. Каждый, кто подал заявку, получал памятные сувениры в стиле «Твой город – твоё дело». Специалисты с опытом также могли присоединиться к команде столицы, подобрав подходящую для себя вакансию в разных сферах – от строительства до комфортной городской среды.

Более 16 тыс. гостей форума познакомились с необычными фактами о столице и жизни горожан

На этой же ступени работала фотобудка с искусственным интеллектом. Любой желающий мог примерить на себя роль специалиста будущего – дизайнера виртуального мира, космического гида или новатора зеленой энергетики. Более 19,2 тыс. гостей сделали фото в этих необычных образах.

В самом центре павильона находилась инсталляция «Сердце столицы», где каждый мог признаться в любви к городу. Гости писали свои пожелания на открытках и опускали их в специальный ящик. Как только открытка попадала внутрь, сердце начинало биться – механизм реагировал на каждое послание.

Снаружи павильона тоже было много интересных видов активности. Гости раскрасили 40-метровую картину с изображением Москвы будущего – для ее разработки привлекли профессиональных художников.

И большим, и маленьким

Москвичи и гости города приходили в павильон целыми семьями. Сотрудники Управления кадровых сервисов позаботились о том, чтобы даже самым маленьким посетителям было интересно. На входе детей встречал робот Борис, который с удовольствием отвечал на вопросы, угадывал имена малышей и пытался отгадать загадки. Ребята играли и бегали наперегонки с собакой-роботом, устраивали настоящие соревнования в большие «Крестики-нолики» и «Классики», которые были установлены у входа в павильон, и качались на футуристичных качелях.

Были организованы и более спокойные виды активности: каждый юный посетитель получал в подарок необычную раскраску, которую создали с помощью нейросети, и мог раскрасить ее за столиками с фломастерами в зоне отдыха на задней площадке павильона. А еще

Гости павильона Управления кадровых сервисов в Парке Горького выбирают профессии будущего (фото Т. Лебедева, 2024 г.)

Робот-пес перед павильоном (фото Т. Лебедева, 2024 г.)

Инсталляция «Сердце столицы» (фото Т. Лебедева, 2024 г.)

семьи с удовольствием участвовали в творческих мастер-классах и создавали свои первые шедевры в футуристичном стиле под руководством профессиональных художников.

Запоминающиеся события

Ярким моментом стал День карьеры, состоявшийся 24 августа. С утра до вечера проходили мастер-классы по созданию резюме, карьерное гадание на картах таро, квесты, а также встречи с представителями необычных профессий – машинистом метро, сотрудником Московского зоопарка и театральным режиссером К. Ю. Богомоловым.

Каждую пятницу и субботу на крыше павильона выступала кавер-группа. Концерты собирали большое количество гостей.

Открыт каждому

Павильон Управления кадровых сервисов за 39 дней посетило более 60 тыс. гостей, и все они смогли узнать о карьере в Правительстве Москвы. Вдохновились столицей и иностранные туристы – сотрудники павильона встречали гостей из Индонезии, Китая, Южной Кореи, ОАЭ, Австралии, Германии, Франции, Италии, Кубы и Чили. А чтобы каждый гость мог почувствовать атмосферу «Лестницы в будущее», в павильоне работали переводчики – экскурсии проводились на английском, немецком, французском и китайском языках.

Павильон Управления кадровых сервисов за 39 дней посетило более 60 тыс. гостей

Сотрудники павильона также позаботились об инклюзивности: для посетителей с нарушениями слуха ежедневно работали сурдопереводчики. Так, благодаря переводчику компания молодых людей смогла познакомиться со стажировками в Правительстве Москвы, пройти тест и получить рекомендации присоединиться к направлению стажировки «Социальный город».

Материал подготовлен Управлением кадровых сервисов Правительства Москвы

Картина «Москва будущего» (фото Т. Лебедева, 2024 г.)

УДК 378.046.4:005.91:352.075(470-25)

А. В. ТЕРКИНА
Заместитель начальника Управления комплексных практико-ориентированных образовательных программ Управления кадровых сервисов Правительства Москвы, кандидат философских наук

A. V. TERKINA
Deputy Chief of Integrated Practice-oriented Educational Programs Department of HR Services Department of Moscow Government, PhD in Philosophy

Мастера взаимодействия: подготовка секретарей приемных в Правительстве Москвы

Mastering Interaction: Training Executive Assistants in the Moscow Government

Завершилось обучение по уникальной программе дополнительного образования для секретарей и помощников руководителей Правительства Москвы «Мастер взаимодействия». Программа разработана Управлением кадровых сервисов. Она проходит на двух уровнях, которые повышают профессиональные компетенции секретарей. Основной уровень помогает усовершенствовать навыки в нескольких направлениях: ведение рабочей коммуникации, приемы офисного гостеприимства, подготовка совещаний, управление графиком руководителя, стрессоустойчивость, выстраивание авторитета, создание делового образа и обучение на VR-тренажере по эмоциональному интеллекту. Продвинутый уровень предназначен для опытных секретарей, которые хотят глубоко изучить психотипы людей, стратегии выхода из конфликтных ситуаций, развить коммуникативные навыки и найти мотивацию в своей деятельности. В следующем потоке в программе появится третий уровень – адаптационный. На нем будут повышать навыки новички, взаимодействуя с удобным чат-ботом. Обучение проходит в атмосфере доверия, а ключ к успеху – приемы геймификации и применение VR-технологий. Выпускники программы вступают в сообщество, где могут продолжать обмениваться опытом, совершенствоваться как профессионалы и развивать деловые контакты.

The “Mastering Interaction” program, a unique professional development initiative for executive assistants and secretaries in the Moscow Government, has completed its latest cycle. Developed by HR Services Department, this two-tiered program significantly enhances professional skills. The core level focuses on practical training in communication, office protocols, meeting management, scheduling, stress management, leadership presence, professional image, and emotional intelligence (using VR technology). The advanced level caters to experienced assistants, delving into personality types, conflict resolution, communication strategies, and professional motivation. A new introductory level, featuring a user-friendly chatbot, will be added in the next session for new hires. The program fosters a supportive learning environment, incorporating gamification and VR for optimal results. Graduates join a network for ongoing professional development and networking.

Ключевые слова: дополнительное образование, Управление кадровых сервисов, кадровые проекты, обучение взрослых.
Key words: supplementary education, HR Services Department, HR projects, adult learning.

Для цитирования: Теркина А. В. Мастера взаимодействия: подготовка секретарей приемных в Правительстве Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 4. С. 48–52.
For citation: Terkina A. V. Mastering Interaction: Training Executive Assistants in the Moscow Government. *MMGU Herald*, 2024, no. 4, pp. 48-52. (In Russ.).

Наша столица – ориентир в системе городского управления для многих стран мира. Структура Правительства Москвы включает семь комплексов городского управления и огромное количество организаций. Эксперты Управления кадровых сервисов изучили причины успеха руководителей Правительства Москвы и заметили, что большую роль в этом играют их секретари и личные помощники.

Секретарь – человек, который напрямую влияет на эффективность работы своего руководителя. Не зря его называют правой рукой, надежным помощником, верным соратником и сподвижником. Работа секретаря очень важна. Она может быть незаметна, но, по мнению руководителей в структурах Правительства Москвы, как воздух необходима.

Именно секретарь отвечает за график руководителя. От того, насколько гибко он может управлять переносами встреч и совещаний, зависит объем вопросов, который сможет решить руководитель за день.

Секретарь создает атмосферу в приемной. Он первым встречает посетителей и влияет на настроение, с которым те войдут в кабинет к руководителю. Чтобы совещание было эффективным, его должен организовать и заранее спланировать всю подготовку опять же секретарь.

