



ISSN 2541-8580

0+

ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 4 (54) 2021

Ключевая тема

Наука управления городом



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



Учим управлять городом!

Университет Правительства Москвы

Повышение
квалификации,
тренинги
и семинары



Высшее
образование



Онлайн-обучение



МВА, МРА,
профессиональная
переподготовка



Консалтинг,
оценка персонала



VR-обучение



Содержание



**Город XXI века.
Ключевая тема:
«Наука управления городом»**

2

В. Ю. Фивейский

Кадровые технологии на государственной службе: наука и практика

10

А. А. Александров

Наука городского управления: опыт Университета Правительства Москвы

18

Научные технологии на платформе современного высшего образования. Материалы круглого стола

**Теория и практика
управления**

34

А. Г. Дорохин, А. И. Волкова

Международные связи Москвы: европейский вектор развития

Кадровые проекты

41

П. В. Логинова

Молодежные карьерные проекты Правительства Москвы

**Повышение квалификации
государственных служащих**

48

В. В. Пахтусова

Компетенции будущего: чему учить госслужащих в современном мире

Наука и инновации

53

М. В. Селеменова

Культура в объективе науки

59

Е. Ю. Колетвинова

Конкурс работ молодых исследователей: с заботой о будущем города



В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ

ректор Университета Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

УДК 378.635.2(470-25):352:005.95/.95

V. Yu. FIVEYSKIY

Rector of Moscow Metropolitan Governance Yuri Luzhkov University,
PhD in Psychology

Кадровые технологии на государственной службе: наука и практика

HR Technologies to Cater to Civil Service: Science and Practice

Творческое мышление, способность работать в постоянно меняющихся условиях, тяга к новому – важнейшие характеристики современных специалистов и управленцев. В Год науки и технологий учебным заведениям следует оценить свой реальный вклад в обучение профессионалов, адаптированных к современным реалиям. Для Университета Правительства Москвы эта задача одна из главных, так как вуз готовит управленцев для столицы. Государство всегда было заинтересовано в том, чтобы в его структурах работали лучшие сотрудники. Выявить их среди кандидатов сегодня помогает анализ больших данных. Чтобы привлекать лучшие кадры, необходимо грамотно подбирать испытания для кандидатов, позволяющие сделать отбор максимально эффективным. Для привлечения молодежи на госслужбу существуют стажировки в Правительстве Москвы. Для органов власти столицы работает проект «Кадровые сервисы Правительства Москвы» – это сервисы по привлечению и отбору сотрудников, по адаптации, оценке, удержанию и развитию персонала. Комплексный подход к обучению, подбору и управлению кадрами для органов власти столицы помогает перспективному развитию мегаполиса.

Creative thinking, ability to work in the constantly changing environment, craving for the new – these are the crucial characteristics of contemporary specialist and policy maker. In the Year of Science and Technology educational institutions should cast a critical eye at their real contribution to educating professionals adapted to realities of modern life. This task is a pivotal one for Moscow Metropolitan Governance Yuri Luzhkov University, just because it trains executives for the Capital. The State has always had a vested interest in having the best of the crop working in its structures. Nowadays Big Data analysis methods help seek out the best among the candidates. To attract the superior talent it is necessary to competently choose the tests for the choice to be efficient to the utmost extent possible. To attract young people to pursue a civil service career internships have been put in place by Moscow Government. To cater to the needs of the Capital's governing agencies, "Moscow Government HR Services" project has long been available – the services working to attract and select new workers, to adapt, evaluate, retain and professionally develop personnel. A comprehensive approach to human resources training, recruitment and management in the interests of the Capital's government bodies helps to shape the future of the metropolis.



Ключевые слова: научно-прикладные исследования, городское управление, кадровые технологии, кадровые сервисы, государственная служба.

Key words: applied scientific research, city management, HR technologies, HR services, civil service.

Для цитирования: Фивейский В. Ю. Кадровые технологии на государственной службе: наука и практика // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 2–9.

For citation: Fiveyskiy V. Yu. HR Technologies to Cater to Civil Service: Science and Practice. *MMGU Herald*, 2021, no. 4, pp. 2-9. (In Russ.).

РИС. 1

Подходы к накоплению научного знания

Истинная роль университета – не передать человеку какие-либо общие или специальные знания, но научить его учиться. Это предназначение должно сохраняться за университетом и сейчас. Год 2021-й объявлен Президентом Российской Федерации Годом науки и технологий [1], поэтому российским вузам следует внимательно рассмотреть свой вклад в образование россиян и оценить свое реальное место в системе образования. Действительно ли выпускники, молодые специалисты, готовы к работе в современных реалиях? Насколько они адаптивны, насколько их ум натренирован тянуться к новому? Эти характеристики принципиально важны для управленцев, так как на них возложена ответственность за многих людей и за результаты труда управляемой ими команды.

Человечество всегда искало пути решения различных задач и проблем через наблюдения и исследования. Исторически в науке сложилось два основных подхода к развитию системы знаний (рис. 1).

Первый – от практики к теории: здесь научные методы используются для решения конкретных практических задач. Как правильно построить город, как лучше прорыть канал, как защититься от врага, как эффективно организовать торговлю – это задачи практики, которые возникали с древних времен и до сих пор являются актуальными. Есть и другой подход: ученые, в основном философы, издавна решали научные, в том числе и абстрактные задачи, например, в геометрии или диоптрике, изобретая таким образом новый научный аппарат. Практическое применение результатов этих исследований могло начинаться существенно позже – спустя годы, десятилетия или даже века. Так зарождалась фундаментальная наука, которая по своей сути является наукой будущего. Разрабатываемые ею модели и методы мы подчас не можем использовать в настоящем, но завтра они получают свое воплощение на практике. Оба названных подхода способствуют поиску и выработке оптимальных решений. Второй подход к развитию знания не менее важен, чем первый, поскольку в ходе абстрактно-прикладного наблюдения

за природой мы получаем информацию, которая нужна для решения практических задач. В качестве исторических примеров можно привести задачу Дидоны или принципы Герона и П. Ферма. Каждый из них имел прикладное значение [2, 7].

Изучение преломления света позволяло решать вопросы оптимального выбора транспортных маршрутов. Так, в 1950-е гг. советские ученые использовали подобные модели для разработки смешанных перемещений груза «суша – море» из одной страны в другую. Часть пути груз должен пройти по суше, по железной или автомобильной дороге, далее – по водному пути и, может быть, потом опять по земле. С учетом кривизны Земли невозможно двигаться просто по прямой линии. Чтобы груз попал в место назначения быстрее, а в каких-то случаях и со снижением расходов на транспортировку, необходимо учесть, с какой скоростью движется поезд, с какой скоростью идет корабль, и спроектировать маршрут, перевалочный пункт, а также выбрать способы транспортировки.

Яркий пример, иллюстрирующий путь от практики к теории, – развитие теории вероятностей, которая появилась из увлечения азартными играми. В XVII в. шевалье де Мере, который занимался философией, историей, математикой и любил играть в кости, создал собственную теорию выигрыша в азартных играх, которая, однако, не принесла ему финансового успеха [4]. На современном управленческом языке его интеллектуальное построение можно назвать

моделью работы с рисками. Стратегия игрока, если он хочет просчитать вероятности выигрыша и проигрыша, направлена на то, чтобы с имеющимися ресурсами добиться своей цели. Шевалье де Мере сформулировал две задачи и обратился к своему другу, Б. Паскалю, за помощью в поиске решений. Благодаря их знакомству наука подарила человечеству теорию вероятностей, в том числе как аппарат для работы с рисками. Постепенно теория пополнялась инструментарием, новыми методами, моделями. Сегодня в науке сформировано отдельное направление – принятие решений в условиях неопределенности при тех или иных рисках, которые можно просчитать. Современные методы науки управления находят многоплановое применение в условиях города. Задача управленцев – грамотно распределять городские ресурсы и выбирать оптимальные решения. Выбор начинается с поиска людей, которые будут определять развитие города в дальнейшем, принимая решения, важные для горожан.

Государство заинтересовано в том, чтобы на него работали лучшие сотрудники, способные эффективно трудиться, принимать правильные решения

Государственная служба в современном мире претерпевает существенные изменения. Происходит переоценка кадровой политики, и идет отбор наиболее эффективных кадровых технологий, позволяющих формировать команду профессионалов, способных обеспечить качественный рывок в развитии города и страны. На первый взгляд кажется, что привлечь и удержать лучшие кадры довольно просто. На самом деле необходима тщательно спланированная и эффективная работа. Когда мы переходим от теории к практике, мы сталкиваемся с массой проблем и ограничений. Возникают вопросы, касающиеся и политики, и технологии: как действительно сделать так, чтобы кадры решали все.

Задача отыскать в человеке черты, характеристики, особенности, позволяющие спрогнозировать его успешность на рабочем

месте, существовала всегда. Если в организации, входящей в систему госуправления, есть потребность в специалистах, руководителях, нужно изучить кандидата, соотнести его знания, умения и навыки, его прошлый опыт с тем, что нужно организации. Далее надо построить прогноз его успешности, результативности в организации. Госслужба в Москве имеет свои особенности, ограничения. Необходимо соблюдать законодательство, регулирующее поиск, прием сотрудников на работу, и сам порядок работы в системе госуправления. Важно правильно подобрать испытания, тесты, чтобы отбор был максимально эффективным. Существует много ярких примеров, показывающих, что данная задача издавна находится в фокусе внимания государства. Так, технологии привлечения кандидатов на госслужбу были достаточно развиты в Китае много веков назад. С 607 г. в этой стране существовал отбор для чиновников на основе экзамена. Вне зависимости от сословия оценивали преимущественно знания и умения кандидата [5]. В Китае очень сильна роль традиций в работе с кадрами, поэтому спустя многие века ряд инструментов отбора применяется до сих пор.

Принцип Конфуция выдвигать на руководящие роли способных и мудрых актуален до сих пор. Для работы на должностях государственной службы нужны люди с определенными способностями и интеллектом. Современные организации, рассматривая кандидатов, как правило, оценивают, как работает мышление кандидата, определяют, сможет ли человек адаптироваться и успешно решать задачи сегодняшнего дня и будущего. Очень важен такой критерий для отбора на госслужбу, как обучаемость, – то, насколько быстро человек может усваивать новую информацию и использовать ее в работе.

Если говорить о современности, в разных странах на госслужбе существуют свои системы оценки и различные по длительности процедуры. В европейских государствах, например в Испании, человек, чтобы попасть

РИС. 2

Построение математической модели для предсказания потенциальной эффективности сотрудника (исследование в рамках «Кадровых сервисов Правительства Москвы»)

Выборка: 378 сотрудников

Количество индикаторов: 100

Метод: факторный анализ

Результат: выделено три главных фактора, определяющих эффективность сотрудника:

F1 – интеллектуальная гибкость

(аналитичность, инициативность, открытость новому)

F2 – управленческие навыки

F3 – ориентация на результат

Математическая модель:

$$\text{Эффективность сотрудника} = 0,534F1 + 0,335F2 + 0,219F3$$

на госслужбу, сдает экзамены в течение минимум двух лет. Серия экзаменов – своего рода марафон, где нужно проявить множество качеств и не потерять интерес к своей цели. Сейчас подобные процедуры тоже используются в системах госуправления. Меняются задания, формат, периодичность проведения, но суть остается: государство заинтересовано в том, чтобы на него работали лучшие сотрудники, способные эффективно трудиться, принимать правильные решения. Выявить такие кадры среди кандидатов – непростая задача, поскольку сложно прогнозировать показатели человеческого капитала, заранее определить, какова будет эффективность работника или студента, принятого на службу, через пять лет. Здесь на помощь приходит анализ больших данных, включающий построение моделей и проверку гипотез. Система организаций Правительства Москвы имеет огромное преимущество перед другими работодателями: она охватывает множество направлений деятельности и имеет высокую численность сотрудников. Многие работники, руководители и специалисты, проходят предварительные оценочные, образовательные и другие процедуры, и на этих этапах есть возможность накапливать большие данные. Получаемая информация позволяет точнее строить гипотезы о перемещениях, динамике эффективности и мотивации сотрудников (рис. 2), которые уже трудятся или приходят на госслужбу в качестве кандидатов.

Согласно исследованиям Университета Правительства Москвы, одним из самых востребованных в системе госслужбы качеств является открытость новому. В опросах руководители ставят его на первое место, выше исполнительской дисциплины, конкретных знаний, особенностей мыслительной работы, обучаемости. В Москве реализуется много творческих, прорывных, креативных проектов, рабочая среда очень динамичная, и гос-

служащим нужно быть готовыми трудиться в изменяющейся обстановке. Для этого им необходимо быть способными принимать изменения, уметь правильно действовать в имеющихся условиях, быстро адаптироваться и предлагать что-то новое. Описанное качество (открытость новому) не просто оценивать и прогнозировать, но оно постепенно поддается изучению, и, самое главное, существует возможность собирать необходимые статистические данные.

Отдельное внимание при отборе на госслужбу в Москве уделяется молодежи. Создана специальная программа молодежных стажировок, цель которой – привлечение мотивированных и подготовленных юных граждан на государственную службу и в учреждения бюджетной сферы Москвы¹. Вначале программа была адресована выпускникам вузов, однако сейчас к участию в ней приглашаются также студенты старших курсов на усло-

Одним из самых востребованных в системе госслужбы качеств является открытость новому

¹ См. Логинова П. В. Молодежные карьерные проекты Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 41–47. – Прим. ред.

виях совмещения учебы и работы в органах власти столицы. Уникальность программы в том, что за год стажировки молодой специалист получает возможность поработать в нескольких организациях. Карьерная траектория каждого стажера выстраивается индивидуально в зависимости от его образования и выбранной сферы деятельности. Важная задача стажировки – обеспечить возможность слушателям программы участвовать в ключевых городских проектах, проявить себя и определиться с дальнейшими планами по развитию карьеры в Правительстве Москвы. Процесс отбора на стажировку включает разные оценочные технологии – анкетирование, оценку презентационного видеоролика, тестирование, интервью и решение кейсов.

Дополнительная важная задача – научить тех ценных работников, которых отобрали и подготовили, принимать верные решения для повышения качества жизни в столичном мегаполисе. Проект «Кадровые сервисы Правительства Москвы» отвечает этим целям [3]. Он направлен на разработку и внедрение кадровых технологий для всего города. В проект входят разработка и внедрение новых образовательных программ, технологии оценки, управленческий консалтинг. Иными словами, команда «Кадровых сервисов Правительства Москвы» создает и применяет такие техноло-

гии, которые помогают руководителям органов власти решать конкретные задачи управления персоналом:

- выстроить правильную структуру организации;
- оценить необходимую численность сотрудников;
- проанализировать функционал работников и организации в целом.

Именно таким образом можно оптимизировать имеющиеся ресурсы.

В основе разработки каждого сервиса – сочетание современной науки и практики управления кадрами. Так, профилирование должностей², используемое для оценки, отбора, планирования обучения, базируется на психологии труда, в частности профессиографии, и статистических методах обработки данных. Профили должности составляются на основе изучения рабочих задач и функций, результаты исследования анализируются многомерными методами анализа данных (факторный и кластерный анализ). Оценка и кадровый аудит, в основе которых лежат разработанные модели компетенций, также проводятся с использованием методов многомерного анализа. Следует отметить, что данный процесс сопровождается проведением масштабных эмпирических исследований. В настоящее время работа продолжается – есть задача проверить «границы» универсальности используемой модели компетенций и построить ее отраслевые модификации.

Помимо сервиса по привлечению и отбору сотрудников, в проект включены сервисы по адаптации, оценке, удержанию, развитию³ персонала. Задача по адаптации⁴ имеет и психологическую, и экономическую составляющую: уход нового сотрудника влечет дополнительные затраты на поиск заме-

ii Наиболее интересное направление среди новейших исследований, проводимых командой проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы», – поиск корреляции между результатами оценки руководителей, уровнем вовлеченности сотрудников подразделений и результатами работы этих подразделений.

² См. Фивейский В. Ю. Университет находит и разрабатывает лучшие HR-технологии для кадровой работы Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 3–9. – *Прим. ред.*

³ См. Романова Е. М., Дмитриева Н. Р., Колетвинова Е. Ю. Центр подбора персонала Правительства Москвы: поиск и отбор лучших кадров для города // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 46–50. – *Прим. ред.*

⁴ См. Половцева Е. Н. Адаптация сотрудников: новый сервис в кадровой работе Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 46–51. – *Прим. ред.*

ны при уже имеющихся затратах на отбор и обучение того, кто уволился, проработав относительно недолго. Кроме того, теряется и преемственность управления.

Развитие, обучение – одно из основных направлений кадровой работы. Для любого университета это традиционный вид деятельности. Однако в Университете Правительства Москвы, помимо программ обучения студентов, реализуется много образовательных программ для государственных служащих, руководителей и специалистов с опытом работы. Спектр форматов обучения для слушателей, уже работающих на государственной службе, широк – от полтора часовых семинаров (точечное обучение) до двухгодичных программ уровня МРА (Master of Public Administration). В обучении университет применяет современные образовательные технологии – цифровые треки развития, VR-технологии, стратегические сессии и др.

Работу с мотивацией персонала как направление кадровой работы можно условно представить в виде трех основных составляющих: привлечение, собственно мотивация и удержание. В каждой из частей этой работы применяются разные технологии (рис. 3). С опытным сотрудником, который задумывается о смене работы, необходимо взаимодействовать иначе, чем с молодым специалистом, который только начинает свой карьерный путь.

Москва – крупный работодатель, но на рынке труда в Москве представлены все большие корпорации, и конечно, у всех работодателей есть свои преимущества для сотрудников. Желание попробовать что-то новое – одна из причин того, почему молодые сотрудники с опытом начинают искать другое рабочее место. Как показывают социальные исследования госслужа-



щих, основные преимущества системы государственного управления – это большой масштаб работ и принятия решений, доступ к значительному объему информации для анализа. Те из соискателей, кто нацелен на серьезные позиции и хочет заниматься масштабными проектами, однозначно выбирают систему Правительства Москвы. Здесь проекты охватывают крупный мегаполис,



РИС. 3

Пример организации проекта по командообразованию (одна из технологий удержания персонала), выполняемого специалистами Университета Правительства Москвы для структур столичного правительства

⁵ Злобин А. Крупнейшие частные работодатели России – 2020 // Forbes [сайт]. 21.09.2021. URL: <https://www.forbes.ru> (дата обращения: 11.11.2021). – Прим. ред.

⁶ Центр раскрытия корпоративной информации // Интерфакс [сайт]. URL: <https://www.e-disclosure.ru> (дата обращения: 11.11.2021). – Прим. ред.

⁷ Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2020 год. 2021. 246 с. – Прим. ред.

⁸ ПАО «НК «Роснефть» / Годовой отчет – 2020. 2021 г. 228 с. – Прим. ред.

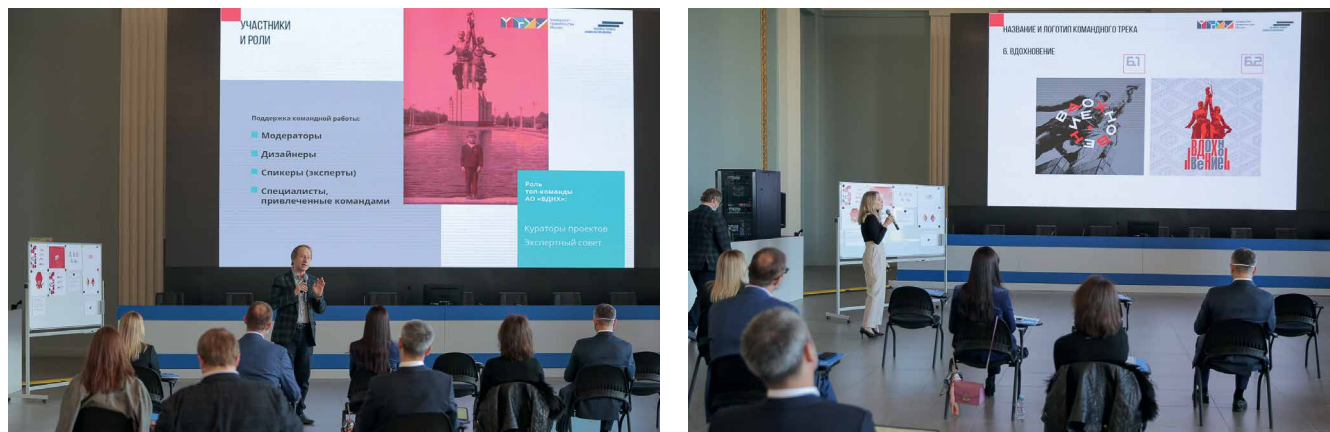


РИС. 4

Презентация командного трека и установочная сессия для руководящего состава ВДНХ

и кроме того, можно в режиме реального времени видеть результаты своего труда. Численность персонала многих компаний, даже если рассматривать крупные, редко превышает 50–60 тыс. человек. Между тем в одном только исследовании вовлеченности персонала в системе управления города Москвы ежегодно принимают участие более 130 тыс. человек [6]. Такое количество участников превышает штат нескольких корпораций, а ведь это выборка всего лишь одного из исследований, проводимых в течение года, и таких исследований может быть гораздо больше.

Кадровая аналитика предлагает руководителям использовать научные подходы для принятия управленческих решений

В кадровой аналитике, которая стала отдельным направлением проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы», также используются статистические методы, но уже не многомерные модели обработки, а правила представления и визуализации данных, построение зависимостей, оценка динамики. Таким образом, кадровая аналитика предлагает руководителям использовать научные подходы для принятия управленческих решений. Современные цифровые технологии, в частности способы визуализации данных в сочетании со статистикой, позволяют эффективно представлять информацию на дашбордах (информационных панелях) и принимать на основе массива данных релевантные кадровые решения в организации.

Следующий уровень – оценка сотрудников для продвижения, повышения эф-

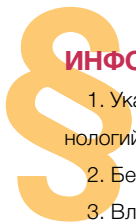
фективности. Наряду с оценкой индивидуальной результативности работников, необходима работа с командами. Ключевые проекты в Москве сегодня выполняются именно командами, проектными группами, как правило, кросс-функциональными. Каждая группа объединяет сотрудников из разных департаментов и отраслей.

Одно дело – оценить конкретного человека, другое – оценить совокупность людей, которые работают над одной проблемой, одной темой. Помимо того, что эта совокупность состоит из индивидуальностей, технологии оценки команды позволяют рассматривать их как единое целое. Соответственно, разрабатываются отдельные практики, направленные на решение такой задачи. Сейчас в фокусе внимания специалистов «Кадровых сервисов Правительства Москвы» – новые технологии работы с управленческими командами, которые представляют собой не обучение или оценку в отдельности, а комплексные решения. Они включают в себя методы диагностики и развития, позволяющие команде самостоятельно определять свои проблемные области, совершенствовать свою стратегию и повышать эффективность. В ходе совместной модерлируемой деятельности команда сама выявляет проблемы и конструирует пути улучшения процессов коммуникации, достижения целей, важных на том или ином этапе. На данную задачу нацелены и создаваемые в рамках кадровых сервисов командные треки развития (рис. 4). Результаты описанной большой работы с командами в дальнейшем могут быть использованы при создании нового научного знания в области психологии труда, менеджмента, организационного поведения.

Часто в иерархических системах государственного управления отсутствует возможность принятия решения на «промежуточных» уровнях управления, что в результате приводит к «уходу от ответственности», от принятия решений, «выталкиванию» ответственности наверх. Наука управления персоналом в сочетании с применяемыми кадровыми технологиями позволяет в организациях системы Правительства Москвы формировать команды, которые способны генерировать

В фокусе внимания специалистов «Кадровых сервисов Правительства Москвы» – новые технологии работы с управленческими командами

эффективные решения, воплощая в жизнь важный в современном мире принцип клиентоориентированности. Каждый чиновник работает ради жителей города и решает задачи для повышения качества жизни в столичном мегаполисе.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Указ Президента Российской Федерации от 25.12.2020 № 812 «О проведении в Российской Федерации Года науки и технологий». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Беккенбах Э., Беллман Р. Введение в неравенства. М.: Мир, 1965. 168 с.
3. Власова К. А. Кадровые сервисы Правительства Москвы: создаем эффективные команды будущего // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 10–17.
4. Володин И. Н. Лекции по теории вероятностей и математической статистике. Казань, 2006. 271 с.
5. Даньшин А. В. Единый государственный экзамен в системе отбора на государственную гражданскую службу в традиционном Китае // Право и образование. 2012. № 10. С. 113–125.
6. Романова Е. М., Карымова А. Р., Масычев П. В. Вовлеченность сотрудников: опыт Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 3. С. 44–51.
7. Фейнман Р., Лейтон Р., Сэндс М. Фейнмановские лекции по физике. Т. 2: Излучение. Волны. Кванты. Кинетика. Теплота. Звук. М.: АСТ, 2019. 495 с.

REFERENCES

1. Decree of the President of the Russian Federation of 25.12.2020 No. 812 "On Holding the Year of Science and Technologies in the Russian Federation". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Bekkenbah E., Bellman R. *Introduction to Inequalities*. Moscow: Mir Publ., 1965. 168 p. (In Russ.).
3. Vlasova K. A. Moscow Government HR Services: We Build Efficient Teams of the Future. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 10-17. (In Russ.).
4. Volodin I. N. *Lectures on the Theory of Probability and Mathematical Statistics*. Kazan, 2006. 271 p. (In Russ.).
5. Dan'shin A. V. The State Unified Exam in the System of Selecting Personnel for State Civil Service in Traditional China. *Law and Education*, 2012, no. 10, pp. 113-125. (In Russ.).
6. Romanova E. M., Karymova A. R., Masychev P. V. Employee Engagement: Moscow Government's Best Practices. *MMGU Herald*, 2021, no. 3, pp. 44-51. (In Russ.).
7. Feynman R., Leighton R., Sands M. *Feynman Lectures on Physics. Vol. 2. Radiation. Waves. Quantas. Kinetics. Heat. Sound*. Moscow: AST Publ., 2019. 495 p. (In Russ.).



А. А. АЛЕКСАНДРОВ

проректор по учебной и научной работе Университета
Правительства Москвы, кандидат исторических наук, доцент

УДК 378.635.2(470-25):352

A. A. ALEKSANDROV

Vice-Rector for Education and Research
of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
PhD in History, Associate Professor

Наука городского управления: опыт Университета Правительства Москвы

The Science of City Management: Best Practices of MMGU

В статье анализируется опыт научно-практической работы преподавателей, экспертов и студентов Университета Правительства Москвы. Подчеркнута роль научного знания при реализации образовательных программ высшего и дополнительного образования, новейших инструментов городских кадровых сервисов. Активное привлечение студентов к научно-практической и просветительской деятельности – традиционное направление работы университета. Студенты вовлечены в общенациональные и международные исследовательские проекты. Показаны пути научного обеспечения приоритетных кадровых проектов, создаваемых вузом совместно с Управлением государственной службы и кадров Правительства Москвы. Накапливая и интегрируя теоретическое знание и результаты прикладной науки в образовательные программы для будущих управленцев и специалистов, Университет Правительства Москвы способствует эффективному городскому администрированию в российской столице.

The article seeks to analyze the best practices of applied research conducted by teachers, experts and students of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University. Special emphasis is laid on the role of scientific knowledge in realization of higher and complementary education programs, as well as in mastering the state-of-the-art instruments of the city's HR services. Active involvement of students into applied research and educational activities has long been the core aspect of the University's work. The students also make part of the nationwide and international research projects. The article highlights the pathways of scientific support to priority HR projects run by the University in collaboration with the PR and Personnel Department of Moscow Government. By accumulating and integrating theoretic knowledge and applied research into educational products for executives and specialists Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University makes its contribution to Russian Capital's most efficient city management.



Ключевые слова: наука, высшая школа, инновации, кадровые сервисы, научные конференции.

Key words: science, higher education, innovations, HR services, scientific conferences.

Для цитирования: Александров А. А. Наука городского управления: опыт Университета Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 10–17.

For citation: Aleksandrov A. A. The Science of City Management: Best Practices of MMGU. *MMGU Herald*, 2021, no. 4, pp. 10-17. (In Russ.).

Редколлегия «Вестника Университета Правительства Москвы» для обложки каждого нового номера предлагает художнику сделать рисунок здания – символа ключевой темы выпуска. Для оформления представляемого сегодня журнала использовано изображение одной из станций Большой кольцевой линии Московского метрополитена. Очевидно, что московский транспорт и системы связи, электронные ресурсы мегаполиса, комфортная городская среда, отреставрированные памятники истории и культуры символизируют современную науку и технологии.

Новая программа развития городов, принятая 20 октября 2016 г. Конференцией ООН по жилью и устойчивому городскому развитию, показывает, что сегодня научные доктрины и инновационные практики лежат в основе работы городской администрации. Как образно сформулировал историк архитектуры Г. И. Ревзин, «для того чтобы получить город, нужно привнести разум в физическое пространство» [5, с. 248].

Очевидно, что университеты призваны «быть источниками новых смыслов, взглядов, норм поведения, вечными критиками и вдохновителями» [4, с. 15]. Как Университет Правительства Москвы, один из «молодых» metropolitan university, входящих в экосистемы городских администраций, ведет свою научную работу? Обратимся к современному опыту нашего вуза (история и общие проблемы исследовательской работы системы высшего образования в России показаны в фундаментальной монографии Я. И. Кузьминова и М. М. Юдкевич [1, с. 447–533], ряде публикаций [см., например, [7]]).

В повестке дня университетского мира – «третья миссия» – социальная ответственность, непосредственный вклад высшей школы в развитие общества и экономики. Поэтому отметим не только успехи, но и трудности общего пути в будущее. Как образно заметил современный урбанист Э. Таунсенд, «умный город может обрушиться под собственным весом, потому что он уже сейчас полон ошибок и хрупок» [6, с. 28]. Непродуманные «научные решения» приводят к серьезным последствиям.

Борьба с загрязнением окружающей среды требует значительных расходов бюджета. Неприкосновенность частной жизни миллионов людей зависит от совершенства компьютерных программ и может быть разрушена злым умыслом одного программиста.

Развитие науки и повышение ее социального авторитета могут предотвратить в будущем подобные эксцессы. Но большую угрозу таит социальный процесс, который следует назвать «новой варваризацией». Анализ причин кризиса – сложная тема социологии, культурологии, экономики. Отмечу только, что в разных регионах мира ширится отрицание классических канонов науки, образования и искусства. Инвестиции в социальные и гуманитарные отрасли воспринимаются как ненужная трата ресурсов. Понятия «доказанные данные» и «опубликованный текст» зачастую получают значение синонимов. Современная наука подменяется научно-популярными, публицистическими трудами. Более того, на смену науке приходит ненаучное мировоззрение. Наука может стать «бессмысленной» в довольно широких слоях общества. Особенно среди молодежи.

Научная работа – условие успеха как образовательных, так и социальных действий университета

Как противостоять девальвации научного знания? Ответ очевиден: комплексными и постоянными усилиями гражданского общества и государства по просвещению и образованию. Именно поэтому в нашей стране успешно реализуются федеральные и региональные программы, направленные на поддержку науки. Примером служат Государственная программа Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации», Программа фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период (2021–2030 гг.), Национальный проект «Наука», Государственная программа города Москвы «Развитие образования города Москвы» («Столичное образование»).

«Третья миссия» университета как вклад в социальное развитие и экономику возможна

только при успешном осуществлении «первой миссии». Нужно готовить молодое поколение к действительно необходимому для общества труду, основанному на знаниях, умениях и навыках, профессиональных компетенциях, которые могут дать исключительно университеты. Но мы должны помнить аксиому: высшее образование по самой своей природе предполагает участие студентов в научной работе вуза. Университетский афоризм гласит: «Учат науке, учат наукой». И если мы согласны с тем, что «вторая миссия» – создание научного знания – неотъемлемое свойство настоящего вуза, то следует признать, что научная работа – условие успеха как образовательных, так и социальных действий университета.

Городу и научному сообществу нужны прикладные исследования для создания новых кадровых сервисов

Научный труд – это способ развития личности молодого человека, создание человека думающего. Именно социальная ответственность, творчество и свободная мысль определяют развитие экономики и общества. Поэтому университет призван подготовить способных к постоянному развитию профессионалов (трезво осознавая, что далеко не каждый из них станет академическим ученым). Получение и анализ информации, экспертиза, накопление практического опыта – составные части труда любого высококвалифицированного эксперта.

Научный труд – бесценный элемент непрерывного образования (принцип *lifelong learning*). Ведь профессионализм предполагает постоянное изучение нового в определенной сфере деятельности. Любой интеллектуальный труд, в частности, городское управление, включает применение научно-прикладных методик в работе с информацией, понимание законов науки, теоретического обобщения эмпирического материала, доказательство оправданности принимаемых решений и обоснование выводов. Именно поэтому прикладная наука – необходимая составляющая высокочлассной системы дополнительного профессионального образования.

Само городское администрирование, бесспорно, включает элементы научно-практической работы. Поэтому, в частности, городу и научному сообществу нужны прикладные исследования для создания новых кадровых сервисов. Например, каждый год в исследовании вовлеченности сотрудников Правительства Москвы принимает участие более 140 тыс. респондентов. Многие ли академические центры в мире обладают подобной эмпирической базой?

Социолог А. Ф. Филиппов отметил, что «ученый прочитывает сотни книг и проводит эксперименты, зато чиновник получает дайджесты, обзоры, аналитические записки», при этом государственные служащие вынуждены признать, что никакой эксперт не обладает монополией на научную истину [9]. Властным институциям необходимо постоянно находиться в диалоге с академическим сообществом. Теория (а не субъективное мнение), опыт и научная дискуссия – ключевые характеристики науки. Доказанная в академическом споре и проверенная опытом теория должна быть основой современной программы устойчивого развития города. Очевидно, труд городского администратора априори включает такие элементы научно-практической работы, как анализ больших объемов информации, изучение экспертного суждения, оценку эксперимента.

Сегодня «преимущества в знаниях – это то, на чем города основывают свой профиль и за что они все больше соревнуются» [3, с. 136]. Город Москва инвестирует значительные средства в развитие науки о современном городе, пропаганду научных знаний, прикладные исследования для нужд столицы. Большие усилия направлены на качественную подготовку, профессиональную переподготовку и повышение квалификации государственных служащих города Москвы. Свой вклад в общую работу вносит Университет Правительства Москвы.

Залогом успеха научной стратегии служит точное определение предметного поля исследований. Университет Правительства Москвы изучает практические аспекты управления современным мегаполисом, создает технологии

управления персоналом. Публикации, образовательные программы и кадровые сервисы адресованы прежде всего руководителям, экспертам учреждений, предприятий Москвы. Всей системе управления столицей, Аппарату Мэра и Правительства Москвы, Управлению государственной службы и кадров Правительства Москвы необходимы прикладные решения вопросов устойчивого развития города, эффективности административного механизма. Публикации В. Ю. Фивейского [8], статьи К. А. Власовой, О. О. Ждановой, Е. Н. Половцевой, Е. М. Романовой в «Вестнике Университета Правительства Москвы» это наглядно показывают.

Город задает локальную во всех смыслах этого слова проблематику фундаментальной науки. Но фокусировка внимания на современном городе предполагает глубину осмысления и особую конкретность всех выводов. Важна интеграция научного труда нашего вуза не только в российскую, но и в мировую научную систему, что является традицией Университета Правительства Москвы (приведу примеры успешного российско-канадского проекта А. М. Марголина о развитии технологий государственного управления¹ или многолетних исследований Н. А. Акимова по сравнению систем государственных закупок в разных странах мира²).

Образовательная программа университета построена на признании единства системы различных отраслей науки. Достижения современной психологии труда используются для изучения управления персоналом и создания кадровых сервисов под руководством ректора нашего вуза В. Ю. Фивейского. Широкий диапазон тем показывают монографические исследования и академические учебники докторов наук, профессоров Ю. Н. Артамонова, К. И. Вайсера, И. П. Гладиловой, М. Ф. Глуховой, А. Н. Данчула, В. А. Ковалёва, Л. Н. Панковой, Д. А. Па-

шенцева, М. Ю. Погудовой, М. В. Селемёновой, Г. А. Сульдиной, Е. В. Титова.

В тематических выпусках «Вестника Университета Правительства Москвы» участвуют не только преподаватели и эксперты нашего вуза, российские ученые, но и руководители и ведущие специалисты системы Правительства Москвы, зарубежные ученые, представители государственных и предпринимательских структур. Журнал публикует результаты новейших прикладных проектов, аналитику, которая обобщает сегодняшний опыт управления.

Ежегодные конференции вуза (табл. 1) служат своего рода лабораториями, где решаются сложные вопросы сегодняшнего дня. Участниками дискуссий выступают ученые лидирующих вузов России, эксперты-практики и профессора университетов Австралии, Беларуси, Венгрии, Вьетнама, Германии, Греции, Италии, Сингапура, США, Финляндии, Чехии, Шри-Ланки, Японии.

Издание фундаментальных сборников материалов конференций – одна из традиций нашего университета. Качество выпусков обеспечивается составителями, научными редакторами, а также коллективом издательского сектора под руководством И. А. Рас-топшиной.

Масштабна проблематика научных докладов сотрудников и преподавателей Университета Правительства Москвы. О. Н. Чернышева, С. В. Тарасова – традиционные участники научных конференций по истории и москвоведению, проводимых Московской городской Думой. Е. В. Евтихевич, О. А. Полобок, А. А. Потапкин, Л. А. Соколов регулярно представляют вуз на крупнейших научно-практических международных и российских HR-конференциях. С. А. Журихин вовлек коллектив университета в систему корпоративных HR-конференций, форумов по инновациям в дистанционном обучении, в которых принимает активное участие.

¹ См. Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта: монография / под ред. А. М. Марголина, П. Дуткевича. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2013. 272 с.

² См. Benchmarking Public Procurement 2016. Assessing Public Procurement Systems in 77 Economies / World Bank Group. Washington: World Bank Publications, 2015. 154 p.

ТАБЛИЦА 1

Ежегодные конференции, проводимые Университетом Правительства Москвы

Название конференции	Организатор
HR-технологии: стратегии и инновации	Кафедра государственного управления и кадровой политики
Государственное управление и проектный менеджмент: современные подходы и технологии	Кафедра государственного управления и кадровой политики
Единство в различиях ³	Управление развития государственного управления
Кадры для цифровой экономики: управление изменениями в формировании и развитии профессиональных компетенций	Кафедра управления государственными и муниципальными закупками
Лучшие отечественные и мировые практики госзакупок	Кафедра управления государственными и муниципальными закупками
Конференции по вопросам контроля и аудита в организациях государственного сектора, коммерческих и некоммерческих организациях	Кафедра финансового менеджмента и финансового права
Лучшие управленческие практики столичного здравоохранения	Управление развития отраслевых образовательных программ
Реализация в органах исполнительной власти города Москвы государственной политики в области противодействия коррупции	Управление обучения государственных и муниципальных служащих
Современный мегаполис: зеленая экономика умного города	Кафедра экономики городского хозяйства и жилищного права, Управление международного сотрудничества
Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики	Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и истории права
Цифровизация права: предпосылки, принципы, решения	Кафедра юриспруденции, Управление международного сотрудничества

Ю. Г. Бабаева, В. Б. Израелян организовали серию межвузовских конференций по проблематике публичного права, М. В. Талан – по антикоррупционному законодательству и практике. К. Н. Царанов – участник международных и национальных форумов по организационному развитию учреждений здравоохранения. Е. В. Климкович – эксперт по современной культуре как фактору развития города, Т. А. Половова – по экономике, О. В. Дмитриева – по городским лесам, С. А. Владимировва, Е. Ю. Колетвинова – по управлению персоналом, Е. О. Туманова и И. О. Косова – по преподаванию иностранного языка. Примеры можно продолжать – они включают все экспертное сообщество нашего вуза.

Очевидно, что не только участие в научных конференциях, но и научные публикации сотрудников Университета Правительства Москвы – конкретный вклад в работу научного сообщества российской столицы. Библиотека нашего вуза разработала систему доступа к текстам монографий и статей в электронном виде. Информационный ресурс востребован читателями.

Растет число студенческих проектов и растет разнообразие их прикладной проблематики. Традиционно каждая кафедра предлагает студентам темы для участия в своей исследовательской работе, они складываются в единую систему студенческой научной жизни вуза. О. А. Горанова при участии всей кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права создала и развивает подлинную школу молодого городского администратора, приглашая к работе со студентами известных экспертов-практиков. Профессорско-преподавательский коллектив кафедры юриспруденции много сделал для формирования исследовательских навыков у будущих правоведов. Яркие содержательные тексты и выступления на форумах – отличительная черта наших студентов направления подготовки «Международные отношения» (научные руководители В. И. Тымчик, М. Б. Алборова,

³ Конференция посвящена деятельности Правительства Москвы в сфере национальных и межконфессиональных отношений.

А. Г. Дорохин). Г. В. Дёгтев, преподаватели кафедры управления государственными и муниципальными закупками активно работают над нужными городу научно-практическими решениями в сфере экономики. Системно привлекают студентов в научно-практические и просветительские проекты в сфере финансового дела С. И. Опарина, В. Н. Алексеев, а также выпускники Университета Правительства Москвы – профессор кафедры финансового менеджмента и финансового права С. Ю. Попков, доцент кафедры А. А. Шестемиров. Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и истории права сделала социально-культурные проекты Москвы предметным полем исследования студентов. Кафедры государственного управления и кадровой политики строят логическую систему научной работы в сфере управления персоналом, государственных услуг. Профессура университета сформировала аспирантуру нашего вуза как научную лабораторию в сфере менеджмента.

Студенческое научное общество стремится интегрировать усилия нашей молодежи. Семь лет ежегодно проводятся конференции «Горожане и город: исследования, оценки, дискуссии», публикуются сборники материалов конференций. Издание научных статей студентов – не только неоценимый опыт для самих авторов, но и публичная апробация труда кафедры, всего вуза. Студенты вовлечены и в международные проекты – это одна из традиций университета. Например, в 2016 г. наши молодые ученые были организаторами коллоквиума и докладчиками молодежной секции BRICS+ City Lab II, в которой участвовало студенчество Бразилии, России, Индии, Китая и ЮАР. Интереснейший управленческий и научно-практический опыт получают студенты, изучая органы государственной власти и местного самоуправления ФПГ: Университет Правительства Москвы – традиционный партнер Представительства Фонда им. Конрада Аденауэра. Участие студентов в международных научных и образовательных программах вуза координирует О. В. Горбулина (Управление международного сотрудничества).

Определенные навыки исследовательской работы наши студенты получают в проектах Центра кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов, которым руководит С. В. Корочкина (выпускница Университета Правительства Москвы). Студенты учатся получать объективные данные, синтезировать и анализировать как цифровую, так и организационную информацию, работать в большой команде над единым сложным заданием, в котором от сбора первичной информации каждого участника зависит итоговый результат.

Важно изучить городской менеджмент как особую форму социального диалога

В 2019 г. впервые студенты всех профилей семи направлений, которые реализуются вузом, объединились для проведения единого университетского студенческого проекта. Его название – «Парк будущего: наука и история для нового концепта управления городом». Вуз исходил из того, что сохранение, развитие и создание новых парков и городских лесов – условие жизни человека, если не выживания всей городской цивилизации. Важно учесть интересы всех жителей. Необходимо обеспечить развитие индустрии и строительства. Нужно гармонизировать развлечения и спокойный отдых, сохранить природу и культурное наследие мегаполиса. Решения требуют финансовые, юридические и управленческие вопросы. Именно профессиональный научно-отраслевой подход и междисциплинарная методика необходимы для успешного развития городских парков. Итогами проекта стали круглый стол и студенческая конференция, ряд выпускных квалификационных работ и публикаций. Пандемия, которой не удалось нарушить работу нашего вуза ни на один день, конечно, внесла свои корректировки в реализацию проекта. Однако первый опыт общеуниверситетского проекта представляется успешным.

В марте 2021 г. был начат второй общий университетский научный проект «Диалог в контексте современной науки и практики управления

городом». Разработка его концепции началась в мае 2019 г. В конференции «Городское администрирование XXI в.: тенденции и современные вызовы» (инициатива кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права) приняли участие преподаватели различных дисциплин бакалавриата и магистратуры направления «Государственное и муниципальное управление». Развернувшаяся тогда дискуссия показала, что важно изучать городской менеджмент как особую форму социального диалога. Цель нового проекта в хорошем смысле амбициозна – развитие научной парадигмы управления городом на основе диалогического подхода. Планируются издание исследований преподавателей и студентов, проведение конференций. Тематически программа действительно широка: от социально-культурной анимации как инструмента коммуникации с горожанами с особенностями развития до проблематики зеленой экономики. Итоги проекта должны быть подведены в сентябре 2022 г. Результаты труда станут основой итогового номера «Вестника Университета Правительства Москвы» будущего года.

Прикладные исследования, проводимые Университетом Правительства Москвы, уникальны по своему масштабу, задачам, глубине проработки

Конкурс исследовательских проектов школьников «Мегаполис XXI века – город для жизни» проводится вузом с 2017 г. Одна из главных целей университета – поддерживать изучение учениками школ и колледжей истории и современности Москвы. Думающим ребятам помогут в выборе профессии обсуждение их проектов в университетской аудитории, рекомендации профессоров и преподавателей нашего вуза.

Существенным принципом научной работы является ее «человеческое измерение». При подготовке ежегодного выпуска университетского сборника «Судьба моей семьи: Великая Отечественная война» (проект коллектива преподавателей, возглавляемый научным руководителем университета В. М. Глуценко) студенты учатся собирать и готовить к публикации письменные и устные исторические ис-

точники о своих близких – участниках Второй мировой войны, тружениках тыла. Такой труд – путь к пониманию истории страны и бесценности человеческой жизни.

Великий ученый Д. С. Лихачёв писал о значимости «размышлений, а не решений, разнообразия в педагогике, в градостроительстве <...> науке вообще; различных научных школ» и добавлял: «Личность должна больше цениться» [2, с. 95]. Эти слова отражают традиции научной программы Университета Правительства Москвы.

Каковы же перспективы нашей научной работы?

Большого внимания заслуживают результаты кадровых проектов нашего университета. Представляется, что серия монографий по их итогам необходима не только городу Москве, она будет востребована всеми специалистами в сфере государственного управления, психологии труда.

Реформирования требуют подход к организации и финансированию вузовской научной программы, создание целостной грантовой программы для самых актуальных работ профессуры, экспертов. Каждая конференция должна завершаться изданием сборника материалов или подробным обзором в «Вестнике». Это повысит эффективность результатов и понесенных затрат. Важно в структуру прикладных проектов включать этап аналитического обобщения полученных университетом результатов. В необходимых случаях следует готовить развернутый научно-практический отчет, а не только итоговую презентацию. Внимание нужно уделить научно-прикладным публикациям, да и теоретическим обобщениям (монографии, диссертации) эмпирических данных. Прикладные исследования, проводимые Университетом Правительства Москвы, уникальны по своему масштабу, задачам, глубине проработки. Следует обеспечить продуманное введение их в научный оборот.