Часто секретарь выступает посредником между руководителем и сотрудниками – транслирует поручения руководителя и ускоряет рассмотрение вопросов начальством.

Наконец, секретарь оформляет всю необходимую документацию руководителя, отвечает на телефонные звонки и ведет корреспонденцию.

Однако секретарь может быть отличным делопроизводителем, владеть навыками гостеприимства, знать деловой этикет, компьютерные программы, но не продержаться долго на своей должности. В Правительстве Москвы много таких примеров, когда на место помощника руководителя приходили выпускницы престижных российских вузов, но, к сожалению, не выдерживали темпа работы и психологической нагрузки.

Сегодня перед руководителями Правительства Москвы стоят действительно амбициозные задачи: каждый день их решения приводят к открытию новых возможностей для жителей столицы. Развивается транспорт, появляются новые объекты инфраструктуры, преображаются парковые зоны, обновляются жилищный фонд, поликлиники, запускаются новые социальные городские программы. Такой быстрый рост столицы требует высокой степени ответственности и большой самоотдачи как от руководителей, так и от их команды, включая самых приближенных к ним сотрудников и помощников – секретарей.

Поэтому наряду с профессиональными навыками успешному секретарю необходимо иметь развитые универсальные («мягкие») навыки. Он должен уметь справляться со стрессом, противостоять манипуляциям и сохранять психологический комфорт на работе. Если секретарь смог сонастроиться со своим руководителем и создать тандем, то дальше они остаются вместе на долгие годы.

Как найти такого сотрудника? Надо сказать откровенно: совсем непросто. У многих секретарей уходят месяцы и даже годы, чтобы разобраться в специфике государственной структуры и сработаться со своим руководителем.

До 2024 г. в Правительстве Москвы не было единой программы подготовки и развития секретарей. Новый работник проходил внутренний инструктаж в своей организации, но дальше он вынужден был учиться на собственных ошибках. То, насколько быстро секретарь приспосабливался, зависело от его личностных и профессиональных качеств. В среднем адаптационный период занимал от трех месяцев до года. В течение этого времени эффективность руководителя была снижена, поскольку он тратил время на сонастройку со своим помощником.

Было также замечено, что секретари в организациях Правительства Москвы не взаимодействуют друг с другом. Конечно, они могут общаться в приемной своего руководителя или с другими секретарями внутри организации, однако практически не контактируют с секретарями из внешних организаций Правительства Москвы.

В результате наблюдений в Управлении кадровых сервисов Правительства Москвы

родилась идея создать единую программу подготовки секретарей и помощников руководителей.

Эксперты управления провели интервью с секретарями, чтобы определить их потребности в обучении и подобрать подходящий формат. Также были организованы беседы с руководителями, чтобы выявить их ожидания от личных помощников. Все программы Управления кадровых сервисов носят практико-ориентированный характер, поэтому и сейчас было важно создать максимально полезный образовательный продукт.

Во время интервью удалось собрать информацию о рабочих ситуациях, которая легла в основу программы, а также сформировать набор лучших практик секретарей Правительства Москвы.

Для совершенствования программы привлекались не только методологи, но и внутренние эксперты Правительства Москвы. Все материалы проходили верификацию.

Все программы Управления кадровых сервисов носят практико-ориентированный характер

В итоге удалось выделить ключевые характеристики секретаря Правительства Москвы. Так, в рамках флагманской программы «Мастер взаимодействия» развивается комплекс навыков:

- **Проактивность.** Быть не просто секретарем, а помощником. Предлагать идеи по улучшению процессов и организации работы приемной.
- **Клиентоцентричность** (внутренний и внешний клиенты). Определять потребности руководителя (клиентов). Предлагать наилучшие решения, адаптируя к особенностям работы своего руководителя. Выполнять задачи с ожидаемым результатом.
- **Качественная организация совещаний.** В случае форс-мажоров тактично оповещать руководителя. Заранее готовиться к совещанию, контролировать явку. Обеспечивать участников всей необходимой информацией.
- **Тактичность, вежливость.** Использовать субординацию при работе с внутренними и внешними клиентами. Уметь конструктивно выходить из конфликтных ситуаций.
- **Умение работать в команде.** Быть коммуникабельным. Уметь воспринимать критику и обратную связь от коллег и руководителя. Обсуждать с коллегой моменты недопонимания с помощью «я-сообщений», без обвинений. Проявлять взаимовыручку, взаимопомощь, поддержку.
- **Соблюдение правил делового этикета.** Знать и соблюдать очередность делового приветствия. Обслуживать гостей в ходе встречи согласно правилам. Соблюдать установленные нормы внешнего вида.
- **Внимательность к деталям.** Перепроверять проделанную работу. Направлять грамотно составленные сообщения в разных каналах коммуникации.
- **Способность эффективно вести календарь руководителя.** Использовать систему управления временем при работе с календарем руководителя. Контролировать сделанное и несделанное.
- **Соблюдение правил цифрового этикета.** Использовать разные каналы связи в зависимости от рабочих ситуаций и задач. Предварительно договариваться с руководителем о приоритетном канале обмена информацией. Обязательно дублировать информацию по двум каналам связи.
- **Стрессоустойчивость.** Управлять собственным эмоциональным состоянием и эмоциональным состоянием окружающих, «экологично» выходить из стрессовых ситуаций, управлять конфликтами, проявлять эмпатию.

Название «Мастер взаимодействия» выбрано не случайно – хотелось, чтобы название программы отражало ее суть. На этапе разработки было предложено несколько вариантов, и среди секретарей фокус-группы был организован анонимный опрос. В процессе обучения с участниками программы много говорят

о сонастройке с руководителем и умении выстраивать подходящую коммуникацию с начальником, посетителями, коллегами. Название «Мастер взаимодействия» лучше всего соответствует этому процессу.

Конечно, для секретаря важно совершенствовать свои навыки выполнения рабочих процессов, быть вежливым, исполнительным. Однако еще более важно умение считывать личностные особенности человека, понимать контекст ситуации и на основе этой информации выстраивать свое общение и выбирать действия, не пытаться использовать одни и те же шаблоны поведения и решения.

В 2023 г. состоялся пилотный запуск программы, по итогам которого было решено разделить ее на два уровня. (В следующем потоке появится еще и третий уровень.) Таким образом, общая продолжительность обучения становится меньше, а освоение программы – поэтапным и более удобным. Участники могут посмотреть расписание на весь год и самостоятельно определить даты обучения.

Все уровни программы имеют практико-ориентированный характер. В основе обучения лежат примеры рабочих ситуаций секретарей и помощников руководителей Правительства Москвы, собранные внутренними экспертами программы.

Адаптационный уровень предназначен для тех, кто совсем недавно пришел на должность в контур Правительства Москвы. Программа разработана в виде чат-бота, ее можно пройти за две недели, занимаясь по 30 минут в день без отрыва от работы. В чат-боте 11 тем, по каждой теме составлены чек-листы, рекомендации по ведению процессов и выполнению задач секретаря, а также лучшие практики Правительства Москвы.

Учитывая, как трудно бывает иногда адаптироваться к новому месту работы, материал был дополнен юмористическими вредными советами и лайфхаками от действующих секретарей Правительства Москвы. Появилась рубрика «Забота о себе», которая предлагает комплекс полезных упражнений для улучшения мозговой деятельности, отдыха глаз и поддержания фигуры на рабочем месте. Цифровой помощник Университета Правительства Москвы «Василиса» подсказывает, на какой теме участник программы остановился.

По окончании адаптационного уровня секретарь точно знает, с чего начать выполнение своих обязанностей, что от него ждет руководитель, как принято себя вести в организациях Правительства Москвы, понимает, как выстраивать коммуникацию, организовывать совещания и каков должен быть внешний вид секретаря на рабочем месте.

Главная особенность программы «Мастер взаимодействия» – атмосфера доверия и возможность обмена опытом между участниками

Основной уровень разработан для тех обучающихся, которым нужно усовершенствовать профессиональные навыки. Здесь рассматриваются такие темы, как индивидуальный подход в работе секретаря, особенности ведения рабочей коммуникации через различные каналы связи (по телефону, почте, через мессенджер), приемы офисного гостеприимства, подготовка совещаний, тайм-менеджмент и управление графиком руководителя, стрессоустойчивость, выстраивание авторитета в коллективе, имидж секретаря Правительства Москвы, личный бренд и умение создавать свой образ перед камерой.

Завершается программа фотосессией с высокопрофессиональным фотографом. Участники получают в портфолио персональные фото в деловом стиле, которые предлагается использовать в качестве аватаров в рабочих профилях мессенджеров.

На основном уровне обучающиеся могут при желании пройти обучение для развития эмоционального интеллекта на VR-тренажере, ведь именно эмпатия и умение быстро считывать эмоции другого человека очень важны в работе этого сотрудника.

Главная особенность программы «Мастер взаимодействия» – атмосфера доверия и возможность обмена опытом между участниками. На обучение отбираются секретари из разных

Программа дала возможность побыть в разных ипостасях, раскрепоститься и открыть новые смыслы в своей работе и профессии. Я получаю удовольствие от того, что помогаю руководителю и коллегам в решении наших общих задач. Я чувствую причастность к изменениям, которые происходят в городе.

Участница программы для секретарей приемных Правительства Москвы «Мастер взаимодействия»

организаций Правительства Москвы, в том числе из Аппарата Мэра и Правительства Москвы, территориальных органов исполнительной власти, Департамента культуры города Москвы, Транспортного комплекса, проекта «Московское долголетие». За счет технологий геймификации секретари активно включаются в обучение и коммуникации с первого занятия. Благодаря тому, что участники делятся друг с другом своим опытом, у каждого по окончании программы обновляется набор полезных инструментов и приемов.

Продвинутый уровень программы предназначен для опытных секретарей, которые хотят еще больше сонастроиться с руководителем, усовершенствовать свой профессиональный образ и улучшить коммуникативные навыки. На программу продвинутого уровня приглашаются секретари, набравшие по результатам входного тестирования высокий балл или освоившие основной уровень программы.

Занятия идут в тренинговом формате и содержат большой объем практики. Программа включает соревнования в решении заданий на основе рабочих ситуаций, обучение на VR-тренажере, диагностику по видеороликам, тесты и набор ролевых коммуникативных упражнений.

Участники изучают типологию DISC[1] и на примере рабочих ситуаций учатся диагностировать психотипы людей, подбирать подходящую коммуникацию. Также они анализируют карту конфликтов вместе с экспертом и тренируются отыскивать подходящую стратегию выхода из конфликтной ситуации. Стилист помогает обучающимся определить их сильные стороны и подсказывает, как транслировать в своем образе нужные профессиональные качества. Тренер по ораторскому мастерству учит навыку самопрезентации. Завершается программа темой, посвященной поиску мотивации в работе: вместе с тренером участники учатся по-новому смотреть на свою должность, обязанности и свою роль в организации.

Безусловно, программа продвинутого уровня носит трансформационный характер. Участники начинают иначе осознавать себя и по-другому воспринимать посетителей и сотрудников организации. Они лучше понимают руководителя. Горизонт их восприятия расширяется, и они видят новые направления своего развития в профессии.

Занятия идут по выходным с 09:00 до 14:00, так как рабочий график у секретарей разный. Первое время участники проявляют недовольство из-за обучения в нерабочие дни, но к концу курса адаптируются настолько, что записываются на новые программы Управления кадровых сервисов, продолжая профессионально совершенствоваться.

В следующем году команда Управления кадровых сервисов планирует создать сообщество выпускников программы «Мастер взаимодействия». В нем будут проходить встречи секретарей и помощников руководителей Правительства Москвы, мастер-классы под управлением внешних и внутренних экспертов, сессии по нетворкингу другие совместные мероприятия. Уже сейчас участники, пользуясь новыми связями, помогают друг другу в решении профессиональных вопросов в контуре Правительства Москвы, а в сообществе это можно будет делать еще быстрее и эффективнее.

[1] См. Книгницкая З. А., Константинов М. А. Практика применения VR-тренажеров в подготовке государственных служащих // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 4. С. 50–54. – *Прим. ред.*

УДК 005.95/.96:378.635.2(470-25)

Н. С. ГЕГЕДЮШ
Заведующий кафедрой государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, кандидат социологических наук, доцент

N. S. GEGEDYUSH
Chair of Public Administration and HR Policy of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Sociology, Docent

О. Н. ЛЮБИНА
Заместитель заведующего кафедрой государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы

O. N. LYUBINA
Deputy Chair of Public Administration and HR Policy of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

И. И. ЗАДОРОЖНАЯ
Доцент кафедры государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, кандидат социологических наук, доцент

I. I. ZADOROZHNAYA
Associate Professor with the Chair of Public Administration and HR Policy of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Sociology, Docent

Стратегическое управление персоналом организации: программа магистратуры

Strategic Personnel Management in the Organization: Master's Degree Program

Ключевые слова: управление персоналом, высшее образование, кадровые сервисы, Университет Правительства Москвы.
Key words: HR management, higher education, HR services, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University.

Для цитирования: Гегедюш Н. С., Любина О. Н., Задорожная И. И. Стратегическое управление персоналом организации: программа магистратуры // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 3. С. 53–56.
For citation: Gegedyush N. S., Lyubina O. N., Zadorozhnaya I. I. Strategic Personnel Management in the Organization: Master's Degree Program. *MMGU Herald*, 2024, no. 3, pp. 53-56. (In Russ.).

В 2022 г. была обновлена одна из самых успешных программ магистратуры Университета Правительства Москвы – «Стратегическое управление персоналом организации». Проект предназначен для подготовки кадров, отвечающих современным запросам организаций в контуре столичного правительства. Вуз реализует данную магистерскую программу на протяжении нескольких лет. Проект имеет огромный потенциал, обеспечивая современными компетенциями сотрудников кадровых управлений органов исполнительной власти и подведомственных организаций контура Правительства Москвы. Выпускники существенно улучшают свои профессиональные знания, обновляют навыки. Программа развивается под влиянием вызовов времени и запросов рынка труда. Участники имеют доступ ко всем образовательным продуктам Управления кадровых сервисов Правительства Москвы. Помимо непрерывного совершенствования учебного материала и технологий обучения в программе предусмотрено обучение за счет грантов Правительства Москвы.

In 2022, the Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University updated its highly successful Master's program "Strategic Human Resource Management." The HR projet prepares human resources professionals to meet the evolving needs of organizations within the Moscow Government structure. The University has been implementing this master's program for the last several years. The project boasts significant potential for developing cutting-edge competencies among personnel management staff in executive agencies and affiliated organizations under the Moscow Government. Graduates substantially enhance their professional knowledge and skills. The curriculum continually evolves to address contemporary challenges and labor market demands. Participants have access to all educational resources provided by HR Services Department of Moscow Government. Furthermore, the program now includes Moscow Government-funded grant opportunities.

Управление персоналом как профессиональная сфера деятельности – крупный сегмент отечественного рынка труда [1]. Это обстоятельство предопределяет высокий процент трудоустройства дипломированных специалистов, в особенности завершивших обе ступени высшего образования – бакалавриат и магистратуру.

С 2018 г. Университет Правительства Москвы реализует образовательную программу уровня магистратуры «Стратегическое управление персоналом организации» по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» [2]. Для университета программа стала успешным кадровым проектом, в котором происходит подготовка кадров, отвечающих запросам структур контура Правительства Москвы.