Первого сентября 2021 г. В. Ю. Фивейский, открывая очередной учебный год Университета Правительства Москвы, говорил первокурсникам об ошибочности примитивно-потребительского отношения к науке. Ректор университета привел в пример рассказ

«Экзамен на чин», который был написан в 1884 г. А. П. Чеховым, тогда двадцатичетырехлетним автором, ровесником современных выпускников вузов. Можно улыбнуться над сомнением в нужности науки для государственных служащих (ведь «об этом нигде не было написано ни в почтовых правилах, ни в приказах по округу»). Печалит отсутствие стремления к знаниям среди тех, кто искрен-

но восклицает: «Зачем я стереометрию учил, ежели ее в программе нет?» Мысль классика русской литературы служит своеобразным камертоном, подчеркивающим значимость важнейшего принципа нашего университета: теоретическая и прикладная наука – фундамент эффективного городского администрирования, успешной работы выпускника Университета Правительства Москвы.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Кузьминов Я. И., Юдкевич М. М. Университеты в России: как это работает. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 616 с.
2. Лихачёв Д. С. Раздумья / сост. и общ. ред. Г. А. Дубровской. М.: Детская литература, 1991. 318 с.
3. Маттизен У. Собственные логики городских ландшафтов знания: о динамике коэволюции в развитии городов и знания в городских knowledgescapes // Собственная логика городов: новые подходы в урбанистике: коллективная монография / отв. ред. Х. Беркинг, М. Лёв. М.: Новое литературное обозрение, 2017. С. 117–192.
4. Мельник Д. Что происходит в мировом высшем образовании // Трансформирующиеся университеты / гл. ред. В. Волянская; Центр трансформации образования Московской школы управления Сколково. Сколково, 2019. С. 8–15.
5. Ревзин Г. И. Как устроен город: 36 эссе по философии урбанистики. М.: Strelka Press, 2019. 270 с.
6. Таунсенд Э. Умные города: большие данные, гражданские хакеры и поиски новой утопии / пер. с англ. А. Шоломицкой. М.: Изд-во Института Гайдара, 2019. 400 с.
7. Управление наукой: тренды и вопросы. Экспертный доклад / Центр трансформации образования Московской школы управления Сколково (SEDeC). Сколково, 2021. 73 с.
8. Фивейский В. Ю. Психологический анализ особенностей личностного и аналитического потенциала руководителей и специалистов системы государственного управления // Московский экономический журнал. 2020. № 12. 607–615 с.
9. Филиппов А. Ф. Участь эксперта // Отечественные записки. 2003. № 1. С. 7–14.

REFERENCES

1. Kuz'minov Ya. I., Yudkevich M. M. *Universitety v Rossii: Kak Eto Rabotaet* [Universities in Russia: How it Works]. Moscow: HSU University Publishing House, 2021. 616 p. (In Russ.).
2. Likhachyov D. S., Dubrovskaya G. A., comp., ed. *Razdum'ya* [Thoughts]. M.: Detskaya Literatura Publ., 1991. 318 p. (In Russ.).
3. Matthiesen U. The Own Logics of Urban Landscapes of Knowledge: on Coevolution Dynamics in Urban Development and Knowledge in Urban Knowledgescapes. In H. Berking, ed., M. Löw, *Sobstvennaya Logika Gorodov: Novye Podhody V Urbanistike* [The Cities' Own Logic: New Approaches in Urban Studies]: a collective monograph. (Pp. 117-192). Moscow: New Literary Observer Publ., 2017. (In Russ.).
4. Melnik D. What's Going on in World University Education. In V. Volyanskaya, ed., *Transformiruyushchiesya Universitety* [Transforming Universities]. (Pp. 8-15). Skolkovo: SEDeC Publ., 2019. (In Russ.).
5. Revzin G. I. *Kak Ustroen Gorod: 36 Esse po Filosofii Urbanistiki* [The Way a City Works: 33 Essays On Urban Study Philosophy]. Moscow: Strelka Press, 2019. 270 p. (In Russ.).
6. Townsend A. *Smart Cities: Big Data, Civic Hackers, and the Quest for a New Utopia*. (A. Sholomitskaya, trans. into Russ.). Moscow: Gaydar Institute Publishing House, 2019. 400 p. (In Russ.).
7. SEDeC. *Upravlenie Naukoy: Trendy i Voprosy* [Science Management: trends and queries]: Expert report. Skolokovo: SEDeC, 2021. 73 p. (In Russ.).
8. Fiveyskiy V. Y. Psychological Analysis of the Characteristics of the Personal and Analytical Potential of Managers and Specialists of the System Government Controlled. *Moscow Journal*, 2020, no. 12, pp. 607-615. (In Russ.).
9. Filippov A. F. The Plight of an Expert. *Otechestvennye Zapiski*, 2003, no. 1, pp. 7-14. (In Russ.).



Научные технологии на платформе современного высшего образования

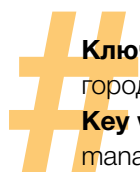
Материалы круглого стола

Scientific Technologies on the Platform of Modern Higher Education

Roundtable Discussion Docs

Университет Правительства Москвы на протяжении 27 лет готовит управленцев для российской столицы. В завершение 2021 г., Года науки и технологий, состоялся круглый стол, в котором приняли участие заведующие кафедрами университета и его ведущие профессора. Тема обсуждения – современная наука управления городом, ее влияние на высшее образование, практическое приложение в различных отраслях хозяйства Москвы. В материалах круглого стола обобщены мнения участников дискуссии о трендах в городском управлении и о подготовке специалистов и руководителей для столичного мегаполиса с учетом дальнейшего развития цифровых технологий.

For 27 years Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University has been training executives capable of managing a modern city. At the close of 2021, the Year of Science and Technologies, a round table discussion took place, whereby Heads of the University Chairs and its leading professors took part. The discussions' subject matter was modern science of city management and its practical application in various sectors of the urban economy of the City of Moscow. The round table materials summarized the participants' ideas on prevailing trends in the city management and on the process of training specialists and managers for the Russian capital, considering the further development of digital technologies.



Ключевые слова: наука, высшее образование, Университет Правительства Москвы, управление городом.

Key words: science, higher education, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, city management.

■ **В. М. Глуценко, научный руководитель Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, доктор военных наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, генерал-майор авиации:**

В России завершается Год науки и технологий, который наглядно продемонстрировал: развитие человечества всегда будет определяться знаниями, фундаментальными и прикладными исследованиями. Прошедший год

показал, что наука как социальное явление – дело академического сообщества, а не одного человека. Даже ученые, совершившие гениальные открытия и удостоенные Нобелевской премии, работают не в одиночку, а в командах, лабораториях, опираясь на достижения многих коллег и предшественников. Наш круглый стол продолжает традицию научной дискуссии, обмена мнениями для решения ряда важных вопросов. Какими научно-исследовательскими компетенциями необходимо обладать

современному специалисту, чтобы успешно работать в системе городского управления российской столицы? Какие универсальные, профессиональные навыки и умения нужны ему, чтобы эффективно выполнять свои функции? Какие тенденции в современной мировой науке о городском управлении являются наиболее перспективными в настоящем? Каким видится баланс теории и практики в науке управления городом? Эти вопросы стоят сегодня перед всеми нами.

■ Г. А. Сульдина, заведующий кафедрой государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, профессор:

Каждый день действующим специалистам в сфере городского управления приходится сталкиваться с ситуациями, когда для принятия эффективных управленческих решений, разработки планов и программ развития отрасли, комплекса или города в целом необходимо проводить аналитические исследования, изучать научную литературу с результатами не только отечественных, но и зарубежных изысканий. Вот здесь и могут пригодиться сформированные научно-исследовательские компетенции. Большое значение для управленца имеет интерес к исследовательской работе. Он выражается в наличии у него творческого мышления, мотивации к познавательной деятельности, интеллектуальных способностей и нацеленности на результат, получаемый в ходе продолжительной и напряженной работы. Немалую роль играет и умение системно мыслить. Так специалисты и руководители способны увидеть любое явление во взаимосвязи, понять взаимодействие и взаимное влияние различных факторов.

В современном мире не бывает простых решений. Любое решение, принятое при управлении мегаполисом сегодня, отражается на самых разных целевых группах. То, что для одной группы является преимуществом, для другой может вызвать проблемы. Баланс найти непросто. Последствия каждого действия современный управле-

нец должен анализировать в долгосрочной перспективе. То, что сегодня кажется правильным, завтра может иметь негативный эффект. Меры, казавшиеся в какой-то момент абсолютно верными, приводили в дальнейшем к катастрофическим последствиям. И наоборот: многие поистине прорывные открытия и их авторы воспринимались современниками в штыки. Любой нынешний специалист, участвуя в управлении городом, регионом, страной, должен уметь слышать мнения жителей и создавать эффективные механизмы для того, чтобы учитывать интересы каждого. Современные средства коммуникации открывают для этого большие возможности, и ими нужно правильно воспользоваться. Уже сегодня в мире применяются автоматизированные системы сбора и анализа больших данных, искусственный интеллект и другие технологии. Но технологии – это всего лишь технологии. Важно, чтобы они были использованы во благо горожан. Кроме того, нужно, чтобы ни одна точка зрения не осталась неучтенной. Именно эти два условия служат основанием для принятия управленческих решений. Ни один проект в конечном итоге не будет успешен, если встретит сопротивление жителей. И напротив, если жители видят, что власть понимает и учитывает их интересы и мнения, пусть даже самые разнонаправленные, то это и есть основа доверия к власти, стабильности и процветания.

Развитие человечества всегда будет определяться знаниями, фундаментальными и прикладными исследованиями

В современной мировой науке управления городом можно выделить три основополагающие тенденции.

- 1 • Принятие управленческих решений в условиях неопределенности. Необходимо моделирование сценариев развития событий с учетом множества факторов – как «жестких» (например, экологической обстановки, уровня

углеродных выбросов, количества осадков, температуры воздуха и т. п.), так и «мягких» (общественных настроений, балансов политических сил, реакций стейкхолдеров и т. п.). Построение таких моделей позволяет принимать наиболее взвешенные решения, учитывающие огромное множество вариантов развития событий.

- 2 • Развитие искусственного интеллекта и анализа больших данных. Эта тенденция несет как большие возможности, так и большие угрозы. С одной стороны, системы распознавания образов, анализа речи (NLP, или Natural Language Processing), системы распознавания поведенческих паттернов и другие технологии открывают огромные перспективы для понимания и удовлетворения потребительских предпочтений, общественных настроений, обеспечения безопасности. С другой стороны, подобные системы в руках недобросовестных пользователей могут стать орудием манипуляций общественным мнением, тоталитарного контроля и прочих злоупотреблений.
- 3 • Необходимость усиления этической составляющей, нового взгляда на общественный договор, формирование институтов симметричного контроля и ответственности, которые задействовали бы современные информационные технологии как для изучения и контроля граждан со стороны корпораций и государств, так и для контроля корпораций, государственных институтов и государственных служащих со стороны гражданского общества.

Теоретическая и практическая составляющие обучения должны взаимодействовать друг друга

Для практического применения инструментов управления городом необходимо обладать соответствующими теоретическими

знаниями. Любая теоретическая конструкция должна проверяться экспериментом, реальной практикой применения. Вместе с тем любая практическая деятельность должна быть основана на определенных концепциях, опираться на научную методологию, иметь ясные и конкретные обоснования. Это не баланс, а «сплав» – соединение теории и практики.

Кейсы, практические ситуации, решение реальных задач, стажировки важны для формирования высокопрофессионального специалиста. Но базой для практической реализации знаний и умений является теоретическая подготовка. Поэтому теоретическая и практическая составляющие обучения должны взаимодействовать друг друга в равных пропорциях. Изучение обозначенных вопросов, формирование соответствующих теорий и концепций для объяснения и для прогнозирования будущего, разработка прикладных решений, обеспечивающих достойное существование всем жителям, – вот приоритетные задачи, объединяющие науку и практику.

Современные тенденции развития образовательных систем различных государств указывают на то, что наиболее перспективным направлением для обучения студентов сегодня является модульная структура обучения, сочетающая теоретическое обучение и получение практических навыков. В качестве примера можно обратиться к «сэндвич»-курсам: после каждого модуля студенты проходят практико-ориентированное обучение, учатся применять полученные знания в активной деятельности и изучают лучшие практики управления городом.

Коллектив кафедры государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы представлен научно-педагогическими работниками, имеющими опыт в области педагогической, исследовательской и практической деятельности.

Сфера научных исследований кафедры ориентирована на синтез теории и практики, использование результатов исследова-

ний в преподавании учебных дисциплин по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент» и «Управление персоналом».

Преимуществами кафедры являются междисциплинарный подход и ориентация на объединение различных предметных областей государственного и муниципального управления, а также подготовка специалистов по управлению персоналом для органов государственной власти и местного самоуправления с учетом лучших кадровых практик Правительства Москвы. Баланс между лучшими традициями отечественной науки и практики управления всегда находится в центре внимания профессорско-преподавательского состава кафедры.

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

Мир вокруг нас стремительно меняется, и мы не можем оставаться в стороне от этих процессов. Усиливается урбанизация, в городах увеличивается конкуренция за квалифицированные кадры (в том числе молодые), за инвестиции для обеспечения качественно нового экономического развития. Одновременно растут общественные потребности в качественной городской среде. Среди них особое место занимают потребности в комфорте и безопасности в самом широком смысле этого слова. Перечисленное требует выстраивания новых систем управления городом.

Управление мегаполисом – это не просто городское управление. Крупные города являются центрами экономической жизни регионов за счет концентрации доходов, инвестиций, инноваций и человеческого капитала. Мегаполисы участвуют также в конкуренции за инвестиции на мировых рынках. Современный специалист, работающий в системе городского управления Москвы, должен понимать общественную ценность своего ежедневно выполняемого труда. В условиях растущего масштаба

управляемой среды становится все сложнее услышать каждого и обеспечить уровень жизни в соответствии с ожиданиями современного горожанина. Для примера: в Московской агломерации проживает более 20 млн человек, которые активно взаимодействуют и пользуются объектами недвижимости и городской инфраструктуры. В Москве более 70 тыс. зданий (из них более 30 тыс. многоквартирных домов), более 4 тыс. площадей, проспектов, набережных и улиц, более 3 млн машин ежедневно на дорогах города, более 12 млн пассажиров общественного транспорта. В этих условиях от современного специалиста в системе городского управления Москвы требуется знание общих закономерностей устройства и развития городов, а также умение проводить прикладные исследования, рассчитанные на ускоренное социально-экономическое развитие. Так, наука должна помочь практике построить экосистему городских сервисов, подсказывать новые способы взаимодействия физического капитала, людей, организаций и города на основе анализа больших данных, адаптировать городские подсистемы к происходящим изменениям.

В качестве наиболее общих научно-исследовательских компетенций, которые требуются современному специалисту в системе городского управления Москвы, можно назвать:

- знание городской пространственной структуры и устройства современных городов, законодательства в сфере землепользования;
- понимание особенностей финансирования и реализации государственных программ и проектов;
- способность работать с большими данными для обоснования принимаемых управленческих решений;
- владение навыками планирования и оценки социальной и экономической эффективности городских проектов как основных инструментов преобразования городского пространства;

- владение техниками повышения вовлеченности широких групп городского населения в сферу принятия решений в сфере управления городом;
- способность разрабатывать новые идеи относительно способов преобразования физического и социального пространства современного города;
- умение оценивать социальные и экологические последствия принимаемых решений для городского сообщества.

Можно сказать, что к настоящему времени в мире сформировано три уровня развития системы управления городом: виртуальная реальность (умственный труд, т. е. схемы, алгоритмы, проекты), материализация (материальные блага, созданные при помощи этих схем, алгоритмов, проектов) и цифровизация, которая обеспечивает доступ к первым двум уровням управления (создание инфраструктуры и логистики, позволяющих обеспечить эффективное перемещение физических объектов и информационных потоков).

В фокусе внимания – реализация концепции Smart City Online, согласно которой город всегда на связи, в диалоге с жителями

Мы видим, что расширение цифровых практик в городском управлении, переход к экономике совместного потребления, клиентоориентированному государству, в котором роль пользователя становится ключевой, активно влияют на трансформацию рынка труда и спроса на компетенции.

Определяя ориентиры научной работы кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, мы учитываем тенденции развития мировой науки о городском управлении. Они соответствуют целям устойчивого развития, в том числе это:

- сохранение населения, здоровья и благополучия людей;

- достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство;
- возможности для самореализации и развития талантов;
- цифровая трансформация;
- комфортная и безопасная среда для жизни.

=====

Управление городским имуществом, обновление городской коммунальной, транспортной, социальной инфраструктуры, градостроительные новации должны соответствовать зеленым принципам. Уже сейчас Москва реализует огромное количество проектов в зеленой сфере, и городское хозяйство имеет огромный потенциал для их реализации. Важной задачей является грамотный отбор экологических решений для их воплощения. Согласно таксономии зеленых проектов, разработанной Минэкономразвития России, это могут быть проекты:

- по созданию или модернизации производств, занимающихся обращением с отходами производства и потребления;
- по строительству и модернизации городских систем теплоснабжения на низкоуглеродных источниках энергии;
- по строительству различных зеленых зданий и сооружений;
- по повышению энергоэффективности;
- по строительству экологических общественных пространств;
- по закупкам зеленого транспорта;
- по сохранению и восстановлению биоразнообразия и др.

Для повышения качества городской среды необходимо использовать искусственный интеллект в управлении имуществом города, транспортом, коммунальной инфраструктурой и др.

Обновление городской инфраструктуры на зеленых принципах должно происходить одновременно с градостроительными новациями, которые будут способствовать повышению разнообразия городской среды. Например, разработан проект Градплана Москвы – 15-min

triangle, включенный в топ-30 Международного конкурса городского дизайна. Проект «15-минутного города» представляет собой треугольный город-модуль в виде полицентрической градостроительной системы, учитывающей новые требования зеленой экономики, основанной на принципах ESG¹.

Научные интересы кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права затрагивают сферу управления умным устойчивым городом. В фокусе внимания – реализация концепции Smart City Online, согласно которой город всегда на связи, в диалоге с жителями.

Исходя из того, что мир стоит на пороге нового технологического уклада, можно утверждать, что наука и практика городского управления будут развиваться в тесной взаимосвязи. Возникновение инновационных финансовых инструментов, новых институциональных форм взаимодействия, опирающихся на принципы ESG, обеспечивает основу для развития науки о городском управлении. В данной науке отмечается тенденция к усилению роли государства и городских властей в процессе перехода к новой модели экономики (зеленой экономики, построенной на концепции ESG).

Одним из важных принципов работы кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы является активное взаимодействие с работающими специалистами в системе городского управления. Участие кафедры в реализации программ профессионального развития университета позволяет выявлять, какие вопросы представляют наибольшую трудность и интерес для практикующих специалистов в сфере управления городским хозяйством.

Привлечение профессионалов высокого уровня, работающих в сфере управления городским хозяйством, в качестве преподавателей также способствует повышению эффективности реализации образовательных программ.

■ **А. Н. Данчул, профессор кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, доктор технических наук:**

Одной из ведущих современных наукоемких тенденций в сфере городского управления является разработка и внедрение концепции умного устойчивого города (англ. Smart Sustainable City, SSC). В широком понимании устойчивое развитие городов имеет как экологические, так и социально-экономические, культурные, демографические и другие характеристики. К проблемам устойчивого развития городов относят проблемы, возникающие не только внутри самих городов, но и создаваемые ими вовне, в окружающей среде.

В настоящее время в мире разработан ряд международных стандартов SSC. Созданы методические материалы и опубликованы результаты научных работ, которые обобщают мировой опыт внедрения идеи умного города в практику городского управления. Отечественные специалисты в области стандартизации также разрабатывают внутренние стандарты умных устойчивых городов, стремясь к эффективному использованию международного опыта. Концепция умного города, созданная в Москве, оказалась одной из первых масштабных работ в данном направлении в России. Представляется перспективным запуск проекта комплексных междисциплинарных исследований по указанной тематике с участием Университета Правительства Москвы. Эта работа должна проходить в тесном сотрудничестве со структурами городского управления и в их интересах. Активное вовлечение в проект городских властей, научных экспертов и исследовательских институтов позволит значительно повысить уровень научного обоснования проводимых в стране практических разработок. Кроме того, научные исследования будут намного точнее отвечать реальным потребностям практики управления в столичном мегаполисе.

¹ От англ. *environmental, social and corporate governance* – экологическое, социальное и корпоративное управление. – Прим. ред.

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

В мировой науке представления об эффективном муниципальном управлении сегодня сконцентрированы вокруг идеи устойчивого развития общества, которая нацелена на сбалансированное развитие экологической, экономической и социальной инфраструктур городской среды. Именно в этом направлении мы должны двигаться, если хотим соответствовать мировым трендам. В настоящее время в рамках международного стандарта ISO 37120:2014 Sustainable development of communities – Indicators for city services and quality of life, а также отечественного ГОСТ Р ИСО 37120–2015 разрабатываются и регламентируются показатели и критерии, позволяющие выработать подобные балансовые механизмы. Стандарты учитывают широкий спектр показателей по самым различным направлениям: экономика, образование, энергетика, здравоохранение, градостроительство, утилизация твердых отходов, очистка сточных вод и др. Поиски наилучших решений находят свое отражение и в самых последних инициативах Правительства Москвы. Так, в концепции Москвы «Умный город – 2030» одним из первостепенных показателей городского развития является индекс качества городской среды. Он отражает готовность города к современным вызовам, в том числе технологическим, и удовлетворенность жителей уровнем жизни. Данный индекс, определенный на федеральном уровне, формируется Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации во исполнение положений Указа Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», национального проекта «Жилье и городская среда». Как следует из документа «Руководство по определению первоочередных направлений развития городской среды с помощью индекса качества городской среды», индекс рассчитывается по шести концептам: жилье, общественно-

деловая инфраструктура, улично-дорожная сеть, социально-досуговая инфраструктура, озелененные пространства, общегородское пространство и шести индикаторам: безопасность, идентичность и разнообразие, комфортность, современность и актуальность среды, экологичность и здоровье, эффективность управления. Согласно расчетам индекса, в 2020 г. Москва оказалась в числе городов с благоприятной городской средой. Однако по ряду основных концептов набрано сравнительно небольшое число баллов: озелененные пространства, жилье и прилегающие пространства, улично-дорожная сеть. Очевидно, эти направления требуют дальнейшего совершенствования и инновационных подходов. На протяжении десятилетий кафедра экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы ведет исследования в таких направлениях, как благоустройство бывших промышленных зон; организация благоустройства дворовых территорий; совершенствование системы управления капиталным ремонтом многоквартирных домов, и многих других. Университет также имеет значительный опыт в подготовке специалистов, которые могут помочь в поиске продуктивных решений для указанных «проблемных» направлений развития.