Программа спроектирована с учетом лучшего и актуального отечественного и зарубежного опыта высшего образования, что позволяет готовить выпускников к реальной практической деятельности. Среди явных преимуществ программы – ее прикладной характер, проведение занятий с решением HR-кейсов.

В образовательном процессе участвуют преподаватели-практики. Используется широкий спектр форм занятий, основанных на интерактивном взаимодействии со студентами, – тренинги, деловые и имитационные игры, мастер-классы.

На качество подготовки выпускников положительно влияет оснащенность аудиторий университета мультимедийным оборудованием, применяются современные цифровые

> *Преподавать в таких группах интересно и ответственно, так как в аудитории вместе со вчерашними бакалаврами учатся опытные кадровики, разрешившие не одну спорную ситуацию. Интересные кейсы, живые дискуссии, инновационные предложения – вот традиционный формат занятий по программе «Стратегическое управление персоналом организации».*
>
> **С. М. Павлова,**
> руководитель проектов Проектного офиса
> ФКУ «Государственные технологии»,
> кандидат социологических наук

технологии (VR-тренажеры). Особенность программы в том, что студенты могут изучать лучший опыт кадровой работы и кадровые технологии, разработанные Управлением кадровых сервисов Правительства Москвы.

Проект динамично развивается. Так, с 2022 г. в него встроен уникальный инструмент отбора абитуриентов – гранты Правительства Москвы, – который помогает выявить талантливых и ориентированных на развитие города сотрудников столичного правительства. Гранты помогают обучающимся перейти на новый уровень профессионального знания, освоить актуальные компетенции.

Размеры гранта соответствуют стоимости обучения, а средства выделяются из городского бюджета в форме субсидий. Доля грантов в общем объеме мест на образовательной программе, меняющаяся от года к году (рис. 1), говорит о росте востребованности нового подхода. С 2022 по 2024 г. доля тех, кто обучается по грантам, в общем контингенте обучающихся по программе увеличилась более чем в два раза – с 10,2 до 22,5%.

Обязательное условие обучения по гранту – при подготовке магистерской диссертации нужно выработать прикладные решения проблем, актуальных для организаций контура Правительства Москвы. Такой практический результат обучения повышает заинтересованность органов исполнительной власти в направлении сотрудников на обучение.

О результатах своих изысканий магистранты ежегодно публично докладывают на Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «HR-технологии: стратегии и инновации».

К настоящему времени в программу грантов встроились Аппарат Мэра и Правительства Москвы, префектура Восточного административного округа города Москвы, ряд столичных департаментов – Департамент по обеспечению деятельности мировых судей, Департамент спорта, Департамент здравоохранения, Департамент региональной безопасности и противодействия коррупции, более пятнадцати подведомственных организаций (ГУП «Московский социальный регистр», АНО «Центр контроля комплексного благоустройства», ГКУ «Информационный город» и др.).

РИС. 1
Динамика выделения грантов на обучение по образовательной программе высшего образования «Стратегическое управление персоналом организации»

Программа укрепляет репутацию университета как центра компетенций в области управления персоналом и способствует положительным изменениям в карьере студентов. Так, студентка магистратуры Е. А. Молчанова при поступлении на программу занимала должность начальника отдела наград Управления по работе с персоналом ГКУ города Москвы «Управление дорожно-мостового

На протяжении шести лет возглавляю Государственную экзаменационную комиссию. Выпускники программы «Стратегическое управление персоналом организации» показывают неизменно высокий уровень подготовки, демонстрируя на государственных экзаменах отличные знания и делая интересные обоснованные предложения при защите магистерских диссертаций. Хочется особо выделить студентов – гражданских служащих органов исполнительной власти города и работников подведомственных организаций. Их научные работы направлены на улучшение существующих процессов в сфере управления персоналом, развитие кадровых сервисов и обеспечение всех организаций контура Правительства Москвы профессиональными кадрами.

М. В. Полевая,
председатель ГЭК, заведующий кафедрой психологии и развития человеческого капитала факультета социальных наук и массовых коммуникаций Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, доктор экономических наук, доцент

Выпускники программы магистратуры «Стратегическое управление персоналом организации» (фото А. Красавина, 2024 г.)

строительства». Сейчас она начальник Управления по работе с персоналом и охране труда АНО «Развитие социальной инфраструктуры». Как работнику кадрового подразделения ей важно понимать современные тренды, тенденции и инновации в сфере управления персоналом, углубить теоретические знания, развить коммуникационные навыки, получить ответы на актуальные профессиональные вопросы.

Выпускница, характеризуя преимущества магистерской программы, отметила: «Преподаватели обладают обширной экспертизой и щедро делятся ею со студентами, применяя различные технологии обучения. На занятиях царит творческая атмосфера, позволяющая обмениваться практическими навыками и вариантами решения с другими студентами. Многие из них, в свою очередь, также имеют многолетний опыт работы в сфере управления персоналом».

Советник Управления государственной службы и кадров Департамента по обеспечению деятельности мировых судей города Москвы Л. А. Зайцева уже после первого года обучения в магистратуре создала и запустила пилотный проект по программе стажеров. Совместно с проектом «Кадровые сервисы Правительства Москвы» студентка разработала и предложила к внедрению положение о наставничестве. Документ был поддержан начальником управления и в настоящее время поэтапно внедряется в практику работы департамента. Для себя Л. А. Зайцева так определила ценность программы: с первых дней обучения студент знает тему своей будущей научно-исследовательской работы, в основе которой лежат его профессиональные интересы.

Ректор Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейский отметил, что «государство заинтересовано в том, чтобы на него работали лучшие сотрудники, способные эффективно трудиться, принимать правильные решения» [3]. Кафедра государственного управления и кадровой политики как выпускающая кафедра по магистерской программе обеспечивает воплощение этого подхода в жизнь и заботится о конкурентоспособности проекта на рынке образования.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Долженко Р. А., Долженко С. Б. Рынок труда в профессиональном сегменте управления персоналом: текущие состояние и перспективы развития // Народонаселение. 2024. Т. 27. № 2. С. 41–55. DOI: https://doi.org/10.24412/1561-7785-2024-2-41-55.
2. Сульдина Г. А., Владимирова С. А. Управление персоналом: ключевые особенности образовательной программы Университета Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 32–35.
3. Фивейский В. Ю. Кадровые технологии на государственной службе: наука и практика // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 2–9.

REFERENCES

1. Dolzhenko R. A., Dolzhenko S. B. Labor Market in the Professional Segment of Personnel Management: Current State and Development Prospects. *Narodonaselenie*, 2024, vol. 27, no. 2, pp. 41-55. DOI: 10.24412/1561-7785-2024-2- 41-55. (In Russ.).
2. Suldina G. A., Vladimirova S. A. Personnel Management: Key Specific Traits of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University's Training Program. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 32-35. (In Russ.).
3. Fiveyskiy V. Yu. HR Technologies to Cater to Civil Service: Science and Practice. *MMGU Herald*, 2021, no. 4, pp. 2-9. (In Russ.).

Бусидо для современного руководителя. Рецензия на книгу С. А. Журихина «Кодекс современного лидера: Бусидо 2.0»

Bushido for the Modern Leader: A Review of S. A. Zhurikhin's "Code of the Modern Leader: Bushido 2.0"

Новая книга проректора по повышению квалификации Университета Правительства Москвы С. А. Журихина «Кодекс современного лидера: Бусидо 2.0» представляет собой дорожную карту личностного роста современного руководителя. В то же время это своего рода путеводитель по философии средневековой Японии, который помогает найти ответ на вопрос, каким образом традиции, культура и мировоззрение самураев могут быть полезны на государственной службе. Адресовано издание управленцам государственных организаций, патриотам, людям, готовым служить общему делу и своей стране. В каждой главе читателю предлагаются чек-листы, чтобы проверить свои личные качества на соответствие главным характеристикам современного самурая. Книгу можно рекомендовать тем, кто желает более основательно познакомиться с принципами бусидо и развить свои лидерские качества. Она будет полезна руководителям, стремящимся к моральному совершенствованию и этической ответственности.