■ **Г. В. Дёгтев, заведующий кафедрой управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы, доктор юридических наук, доцент:**

Один из базовых документов, на который опирается кафедра управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы при составлении стратегии своего развития, – это концепция «Умный город – 2030». В нем ключевым инструментом развития мегаполиса (и общества) выступает использование цифровых технологий через централизованное, прозрачное управление всеми городскими процессами на основе сквозных технологий. На коллектив кафедры, как и на преподавателей других кафедр вуза, воз-

ложена большая ответственность за подготовку специалистов для сферы городского управления, которые владеют самыми современными знаниями и навыками работы с цифровыми платформами и с сопутствующей документацией. Более того, выпускники должны иметь потенциал к быстрому освоению нового инструментария, потому что развитие цифровых технологий будет продолжаться. Важная задача стоит перед Университетом Правительства Москвы: обеспечивать государственные структуры специалистами и управленцами, которые умеют учиться и адаптироваться к изменениям.

Коллектив кафедры успешно следует ранее спланированной программе развития на 2012–2022 гг., однако при этом следит за глобальными долгосрочными трендами, оценивает риски и возможности новых практик и технологий. В соответствии с ними регулярно пополняются методический аппарат и содержание обучения. На данный момент программа развития кафедры включает комплекс мероприятий и проектов. «Международные конференции, симпозиумы и форумы», «Международная кооперация», «Повышение публикационной активности» направлены на укрепление международных научных и исследовательских контактов кафедры в рамках деятельности университета. В магистерские программы кафедры необходимо внедрить международный компонент (доступ к удаленным информационным и образовательным ресурсам, программы академического обмена, привлечение ведущих иностранных преподавателей и практиков из зарубежных компаний для проведения мастер-классов). Данное обновление позволит готовить высокопрофессиональные кадры, отвечающие будущим запросам московского рынка труда.

«Повышение публикационной активности» — это деятельность в рамках одноименного проекта, которая направлена на стимулирование публикационной активности не только преподавателей кафедры, но также магистрантов и аспирантов. Участие их в международных научных проектах и зарубежных конференциях (с последующей публикацией в российских и зарубежных источниках) позволит повысить

уровень научно-практических компетенций выпускников. Работа в сотрудничестве с зарубежными исследователями поможет наладить внешние контакты со специалистами в своей профессиональной сфере. Рассматривается возможность создания научного электронного журнала, в котором будут публиковаться работы молодых исследователей (магистрантов, аспирантов и выпускников). Такое решение позволит увеличить научную коллаборацию в рамках не только города, страны, но и мирового научного сообщества.

Важная задача стоит перед Университетом Правительства Москвы: обеспечивать государственные структуры специалистами и управленцами, которые умеют учиться и адаптироваться к изменениям

Кафедра планирует новые направления научных исследований и проекты по запросам столичных органов исполнительной власти и московских предприятий. Приоритетными будут практико-ориентированные исследования и экспертно-аналитические работы для властных структур, бизнеса и образования. В работах будут участвовать преподаватели кафедры, эксперты ОЭЗ «Технополис «Москва», магистранты и аспиранты.

Теоретический и практический опыт образовательной и научно-исследовательской деятельности, накопленный кафедрой, позволяет поставить еще одну новую, масштабную задачу. Согласно Стратегии национальной безопасности Российской Федерации (указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400) на территории нашего государства необходимо создать и развить сеть «научных установок класса «мегасайенс», крупных исследовательских инфраструктур, центров коллективного пользования научно-технологическим оборудованием, экспериментального производства и инжиниринга». На кафедре управления государственными и муниципальными закупками университета возникла идея: совместно с особой экономической зоной «Технополис «Москва» разработать программу

развития центра класса «мегасайенс». Данный мегапроект направлен на интеграцию фундаментальной науки и практики и послужит наращиванию научного потенциала и повышению качества образования в условиях цифровой перестройки российской экономики.

■ И. П. Гладилина, профессор кафедры управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы, доктор педагогических наук, профессор:

Уже сегодня кафедра вовлекает обучающихся в различные виды социально значимой деятельности, требующей осознанной гражданской позиции, поскольку подготовка высококласных профессионалов означает также нравственное воспитание, развитие у них умения следовать «корпоративной этике» государственной службы.

Традиционно кафедра привлекает студентов и аспирантов к коллективным научным и исследовательским проектам. Однако государственная задача текущего года – Года науки и технологий – активизация работы аспирантур. Поэтому решено расширить разнообразие профессиональных траекторий аспирантов, в том числе для того, чтобы охватить весь спектр запросов рынка труда по направлению «экономика».

В проектировании индивидуальных треков обучения поможет система сбора цифрового следа. Кафедра планирует заняться ее созданием и внедрением (в перспективе – с привлечением технологий искусственного интеллекта для анализа данных). Этот инструмент позволит более эффективно проектировать индивидуальные траектории личностного и профессионального роста, проводить персонализированный отбор образовательных, психолого-педагогических и социально-психологических компонентов обучения. Пока для магистрантов предполагается продолжить научно-методические семинары по вопросам развития и коммерциализации научно-исследовательской деятельности. Для аспирантов будут проводиться семинары и тренинги по подготовке заявок к участию в национальных и международных программах грантовой поддержки.

Цифровые технологии сегодня сильно влияют на наш образ жизни, меняют его. Они диктуют перемены не только в содержании обучения, но и в выборе форматов подачи учебной информации. В ближайшей перспективе кафедра пересмотрит и преобразует формы представления практико-ориентированного учебного материала, поскольку мы постепенно отходим от традиционной формы очного взаимодействия студента и педагога к смешанному обучению.

Очевидно, будут появляться и новые программы обучения, поскольку они необходимы для удовлетворения запросов рынка труда. Так, предположительно в 2022/2023 учебном году на кафедре откроются две магистерские программы в дополнение к уже реализуемым. Однако, на наш взгляд, к подготовке актуального учебного материала нужно привлекать потенциальных работодателей. Действующие практики, представляющие актуальную профессиональную среду, формирующие запрос на сотрудников, должны участвовать в выборе не только образовательного контента, но и его «упаковки», в проверке промежуточных итоговых знаний и умений обучающихся, в проведении дополнительных обучающих мероприятий. Необходимо их содействие и в организации практики студентов.

Одна из идейных основ современного образования – концепция обучения в течение всей жизни. На кафедре она имеет свое воплощение в виде постоянного, целенаправленного развития уровня профессионализма и профессионального мастерства профессорско-преподавательского состава. Особое направление организационной работы – развитие внутренних коммуникаций между преподавателями, обучающимися и потенциальными работодателями, привлекаемыми в качестве экспертов.

В поддержку концепции непрерывного обучения для состоявшихся специалистов кафедра регулярно оптимизирует портфель образовательных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Здесь она следует клиентоориентированному подходу, но учитывает и результаты мониторинга рынка закупок.

■ **К. И. Вайсера, заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы, доктор психологических наук, профессор:**

Современный городской управленец – это специалист, который развивает город и развивается вместе с ним. Столичная система городского управления нуждается в постоянном воспроизводстве интеллектуальных ресурсов и требует от молодых специалистов научно обоснованного подхода к принятию решений.

Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и истории права ведет подготовку кадров для учреждений культуры Москвы и учитывает в образовательном процессе все последние достижения современной науки в социально-культурной сфере. Гуманитарное знание XXI в. ориентировано на сохранение нравственно-философских основ человека в условиях информатизации и технологизации всех социальных процессов. Будущие управленцы осваивают академические и прикладные основы социально-культурной деятельности, арт-менеджмента, психологии творческого коллектива, социально-культурного проектирования и других профильных дисциплин. Так они получают фундаментальные знания о культуре в философском, педагогическом, психологическом, социальном аспектах. В направлении подготовки «Государственное и муниципальное управление» профиля «Социально-культурное развитие мегаполиса» бакалавры приобретают следующие научно-исследовательские компетенции:

- способность выявить проблему в сфере культуры и обосновать возможные пути ее решения;
- навыки аналитической работы с большими объемами данных;
- способность пользоваться широким набором теоретических и эмпирических методов исследования;
- навыки обобщения исследовательских данных и формулирования рекомендаций по развитию или совершенствованию социально-культурного феномена.

Для эффективной работы в социально-культурной сфере Москвы необходимо обладать широким диапазоном гибких навыков: уметь разрабатывать и внедрять в творческо-производственную деятельность инновационные формы культурно-досуговых программ, использовать актуальные информационные ресурсы и проявлять коммуникативную компетентность, управлять творческим коллективом, опираясь на новейшие достижения гуманитарных наук. Готовность выпускника программы «Социально-культурное развитие мегаполиса» к научно обоснованному управлению учреждениями культуры определяется и его профессиональными навыками. В программу обучения поэтому включены исследовательские задачи по основным профильным дисциплинам, в процессе реализации проектной деятельности сочетаются творческие и исследовательские компоненты. Происходит разнообразная апробация студенческих исследовательских работ на конференциях и в процессе подготовки печатных трудов.

Разнообразие новых форм социально-культурной деятельности требует высокой грамотности от управленца при выборе и принятии решений

Активное развитие культурной жизни, появление большого количества онлайн-форматов, разнообразие новых форм социально-культурной деятельности требуют высокой грамотности от управленца при выборе и принятии решений. В столичном мегаполисе наиболее востребованы сегодня такие направления, как развитие городских территорий средствами культуры, предоставление максимально широкого спектра культурных услуг, включая цифровые, для всех групп граждан. Не менее важным трендом является совершенствование управления сферой культурно-досуговых услуг в учреждениях социальной защиты населения и учреждениях образования. Укрепляется межведомственное взаимодействие городских служб для проведения значимых культурных акций. Город поддерживает проектные инициативы как отдельных

культурных институций, так и проектов-коллабораций. Поддержку у населения получают управленческие решения по развитию культурной инфраструктуры города, в частности, общественных пространств, которые привлекают представителей творческих индустрий, становятся площадками для творческих инициатив горожан. Город как сообщество предполагает наличие объединительных зримых символов и их последовательное внедрение в социально-культурную среду мегаполиса. Массовые праздники, фестивали, выставочно-ярмарочные мероприятия и прочие городские события способствуют культурной интеграции горожан и выработке устойчивого чувства принадлежности к городскому сообществу. Сегодня в Москве явно обозначилась управленческая тенденция к формированию таких общих идентификационных характеристик с помощью проведения общегородских культурных событий. Наконец, идет работа, и для нее тоже требуются компетентные специалисты по совершенствованию нормативно-правовой основы для деятельности учреждений культуры. Студент, прошедший основательную научно-исследовательскую школу, становится и физически, и морально готовым к творчески результативной профессиональной деятельности. Она, в свою очередь, служит залогом успешной работы в системе городского управления.

Результатом синтеза теории и практики являются многочисленные социально-культурные проекты, реализованные на площадках учреждений культуры Москвы

Наиболее перспективные тенденции управления в сфере культуры ежегодно обсуждаются на городской научно-практической конференции «Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики», организованной кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и истории права. Руководители важнейших учреждений культуры Мо-

сквы делятся успешным опытом реализации проектов и примерами управленческих кейсов, способствующих выработке оптимальной управленческой стратегии в сфере культуры.

На наш взгляд, важно гармоничное сочетание основательной теоретической базы, которая включает самые актуальные разработки научного сообщества, и значительного массива практических данных, способствующих уточнению и корректировке управленческих методов, технологий и приемов. Этот баланс служит ключом к выработке эффективных механизмов управления социально-культурным развитием мегаполиса.

Преподаватели кафедры социально-гуманитарных дисциплин и истории права руководят реализацией социально-культурных проектов, а полученные эмпирические данные становятся основой для научно-исследовательских работ, позволяют развивать научную школу «Социальная и культурная политика города Москвы». Профессор М. В. Селеменова курирует иммерсивные театральные проекты и проекты социокультурной анимации, которые в дальнейшем обобщаются в публикациях в «Вестнике Университета Правительства Москвы» и сборниках материалов конференций. Профессор М. Ф. Глухова готовит студентов к реализации мероприятий в рамках проекта «Московское долголетие», а данные прикладных исследований, проведенных в ходе мероприятий для центров социального обслуживания населения, использует в своих научных статьях. Доцент Е. В. Климкович возглавляет Центр социально-культурного проектирования и «Лабораторию квеста», что позволяет аккумулировать значительный объем данных соучастного проектирования, проводить мастер-классы, готовить научные публикации. Профессор С. В. Тарасова выступает организатором круглых столов и конференций, посвященных знаменательным датам нашей истории, руководит сбором материала в рамках научно-мемориального проекта «От солдата до генерала: воспоминания о войне». В 2020 г. одноименный сборник воспоминаний вышел

в свет по инициативе и под общим руководством научного руководителя университета В. М. Глущенко.

На кафедре социально-гуманитарных дисциплин и истории права выстроена система поддержки проектных идей студентов и оказания методической помощи как в реализации проектов, так и в теоретическом осмыслении итогов проектной работы. Результатом синтеза теории и практики являются многочисленные социально-культурные проекты, реализованные на площадках учреждений культуры Москвы, и публикации студентов в сборниках материалов конференций Университета Правительства Москвы и других образовательных организаций.

■ М. Ф. Глухова, профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин Университета Правительства Москвы, доктор социологических наук, доцент:

Одна из актуальных тенденций современной науки – внедрение концепции доказательного управления (англ. Evidence Based Management, EBM). Концепция сопряжена с идеей доказательной практики (англ. Evidence Based Practice, EBP), которая с 1990-х гг. получила развитие в медицине в формате снятия противоречий теории и практики лечения. В 2000-е гг. была подтверждена актуальность названного подхода для применения его в социальной сфере при обосновании стратегии оказания социальной помощи. Данная концепция очень востребована в ситуациях неопределенности, которые систематически возникают в различных системах (обществе, экономике, политике, культуре и т. д.) из-за постоянных изменений, вызываемых как внешними, так и внутренними факторами. Под воздействием тех или иных влияний всей системе или ее структурам требуется стремительно отреагировать на происходящие события через принятие компетентных управленческих решений. Однако здесь появляется риск получения результатов, которые не обеспечат оптимальное новое состояние системы.

Концепция доказательного управления предлагает алгоритм принятия оптимального управленческого решения для адекватного

реагирования на соответствующие вызовы. Основными элементами указанного процесса являются:

- 1 • сбор информации, анализ и интерпретация сведений о реальном состоянии управляемой структуры (системы);
- 2 • обоснование желаемого результата при изменении структуры (системы);
- 3 • применение выводов и рекомендаций исследований для выбора оптимального управленческого решения.

В описанном ключе реализуется принцип «поиска доказательств оптимальности выбранного управленческого решения», которое соотносится с поставленной управленческой задачей.

В Университете Правительства Москвы реализуется широкая линейка программ повышения квалификации государственных гражданских служащих, в рамках которых возможно обучение практикам доказательного управления. Цель обучения – формирование специальных компетенций, включающих навыки работы с массивом фактических данных для поиска доказательности и принятия оптимального управленческого решения.

■ Ю. Г. Бабаева, заместитель заведующего кафедрой юриспруденции Университета Правительства Москвы, руководитель студенческой Юридической клиники, кандидат юридических наук:

Смена образовательной парадигмы, принятие новых образовательных и профессиональных стандартов привели к смещению акцентов в образовательной деятельности. По сути, образовательная деятельность представляет собой двусторонний обмен информацией между преподавателем и обучающимся. От формата «обучение» произошел переход к формату «учение, изучение, самообразование». Если ранее преподаватель высшей школы являлся хранителем «сакрального знания», то в современном мире, в эпоху Big Data, функциональное значение профессора, университетского педагога утрачивает прежний потенциал носителя и транслятора

знаний. Сегодня Интернет, уже обладающий определенными признаками искусственного интеллекта, может выступать мощным проводником в мире знаний. С одной стороны, это упрощает задачу обучения, так как имеются массивы информации, ранее недоступные обывателю. С другой стороны, задача усложнилась многократно, поскольку системе высшего образования необходимо существенно изменить свои методические подходы, а не только обновить содержание. Современный вуз должен формировать у студентов компетенции, которые позволят им самостоятельно получать знания на протяжении всей жизни. Профессионалу сегодня нужны навыки вычленения необходимых, достаточных и в значительной степени «фьючерсных» знаний, предполагающих быструю адаптацию к изменяющимся условиям в ближайшем и отдаленном будущем. Ему требуются навыки усвоения полученных знаний и их практического использования, поскольку доступность информации в Интернете породила ложное ощущение доступности знаний. Возникла иллюзия их постоянного наличия под рукой.

Современный вуз должен формировать у студентов компетенции, которые позволят им самостоятельно получать знания на протяжении всей жизни

Юридическая наука является первым систематизированным блоком знаний, формировавшим на протяжении столетий высшую школу как самостоятельную образовательную систему. Именно данная наука, на наш взгляд, принимает на себя один из первых «ударов» общественной цифровой трансформации. Цифровизация и роботизация (включая «ботизацию» многих процессов как частный случай роботизации) влекут за собой увеличение спроса на работников, обладающих компетенциями в сфере информационных технологий, инженерии, иных технических профессиях. Формируется устойчивое мнение, что ряд сфер деятельности, ранее требовавших присутствия человека, перестанут в нем нуждаться. Они получат наполнение управленческими

функциями за счет использования искусственного интеллекта. Соответственно, уже сейчас эти прогнозы влияют и на востребованность профессий, и на содержательный компонент труда – происходят и количественные, и качественные изменения. Не остается в стороне и глобальная система управления городом, особенно таким, как столичный мегаполис.

Можно рассматривать управленческую трансформацию извне – ее внешние эффекты – или изнутри. Изменения в окружающем нас мире, происходящие при замене человеческого труда работой машин, иногда выглядят позитивными (стиральные машины, посудомоечные машины, программа MS Word, упразднившая труд машинисток, и т. п.). Они высвобождают время человека для других дел. Иные последствия автоматизации кажутся негативными: человек лишится работы, если его труд будет полностью роботизирован. Такие противоречивые настроения появляются и в профессиональной юридической сфере из-за изменений в обеспечении управленческой деятельности на различных уровнях. Однако в юридической сфере важнее все же внутренняя сторона трансформации управленческих процессов, а именно их правовая регламентация, требующая ряда научно-исследовательских и профессионально-практических компетенций у исполнителя. Как ни парадоксально, но именно профессиональные юридические компетенции оказываются наиболее приспособленными к текущим цифровым трансформациям, поскольку юридическая профессия изначально зиждется на трех образовательных постулатах, названных выше: «учение, изучение, самообразование».

Юридическая профессиональная деятельность требует от специалистов постоянного самостоятельного обучения, пополнения багажа своих знаний и навыков, поскольку все значимые общественные отношения получают правовую регламентацию, а при необходимости и правовую защиту. Именно потребность работы с большими данными в правовой сфере привела к созданию первых информационных баз. Их содержание – правовые акты («КонсультантПлюс», «Гарант» и ряд других), и они обеспечивают пользователей (в первую

очередь юристов, но не только их) материалами для изучения. Так же оперативно юридическая наука откликнулась, опять же одной из первых, на вызовы цифровой эпохи. Исследование возможностей и перспектив использования искусственного интеллекта происходит в прямом и непосредственном взаимодействии ученых-юристов и ученых, представляющих фундаментальную науку. В результате будет сформулирована регламентация общественных отношений в новых условиях.

Наблюдаемое сегодня вовлечение цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта, как в науку управления, так и в практическую управленческую сферу – это смена инструментария, его совершенствование, позволяющее ускорять принятие и реализацию управленческих решений.

Еще один важный момент, связанный с цифровизацией, который требует своего самостоятельного осмысления, – это увеличение числа участников управления городскими процессами. Взаимодействие с жителями через социальные сети и онлайн-платформы требует не только специальных навыков, но и регламентации такого взаимодействия. Таким образом, компетенции по направлению подготовки «Юриспруденция» (в том числе научно-исследовательского характера), формируемые в высшей школе, в современных условиях имеют прямое прикладное значение для участников системы городского управления. По-видимому, последующая цифровизация системы городского управления усилит потребность в компетентных специалистах, имеющих юридическое образование, так как оно позволяет быстро адаптировать свою профессиональную деятельность к актуальным запросам горожан.

Надо отметить, что наука городского управления в первую очередь исходит из запросов населения, и эти запросы представляют собой одну из форм реализации непосредственной демократии. Сегодня горожане могут заявлять о своих потребностях не только опосредованно, через избираемых представителей законодательных и исполнительных органов власти. Благодаря цифровым технологиям они непосредственно, напрямую вовлекаются в решение актуальных вопросов управле-

ния мегаполисом. Таким образом, в настоящее время формируется новая система городского управления – представительного управления публичной власти.

Цифровизация системы городского управления усилит потребность в компетентных специалистах, имеющих юридическое образование

Д. А. Пашенцев, профессор кафедры юриспруденции Университета Правительства Москвы, доктор юридических наук:

Современная наука находится на постнеклассическом этапе развития. Данному периоду, в первую очередь, свойствен междисциплинарный характер исследований, акцент на изучении сложных саморазвивающихся систем. Управление городом – это сложная система, которая не может быть понята вне междисциплинарного синтеза. Яркий пример – цифровизация сферы управления. Активное использование цифровых технологий порождает многоплановые, комплексные изменения городской среды, которые затрагивают сферы экономики, права, менеджмента и даже психологии. Поэтому анализ этих изменений, прогнозирование их последствий возможны лишь на основе междисциплинарного подхода. В связи с этим в Университете Правительства Москвы ежегодно проводятся научные конференции, на которых обсуждаются важнейшие вопросы цифровизации городского управления. В этих мероприятиях принимают участие ученые, представляющие разные научные специальности: юристы, экономисты, политологи, педагоги. В результате такого комплексного подхода удается находить ответы на непростые вопросы, которые ставит перед городским управлением современная цифровая среда.

Если говорить только о юридической науке, то здесь очень перспективной видится коммуникативная (диалогическая) теория права. Она представляет собой одно из направлений современной правовой теории, которое опирается на философское и социологическое понимание социальных коммуникаций

и их значения. Если рассматривать с этих позиций, необходимо, чтобы сфера управления городом превратилась в пространство постоянного и эффективного диалога, имеющего многоуровневый характер и построенного на субъектно-субъектном подходе. Жители города должны стать активным равноправным участником управленческих отношений. Надо сказать, что большая работа в этом направлении уже ведется, и университет помогает в этой деятельности, обеспечивая ее научно-методологическое сопровождение.

Жители города должны стать активным и равноправным участником управленческих отношений

■ **С. И. Опарина, заместитель заведующего кафедрой финансового менеджмента и финансового права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук, доцент:**

Высокопрофессиональная подготовка в области экономики и финансов для города Москвы означает, что специалисты обладают комплексом самых современных компетенций в сфере стратегического планирования и управления развитием городских территорий и предприятий.

Федеральные государственные образовательные стандарты предусматривают широкий круг разноплановых компетенций, учитывающих специфику деятельности специалиста в области государственного и муниципального управления. Однако тренды мировой экономики и стратегия национального развития России диктуют введение еще одной компетенции в требования к уровню образования – компетенции цифровой грамотности.

На наш взгляд, наиболее перспективными направлениями цифровизации являются:

- использование искусственного интеллекта в управлении городским хозяйством;
- математическое моделирование социальных и экономических процессов;
- статистическая обработка больших данных.

Среди наиболее явных тенденций в сфере городского управления можно назвать, во-первых, увеличение роли риск-ориентированного менеджмента и влияния финансовой составляющей. Эти изменения требуют анализа и систематизации имеющихся методологических и методических подходов. Во-вторых, проявляется тенденция к глобальной персонификации при взаимодействии с потребителем (особенно в коммерческом секторе). Еще один тренд в управлении – упрощение форм, форматов, способов взаимодействия как внутри системы городского управления, так и с контактами вне ее.