A new book by S. A. Zhurikhin, Pro-rector for advanced training at Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University "Code of the Modern Leader: Bushido 2.0" offers a roadmap for the personal growth of today's executive. It is also a guide to the philosophy of medieval Japan, helping readers understand how the traditions, culture, and worldview of the samurai can be applied to public service. The book is addressed to managers in government organizations, patriots, and those who are dedicated to serving the common good and their country. Each chapter provides checklists for readers to assess their personal qualities against the key characteristics of the modern samurai. This book is recommended for anyone seeking a deeper understanding of the principles of Bushido and wanting to develop their leadership skills. It will be valuable for executives striving for moral perfection and ethical responsibility.

Ключевые слова: универсальные навыки, дополнительное образование, государственные гражданские служащие, личностное развитие, лидерство.
Key words: soft skills, supplementary education, state civil servants, personal development, leadership.

Что общего между двухтомником синолога Х. фон Зенгера «Стратегемы. Китайское искусство жить и выживать», анализом древнего китайского сочинения «Искусство войны» востоковеда Н. И. Конрада, книгой «Стратегемы. Стратегии войны, манипуляции, обмана» публициста и бизнесмена А. И. Воеводина и «Технологией жизни. Книгой для героев» бизнес-тренера В. К. Тарасова? Все эти произведения различны, но в то же время едины в своей попытке рассмотреть события и проблемы настоящего через анализ традиций

и философии сообществ прошлых веков. Х. фон Зенгер и А. И. Воеводин обращаются к китайским стратегемам для решения вопросов политической, военной, общественной сфер современного мира. Так же поступает Н. И. Конрад, взявший за основу трактат китайского военачальника Сунь-Цзы. В. К. Тарасов рассматривает даосские и китайские притчи в свете воспитания совершенного руководителя – лидера. Второй момент, который роднит названные работы, – это необычный, нестандартный взгляд на привычные вещи, позволяющий по-новому посмотреть на окружающий нас мир, возможно, переосмыслить некоторые свои установки, сломать сформировавшиеся стереотипы.

В круг перечисленных работ в 2024 г. вошла книга одного из руководителей Университета Правительства Москвы, проректора по повышению квалификации С. А. Журихина «Кодекс современного лидера: Бусидо 2.0». Автор пишет просто, четко и доступно. Он организует для читателей увлекательную экскурсию по культуре средневековой Японии, а путеводителем служит свод правил (моральный кодекс) самураев – бусидо, что дословно переводится как «путь воина». По содержанию данная работа обладает качествами и достоинствами произведений, упомянутых выше, при этом акцент сделан на практику современной государственной службы.

Моральные кодексы самураев и работников государственной службы чрезвычайно похожи

Кто такой самурай? Воин, чья жизнь целиком и полностью посвящена подготовке к бою и ведению боевых действий. Цель государственного служащего – обеспечить эффективное управление, создать благоприятные условия для мирной жизни граждан. Два совершенно разных, на первый взгляд, мира. Вместе с тем основой обеих социальных ролей выступает служение, равно как и подчинение строгим правилам. При ближайшем рассмотрении и анализе можно обнаружить, что моральные кодексы самураев и работников государственной службы чрезвычайно похожи: они делят общие ценности – преданность, честь, ответственность, которые важны как для воина, так и для государственного служащего. В основе философии обоих – принципы преданности долгу и верности служению. Для самурая честь – это непорочная репутация, готовность отдать жизнь за свой долг. Для государственного служащего честь – в неподкупности, ответственности за свои действия и стремлении к безупречному выполнению должностных обязанностей.

Автор анализирует традиции, культуру и мировоззрение самураев. Особое внимание при этом он акцентирует на ценных знаниях, которые могут помочь в формировании и развитии качеств лидера в условиях BANI-реальности (аббревиатура BANI расшифровывается как «хрупкость», «беспокойство», «нелинейность», «непостижимость» в отношении современного мира).

Читатели узнают, как накопленный элитным воинским сословием средневековой Японии практический и мировоззренческий опыт может быть использован современными руководителями в мире «черных лебедей» Н. Н. Талеба. Отсылки к работам этого автора можно периодически встретить в тексте. Книга и о том, как создать «антихрупкость» для современных организаций и, что не менее важно, для собственных ценностных взглядов.

«Кодекс современного лидера: Бусидо 2.0» не является академической работой. Материал ориентирован на практическое применение и структурирован в максимально подходящем для этой функции виде. В каждой главе есть чек-листы, чтобы сравнить уровень развития личных качеств читателя с идеальными требованиями «пути воина» и определить, на развитие каких личностных аспектов следует обратить внимание в первую очередь. Содержание главы подскажет, как это сделать. В последней главе книги представлены кейсы, иллюстрирующие возможности применения бусидо в различных сферах общественной жизни.

Отдельно хотелось бы обратить внимание на весьма необычную интерпретацию путей самурая и ронина. Самурай – член клана, безусловно разделяющий ценности и взгляды своего

сообщества и его лидера, олицетворение долга, верности и служения системе. Ронин – не имеющий над собой чужой власти воин, олицетворяющий внутреннюю свободу, независимость мышления и готовность идти своим путем. В книге показано, что эти ипостаси – лишь две грани единого целого, в основе которого лежит верность высшим ценностям. На пересечении этих двух путей формируется система взглядов, позволяющая в современном мире быть ярким лидером, эффективным руководителем, готовым служить своей организации и стране, быть верным и ответственным, жертвовать личным ради общего, при этом не растворяясь в системе, постоянно развиваясь, импровизируя, отстаивая свои взгляды и ценности.

Сочетание глубокого анализа философии принципов бусидо с описанием практических советов и упражнений для формирования и развития лидерских качеств учит читателя, как воспитать в себе характер воина, живущего и служащего сегодня в соответствии с «Кодексом 5П» (Призвание, Принципы, Преданность, Превосходство, Проницательность). Книга поднимает важную проблему для всех, кто работает в системе государственного управления. Сам автор представляет ее как необходимость сохранения равновесия «между служением и свободой, между преданностью внешним структурам и верностью собственному призванию». Как когда-то бусидо для самураев, эта книга помогает находить в себе «баланс между независимостью и преданностью, критическим мышлением и готовностью подчиняться общим правилам».

Руководитель должен выступать инициатором перемен, обладать умением управлять собой и вдохновлять других. Особенно это важно в сфере государственного управления, так как от работы госсектора в конечном счете зависит будущее страны. Сквозь призму принципов философии средневековых японских воинов в книге предложены инновационные инструменты и техники для развития лидерских качеств, которые помогут стать сильным, мудрым и уверенным в себе современным руководителем, способным реализовать любые инициативы на благо общества и государства.

А. В. Фоменко,
профессор кафедры
финансового менеджмента
и финансового права Университета
Правительства Москвы,
доктор экономических наук

Знакомо ли вам чувство, когда почва уходит из-под ног? Когда привычные методы и приемы управления перестают работать? Когда вчерашние истины оборачиваются иллюзиями, а завтрашний день несет одну большую неизвестность? Как лидеру сохранить ясность мысли и силу духа в таких условиях? Где найти такую точку опоры, оттолкнувшись от которой можно было повести за собой других и добиваться результата? Ответ может показаться вам неожиданным. Его можно найти в древней воинской традиции средневековой Японии.