Для многих выпускников Университета Правительства Москвы основное место работы связано с научным направлением кафедры. Темы их дипломных и курсовых работ соотносятся с реальными проблемами, решаемыми структурами системы Правительства Москвы. Материалы для учебных работ поступают из этого источника, а выводы и рекомендации направляются по месту получения исходных данных.

Ориентация экономики в большей части на финансовый сектор порождает в обществе все больший интерес к получению знаний и навыков в области управления финансами. Кафедра следит за этими изменениями и тесно сотрудничает с Центробанком и с Департаментом финансов города Москвы для актуализации образовательных программ, следуя национальным целям развития.

Кафедра, выполняя свои основные задачи, обеспечивает университету репутацию одного из востребованных образовательных, научных, экспертно-аналитических и консалтинговых центров в сфере изучения финансов. Одна из перспективных целей – стать интеграционным центром распространения профессиональных знаний в столичном мегаполисе. Помимо образовательной деятельности в области высшего и дополнительного профессионального образования, кафедра ведет фундаментальные и прикладные исследования. Из года в год спектр направлений работы расширяется, чтобы охватывать всю сферу экономики и городского управления. На сегодняшний день перечень направлений научной работы включает:

- учет, налоги, финансы некоммерческих организаций;
- эффективность реализации государственных проектов и программ в Москве;
- контроль и аудит в финансово-бюджетной сфере;
- контрольно-надзорную деятельность;
- цифровые технологии в финансово-экономической сфере Москвы.

Ежегодно проводятся научные межвузовские, межрегиональные и международные конференции. Почти ежемесячно публикуются научные работы преподавателей и студентов. Выпускаются сборники материалов конференций. Молодежь участвует в научной работе университета, в частности, в составе студенческого Клуба финансовой грамотности. «Популяризация финансовой грамотности среди жителей столичного мегаполиса и в бизнес-сообществе Москвы» – так студенты видят свою работу в созданном клубе. В их планах – выпуск научно-публицистического электронного журнала по финансовой грамотности, проведение тематического форума совместно со средними образовательными учреждениями, написание учебников для вузов и школ. Кроме того, планируется учредить студенческий консультационный центр для работы с обращениями граждан по вопросам финансовой грамотности. Сегодня, по нашему мнению, очень важно превратить исследования, проводимые на кафедре, в органическую часть ее образовательной деятельности. Это позволит повысить уровень научно-практической компетентности выпускников.

На кафедре создан научно-образовательный Центр компетенций контрольно-надзорной деятельности, поскольку научная работа невозможна без экспертно-аналитической работы. На базе центра планируется разрабатывать программы, предложения, аналитические и экспертные материалы по совершенствованию финансово-экономической и управленческой системы страны и Москвы. Центр будет вести мониторинг развития российской финансово-экономической и управ-

ленческой систем, изучать современные мировые тенденции и обобщать мировой опыт. Будут проводиться оценка действующей контрольно-надзорной системы и разрабатываться предложения по ее совершенствованию на основе новейших информационных технологий. Эта работа поспособствует более эффективному межведомственному взаимодействию контрольных органов столицы с другими государственными органами.

Совершенствование организации работы кафедры поможет ускорить вывод ее новых научных продуктов на столичный рынок, позволит университету занять новые ниши, а также более полно адаптировать кафедральные образовательные программы к требованиям города Москвы.

Городу необходимы обоснованные прикладные решения, объективные данные, современная концепция развития

В. М. Гущенко:

Предложения, высказанные участниками круглого стола, представляют интерес для Москвы. Городу необходимы обоснованные прикладные решения, объективные данные, современная концепция развития. Размышляя об управлении городом, надо помнить слова великого Платона, подходящие к описанию современного компетентного управленца: его отличает не только высокий профессионализм, но и нравственность.

Материалы круглого стола могут стать основой для образовательных программ, направленных на совершенствование управления городом в XXI в. Их публикация будет очевидно оправданной на страницах «Вестника Университета Правительства Москвы», который готовится отмечать в 2023 г. свое двадцатилетие. Ведь журнал знакомит читателей с самым актуальным практическим опытом городского управления, стремится показать перспективу развития Москвы, а явления, которые сегодня определяют слова «будущее», «город» и «наука», неразрывно связаны логикой социально-го прогресса.

**А. Г. ДОРОХИН**

начальник Управления внешнеторговой аналитики и связей с международными организациями Департамента внешнеэкономических и международных связей города Москвы, доцент кафедры юриспруденции Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук

A. G. DOROKHIN

Head of Foreign Trade Analysis and Ties with International Organizations Directorate of Moscow Government Foreign Trade and International Ties Department, Associate Professor with the Chair of Law of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Economics

**А. И. ВОЛКОВА**

начальник отдела по связям с государственными и общественными структурами Итало-Российской торговой палаты

A. I. VOLKOVA

Head of Italian-Russian Chamber of Commerce Liaison Department with Russia's State and Non-governmental Structures

Международные связи Москвы: европейский вектор развития

Moscow's International Ties: European Development Vector

Москва поддерживает международные связи с большинством стран мира – зарубежными столицами, городскими агломерациями, метрополиями и регионами. Исторические ключевые партнеры российской столицы – государства Европы, и важнейшие направления в сфере международного сотрудничества сегодня – привлечение инвестиций и продвижение столичного бизнеса на европейские рынки. Москва активно позиционирует себя на международной арене, участвуя в крупных тематических выставках, конференциях, форумах. В условиях пандемии COVID-19 столичное правительство продолжает взаимодействовать с зарубежными партнерами в онлайн-формате. Появились и активно развиваются новые направления международного сотрудничества в здравоохранении.

Moscow maintains international ties with the majority of nations around the globe – foreign capitals, city agglomerations, metropolitan and individual regions. From the historical perspective the key Russia's capital's partners have always been European states, while the major international cooperation thrust today is spearheaded at attracting investment and promotion of the Russian capital's business to European markets. Moscow is actively positioning itself in the international arena by engaging in major thematic exhibitions, conferences and forums. Under the COVID-19 pandemic Moscow's Government continues to carry on its interaction with foreign partners in online formats. There appeared new and thriving lines of international cooperation of Moscow in healthcare.



Ключевые слова: международные отношения, международные связи, Европейский Союз, иностранные инвестиции.

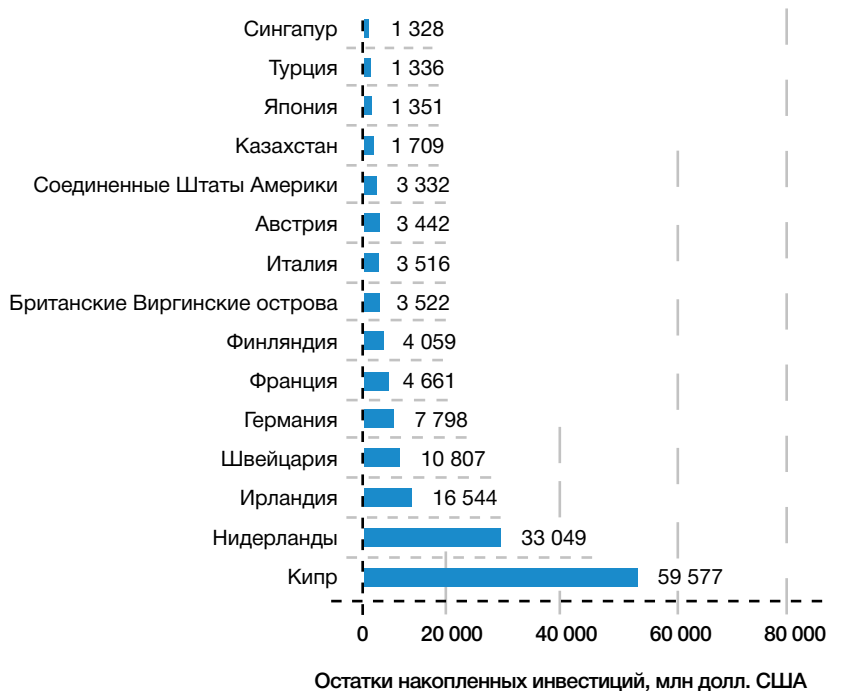
Key words: international relations, international ties, European Union, foreign investments.

Для цитирования: Дорохин А. Г., Волкова А. И. Международные связи Москвы: европейский вектор развития // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 34–40.

For citation: Dorokhin A. G., Volkova A. I. Moscow's International Ties: European Development Vector. *MMGU Herald*, 2021, no. 4, pp. 34-40. (In Russ.).

РИС. 1

Остатки прямых (накопленных) иностранных инвестиций стран – партнеров Москвы (наибольшие значения) по состоянию на 1 апреля 2021 г. [8]



сийских драгоценных камней и драгоценных металлов в слитках.

Пожалуй, одно из самых активных направлений внешней экономики сегодня – привлечение зарубежных инвестиций. Такой подход к управлению финансами весьма распространен в мире, поскольку обеспечивает мощный приток ресурсов к растущим мегаполисам. Московские власти целенаправленно [1] используют спектр современных инструментов, позволяющих сделать Москву привлекательной для размещения иностранного капитала [9]. В первом квартале 2021 г. в экономику Москвы поступило почти 19,63 млрд долл. США прямых иностранных инвестиций. К апрелю 2021 г. на долю Москвы приходилось почти 46,0% объема остатков всех прямых накопленных инвестиций в экономику в России из-за рубежа. В денежном выражении этот показатель достиг 250,65 млрд долл. США [8], что составляет примерно 84,1% от общего объема накопленных российских инвестиций в Центральный федеральный округ. Среди стран – основных инвесторов в московскую экономику преобладают члены Европейского Союза (рис. 1).

Сегодня российская столица взаимодействует с зарубежными партнерами на самых разных уровнях – с городами, регионами и государствами – в широком диапазоне отраслей экономики. Москва поддерживает торгово-экономические связи практически со всеми странами мира: в 2021 г. столичные предприятия вели торговлю с 219 государствами [3]. Регулярные взаимодействия московских компаний налажены более чем со 150 зарубежными городами и регионами [4]. Однако в 2020 г. их внешнеторговый оборот снизился на 18,4% по сравнению с 2019 г. и составил 238,1 млрд долл. США. Затем за первые шесть месяцев 2021 г. данный показатель вырос: он составил 144,9 млрд долл. США в сравнении с первым полугодием 2020 г. Объем товарного импорта в 2020 г. достиг 102,9 млрд долл. США, объем экспорта – 135,2 млрд долл. США. Примечательно, что в последние годы объемы поставок за рубеж из столицы значительно не менялись, если оценивать экспорт, исключив продукцию топливно-энергетического комплекса. Ее продажа и покупка сильно зависят не только от требований экономики, но и от социально-политической обстановки в мире в целом. Так, в 2020 г. внешнеторговый оборот между зарегистрированными в Москве организациями и зарубежными партнерами без учета экспорта товаров топливно-энергетической отрасли составил 142,8 млрд долл. США, и годовой прирост был почти равен 3,9% по сравнению с предыдущим годом [3]. Перечень стран дальнего зарубежья, для которых характерен наибольший объем торговли с Москвой, также не претерпел существенных изменений¹. Китай продолжает удерживать лидирующие позиции: в 2020 г. его доля в «очищенном» товарообороте составила 20,5% (в 2019 г. – 19,7%, в 2018 г. – 20,6%). В 2020 г. впервые за 10 лет Великобритания заняла второе место среди лидеров торговли с Москвой, поскольку резко возросли экспортные поставки в страну рос-

¹ С 2016 г. в статистические данные по внешнеэкономической деятельности Москвы включают показатели товарооборота со странами Евразийского экономического союза. Поэтому начиная с названного момента пятое и восьмое места в списке из десяти стран – лидеров товарообмена с российской столицей занимают, соответственно, Беларусь и Казахстан. – Прим. авт.

По сравнению с предыдущими годами сегодня в Москве заметно укрепилась договорно-правовая основа сотрудничества с зарубежными мегаполисами. Уже подписано более 100 документов, регламентирующих двустороннее взаимодействие партнеров. Действующие программные документы охватывают широкий диапазон связей московских предприятий с партнерами из других стран в таких сферах, как промышленность, строительство, транспорт, телекоммуникации, инвестиционная политика и наука, торговля, образование, культура, спорт и здравоохранение. Главная цель этих соглашений – содействие отечественному бизнесу в поиске иностранных контактов для ведения бизнеса – как покупателей продукции, так и инвесторов.

Активно развиваются такие направления сотрудничества, как инвестиции в экономику столицы и экспорт ее товаров и услуг за рубеж

Несмотря на то что Москва стремится к выстраиванию равнозначных отношений со всеми своими партнерами, исторически самые крепкие связи у нее всегда были с европейскими странами. Сегодня эти государства по-прежнему приоритетны для российской столицы. Такое предпочтение объясняется нашими тесными экономическими и инвестиционными отношениями. В число лидеров по размаху торгово-экономических взаимодействий входят Германия, Великобритания, Франция, Италия, Финляндия и Чехия. На страны Европы приходится наибольшее количество двусторонних программных документов о сотрудничестве между Москвой и зарубежными городами. Российская столица реализовала подобные соглашения с Парижем, Ниццей, Брюсселем, Веной, Берлином, Римом, Миланом и др. Так, в 2018 г. была подписана

комплексная программа о сотрудничестве между Москвой и Хельсинки. Столицы России и Финляндии договорились о взаимодействии, направленном на повышение качества общего образования жителей, качества государственных сервисов, об обмене опытом в сферах туризма, транспортных коммуникаций, разработки и внедрения цифровых технологий в управление городом [5].

Во время визита финской делегации в Москву мэр Хельсинки Ян Вапаавуори выступил с обзорной лекцией в Университете Правительства Москвы [2]. Вуз на протяжении нескольких лет поддерживает деловые контакты с финской стороной и принимает у себя уполномоченных представителей Финляндии, которые делятся реальным практическим опытом государственного управления с преподавателями и студентами университета.

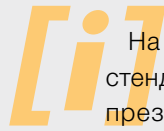
В последние пять лет в отношениях Москвы с европейскими партнерами активно развиваются такие направления сотрудничества, как инвестиции в экономику столицы и экспорт ее товаров и услуг за рубеж. Департамент внешнеэкономических и международных связей города Москвы привлекает столичные компании к деятельности рабочих групп и комиссий по торгово-экономическому сотрудничеству с европейскими странами и регионами (Австрией, Данией, Германией, Словакией, Польшей, Чехией, Финляндией, Францией, Швейцарией, Швецией и др.). Во время деловых мероприятий участники обсуждают перспективы развития столичного мегаполиса как международного делового и финансового центра, достигают предметных договоренностей о ведении в Москве не только крупного, но также среднего и малого бизнеса. Зарубежные бизнесмены узнают об инвестиционных возможностях российской столицы – инвестиционных проектах столичных предприятий и о городских инфраструк-

турных проектах, открытых для участия иностранного капитала.

В период до начала пандемии COVID-19 столичные власти начали направленную работу по улучшению делового имиджа российской столицы и продвижению ее интересов и интересов столичных предпринимателей на международной арене. Москва, участвуя в наиболее значимых европейских выставках, конгрессах, симпозиумах, форумах, представляла широкой зарубежной аудитории свои возможности для ведения бизнеса, развития цифровых проектов, демонстрировала свой потенциал в сфере исследования урбанистики и туризма.

В рамках тематики конгрессно-выставочных мероприятий столичные компании могли сделать презентации своих разработок с использованием экспозиции Правительства Москвы. Московские компании также получали возможность вести переговоры с зарубежными бизнесменами, которых Правительство Москвы привлекало к участию в выставках.

Российская столица регулярно и успешно представляет свои проекты на одном из важнейших мероприятий в мире недвижимости – Международной выставке коммерческой недвижимости и инвестиционных проектов MIPIM, проводимой во Франции. Собирают посетителей стенды Москвы на Всемирной выставке World Expo, Международной выставке инвестиций и недвижимости EXPO REAL (Германия), архитектурной выставке «Венецианская биеннале» (Италия), международной специализированной выставке медицинского оборудования, инструментов и лекарственных препаратов MEDICA (Германия), международной выставке экологических технологий ECOMONDO (Италия) и многих других профильных мероприятиях. За три года



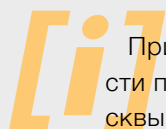
На выставке MIPIM в 2019 г. на объединенном стенде Москвы площадью свыше 700 м² прошли презентации масштабных городских проектов и проектов крупных строительных столичных компаний, конференции, дискуссии, круглые столы. В составе экспозиции был представлен интерактивный мобильный комплекс «Карта Москвы», использующий технологию видеопроекции (англ. 3D-mapping). Таким способом были представлены ключевые градостроительные и архитектурные проекты российской столицы – развитие улично-дорожной сети, метрополитена, спортивные сооружения, объекты реновации промзон, парки и общественные пространства, а также градостроительный потенциал Новой Москвы. Впервые за все время участия в выставке (с начала 1990-х гг.) Москва не только вошла в число финалистов конкурса MIPIM Awards, но и получила награду – специальный приз жюри за парк «Зарядье» [6].

общее количество московских соэкспонентов² превысило 300, а число компаний-участников превзошло 4 тыс.

Подготовлены и проведены деловые конференции и презентации торгово-экономических и инвестиционных возможностей Москвы более чем в 70 крупнейших мегаполисах мира

За несколько лет столичным правительством подготовлены и проведены деловые конференции и презентации торгово-экономических и инвестиционных возможностей Москвы более чем в 70 крупнейших мегаполисах мира. В мероприятиях участвовали представители иностранного бизнеса и государственных структур. Им московские компании представляли свои возможности и делали предложения по экономическому сотрудничеству. Департамент внешнеэкономических и международных связей города Москвы, со своей стороны, оказывал участникам

² Компаний-экспонентов, объединившихся в группу и выступающих как единый участник выставки.



Пример налаженного сотрудничества в области продвижения экономических интересов Москвы – ее взаимодействие с Австрией. Начиная с середины 2010-х гг. Москва совместно с Федеральной палатой экономики Австрии регулярно проводит в двух столицах экономические конференции, страны принимают деловые миссии друг друга [7]. Московское правительство представляет проекты в сферах транспорта и обеспечения транспортной безопасности, высоких технологий, недвижимости, здравоохранения, образования и городской инфраструктуры. На конференциях выступают руководители ведущих австрийских и московских предприятий. Проходят встречи Правительства Москвы с руководством федеральных австрийских ведомств и министерств. Как правило, общее количество участников мероприятий превышает 100 человек.

содействие в поиске деловых партнеров и проведении предметных переговоров.

Особый формат международной деятельности столичного правительства – так называемые Дни Москвы, организуемые в городах Европы, и ответные программы, проводимые в Москве вместе с зарубежными городами. Во время Дней Москвы проходят культурно-гуманитарные и спортивные мероприятия, гастроли московских театров, экономические конференции и круглые столы, налаживаются и укрепляются контакты с соотечественниками за рубежом³. К настоящему моменту Дни Москвы состоялись во многих европейских городах, в том числе Белграде, Вене, Милане, Мадриде, Марселе, Страсбурге. Российская столица приняла у себя чешских, финских, итальянских и других партнеров. Среди наиболее заметных событий последних лет – фестиваль «Привет, Апулия!» и «День Франции» в парке «Музеон».

Пандемия COVID-19 значительно повлияла на развитие внешнеэкономических и международных связей Москвы. Приоритет получили направления сотрудниче-

ства, которые укрепляют контакты между экспертами медицины, медицинскими работниками Москвы и Европы, способствуют обмену опытом и формированию единых подходов к борьбе с коронавирусной инфекцией. Далеко не все вопросы, относящиеся к лечебной практике, можно решить онлайн, поэтому группы зарубежных врачей из Китая, Германии и Италии посещали Москву для проведения консультаций о терапии COVID-2019 и мерах против распространения вируса, для передачи методик лечения. В 2020 г. в моменты пиковой нагрузки столичные больницы получали из-за рубежа, например, из Китая, средства индивидуальной защиты (в том числе медицинские маски), тепловизоры, одноразовые медицинские инструменты. Партнеры Москвы передавали медицинским учреждениям приборы и оборудование жизнеобеспечения, реагенты для качественного определения антител к коронавирусу. Департамент внешнеэкономических и международных связей города Москвы поддерживал прямую оперативную связь с отраслевыми органами власти европейских столиц Франции, Италии, Словении, Германии. Общение было нацелено на поиск решений, которые позволили бы обеспечить бесперебойную работу учреждений социально-экономической сферы и жилищно-коммунального хозяйства городов. Обсуждались также меры по преодолению негативных последствий пандемии. Московские и европейские коллеги, анализируя практический опыт друг друга, оценивая результаты применяемых мер, разрабатывали и реализовывали собственные планы по борьбе с острыми респираторными инфекциями, в том числе COVID-19.

³ См. Каплун Ю. И., Клишин М. А. Сотрудничество Правительства Москвы с деловыми кругами соотечественников за рубежом // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 3. С. 31–37. – Прим. авт.

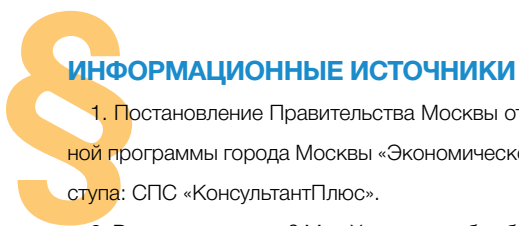
Начиная с 2020 г. в практике международных взаимодействий стали все шире применяться средства и формы онлайн-коммуникации. Стороны были вынуждены в срочном порядке обсуждать негативные экономические последствия локдауна, находить способы, позволяющие поддерживать в условиях пандемии иностранные бизнесы, которые функционируют в Московском регионе. Формат видеоконференций позволял охватить широкую аудиторию: к обсуждению подключались европейские дипломатические миссии, международные организации и торгово-промышленные палаты с европейским участием. В 2020–2021 гг. Правительство Москвы провело несколько крупных онлайн-мероприятий с международными партнерами, в том числе вместе с посольствами Германии, Италии, Финляндии, с Российско-Германской внешнеторговой палатой, Итало-Российской торговой палатой, Франко-Российской торгово-промышленной палатой.

Преодоление отрицательных воздействий пандемии на общество и экономику – это то направление управленческой работы, в котором правительства разных государств и городов должны действовать координированно. Департамент внешнеэкономических и международных связей города Москвы организовал масштабную международную видеоконференцию с участием представителей ме-

дицинских кругов и администраций семи европейских городов. В июне 2020 г. при участии департамента был проведен масштабный международный онлайн-саммит «Вместе мы выстоим: города против COVID-2019». Мэр Москвы встретился с главами 15 крупнейших городов Европы, Азии и Америки.

Несмотря на существенные негативные воздействия пандемии COVID-19 на общество, Москве удалось сохранить дружественные внешнеэкономические и культурно-гуманитарные связи с историческими партнерами – странами Европы. Локдаун, закрытие границ заставили отказаться от привычного формата деловых встреч, но также дали толчок к поиску новых, не менее продуктивных, средств и форм коммуникации. Кроме того, стали активнее развиваться направления международного сотрудничества в области здравоохранения.

Удачные решения, найденные Москвой для преодоления препятствий, возникших в сфере международных взаимодействий, позволяют предполагать, что московско-европейские связи будут оставаться стабильными и активными. Сохранится их разнообразие, и столичный мегаполис продолжит занимать флагманское положение на пути развития взаимовыгодных отношений России с ее европейскими партнерами.



1. Постановление Правительства Москвы от 11.10.2011 № 477-ПП (с изм. на 04.06.2019) «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Экономическое развитие и инвестиционная привлекательность города Москвы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

2. В чем сила города? Мэр Хельсинки об урбанизации и сотрудничестве между столицами // Университет Правительства Москвы [сайт]. 01.06.2018. URL: <https://mguu.ru/v-chem-sila-goroda-mer-helsinki-ob-urbanizatsii-i-sotrudnichestve-mezhdu-stolitsami> (дата обращения: 28.09.2021).

3. Ежеквартальный сборник Центрального таможенного управления Федеральной таможенной службы России. 2020. Вып. 4. М.: ЦТУ ФТС России, 2021.

4. История международных связей Москвы / Департамент внешнеэкономических и международных связей города Москвы // Официальный сайт Мэра Москвы. URL: <https://www.mos.ru/dvms/function/napravlenie-deyatelnosti/mezhdunarodnye-svyazi> (дата обращения: 27.10.2021).
5. Москва и Хельсинки подписали программу сотрудничества на четыре года // Официальный сайт Мэра Москвы. 31.05.2018. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/11299/4785050> (дата обращения: 28.09.2021).
6. Парк «Зарядье» удостоен международной премии MIPIM Awards // Комплекс градостроительной политики и строительства города Москвы [сайт]. 15.03.2019. URL: <https://stroimsk.ru/news/park-zaryadye-udostoyen-priemii-miezhdunarodnogho-konkursa-mipim-awards> (дата обращения: 25.01.2021).
7. Плотноков А. Н. Москва в контексте торгово-экономических отношений России и Австрии // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 3. С. 13–19.
8. Статистика внешнего сектора // Банк России [сайт]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/svs (дата обращения: 25.09.2021).
9. Черёмин С. Е. Инвестиции в сотрудничество с зарубежьем: деловой и культурный облик Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 3. С. 3–7.

REFERENCES

1. *Decree of the Government of Moscow of 11.10.2011 No. 477-PP (as Amended on 04.06.2019) "On the Approval of the State Program of the City of Moscow "Economic Development and Investment Attractiveness of Moscow"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Where Does a City's Strength Lie? The Mayor of Helsinki on Cooperation Between Our Capitals. *Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University* [website], 01.06.2018. Available at: <https://mguu.ru/v-chem-sila-goroda-mer-helsinki-ob-urbanizatsii-i-sotrudnichestve-mezhdu-stolitsami> (accessed: 28.09.2021). (In Russ.).
3. *Quarterly of the Federal Customs Service of the Central Customs Department of Russia, 2020, no. 4*. Moscow: Federal Customs Service of the Central Customs Department of Russia Publ., 2021. (In Russ.).
4. Foreign Economic and International Affairs Department of the City of Moscow. The History of Moscow's International Ties. *Moscow Mayor's Official website*. Available at: <https://www.mos.ru/dvms/function/napravlenie-deyatelnosti/mezhdunarodnye-svyazi> (accessed: 27.10.2021). (In Russ.).
5. Moscow and Helsinki Have Signed a Four-year Cooperation Program. *Moscow Mayor's Official website*, 31.05.2018. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/11299/4785050> (accessed: 28.09.2021). (In Russ.).
6. Zaryadye Park Honored with MIPIM Awards International Prize. *Moscow's Town-Planning and Construction Complex* [website], 15.03.2019. Available at: <https://stroimsk.ru/news/park-zaryadye-udostoyen-priemii-miezhdunarodnogho-konkursa-mipim-awards> (accessed: 25.01.2021). (In Russ.).
7. Plotnikov A. N. The City of Moscow in the Context of Trade and Economic Relations between Russia and Austria. *MMGU Herald*, 2021, no. 3, pp. 13-19. (In Russ.).
8. External Sector Statistics. *Bank of Russia* [website]. Available at: <https://stroimsk.ru/news/park-zaryadye-udostoyen-priemii-miezhdunarodnogho-konkursa-mipim-awards> (accessed: 25.01.2021). (In Russ.).
9. Cheryomin S. E. Investment into Cooperation with the Outside World: Business and Cultural Image of Moscow. *MMGU Herald*, 2021, no. 3, pp. 3-7. (In Russ.).



П. В. ЛОГИНОВА

заместитель начальника Управления государственной службы
и кадров Правительства Москвы

P. V. LOGINOVA

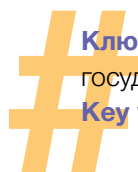
Deputy Head of the Civil Service and Personnel Department
of Moscow Government

Молодежные карьерные проекты Правительства Москвы

Youth Career Projects of Moscow Government

На протяжении десяти лет идет работа по развитию и поддержанию гармоничного образа Правительства Москвы как крупного современного работодателя в глазах молодежи. Молодежные карьерные проекты – это мероприятия и программы обучения, цель которых – показать возможности, предоставляемые этим работодателем для карьерного роста и личностного развития. Реализуется проект «Команда Москвы»: руководители органов власти столицы и эксперты встречаются и общаются со студентами московских вузов. Еще одна площадка для взаимодействия с заинтересованными в эффективном карьерном росте молодыми людьми – ежегодный «Интерн пикник». «Карьерная школа» – двухнедельное обучение с большим количеством учебных практических задач. Это и подготовка, и отбор лучших студентов и выпускников вузов на стажировку. Главное направление Молодежных карьерных проектов – собственно программа стажировки. Более половины ее выпускников получают предложение о трудоустройстве. «Карьерная лига» – проект по развитию выпускников стажировки, работающих в Правительстве Москвы и партнерских организациях. Молодежные карьерные проекты обеспечивают город качественно подготовленными кадрами – сотрудниками, заинтересованными в активном развитии столичного мегаполиса.

Works have been under way for a decade aimed to develop and maintain a harmonious image of Moscow Government as a large up-to-date employer. The core goal of Youth Career Projects is to demonstrate capabilities accorded by this employer for career growth and personal development. “Team of Moscow” project has been put in place whereby heads of the Capital’s government agencies and experts mix with Moscow university students. Another platform for interaction with the young interested in effective career growth is the annual “Intern Picnic” initiative. “Career School” is a two weeks’ training filled with a large number of practical training tasks. This includes training, selection of best talent among students and graduates to send to the internships. The main thrust of Youth Career Projects is exactly the internship program itself. Over half of its graduates get immediate job offers. The Career League is a project for the development of internship graduates working in the Moscow Government and partner organizations. Youth Career Projects provide the city with high quality personnel – those interested in active development of the Capital metropolis.



Ключевые слова: молодежные кадровые проекты, Правительство Москвы, стажировка, государственная служба.

Key words: youth-oriented HR projects, Moscow Government, internship, civil service.

Для цитирования: Логинова П. В. Молодежные карьерные проекты Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 41–47.

For citation: Loginova P. V. Youth Career Projects of Moscow Government. *MMGU Herald*, 2021, no. 4, pp. 41-47. (In Russ.).

Десять лет назад Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы и Университет Правительства Москвы начали путь развенчания мифов о Правительстве Москвы как о работодателе. Когда мы слышим о любой государственной организации и возможности работать в ней, на ум приходят различные стереотипы: «попасть на госслужбу можно только по знакомству» или «работа в госсекторе – это бюрократия и отчетность, задачи без творчества и креатива». В первую очередь информацию обо всех вакансиях Правительства Москвы стали размещать открыто, чтобы она была доступной, на карьерном портале Правительства Москвы talent.mos.ru. Также было важно показать, какими проектами занимается большая команда и что может делать сотрудник, присоединившись к ней.

Молодежные карьерные проекты охватывают весь карьерный путь начинающего профессионала

Существовал и еще один миф: «талантливой молодежи нет места на госслужбе». В 2011 г. в качестве эксперимента были организованы первые стажировки молодежи в Правительстве Москвы. В пилотной программе приняли участие 20 человек из раз-

ных вузов Москвы. На тот момент стажировка длилась один год, и участники меняли четыре разных органа власти или организации, проходя стажировку по три месяца в каждом из них. Эксперимент оказался успешным, и 19 человек из 20 сразу после стажировки были приглашены на постоянную работу. (Автор была одним из стажеров первого набора и по совместительству стала куратором стажеров.) Важно отметить, что сами коллективы органов исполнительной власти столицы не сразу адаптировались к идее о том, что стажеры способны претендовать на выполнение серьезных задач в период стажировки, а уж тем более на трудоустройство после. Речь к тому же шла не о стартовых позициях, а о том, чтобы «перепрыгивать» сразу несколько ступеней. Руководителям и сотрудникам было непросто довериться молодым коллегам. Их надо было убеждать в том, что бояться передавать опыт стажерам не нужно, можно давать полноценные задачи, ведь молодые люди приходят помогать команде в достижении общих результатов и способны за короткое время стать очень важными и хорошо подготовленными участниками команды.

Следующие 10 лет проект активно развивался. Одна небольшая программа стажировки превратилась в серию Молодежных карьерных проектов, в которой приняли участие более 50 тыс. человек.

Основная цель Молодежных карьерных проектов – познакомить юных горожан с Правительством Москвы как открытым и современным работодателем, показать возможности, предоставляемые жителям города, и помочь начать карьеру у самого крупного столичного работодателя [1] с масштабными интересными задачами.

Молодежные карьерные проекты охватывают весь карьерный путь начинающего профессионала. Специалист проходит этапы знакомства с организацией, отбора, обучения и развития вплоть до трудоустройства и дальнейшего сопровождения.

Сейчас на рынке труда наблюдается высокая конкуренция между работодателями за талантливых сотрудников. Поэтому важно рассказать студентам и выпускникам вузов о том,

[i]
2021 год

10

лет программе стажировок
в Правительстве Москвы

Премия «HR-бренд»:

HR-бренд

победа проекта стажировок в Правительстве Москвы в номинации «Столица»

самая известная в России премия в сфере управления персоналом компании HeadHunter [3].

какими значимыми темами они могут заниматься в системе Правительства Москвы.

Столичное правительство – необычный работодатель, так как он по сути – целый город. В инфраструктуре насчитывается более 2,5 тыс. организаций и трудится около 880 тыс. человек. Деятельность этого работодателя охватывает широчайший спектр направлений – образование, здравоохранение и культуру, экономику, городское хозяйство и информационные технологии и много других профессиональных сфер, которые ежедневно обеспечивают комфортную жизнь в столице. Для того чтобы информировать будущих специалистов о возможностях, доступных работникам Правительства Москвы, уже несколько лет реализуется проект «Команда Москвы» [5]. Образно говоря, это многолетний тур по столичным университетам, в котором участвуют управленцы из разных отраслей. Проект решает сразу несколько задач. Он развенчивает еще один миф, что Правительство Москвы – это закрытая структура, а чиновники не готовы и не любят общаться. В вузы всегда приезжают руководители различных органов власти, организаций и проектов. Ради встреч с молодежью (рис. 1) они находят время в своих плотных графиках, потому эти встречи всегда проходят очень интенсивно, живо и с большим количеством интересных, а иногда и острых вопросов. Выезды «Команды Москвы» – хорошая возможность для студентов из первых уст узнать о проектах, задачах, условиях работы в системе Правительства Москвы. Руководители получают шанс найти для себя будущих молодых сотрудников и, конечно, посмотреть на свою работу со стороны, отвечая на вопросы, иногда очень непростые.

В «Команде Москвы» всегда присутствуют четыре человека: модератор, руководители из различных отраслей и выпускник стажировки, который еще недавно сам участвовал в подобной встрече, а сегодня уже прошел стажерский путь и работает в большом коллективе Правительства Москвы. В 2021 г. выезды команды проходили в нескольких форматах: традиционном очном, онлайн и смешанном.

Помимо выездов в университеты, для того чтобы напрямую и без искажений передавать информацию тем, кто в ней заинтересован,



РИС. 1

Студенты РГГУ во время встречи с «Командой Москвы» (фото Н. Падалко, 2021)

Выезды «Команды Москвы» – хорошая возможность для студентов из первых уст узнать о проектах, задачах, условиях работы в системе Правительства Москвы

было организовано собственное карьерное мероприятие Правительства Москвы – «Интерн пикник» (рис. 2). Его цель – освещать задачи, условия работы, знакомить с командой, которая трудится над проектами города. Это возможность для студентов и выпускников вузов встретиться с потенциальными работодателями – представителями органов власти и подведомственных учреждений Москвы. Здесь можно получить полезные советы по развитию карьеры, поучаствовать в мастер-классах по развитию личностных и профессиональных навыков, посетить карьерные консультации.





РИС. 2

Начальник УГСК Правительства Москвы П. А. Малыхин, ректор Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейский, заместитель начальника УГСК Правительства Москвы П. В. Логинова на «Интерн пикнике» (фото Н. Падалко, 2021)

Участники получают также возможность пообщаться лично с выпускниками стажировки, узнать об их опыте работы в Правительстве Москвы. Уже не первый год на «Интерн пикник» собирается молодежь из разных частей города, а благодаря онлайн-форматам – еще и из разных уголков нашей страны. Посетители получают не только эмоциональную подзарядку, но и мотивацию к определению своей карьерной траектории, и чаще всего эта траектория ведет именно в Правительство Москвы.

«Интерн пикник» – это не только карьерное мероприятие. Его концепция охватывает развитие, пересмотр взглядов молодого человека на свое место в жизни города. Посетители узнают о различных возможностях, существующих в Москве для самореализации, и одна из них – Молодежные проекты Правительства Москвы. Кроме прочего, «Интерн пикник» – площадка для общения, для личностного развития в игровом формате. Здесь организованы интерактивные развлекательные площадки, проходят видеоэкскурсии по будущим местам стажировки и стендовые сессии с потенциальными работодателями. Проводятся конкурсы и квесты, где участники могут выиграть призы с символикой проектов и попасть сразу в финальный этап отбора на стажировку.

С 2020 г. «Интерн пикник» проводится сразу в двух форматах, что дает новый опыт организации молодежных мероприятий. Необходимо организовать на трех – пяти площадках одновременно выступления и интерактивы различных спикеров и онлайн, и офлайн, а также удерживать, мотивировать и вдохновлять

аудиторию. С каждым годом на мероприятие приходит все больше людей. Нередко те, кто посетил «Интерн пикник», становятся участниками большой команды, работающей на развитие городской инфраструктуры.

Студенты и выпускники вузов, познакомившиеся с городскими проектами и с командой Правительства Москвы, могут более глубоко погрузиться в детали работы органов власти и организаций, в решение конкретных кейсов и задач, стоящих перед сотрудниками. Для достижения названных целей создан проект «Карьерная школа» [4]. В пилотном исполнении в нем участвовало всего 50 человек, а сегодня число участников достигло 500. Чтобы попасть в «Карьерную школу», нужно пройти отбор, поскольку это первая ступень к стажировке и будущей работе в Правительстве Москвы. Отбор максимально удобный и быстрый, он проходит в дистанционном режиме. Кандидаты подают анкету, где отражают тот опыт, который успели приобрести к моменту подачи заявки. Этот опыт может включать не только работу в соответствии с записью в трудовой книжке, но и участие в волонтерских проектах, общественных, студенческих инициативах, различные практики и стажировки. Важно, чтобы в «Карьерную школу», как и на стажировку, приходили люди с активной жизненной позицией, которые быстро включаются в проект или самостоятельно его придумывают. На следующем этапе кандидатов ждут тестирование и видеointервью. Здесь оценивают аналитические способности, осведомленность о городских проектах и мотивацию. Очень важно, чтобы команда пополнялась такими сотрудниками, которые видят изменения, происходящие в городской инфраструктуре, и хотят быть к ним причастными. Москве нужны профессионалы, заинтересованные в развитии города, нацеленные на результат. Для кандидатов, успешно прошедших перечисленные этапы отбора, начинается «Карьерная школа».

«Карьерная школа» – это две недели необычной, интенсивной и разноплановой активности. Одновременно проходят подготовка и отбор лучших студентов и выпускников вузов на стажировку и работу в Правительстве Москвы.

Начинающие специалисты получают редкую возможность увидеть работу различных органов власти и организаций города изнутри, пообщаться с наставниками, будущими руководителями. Занятия проходят в различных форматах, но в связи с эпидемиологической обстановкой чаще используется онлайн-режим. На собственной образовательной интернет-платформе размещен образовательный трек, включающий все необходимое для подготовки к стажировке и полноценной работе.

В 2021 г. в рамках «Карьерной школы» были запущены «марафоны работодателей» и началась работа по созданию линейки актуальных кейсов от работодателей – заказчиков. Так, совместно с Институтом Генплана Москвы были составлены комплексы задач, стоящих перед сотрудниками института. Участники «Карьерной школы» должны были предложить проект реконструкции территорий около крупных транспортных узлов в спальных районах. Каждая команда получила задание решить кейс для своего участка города. Будущие специалисты изучали инвестиционную привлекательность района, удобство для жителей, качество городской инфраструктуры территории, оценивали существующие проблемы и предлагали идеи по исправлению ситуации. Решение кейсов, безусловно, полезный инструмент для подготовки специалистов для Правительства Москвы и максимального включения в реальную работу. Кроме того, этот подход дает городу свежие идеи, которые можно в дальнейшем реализовывать в городе. Всего было представлено 63 идеи по улучшению городского пространства. Презентации команд оценивались не только представителями Института Генплана, Университета Правительства Москвы и Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы, но и сотрудниками и руководителями территориальных органов власти. Некоторые из предложенных идей были взяты в проработку на местах. Так, в районе Коньково было предложено создать сквер имени известного рок-музыканта Виктора Цоя, так как здесь находилась его московская квартира. Кроме того, в районе, согласно предложению команды участников «Карьерной школы», следует создать многофункциональный амфитеатр



Онлайн-трек «Карьерной школы»:

- личный кабинет с расписанием занятий, конспектами лекций, прочитанных экспертами, тестированиями, возможностью выбора будущего места стажировки, а также закрытая социальная сеть для участников;
- тренинги, вебинары, онлайн- и офлайн-встречи с участием руководителей крупных столичных проектов, бизнес-тренеров и урбанистов;
- очные и видеоэкскурсии по организациям, где участникам предстоит пройти стажировку;
- поддержка тьюторов и наставников из числа выпускников стажировки;
- командная работа.

и общественный огород. Для района Марьино предложили реконструировать торговый центр «Марьинский пассаж», построить пространство для молодежных мероприятий и разбить сквер.

За время работы «Карьерной школы» оценивается включенность участников, активность в мероприятиях (вебинарах, командной работе, тестировании, решении кейсов). Сами участники получают информацию, позволяющую им отчетливее понять, хотят ли они строить свой дальнейший карьерный путь в Правительстве Москвы и в каком именно направлении. Таким образом, по итогам «Карьерной школы» на стажировку выходят уже подготовленные и, главное, правильно мотивированные участники.

В 2021 г. «Карьерная школа» проводилась дважды – весной и летом, поэтому удалось привлечь в два раза больше участников, чем в предыдущем году: 500 человек из 10 тыс. заявленных. По итогам отбора к стажировке приступило 250 человек.

Москве нужны профессионалы, заинтересованные в развитии города, нацеленные на результат

Программа стажировки – это основная и, пожалуй, главная часть Молодежных карьерных проектов, которая в течение 10 лет развивалась очень динамично [2]. С момента запуска пилотного проекта число участников увеличилось в десять раз – до 200 человек в год. Программа проходит быстрее – не год, а полгода, и участники меняют место стажировки чаще –

один раз в два месяца, а не в три, как прежде. Были предложены новые форматы работы – не только полный рабочий день, но и гибкий график, позволяющий совмещать стажировку с учебой. В самом начале существования проекта органы власти и организации неохотно брали к себе стажера, а теперь среди них проводится внутренний конкурс. При наличии всего 200 кандидатов число заявок от желающих пригласить к себе стажеров достигает нескольких тысяч.

Более 60% выпускников программы стажировки, имеющих полное высшее образование, получают предложение о трудоустройстве

Безусловно, основная цель стажировок – пополнение команды Правительства Москвы мотивированными и подготовленными кадрами [6]. Соответственно, необходимо организовать «встречу» потенциального работодателя и подготовленного мотивированного стажера. По итогам двухмесячной стажировки (работы) обе стороны определяются, готовы ли они работать вместе в дальнейшем.

Более 60% выпускников программы стажировки, имеющих полное высшее образование, получают предложение о трудоустройстве либо в процессе стажировки, либо после ее завершения. Однако задача стажировки сегодня – помочь не только с трудоустройством, но и с адаптацией участников на рабочих местах, с развитием их во время стажировки [7]. Важно знакомить стажеров с руководителями и выпускниками, готовить к дальнейшим карьерным шагам, формировать профессиональное и сплоченное сообщество сотрудников, которые смогут успешно решать общие задачи по развитию города. Для информационной поддержки участников во время стажировки функционируют:

- чат-бот для адаптации, знакомства с командой, информационной поддержки, запроса обратной связи и упрощения системы сбора отчетных документов;

- программа развития (вводное обучение, тренинги, мастер-классы, дистанционные курсы, командообразование);
- поддержка кураторов и экспертов-наставников из организаций;
- «Лаборатория идей» – площадка для неформального общения, обмена опытом между стажерами и выпускниками стажировки.

Помимо этого, происходит подготовка индивидуального портфолио каждого стажера с описанием достигнутых результатов, которое используется при отборе кандидата на вакансии в Правительство Москвы. HR-специалисты проводят карьерное консультирование, помогают в составлении резюме и трудоустройстве. Выпускников стажировки уже 1,4 тыс. человек.

Работа с будущими специалистами и управленцами не оканчивается в момент завершения стажировки в Правительстве Москвы. Взаимодействие с выпускниками должно продолжаться – об этом свидетельствуют результаты всех запущенных Молодежных карьерных проектов. Поэтому их многообразие недавно пополнил еще один проект, только набирающий обороты, – «Карьерная лига Москвы».

«Карьерная лига» – профессиональное сообщество выпускников стажировки, объединяющее тех, кто уже работает в Правительстве Москвы, и тех, кто трудится в партнерских, смежных областях. Большое количество выпускников очень активно участвуют в реализации молодежных проектов, выступая в роли спикеров, наставников, коллег. Многие являются специалистами, экспертами и руководителями в органах власти и организациях города. Они, зная стандарт качества подготовки стажеров, зачастую подбирают себе команду именно из выпускников программы. Чтобы поддержать жизнь данного сообщества, организуются карьерные консультации, знакомство руководителей и недавних выпускников, оказывается помощь в трудоустройстве, работают программы развития, открыт доступ к корпоративной электронной библиотеке, выполняется подбор команды из сообщества, поддерживается нетворкинг.

Трудоустройство в Правительство Москвы и продуктивное сплоченное сообщество выпускников стажировки – важнейшие результаты Молодежных карьерных проектов. Для участников это не просто образовательная программа, а значимый отрезок их жизни, неповторимый незабываемый опыт. Молодежная карьерная программа Правительства Москвы обеспечивает качественно подготовленным персоналом городские органы власти и организации. С другой стороны, каждый успешный участник движется по своему уникальному, интересному карьерному пути.