Оказывается, перед лицом радикальных перемен и неопределенности секрет победы лидера – в верности незыблемому внутреннему стержню, в неустанном совершенствовании мастерства, в самоотверженном служении высшей цели. <…> Эта книга о том, как современному лидеру повторить «Подвиг 47 ронинов», которые дали клятву отомстить смертью за смерть своего господина... Это наставление о том, как обрести непоколебимый внутренний стержень и ясный моральный компас в эпоху перемен. <…> Будучи экспертом в области развития лидерского потенциала и консультируя руководителей высшего звена, я не мог не заметить, насколько созвучны заветы самураев и ронинов тем непростым реалиям, с которыми каждодневно сталкиваются современные управленцы.

С. А. Журихин.
Кодекс современного лидера: Бусидо 2.0

УДК 378.6:001.891.5-053.5(470-25)

Ю. Ю. ЛЕДЕНЕВА
Начальник Отдела научно-практических проектов и информации Университета Правительства Москвы

Yu. Yu. LEDENEVA
Head of Section of Scientific Information and Information of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

А. И. ПОМИНОВА
Доцент кафедры государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, кандидат технических наук, доцент

A. I. POMINOVA
Associate Professor with the Chair of Public Administration and HR Policy of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Engineering, Docent

А. Н. БУКИНА
Ведущий специалист по лицензированию и аккредитации Университета Правительства Москвы

A. N. BUKINA
Lead Specialist in Licensing and Accreditation of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

Конкурс «Мегаполис XXI века – город для жизни»: молодежные инициативы для городского управления

“XXI Century Metropolis – a City to Live in” Contest: Youth Engagement in City Management

Ключевые слова: молодежные проекты, конкурс школьных работ, Университет Правительства Москвы, городское управление.
Key words: youth-oriented projects, contest of school papers, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, city management.

Для цитирования: Леденева Ю. Ю., Поминова А. И., Букина А. Н. Конкурс «Мегаполис XXI века – город для жизни»: молодежные инициативы для городского управления // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 4. С. 60–64.
For citation: Ledeneva Yu. Yu., Pominova A. I., Bukina A. N. “XXI Century Metropolis – a City to Live in” Contest: Youth Engagement in City Management. *MMGU Herald*, 2024, no. 4, pp. 60-64. (In Russ.)

Ежегодный конкурс «Мегаполис XXI века – город для жизни» ориентирован на школьников и студентов колледжей Москвы и Московской области. Участники могут оценить свои возможности в исследовательской и проектной деятельности и сделать вклад в развитие российской столицы. Конкурс, проводимый Университетом Правительства Москвы, сегодня стал значимой площадкой для обсуждения инновационных идей, которые могут изменить облик города и повысить качество жизни горожан. Отбираются проекты и исследования, которые отражают ключевые приоритеты развития Москвы и основные аспекты будущего Москвы. Многие работы предлагают новаторские решения. Организаторы ожидают, что конкурс станет масштабнее, привлечет не только столичных школьников, но и юных граждан со всей России. Это позволит в полной мере раскрыть потенциал молодежи и использовать предложенные идеи для совершенствования российских городов.

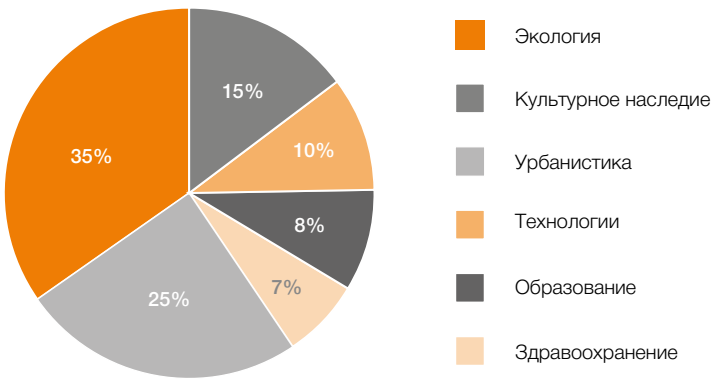
The annual "XXI Century Metropolis – a City to Live in" Contest, organized by Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, actively engages Moscow and Moscow region secondary school and college students in research and project creation focused on city development. This initiative serves as a platform for innovative ideas aimed at enhancing the city's infrastructure and quality of life, aligning with Moscow's key developmental priorities and exploring future urban landscapes. The competition showcases a significant number of groundbreaking proposals. Future plans include expanding the competition's reach nationwide, maximizing youth potential and leveraging innovative solutions for enhancing urban environments across Russia.

Москва активно развивается, и одновременно возрастает нагрузка на городскую инфраструктуру. Возникают всё новые задачи, которые требуют быстрого решения. В этом контексте молодежные инициативы могут быть очень интересны как потенциальный источник новых идей. Представители юношества часто создают удачные нетривиальные проекты, участвуя в различных развивающих мероприятиях для молодежи, организуемых школами или городом [3]. Особую роль в этом процессе играют конкурсы школьных проектов и исследований, инициированные высшими учебными заведениями. Таков конкурс «Мегаполис XXI века – город для жизни», проводимый Университетом Правительства Москвы. Его цель – привлечение юных жителей к решению актуальных задач, стоящих перед их городом.

Первоначально конкурс был ориентирован на проблематику экологических вызовов (загрязнение воздуха, переработка отходов и внедрение экологически чистого транспорта). Со временем тематика значительно расширилась. Теперь участники не только обращаются к вопросам экологии, но и предлагают идеи, направленные на развитие социальной, культурной и технологической инфраструктуры (рис. 1). Они разрабатывают стартапы и создают бизнес-проекты, направленные на то, чтобы столичный мегаполис оставался инновационным, комфортным для жизни. Номинации конкурса включают такие категории, как «Социально значимый проект для города», «Научно-практическое исследование для города», «Творческий проект для города». В этих направлениях школьники (начиная с 5-го класса) и студенты колледжей Москвы и Московской области представляют свои работы.

Одна из особенностей конкурса в его нынешнем виде – тесная связь с ключевыми

РИС. 1
Тематика проектов – участников конкурса «Мегаполис XXI века – город для жизни» в 2024 г.



приоритетами развития Москвы. Стратегия города до 2030 г. охватывает такие важные направления, как транспорт, здравоохранение, образование, социальная защита, инновации и туризм [4].

Пристально изучая окружающее жизненное пространство, молодые горожане начинают сознательно относиться к его устройству, сохранению и улучшению [5, с. 150], переходя от потребительства к соучастию в управлении.

Конкурс несомненно способствует развитию исследовательских и проектных компетенций у юных горожан. При этом совершенствуются и универсальные навыки, которые также важны для создания хорошего проекта. Участнику нужно обладать критическим мышлением, креативностью, коммуникативными способностями.

В реальной практике городские проблемы часто требуют междисциплинарного подхода. Конкурсантам необходимо рассматривать их с разных сторон, объединяя знания из таких областей, как экология, инженерия, социология, урбанистика и другие. Преподаватели и эксперты способствуют тому, чтобы молодые люди правильно формулировали цели, выбирали методы анализа данных и грамотно интерпретировали результаты. Заметную помощь оказывает и конструктивная обратная связь от жюри конкурса.

Именно междисциплинарный подход, развитие универсальных навыков, навыков командной работы лежат в основе выполнения главной задачи конкурса. «Мегаполис XXI века – город для жизни», проводимый для молодежи Москвы и Подмосковья, нацелен на «человека будущего, который возьмет на себя ответственность за развитие и сохранение нашего города» [1, с. 55].