Город живет – меняется, развивается. Все, что в нем происходит, участники Молодежных карьерных проектов воспринимают лично, потому что сами являются двигателем этого развития. Стажеры, участники молодежных проектов видят результаты своей работы, осознают, что любая, даже маленькая, задача – словно деталь пазла в большом проекте, а один-единственный человек – часть большой силы, приводящей в движение все процессы в мегаполисе. Жизнь города – это всегда общее дело всей команды.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Гончаренко П. А. Крупнейший работодатель столицы: Правительство Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 2.
2. Жданова О. О., Филимонова Н. Ю., Хмара А. П. Дистанционная методика отбора кандидатов на стажировку в Правительство Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 36–42.
3. История премии // Премия HR-бренд [сайт]. URL: <https://hrbrand.ru/history/2020> (дата обращения: 11.11.2021).
4. Карьерная школа Правительства Москвы объявляет новый набор // Карьерный портал Правительства Москвы [сайт]. 04.02.2021. URL: <https://talent.mos.ru/about/news/135784352> (дата обращения: 11.11.2021).
5. «Команда Москвы»: как столичные руководители помогают начинающим специалистам // Официальный сайт Мэра Москвы. 26.03.2021. URL: <https://www.mos.ru/news/item/88381073> (дата обращения: 11.11.2021).
6. Никулина Ю. Н. Стажировки как инструмент формирования профессиональных компетенций выпускников и обеспечения их занятости // Креативная экономика. 2019. Т. 13 (№ 6). С. 1279–1292.
7. Рафиков А. С., Шкунова А. А. Стажировка как начальный этап построения карьеры // Инновационные технологии управления. Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции. Н. Новгород: Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, 2020. С. 62–64.

REFERENCES

1. Goncharenko P. A. The Biggest Employer in the Capital: Moscow Government. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, p. 2. (In Russ.).
2. Zhdanova O. O., Filiimonova N. Yu., Khmara A. P. Distant Methodology of Selecting Candidates for Moscow Government Internships. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 36–42. (In Russ.).
3. History of the Award. *HR-Brand Reward* [website]. Available at: <https://hrbrand.ru/history/2020> (accessed: 11.11.2021). (In Russ.).
4. Moscow Government Career School Announces New Admission. *Moscow Government Career Portal* [website], 04.02.2021. Available at: <https://talent.mos.ru/about/news/135784352> (accessed: 11.11.2021). (In Russ.).
5. "Moscow's Team": How Moscow's Executives Help the Beginning Specialists. *Moscow Mayor's Official website*, 26.03.2021. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/88381073> (accessed: 11.11.2021). (In Russ.).
6. Nikulina Y. N. Internships as a Tool for Forming Professional Competences of Graduates and Ensuring Their Employment. *Creative Economy*, 2019, vol. 13, no. 6, pp. 1279–1292. (In Russ.).
7. Rafikov A. S., Shkunova A. A. Internship as the Starting Point of Building Career. In *Innovacionnye tekhnologii upravleniya* [Innovative Management Technologies]: *Collection of Articles on Materials of the 7th All-Russian Practical and Scientific Conference*. (Pp. 62–64). (Nizhny Novgorod: Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University Publ., 2020. In Russ.).



В. В. ПАХТУСОВА

директор Центра методологии и разработки образовательных программ Управления обучения и развития персонала Университета Правительства Москвы

УДК 352.08(470-25):378.635.2(470-25)

V. V. PAKHTUSOVA

Director of Center for Methodology and Elaboration of Educational Programs of Personnel Training and Development Department of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

Компетенции будущего: чему учить госслужащих в современном мире

Competencies of the Future: What Should Civil Servants Be Taught in the Contemporary World

Основная задача Университета Правительства Москвы – качественная подготовка кадров для управления столицей. В постоянно меняющемся мире хорошему специалисту важны далеко не только современные профессиональные знания и умения. Он должен владеть и универсальными компетенциями – гибкими навыками, которые позволяют ему адекватно отвечать на внезапные перемены в окружающей среде. Управление обучения и развития персонала Университета Правительства Москвы создает программы, помогающие государственным служащим совершенствовать управленческие и личностно-деловые компетенции, сохранять адаптивность и продуктивность работы, способность быстро перестраиваться в соответствии с меняющимися задачами. Помимо линейки программ, в Управлении обучения и развития персонала университета разрабатываются мастер-классы, стратегические сессии, деловые игры и бизнес-симуляции, используются инновационные методы обучения, в том числе VR.

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University's major task is to provide quality training of personnel that will manage the Capital. In the constantly changing world environment the important thing for a good specialist by far is not only up-to-date professional knowledge and skills. He/she is required to master universal competences, in fact-flexible skills allowing to adequately react to sudden changes in the immediate environment. The personnel training and development Department of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University is busy engineering programs to assist state civil servants in mastering their managerial, individual performance acumen, keep up adaptability and productivity levels, the ability to swiftly attune to the changing tasks. Apart from the line of programs, master classes, strategic sessions, business games and simulations are being developed within the Department and prolific use of innovative training techniques including VR is standard practice.



Ключевые слова: повышение квалификации, подготовка государственных служащих, универсальные навыки, гибкие навыки, soft skills, VR-тренажер.

Key words: professional development, training civil servants, soft skills, VR simulator.

Для цитирования: Пахтусова В. В. Компетенции будущего: чему учить госслужащих в современном мире // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 48–52.

For citation: Pakhtusova V. V. Competencies of the Future: What Should Civil Servants Be Taught in the Contemporary World. *MMGU Herald*, 2021, no. 4, pp. 48-52. (In Russ.).

Сегодня каждый человек на земле находится в ситуации, которую отличают непостоянство, низкая предсказуемость и многофакторность влияний. В деловой литературе такую среду принято обозначать аббревиатурой VUCA [2]. Если разобрать слово по буквам, оно объединяет четыре понятия, характеризующие современную мировую обстановку: *volatility* – «непостоянство», *uncertainty* – «неопределенность», *complexity* – «сложность», *ambiguity* – «неоднозначность». Осознание того, что мир таков, какой он есть, дает нам прежде всего понимание, какие компетенции нужно развивать, чему учиться, чтобы уметь ориентироваться в окружающей реальности, адаптироваться к ней и эффективно работать. Для востребованного высококлассного профессионала в VUCA-мире недостаточно иметь профильное образование и даже значительный опыт работы в своей сфере. Мало заниматься развитием только профессиональных компетенций, которые нужны для решения профессиональных задач. Нужно уметь оперативно отвечать на вызовы постоянно меняющейся среды, а для этого необходимы гибкие навыки (англ. *soft skills*) – «надпрофессиональные» компетенции [1], которые помогают решать задачи, независимо от профессии, в рабочих и личных ситуациях.

В современном мире гибкие навыки становятся огромным преимуществом для сотрудника, позволяя работать эффективнее, принимать решения в условиях неопределенности и дефицита информации, сохранять психологическую устойчивость, подвижность ума, предлагать новые идеи, легко находить общий язык с окружающими.

Эксперты называют в числе важнейших навыков будущего (гибких навыков) [4]:

- критическое мышление;
- креативное мышление;
- эмоциональный интеллект и саморегуляцию;
- стрессоустойчивость и гибкость;
- умение работать в команде;
- умение коммуницировать и эффективно взаимодействовать с людьми;

- умение принимать решения в условиях неопределенности;
- способность к саморазвитию.

Перечень актуальных навыков регулярно обновляется, поскольку изменяется мир вокруг. Перед специалистами, которые хотят, чтобы их труд был полезным и эффективным, стоит непростая задача: им нужно успевать полноценно осваивать новые компетенции. Вузам, которые готовят таких специалистов, необходимо следить за динамикой приоритетов и адаптировать свои образовательные программы к переменам.

В современном мире гибкие навыки становятся огромным преимуществом для сотрудника

В конце 2019 г. Центр методологии и разработки образовательных программ Университета Правительства Москвы сделал приоритетной разработку программ обучения госслужащих по развитию гибких навыков – личностно-деловых компетенций. В марте 2020 г. в связи с пандемией обучать госслужащих в очном режиме оказалось невозможным. (Ситуация пандемии – яркий пример проявления влияний VUCA и доказательство того, что любому человеку нужно уметь быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, находить решения в неожиданных ситуациях, сохраняя эмоциональную и психологическую устойчивость.) Однако подготовка госслужащих не прекратилась: университет оперативно перешел к удаленным форматам обучения. В онлайн было переведено большинство программ без потери качества. Сотрудники центра разрабатывали дополнительные материалы для самостоятельного обучения, внедрили методики дистанционной проверки домашних заданий, обратной связи, консультации преподавателей во время и по окончании обучения.

Продолжая обучать дистанционно по уже существующим курсам, Центр методологии и разработки образовательных программ разработал новую образовательную программу для

Одна из главных компетенций будущего – эмоциональный интеллект

линейного и среднего менеджмента, актуальную в условиях удаленной работы, – «Управление удаленными и смешанными командами». Руководители познакомились с особенностями управления удаленными и смешанными командами, освоили инструменты грамотного планирования работы и методы повышения эффективности.

Для продуктивной работы сотрудникам государственных учреждений очень важно уметь выдерживать большие ежедневные нагрузки, справляться с рутинными делами, сохраняя гибкость мышления и креативность. В Университете Правительства Москвы был создан тренинг «Управление личной работоспособностью», чтобы обучать слушателей техникам, которые помогают поддерживать хорошую эмоциональную, интеллектуальную и физическую форму на длинных рабочих дистанциях. Участники изучают компоненты личной эффективности, то, как они влияют на работоспособность и эффективность, получают инструменты управления запасом энергии, времени и внимания.

В 2020 г. университет запустил еще одну образовательную программу «Как использовать ресурсы мозга для повышения эффективности в работе и жизни». Анализ механизмов работы мозга помогает найти наилучший режим для поддержания своего организма в рабочей форме и сохранения здоровья. Слушатели программы учатся расставлять приоритеты в работе, узнают о техниках принятия решений, техниках эффективного обучения, запоминания, управления эмоциями и стрессом. Приобретают практические умения, позволяющие сохранять продуктивность и не поддаваться прокрастинации.

Одна из главных компетенций будущего – эмоциональный интеллект. Сегодня способность к пониманию своих эмоций и эмоций других людей и умение управлять ими нужны не меньше, чем профессиональные знания и навыки. Эмоциональный интеллект – уме-

ние быть гибким в общении, анализировать свои эмоции и эмоции других людей, выбирать правильный способ поведения в зависимости от ситуации. В 2020 г. Центр методологии и разработки программ запустил программу обучения, в основе которой – научная модель, предложенная создателями теории эмоционального интеллекта – профессорами Йельского университета и Университета Нью-Гемпшира Д. Мэйером, П. Сэловеем и Д. Карузо. Участник программы «Развитие эмоционального интеллекта» овладевает практической технологией, позволяющей использовать свои эмоции в качестве ресурса для достижения желаемых результатов. Программа включает отработку навыков в виртуальной реальности. С помощью интерактивного видео в режиме 360° (тренажер «Эмоциональный интеллект») слушатели практикуются в определении эмоций окружающих, учатся правильно на них реагировать.

Умение коммуницировать с людьми особенно важно для сотрудников, работающих в крупных организациях, в компаниях со сложной иерархией. В 2020 г. Университет Правительства Москвы запустил программу «Диалог с лицом, принимающим решение». Вертикальная коммуникативная компетентность – навык, позволяющий выстраивать конструктивное взаимодействие с другими участниками общения, максимально эффективно общаться с руководителем для решения поставленных задач. Участники тренинга осваивают навыки коммуникации с руководителями своих и сторонних организаций с учетом особенностей той или иной управленческой группы. Госслужащим предлагаются различные форматы и инструменты обучения: очные тренинги, семинары, деловые и симуляционные игры. Наряду с традиционными очными тренингами, семинарами, играми, идет разработка программ в формате микрообучения. Такой режим позволит учиться в любом месте в любое время короткими сессиями по 10–15 минут и получать в пользование конкретные работающие инструменты.

Постоянные изменения внешней среды не могут не отражаться на работе организаций.

Смена правил работы может создать новые возможности для лидера и его команды или, наоборот, привести к неясности и нарушению налаженных деловых процессов. Специалисты университета создали тренинг для руководителей «Управление эффективностью сотрудников в период изменений». Участники учатся эффективно управлять переменами по модели Коттера [5, с. 457]. В рамках программы тренинга разбираются техники влияния на сотрудников в ситуациях организационных изменений. Слушатели изучают способы донесения ценности и важности предстоящих перемен. Руководитель, умеющий объяснять и преодолевать сопротивление со стороны сотрудников, значительно повышает эффективность работы своей команды. Сложные ситуации отрабатываются на практике в игровом формате.

Ключевой навык современного человека – критическое мышление позволяет анализировать информацию, делать верные выводы, формировать собственное мнение и отстаивать свою позицию. Умение мыслить критически способствует аккуратному и точному выбору решений, помогает быстро определять важное и второстепенное, результативно справляться с различными задачами. Без критического мышления невозможно избежать «ловушек мышления», отыскивать истинные причины проблем, нельзя принимать взвешенные самостоятельные решения в условиях нехватки времени и информации. Для развития данного навыка в Университете Правительства Москвы существует тренинг «Развитие критического мышления».

Другая сторона мыслительной сферы – креативное мышление – важна вовсе не только для творческих профессий. В настоящее время государственным и муниципальным служащим приходится сталкиваться с множеством сложных, нетрадиционных проблем, что, безусловно, требует творческого подхода к решению задач. Креативное мышление необходимо при разработке новых услуг для города. Нестандартно мыслить, смотреть на свои рабочие задачи, процессы и результат работы по-новому или создать принципиально новый продукт помогают знания и умения, развива-

емые в рамках тренинга «Навыки креативного мышления».

В области государственной службы время является лимитирующим ресурсом: даже если у сотрудника есть желание учиться, не всегда удается совмещать работу и учебу. Кроме того, нередко бывают нужны знания и умения для решения конкретной, локальной, часто повторяющейся задачи, и изучение большой образовательной программы в таком случае оказывается нерациональным. Поэтому в Университете Правительства Москвы активно развивается новый формат обучения госслужащих – мастер-классы. Их основная идея – за короткое время (два часа) рассмотреть конкретную тему, ответить на вопросы участников и предоставить инструменты, которые можно применить сразу на рабочем месте. Достоинство создаваемых мастер-классов в том, что темы выбираются исходя из актуальных запросов самих госслужащих.

Креативное мышление необходимо при разработке новых услуг для города

Значительно экономить время на обучение позволяют VR-технологии. Формирование гибких навыков происходит значительно быстрее и эффективнее в виртуальной среде с использованием VR-тренажеров, нежели в реальных, зачастую стрессогенных, ситуациях [3]. Университет Правительства Москвы активно разрабатывает такие VR-тренажеры и применяет их в обучении государственных служащих. Для примера, тренажер «Публичные выступления 2.0» позволяет отрепетировать перед виртуальными слушателями речь и подготовиться к сложным вопросам из зала. Участник получает опыт выступления перед аудиторией любого размера, проигрывая ситуации, возникающие во время реальных выступлений. С помощью данного тренажера можно также отрепетировать конкретный доклад или презентацию. В дополнение к основному инструментарию программ по улучшению коммуникативных навыков (описаны выше)

используются тренажеры «Типология DISC» и «Эмоциональный интеллект». С помощью тренажера «Обратная связь сотруднику» руководители могут проанализировать свои ошибки в коммуникации и научиться давать грамотную обратную связь.

Разработка обучающих курсов, направленных на развитие компетенций будущего, продолжается. В 2022 г. планируется запуск новых программ «Развитие системного мышления», «Принятие и реализация решений в условиях изменяющегося мира», «Как эффективно проводить встречи, совещания», «Коучинговые инструменты для

развития сотрудников». Центр методологии и разработки образовательных программ университета стремится обеспечить качественную подготовку государственных служащих для столицы. Однако в числе тех, кто обращается сюда, не только органы исполнительной власти Москвы, но и городские администрации других российских мегаполисов, а также крупнейшие бизнес-организации. Получение и развитие новых компетенций руководителями и специалистами в области городского управления – залог успешной работы во благо столичного мегаполиса в будущем.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Абрамов А. Что такое soft skills и как их развивать. Полный гид // РБК [сайт]. 27.05.2021. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education> (дата обращения: 29.10.2021).
2. Завтра может быть уже поздно – читайте прямо сейчас про VUCA-мир, в котором вы живете // Про бизнес [сайт]. 24.02.2020. URL: <https://probusiness.io/strategy/6823-zavtra-mozhet-byt-uzhe-pozdno-chitayte-priamo-seychas-pro-vuca-mir-v-kotorom-zhivete.html> (дата обращения: 29.10.2021).
3. Константинов М. А. VR-тренажеры для государственных гражданских служащих // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 2. С. 47–50.
4. Неформальное образование // Агентство стратегических инициатив [сайт]. URL: https://asi.ru/leaders/initiatives/education_leaders/future_skills/ (дата обращения: 29.10.2021).
5. Тромпенаарс Ф., Кеберг П. Х. 100 ключевых моделей и концепций управления. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 640 с.

REFERENCES

1. Abramov A. What are Soft Skills and How to Foster Them. A Full Guide. *RBC* [website], 27.05.2021. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/education> (accessed: 29.10.2021). (In Russ.).
2. Tomorrow May Be Late – Read Straight away About VUCA-world, Which You Live in. *Pro Business* [website], 24.02.2020. Available at: <https://probusiness.io/strategy/6823-zavtra-mozhet-byt-uzhe-pozdno-chitayte-priamo-seychas-pro-vuca-mir-v-kotorom-zhivete.html> (accessed: 29.10.2021). (In Russ.).
3. Konstantinov M. A. VR Simulators for State Civil Servants. *MMGU Herald*, 2021, no. 2, pp. 47-50. (In Russ.).
4. Non-Formal Education. *Agency for Strategic Initiatives* [website]. Available at: https://asi.ru/leaders/initiatives/education_leaders/future_skills/ (accessed: 29.10.2021). (In Russ.).
5. Trompenaars F., Coebergh P. H. *100+ Management Models. How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools*. NY: McGraw-Hill Education. 592 p.



М. В. СЕЛЕМЕНЕВА

профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин
и истории права Университета Правительства Москвы,
доктор филологических наук, доцент

УДК 378.635.214.788(470-25):352(470-25)

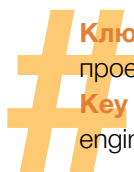
M. V. SELEMENEVA

Professor with the Chair of Social and Humanitarian Disciplines
and History of Law of Moscow Metropolitan Governance
Yury Luzhkov University, Doctor of Philology, Docent

Культура в объективе науки Culture as Seen Through the Lens of Science

В 2017 г. в Университете Правительства Москвы была проведена первая городская научно-практическая конференция «Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики». Конференция стала площадкой для обмена передовым опытом внедрения социально-культурных проектов в учреждениях культуры, образования и социальной защиты населения столичного мегаполиса. Методологической основой научного форума являются проектные разработки кафедры социально-культурных дисциплин и истории права, реализованные в партнерстве с ведущими культурными институтами. К 2021 г. на базе конференции сформировалось экспертное сообщество руководителей флагманских столичных организаций, которое вырабатывает комплексные проектные решения, направленные на развитие города. Его деятельность обеспечивает научно-методическое оснащение проектных идей и способствует выработке стратегии развития сферы культуры в столичном мегаполисе.

In 2017 the First city scientific and practical conference “Social and cultural projecting in the City of Moscow: the leading tendencies and essential practices” was held at Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University. It has become a venue for exchange of advanced expertise of introducing social and cultural projects into cultural, educational and social security institutions of the Capital metropolis. The methodological basis of the scientific forum lies in the project works of the Chair of social and cultural disciplines and the history of law, realized jointly with the leading cultural institutions. By 2021 an expert community has formed on the basis of the conference comprising the Heads of the top-of-the-line Moscow’s organizations that elaborate comprehensive project solutions to help the city’s development. Its activities provide scientific and methodic support to project ideas, and are instrumental to the drawing up of the strategy of the Moscow metropolis cultural development.



Ключевые слова: наука, Университет Правительства Москвы, социально-культурное проектирование, научные конференции.

Key words: science, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, social and cultural engineering, scientific conferences.

Для цитирования: Селеменова М. В. Культура в объективе науки // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 53–58.

For citation: Selemeneva M. V. Culture as Seen Through the Lens of Science. *MMGU Herald*, 2021, no. 4, pp. 53-58. (In Russ.).

Первые десятилетия XXI в. стали временем интенсивного развития сферы культуры столичного мегаполиса: появление новых форм социально-культурной деятельности, совершенствование инфраструктуры культурных центров, парков, библиотек, музеев, выставочных залов, формирование современной технологической основы творческо-производственной деятельности стали возможны благодаря повсеместному внедрению проектного подхода.

Вовлечение студентов в реализацию городских проектов способствует формированию компетенций менеджера культуры

Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы регулярно проводила экспертизу городских культурных проектов и активно участвовала в процессе трансформации столичной социально-культурной сферы за счет собственных проектных разработок. В 2016 г. заведующий кафедрой профессор К. И. Вайсера и профессор кафедры М. В. Селеменова приняли участие в Московском культурном форуме в качестве спикеров дискуссии «Подготовка специалистов в области культуры» [6]. Участники дискуссионной панели сошлись во мнении, что системное вовлечение студентов в реализацию городских проектов способствует формированию компетенций менеджера культуры.

К 2017 г. на кафедре социально-гуманитарных дисциплин и истории права был накоплен значительный опыт разработки социально-культурных проектов с участием студенческих проектных команд на площадках организаций-партнеров, в числе которых – Парк Горького, Государственный Дарвиновский музей, Библиотека-читальня имени И. С. Тургенева, Есенин-центр, Дом культуры «Нагатино», Арт-кластер «Восток», Центр социального обслуживания «Проспект Вернадского». В ходе обсуждения наиболее успешных примеров проектирования возникла идея обобщить опыт и переве-

сти успешные проектные решения в формат учебных кейсов, которые будут полезны и для коллег, и для студентов профильного направления подготовки «Социально-культурное развитие мегаполиса».

Руководством Университета Правительства Москвы было принято решение о проведении 14 ноября 2017 г. первой городской научно-практической конференции «Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики». В качестве ключевых вопросов для обсуждения были выбраны следующие:

- роль социально-культурных проектов в реализации государственной культурной политики;
- ценностные ориентиры социально-культурного проектирования;
- актуальные проектные технологии в сфере культуры;
- перспективы социально-культурного проектирования в контексте развития сферы культуры Москвы.

Председатель оргкомитета конференции, проректор по учебной и научной работе университета А. А. Александров сформулировал основной подход организаторов к пониманию ценностной основы проектирования: «Социально-культурный проект по природе своей – не временное мероприятие. Ведь в его рамках создаются материальные и нематериальные объекты, общественно полезное значение которых определяется годами, десятилетиями, а в некоторых случаях является вневременным» [2, с. 167]. В соответствии с заявленным подходом организаторы конференции пригласили к участию руководителей организаций и проектных менеджеров, для которых проект – это инструмент решения значимых городских социально-культурных проблем.

Заместитель председателя оргкомитета конференции, заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и истории права К. И. Вайсера, отбирая ключевые городские проекты для обсуждения, отметил, что «главными критериями эффективности являются

оригинальность и реалистичность идей проектов, социальная значимость целей, способность проектов оказывать влияние на развитие социально-культурной сферы, обоснованность вложений средств, реалистичность бюджетов, грамотное соединение собственных возможностей и возможностей потенциальных партнеров и профессионализм проектных команд» [1, с. 9].