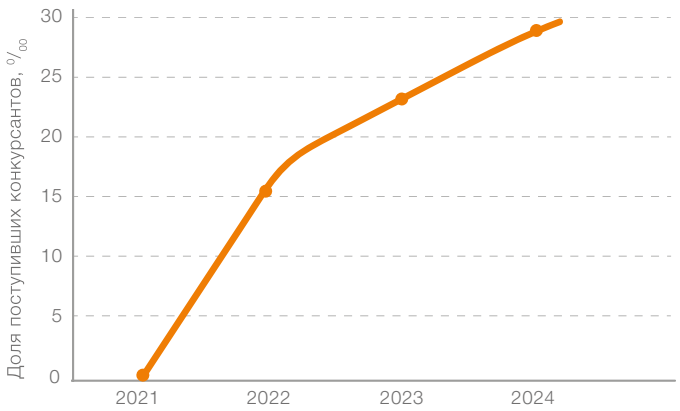
На конкурс поступает несколько сотен работ ежегодно, и все они касаются различных сторон городской жизни [2, с. 49]. Так, начиная с 2017 г. участниками стали 1487 школьников и студентов колледжей. Если в первый год за победу соревновалось всего 64 человека, то к 2023 г. число конкурсантов увеличилось почти втрое, до 172. В 2024 г. конкурс привлек 176 школьников из 70 образовательных учреждений Москвы и Московской области, представивших 128 проектов. В финал в 2024 г. вышли 33 проекта, из которых 14 стали победителями, а 31 работа удостоилась призовых мест второй и третьей степени. С 2022 г. увеличивается число талантливых школьников – участников и победителей, которые выбирают путь студентов Университета Правительства Москвы (рис. 2), воплощая свои идеи в конкретные шаги по созданию мегаполиса будущего.

Перед участниками ставится высокая планка: отбор проектов проводится на основе критериев, применяемых к студенческим научным исследованиям. Проекты оценивает экспертное жюри, которое выявляет победителей и призеров и предоставляет детальную обратную связь, помогая участникам определить слабые стороны их работ и наметить пути личностного развития.

Наиболее высоко экспертное жюри оценивает работы, которые органично сочетают в себе новизну, социальную значимость и возможность практической реализации. «Примеры победителей конкурса показывают, что молодежные инициативы могут играть значимую роль в развитии города» [5, с. 64]. Кроме того, важным критерием является грамотная подготовка документации, а на финальных этапах – умение участников вести аргументированную дискуссию, четко формулировать свои мысли и структурированно представлять

РИС. 2

Динамика поступления участников конкурса «Мегаполис XXI века – город для жизни» в Университет Правительства Москвы



информацию. Эти навыки находят применение далеко за рамками конкурса и важны для будущего профессионального роста молодого человека.

В 2024 г. одним из самых впечатляющих проектов конкурса стала работа Янны Гришкевич, ученицы 7-го класса гимназии № 16 «Интерес» (Люберцы). Янна разработала инновационную методику переработки бумаги в декоративную экобумагу. Проект стал ярким примером того, как можно совместить творчество и прагматизм при решении актуальных городских задач.

Эмилия Гимаева, ученица школы «Летово», предложила проект очистки водоемов с помощью водных растений, а Николай Тихомиров из школы № 2045 – с помощью солнечной энергии. Стоит отметить проект Александра Маслова и Алексея Сенько из школы № 20 (Подольск), которые придумали внедрять вертикальные фермы в школьных зданиях.

Некоторые исследования, представленные на конкурсе, выделялись исключительной проработанностью и глубиной научного анализа. Александр Головенчиц, ученик 10-го класса школы № 2006, получил диплом I степени за проект «Изменение свойств почвы посредством влияния муравьев как технология для экологизации ведения сельского хозяйства». Его работа вызвала заметный интерес как у зрителей в зале, так и у членов жюри. Александр тщательно изучил взаимодействие муравьев с почвой, продемонстрировал, как эти насекомые меняют ее свойства. Проект был признан перспективным методом развития городских экосистем.

Дарья Кожечкина из школы № 2000 заслужила признание за создание цифровой копии своей учебной организации для использования в игровых движках. Дарья Симакова, ученица лицея ВШЭ, была награждена за разработку электронного пособия по роману М. А. Булгакова «Мастер и Маргарита». Вячеслав Кузьмин, ученик 11-го класса школы № 2090, представил телеграм-бот для электронного дневника МЭШ, который помогает автоматизировать учебный процесс. Экономический квиз «Экономика для всех» Дарьи Дороговой, ученицы 10-го класса школы № 1286, показал, что сложные темы могут быть не только понятными, но и увлекательными для молодежи, вне зависимости от уровня ее подготовки. Проект Дарьи был удостоен диплома I степени.

Молодежь способна стать движущей силой инноваций, которые меняют облик жизненного пространства человека

Среди участников оказалась популярной транспортная тематика. Школьники уделяли внимание сочетанию энергоэффективных технологий, комфорта для пассажиров, а также эстетической и культурной составляющим. Так, Артем Могучев, Егор Плякин и Артем Чиликин из школы № 2045 предложили проект «Зеленый вокзальный комплекс будущего», который был высоко оценен жюри за актуальность и инновационность. Михаил Нестеров из лицея «Вторая школа» впечатлил членов жюри своим прототипом современной станции метро для Москвы, сочетающей технологические новшества и эстетическую привлекательность. Илья Романов, ученик Балашихинского лицея, разработал проект по оптимизации транспортных маршрутов, а Анна Кухтенкова, выпускница лицея № 7 из Электростали и студентка Университета Правительства Москвы, предложила сервис для удобного передвижения и поиска интересных мест, направленный на повышение туристической привлекательности городов.

Вопросы культуры и сохранения культурного наследия в целом нашли отражение во многих проектах и исследованиях конкурса. Особенно интересно было слушать доклад Марии Ермаковой из школы № 2006, посвященный исследованию храма Святителя Николая у Соломенной сторожки – уникальному образцу русского модерна, созданному архитектором Ф. О. Шехтелем. Работа продемонстрировала глубокое уважение к истории и архитектурному наследию Москвы.

Тему исторической памяти продолжил Владислав Андрианов из школы № 1411, который представил проект исторического парка «Молога», направленный на возвращение

утраченных объектов в современное культурное пространство.

Исследование древних народных образов в детском искусстве, культурный феномен Серебряного века, китайские мотивы в архитектуре Москвы – работы раз за разом подчеркивали разнообразие культурных влияний на город и общество.

Несмотря на многочисленные успехи, организаторы конкурса отмечают недостаточный интерес участников к таким важным направлениям, как городская экономика и предпринимательство. Кроме того, среди экспертов продолжается обсуждение проблемы баланса между исследовательскими проектами и работами с ярко выраженной прикладной направленностью. С одной стороны, конкурсные требования все больше акцентируются на прикладных решениях, пригодных к внедрению в городскую среду и способных принести пользу жителям. С другой стороны, слишком сильный упор на практическую реализацию может ограничить развитие исследовательских навыков и аналитического мышления, ведь не каждое исследование должно приводить к немедленному практическому результату.

В будущем организаторы планируют расширить спектр тем конкурса и привлечь больше участников из разных регионов России. Это сделает конкурс более насыщенным и позволит создать платформу для обмена знаниями и успешными практиками между разными российскими городами.

Конкурс «Мегаполис XXI века – город для жизни» уже сегодня демонстрирует, что молодежь способна стать движущей силой инноваций, которые меняют облик жизненного пространства человека. Молодежь Московской агломерации живо интересуется проблемами развития городской среды и готова предлагать практичные решения для ее улучшения. Поддержка таких инициатив со стороны вузов и города играет ключевую роль в формировании нового поколения профессионалов, которые впоследствии будут работать над устойчивым развитием как крупных, так и небольших городов России.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Колетвинова Е. Ю. Конкурс работ молодых исследователей: с заботой о будущем города // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 59–64.

2. Конкурс «Мегаполис XXI века – город для жизни»: ценить и понимать свой город // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 1. С. 49–52.

3. Милькина И. В. Участие детей и молодежи в формировании комфортной городской среды // Университетские субботы в ГУУ. Цикл лекций. М.: Государственный университет управления, 2023. С. 103–111.

4. Стратегия развития Москвы 2030 // Сергей Собянин. Личный блог: [сайт]. URL: https://www.sobyanin.ru/strategy (дата обращения: 12.11.2024).

5. Юная наука в университете: конкурс «Мегаполис XXI века – город для жизни» / Г. В. Фадейчева, Е. Ю. Колетвинова, А. Н. Букина // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 1. С. 63–64.

REFERENCES

1. Koletvinova E. Yu. Young Researchers' Contest: Caring for the City's Future. *MMGU Herald*, 2021, no. 4, pp. 59-64. (In Russ.).

2. Koletvinova E. Ye., Bukina A. N., Borisenko N. A. "XXIst Century Metropolis – a City to Live in" Contest: to Value and Understand One's City. *MMGU Herald*, 2023, no. 1, pp. 49-52. (In Russ.).

3. Milkina I. V. Children and Youth Participation in Shaping a Comfortable Urban Environment In *University Saturdays GUU. A Series of Lectures.* (Pp. 103-111). Moscow: State University of Management Publ., 2023. (In Russ.).

4. Moscow Development Strategy 2030. *Sergey Sobyanin. Personal Blog:* [website]. URL: https://www.sobyanin.ru/strategy (accessed: 12.11.2024). (In Russ.).

5. Fadeycheva G. V., Koletvinova E. Ye., Bukina A. N. Young Science at University: "Metropolis of the 21st century – a City to Live in" Contest. *MMGU Herald*, 2020, no. 1, pp. 63-64. (In Russ.).

Вестник Университета Правительства Москвы

Журнал основан в 2003 г. До февраля 2017 г. издавался под названием «Вестник МГУУ».
Выходит 4 раза в год.

Главный редактор

Фивейский В. Ю.,
ректор Университета
Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

Редакционная коллегия

Абрамов Р. А., доктор экономических наук
(Московский городской педагогический университет)
Александров А. А., кандидат исторических наук
Брюханов Д. Ю., кандидат экономических наук
(Государственный университет управления)
Бабаева Ю. Г., кандидат юридических наук
Вайсеро К. И., доктор психологических наук
Владимирова С. А., кандидат экономических наук
Гладилина И. П., доктор педагогических наук
Глущенко В. М., доктор экономических наук,
доктор военных наук
Горанова О. А., кандидат экономических наук
Гуслистая Т. В., кандидат юридических наук
(Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации)
Данчиков Е. А., кандидат экономических наук
Денисов И. В., доктор экономических наук
Дёгтев Г. В., доктор юридических наук
Дорохин А. Г., кандидат экономических наук
Карманов М. В., доктор экономических наук
Когденко В. Г., доктор экономических наук
(Национальный исследовательский
ядерный университет «МИФИ»)
Колетвинова Е. Ю., кандидат экономических наук
Кочетков А. В., доктор юридических наук
(Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации)
Опарина С. И., кандидат экономических наук
Погудаева М. Ю., доктор экономических наук
Половова Т. А., доктор экономических наук
Попков С. Ю., доктор экономических наук
(Всероссийский научно-исследовательский
институт труда Минтруда России)
Соколов Л. А., доктор экономических наук
Фадейчева Г. В., кандидат экономических наук
(Академия труда и социальных отношений)
Царанов К. Н., кандидат медицинских наук
Чихладзе Л. Т., доктор юридических наук
(Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы)
Шатилов А. Б., кандидат политических наук
(Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации)

Учредитель и издатель – Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова».

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия ПИ № ФС 77-81271 от 30 июня 2021 г.

Материалы подготовлены при информационной поддержке СПС «КонсультантПлюс».
В оформлении статей использованы фотографии из архивов авторов.
Перепечатка материалов номера без письменного разрешения редакции запрещена.
Мнение авторов статей может не совпадать с мнением редакции.

В оформлении обложки использовано изображение здания Университета Правительства Москвы по адресу ул. Сретенка, д. 28.

Адрес редакции и издателя:

107045, Москва, ул. Сретенка, д. 28.
Тел.: +7 (495) 957-75-75, **e-mail:** info@mguu.ru

Редакторы Карпова Т. В., Орлова А. А.

Корректор Никитина Т. О.

Компьютерная верстка – Хатмуллина В. В.

Художественное редактирование, рисунок на обложке – Дубровская Н. П.

0+

Тираж 500 экз.
Подписано в печать 04.12.2024.
Дата выхода в свет 18.12.2024.
Усл. печ. л. 8. Гарнитура Neue Helvetica.
Формат 60 x 90 1/8. Заказ № 7790.
Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «Полиграфическая компания «ЭксПресс».
603104, Н. Новгород, ул. Медицинская, д. 26, пом. 1.
Распространение в государственных организациях города Москвы — бесплатно.
Подписной индекс в каталоге «Пресса России» – 33360. Цена свободная.
© ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова», 2024

УЧИМ УПРАВЛЯТЬ ГОРОДОМ!

Прием на программы высшего образования

Все новости об образовательных программах университета: mguu.ru.

Бакалавриат

Направление подготовки	Направленность/профиль	
38.03.04 **Государственное и муниципальное управление**	• Управление городским хозяйством • Управление цифровыми проектами города • Социально-культурное развитие мегаполиса • Государственная служба и управление городом	**Очная, 4 года**
	• Государственная служба и кадровая политика	**Очно-заочная, 4,5 года**
41.03.05 **Международные отношения**	• Международные и внешнеэкономические связи	**Очная, 4 года**
38.03.02 **Менеджмент**	• Менеджмент российских и международных организаций (с углубленным изучением иностранных языков) • Менеджмент государственных организаций и бизнес-структур	
38.03.03 **Управление персоналом**	• Управление персоналом организации (с углубленным изучением английского языка)	
38.03.01 **Экономика**	• Экономика и финансы мегаполиса	
40.03.01 **Юриспруденция**	• Правовое регулирование государственного управления • Правовое регулирование гражданско-правовых отношений	

Магистратура

Направление подготовки	Магистерская программа	
38.04.04 **Государственное и муниципальное управление**	• Управление развитием ЖКХ и благоустройства	**Очная, 2 года**
	• Контрольно-надзорная деятельность • Организационная трансформация и управление человеческим капиталом • Социально-культурные проекты современного города	**Заочная, 2,5 года**
38.04.02 **Менеджмент**	• Экспертиза в сфере закупок • Управление государственными и корпоративными проектами • Корпоративное управление	**Очная, 2 года**
	• Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками	**Заочная, 2,5 года**
38.04.03 **Управление персоналом**	• Стратегическое управление персоналом организации	**Заочная, 2,5 года**
38.04.01 **Экономика**	• Управление экосистемой городской экономики	**Очная, 2 года**
40.04.01 **Юриспруденция**	• Правовое обеспечение управления городом	

Аспирантура

Группа научных специальностей	Научная специальность	
5.2 **Экономика**	• 5.2.6 Менеджмент	**Очная, 3 года**

Университет Правительства Москвы

Россия, 107045,
г. Москва, ул. Сретенка, д. 28
тел.: +7 (495) 957-91-32
факс: +7 (495) 957-91-27

www.mguu.ru,
info@mguu.ru
vk.com/mguu_ru

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова»

Учредитель университета – город Москва. Университет основан 10 января 1994 г. Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 2886 от 26.03.2020. Свидетельство о государственной аккредитации № 3461 от 22.12.2020.

ISSN 2541-8580
24004>
9 772541 858006