Предложенные организаторами проблематика и формат оказались востребованными в среде руководителей учреждений культуры: постоянными участниками конференции являются директор Московского многофункционального культурного центра М. Э. Бурмистрова, директор Дома культуры «Нагатино» М. С. Головин, генеральный директор Централизованной библиотечной системы Восточного административного округа О. М. Жадёнов, директор Культурного центра «Новослободский» М. Ю. Зотова, директор Дарвиновского музея А. И. Ключкина, директор Культурного центра «Москворечье» А. Е. Москалёв, директор Дома культуры «Гайдаровец» А. А. Лихман, директор Музея-панорамы «Бородинская битва» В. А. Преснов, директор Культурного центра ЗИЛ М. В. Рогачёва, директор Культурного центра «Марьино роща» В. Н. Фединский, генеральный директор Музея-заповедника «Царицыно» Е. Б. Фокина.

За пять лет существования конференции выстроилась ее научно-методологическая основа:

- 1 • Мастер-классы экспертов социально-культурного проектирования как форма погружения участников в творческую лабораторию проектной деятельности.
- 2 • Панельные дискуссии по трем тематическим направлениям: проекты культурно-досуговых организаций, музейно-выставочные проекты, социально ориентированные проекты. Спикеры панельных дискуссий предлагают к обсуждению наиболее успешные проектные кейсы, решение которых может служить моделью развития для городских организаций.
- 3 • Итоговая стратегическая сессия с участием представителей Департамента культуры, Департамента труда и социальной

защиты населения, Департамента культурного наследия, Комитета общественных связей и молодежной политики, ведущих экспертов-практиков как форма обобщения наиболее значимых проектных инициатив и принятия стратегических решений по дальнейшей реализации государственной социальной и культурной политики.

Предложенная методологическая основа позволяет начать с прикладного аспекта проектирования и через аккумулирование опыта ведущих экспертов прийти к управленческим обобщениям общегородского масштаба и исследовательских выводов, имеющих высокую научную значимость.

В 2017–2019 гг. основными идейно-тематическими разделами конференции стали:

- социально-культурные проекты как фактор развития городских локальных сообществ;
- тематические проекты, направленные на разные целевые группы;
- поддержка проектных инициатив посетителей учреждений культуры;
- роль сетевых форматов в развитии современных культурных институций;
- система партнерства как основа реализации проектных инициатив.

Значительная часть докладов руководителей культурно-досуговых учреждений была посвящена проектам, актуализирующим местную повестку и направленным на объединение горожан в локальные сообщества. Директор Дома культуры «Нагатино» М. С. Головин поделился опытом реализации краеведческих проектов и отметил, что «наряду с экскурсиями и созданием информационных ресурсов об истории и мифах локальной истории можно выделить организацию и проведение такого формата, как «активное краеведение» – соревнования-квесты по городскому ориентированию» [2, с. 121]. Покинув рамки разового досугового формата, проекты «Нагатино-Шлюз», «Москва-река», «История и современность»

Проекты «Нагатино-Шлюз», «Москва-река», «История и современность» стали средством сплочения жителей района, способствуя развитию традиций добрососедства

стали средством сплочения жителей района, способствуя развитию традиций добрососедства. Данный проектный подход назвала наиболее перспективным и директор Культурного центра «Новослободский» М. Ю. Зотова. Погружая аудиторию в лабораторию своего проекта добрососедства, М. Ю. Зотова отметила значимость трансформации пространства культурных центров, которые должны восприниматься не как места оказания культурных услуг, а как «пространство для знакомства и дружбы», ключевыми характеристиками которого являются мобильность, актуальность культурного предложения, привлекательность для всех возрастных групп [2, с. 131].

Тематизация как перспективное направление социально-культурного проектирования наиболее наглядно была продемонстрирована руководителями библиотечных учреждений культуры. Проекты «Точки роста» и «Московские библиоцентры» оказались востребованы читателями столичных библиотек и наглядно показали, что современное библиотечное учреждение – это не пункт книговыдачи, а пространство для саморазвития и реализации творческих инициатив. Генеральный директор Централизованной библиотечной системы Восточного административного округа О. М. Жадёнов на примерах проектов Библиотеки дизайна, Библиотеки «Небо», Библиотеки поэзии доказывает: «Смысл создания успешного тематического проекта – в перераспределении книжных потоков и направлении их туда, где есть большая вероятность, что люди могут заинтересоваться темой» [2, с. 127]. Трансформация общественных пространств и формирование актуального культурного предложения – залог успеха инновационных проектов для столичных библиотек.

Руководители музейных и выставочных организаций сосредоточили свое внимание на проектах-коллаборациях, которые способствуют объединению как ресурсов, так и целевых групп различных культурных институций. Директор Государственного Дарвиновского музея А. И. Ключкина привела примеры межмузейных проектов, объединяющих естественно-научные и художественные коллекции «Природа искусства и искусство природы» (совместно с Государственным музеем керамики и усадьбой Кусково), «И перекличка вороны и арфы» (совместно с Государственным музеем музыкальной культуры имени М. И. Глинки) [3, с. 120–123]. Анна Иосифовна предлагает расширять линейку выставочных проектов за счет привлечения музеев разного профиля и тем самым за счет партнерства привлекать дополнительные целевые группы посетителей.

Проектная стратегия директора Музея-панорамы «Бородинская битва» В. А. Преснова заключается в переходе от концепции «музей-событие» на концепцию «музей соучастия». На примере проекта «Панорама день за днем» В. А. Преснов демонстрирует значимость цифровизации музейных коллекций и показывает, что платформа дает «возможность не только представить свою коллекцию, но и включить пользователя в активную работу с предметами» [2, с. 148]. Данное направление социально-культурного проектирования оказалось весьма перспективным и в 2021 г. стало основой отдельной панельной дискуссии.

Директор Музея русского импрессионизма Ю. В. Петрова справедливо считает, что проектная деятельность музейных организаций – это не только фактор саморазвития музея и привлечения ценителей искусства, но и драйвер развития районов города, отдаленных от музейного кластера центра Москвы: «Музей <...> не только создает абстрактную и неизмеримую ни в каких единицах «культурную атмосферу» места, но и влияет на экономическое развитие района: растет число посетителей окрестных кафе, повышается престиж расположенного окрест жилья» [3, с. 145].

Со временем выработался подход, согласно которому оргкомитет конференции вы-

бирает ключевую тему, и все доклады фокусируются на избранной тематике. В 2020 г. тему определили, исходя из пандемийных ограничений: «Культура Москвы в особый период – онлайн и офлайн: вызовы и пути решения проблем». В ходе ключевой панельной дискуссии спикеры делились опытом перехода в цифровую среду, перевода проектов из офлайна в онлайн, формирования актуального предложения для разных групп пользователей, развития социальных сетей, удержания аудитории за счет виртуальных экскурсий, мастер-классов, лекций и концертов.

Директор культурного центра ЗИЛ М. В. Рогачёва, рассматривая сложности проектного управления на онлайн-площадках, выделила неготовность сотрудников к производству большого объема контента, высокую конкуренцию предложений по онлайн-форматам, отсутствие технического обеспечения для системной работы в цифровой среде, приостановку деятельности партнеров. В качестве решений для преодоления выделенных сложностей М. В. Рогачёва предложила готовить контент блоками для удержания интереса аудитории, найти партнеров из других регионов, сформировать перечень необходимого оборудования для качественной записи и трансляции мероприятий, провести кадровую работу со специалистами PR-блока, разработать новый брендбук учреждения [4, с. 50].

Проект «бесперебойного» перевода команды культурного центра на удаленный формат работы представил директор Культурного центра «Марьино роща» В. Н. Фединский. Этот инновационный подход включал в себя внедрение CRM¹-платформы для полной автоматизации процессов продаж абонементов в кружки и студии, корпоративную платформу для командной коммуникации, разработку и запуск приложения, которое за один месяц дистанционной работы позволило охватить 75% клиентской базы учреждения. В. Н. Фединский справедливо назвал пандемию триг-



РИС. 1

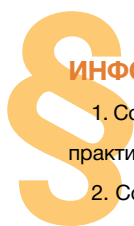
Выступление ректора Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейского на ежегодной конференции «Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики» (фото Н. Падалко, 2021)

гером изменений в культурной сфере, которые позволили «оставаться эффективными при любом режиме работы» [4, с. 63]. Проекты цифровизации вызвали настолько мощный отклик в среде руководителей городских учреждений, что в 2021 г. цифровизация стала тематическим ядром юбилейной конференции (рис. 1).

Ректор Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейский, подводя итоги на стратегической сессии, отметил, что проводимая Университетом Правительства Москвы «конференция за пять лет стала значимой городской площадкой для обмена успешным опытом внедрения социально-культурных проектов. Совместные усилия экспертного сообщества и проектных команд учреждений позволяют совершенствовать проектные технологии, что способствует развитию социально-культурной сферы московского мегаполиса» [6].

Год от года расширяется круг постоянных участников конференции, а ее значимость для развития города определяется как масштабом (спикерами выступают руководители крупнейших культурных центров, музеев, библиотек, центров социальной защиты населения, организаций дополнительного образования), так и направленностью на аккумуляцию передовых практик социально-культурного проектирования. Конференция обеспечивает научно-методическое оснащение проектных идей и способствует выработке стратегии развития сферы культуры в столичном мегаполисе.

¹ Англ. *Customer Relationship Management* – система управления взаимоотношениями с клиентом, предусматривающая сбор и анализ данных для увеличения продуктивности производственных процессов.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики. Материалы научно-практической конференции. 14.11.2017 / под общ. ред. проф. К. И. Вайсера. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2018. 184 с.
2. Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики. Материалы II научно-практической конференции. 25.10.2018 / под ред. проф. К. И. Вайсера, сост. М. В. Селеменова. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2019. 180 с.
3. Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики. Материалы III городской научно-практической конференции. 23.10.2019 / под ред. проф. К. И. Вайсера, сост. М. В. Селеменова. М.: Университет Правительства Москвы, 2020. 180 с.
4. Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики. Материалы IV городской научно-практической конференции 21.10.2020 / под ред. проф. К. И. Вайсера, сост. М. В. Селеменова. М.: Университет Правительства Москвы, 2021. 164 с.
5. Карта культурного будущего столицы: ведущие тенденции и актуальные практики // Карьерный портал Правительства Москвы [сайт]. 29.10.2019. URL: <https://talent.mos.ru/about/news/135000106/> (дата обращения: 13.11.2021).
6. Развитие учреждений культуры в эпоху цифровизации // Университет Правительства Москвы [сайт]. 29.10.2021. URL: <https://mguu.ru/razvitie-uchrezhdenij-kultury-v-nbsp-epohu-tsifrovizatsii/> (дата обращения: 13.11.2021).

REFERENCES

1. Vaisero K. I., ed. Social and Cultural Engineering in the City of Moscow: Leading Tendencies and Actual Practices. Materials of a Practical and Scientific Conference. 14.11.2017. Moscow: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Publ., 2018. 184 p. (In Russ.).
2. Vaisero K. I., ed., Selemeneva M. V., *Social'no-kul'turnoe proektirovanie v gorode Moskve: vedushchie tendencii i aktual'nye praktiki. Materialy IV gorodskoy nauchno-prakticheskoy konferencii* [comp. Social and Cultural Engineering in the City of Moscow: the Leading Tendencies and Actual Practices Materials of the 2nd Practical and Scientific Conference]. 25.10.2018. Moscow: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Publ., 2019. 180 p. (In Russ.).
3. Vaisero K. I., ed., Selemeneva M. V., comp. Social and Cultural Engineering in the City of Moscow: the Leading Tendencies and Actual Practices Materials of the 3rd Practical and Scientific Conference. 23.10.2019. Moscow: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Publ., 2020. 180 p. (In Russ.).
4. Vaisero K. I., ed., Selemeneva M. V., comp. *Social'no-kul'turnoe proektirovanie v gorode Moskve: vedushchie tendencii i aktual'nye praktiki. Materialy IV gorodskoy nauchno-prakticheskoy konferencii* [Social and Cultural Engineering in the City of Moscow: the Leading Tendencies and Actual Practices Materials of the 4th Practical and Scientific Conference]. 23.10.2019. Moscow: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University Publ., 2021. 164 p. (In Russ.).
5. Moscow's Future Culture Map: the Leading Tendencies and Best Practices. *Moscow Government Career Portal* [website], 29.10.2019. Available at: <https://talent.mos.ru/about/news/135000106/> (accessed: 13.11.2021). (In Russ.).
6. Developing Cultural Institutions in the Digital Times. *Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University* [website], 29.10.2019. Available at: <https://talent.mos.ru/about/news/135000106/> (accessed: 13.11.2021). (In Russ.).



Е. Ю. КОЛЕТВИНОВА

начальник сектора научно-исследовательских работ и проектов
Университета Правительства Москвы,
кандидат экономических наук

УДК 378.635.214.788(470-25):352(470-25)

E. Yu. KOLETVINOVA

Head of Section of Research Works and Projects of Moscow
Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
PhD in Economics

Конкурс работ молодых исследователей: с заботой о будущем города

Young Researchers' Contest: Caring for the City's Future

С 2017 г. Университет Правительства Москвы успешно проводит конкурс исследовательских и проектных работ «Мегаполис XXI века – город для жизни», в котором принимают участие школьники и учащиеся колледжей Москвы и Московской области. Каждый год талантливая молодежь демонстрирует свои способности и мотивацию к научной работе, создавая научно-практические и социальные проекты в сфере городского управления, предлагая интересные идеи, которые в будущем воплотятся в новых программах развития города. Тематика конкурсных работ обширна: благоустройство городских пространств, экология, экономика и промышленность, социальные и культурные проекты, история родного края, цифровые технологии. Некоторые проекты посвящены изменениям в обществе, связанным с пандемией коронавируса. Неизменным остается качество подготовки конкурсных работ и научных дискуссий, сопровождающих выступления участников на очном этапе конкурса. Конкурс – одно из значимых ежегодных мероприятий, созданных университетом специально для молодежи.

Ever since 2017 Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University has been running with flying colors “Metropolis of the 21st century – a City to Live in” Contest of research and project papers, whereby schoolchildren and college students from Moscow and Moscow Region can participate. Each year young talent demonstrates their capabilities and motivation in research by generating applied research and socially meaningful projects in the field of city management and offering challenging ideas, which will eventually translate into new future city development programs. The contest papers' subject matter is quite versatile: urban beautification, ecology, economy and industries, social and cultural projects, history of the native heath, digital technologies. Some projects are dedicated to societal changes with regard to the corona virus pandemic. One thing stays on – that of high quality of the contest's papers and scientific discussion going on at participants' live presentations. The Contest is a truly meaningful annual events set up by the university with a special eye to the young talent.



Ключевые слова: молодежные проекты, конкурс школьных работ, городское управление, Университет Правительства Москвы.

Key words: youth-oriented projects, contest of school papers, city management, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University.

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

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

Исследовательская и проектная деятельности давно и прочно встроились в школьное образование. Разные виды учебно-познавательной активности закреплены в федеральных государственных образовательных стандартах основного и среднего общего образования. Такой формат обучения позволяет вовлекать школьников в научные исследования, знакомит их с проектной работой, развивает инновационное мышление [1, 2]. В отличие от проекта, исследование не предполагает того, чтобы участник решал конкретную практическую проблему, однако способствует генерации нового знания и нового интеллектуального продукта.

Исследовательские компетенции, наряду с навыками проектного управления, необходимы каждому современному специалисту

Учащиеся могут получать компетенции, важные и для проектного управления, и для современного исследователя. Наиболее полно спектр компетенций отражен на карте, разработанной

Координационным советом по делам молодежи в научной и образовательной сферах Совета при Президенте Российской Федерации по науке и образованию [4] (рис. 1).

Наука сегодня – это сфера, в которой необходимо не только владеть навыками целеполагания и методами познания, но и использовать современные технологии для получения результата. Важность научных методов признает бизнес: «научный метод (на котором основаны эксперименты) – это золотой стандарт, который устраняет когнитивные искажения и позволяет объективно ответить на вопросы» [7]. Все без исключения современные подходы к принятию решений в экономике и менеджменте имеют под собой основу в виде результатов исследовательской работы.

В науке управления городом, безусловно, важно рассматривать и такой феномен, как социальная ответственность, – понимание ценности своих исследований для развития территорий и повышения качества жизни горожан.

Науку как профессиональную сферу выбирают не все, однако исследовательские компетенции, наряду с навыками проектного управления, необходимы каждому современному специалисту. Школьные годы – идеальное время для то-

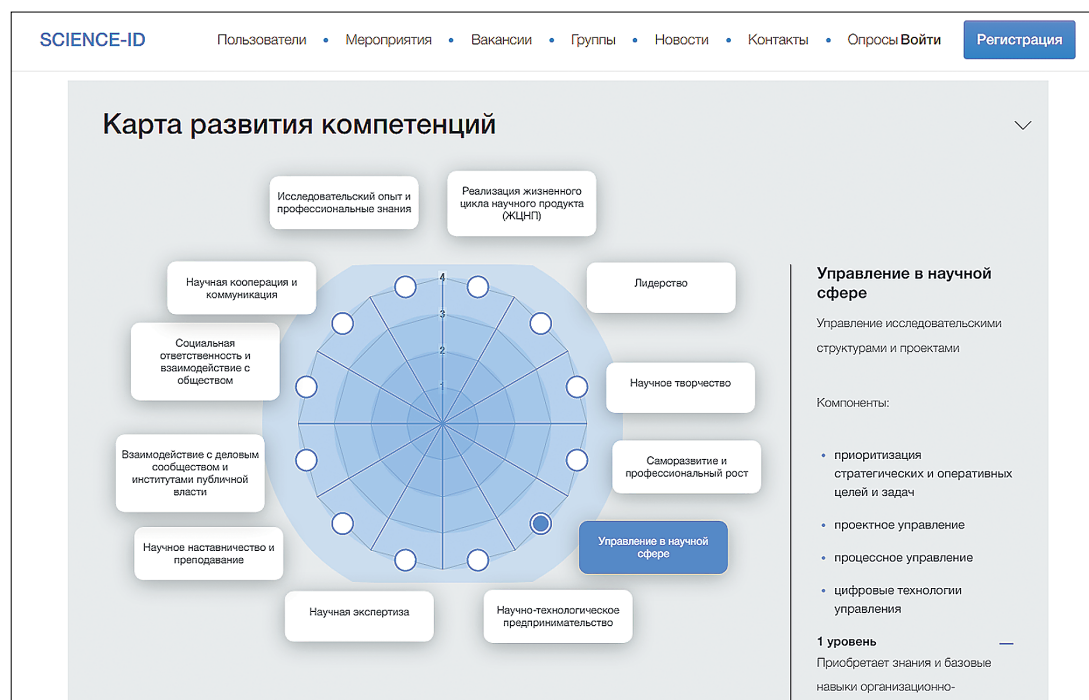


РИС. 1

Интерактивная карта развития компетенций, необходимых для успешной профессиональной самореализации в науке (фрагмент страницы веб-сайта Science-ID)

го, чтобы начинать воспитание молодых исследователей – будущих преобразователей городской среды, готовить новое поколение мотивированных граждан, способных делать заметный вклад в развитие города в XXI в.

Университет Правительства Москвы на протяжении нескольких лет ведет активную работу по вовлечению школьников в науку и практику городского управления. С 2013 г. вуз участвует в просветительско-образовательном проекте Департамента образования города Москвы «Университетские субботы». Лучшие преподаватели и эксперты проводят занятия и мастер-классы для учащихся школ на темы, связанные с городским управлением. С 2015 г. развивается оригинальный университетский проект «Лаборатория квеста» [3], созданный на кафедре социально-гуманитарных дисциплин и истории права.

С 2017 г. в Университете Правительства Москвы проходит ежегодный конкурс исследовательских и проектных работ «Мегаполис XXI века – город для жизни» [5]. Он возник как небольшое тематическое мероприятие, посвященное Году экологии. Однако еще до завершения всех этапов конкурса оказалось, что школьники интересуются гораздо более широким перечнем вопросов, относящихся к городской проблематике, нежели только сферой экологии. Поэтому было решено сделать конкурс ежегодным. За пять лет существенно возросло число проектов, посвященных цифровизации и работе в социальных сетях. Конкурсанты создают мобильные приложения, ведут просветительские блоги, снимают видеоролики и мультипликационные фильмы.

Экологическое направление исследовательской и проектной работы, с которого начался конкурс, продолжает развиваться наряду с проектами по улучшению городской среды и благоустройству территорий. Так, в 2021 г. победителем в секции 5–7-х классов было признано научно-практическое исследование Ильи Спиридонова, ученика ГБОУ города Москвы «Школа № 1223», на тему «Изучение влияния сернистого газа на хвойные растения». В номинации «Социально значимое исследование (проект) для города» дипломом I степени была отмечена работа Дарьи Алимовой, ученицы ГБОУ города Москвы «Школа № 1381», на тему «Большие возможности маленьких крышечек» (рис. 2). Жюри высо-

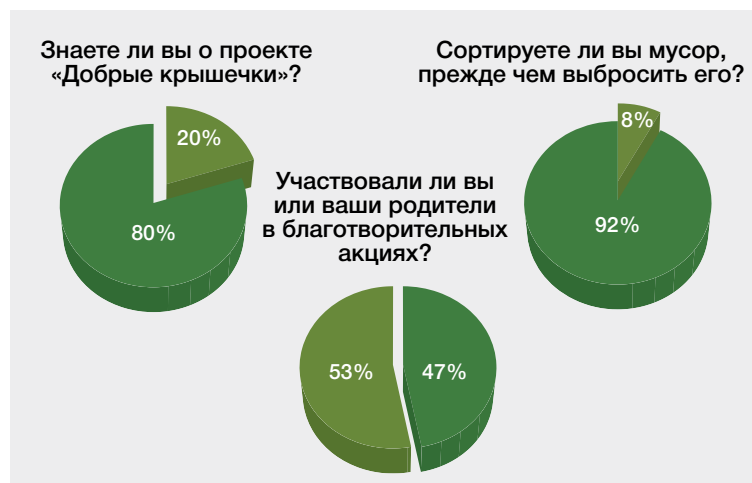


РИС. 2

Результаты социологического опроса, проведенного Д. Алимовой для своего исследования «Большие возможности маленьких крышечек» (фрагмент презентации)

ко оценило не только проектную деятельность участника, но и сам факт реализации проекта, его социальный аспект.

Еще одним победителем конкурса стала Арина Колдина с работой «Проектирование пришкольного участка МАOU СОШ № 8 г. о. Щёлково» (МАOU СОШ № 8 городского округа Щёлково). Она получила диплом I степени в номинации «Творческий проект для города» в секции 8–9-х классов. Конкурсантка творчески подошла к реализации потенциала пришкольного участка, спроектировав в программе AutoCAD новую модель благоустройства территории.

Студентки ГАПОУ города Москвы «Колледж предпринимательства № 11» Индира Усаева и Дарья Фоминова представили проект «Плоггинг – экологический забег за чистоту и здоровье», получивший III место среди призеров. В секции 11-х классов в номинации «Научно-практическое исследование (проект) для города» жюри под председательством проректора по учебной и научной работе А. А. Александрова приняло решение наградить дипломом II степени Илью Румынского, учащегося 11-го класса ГБОУ города Москвы «Школа № 1534 «Академическая», за конкурсную работу «Оценка качества воды в близлежащих водоемах поселка ЛМС по фитопланктонной составляющей». Автор провел детальное исследование природной среды, используя гидробиологические показатели контроля состояния водоема, а затем выполнил анализ данных. Диплом II степени присудили Алине Хохловой, учащейся 11-го класса МБОУ «Одинцовский лицей № 10», за работу «Деревья-долгожители в экосистеме города Одинцово». Исследование было нацелено на выявление и оценку старовозрастных деревьев с последующим составлением реестра

деревьев-долгожителей, чтобы обеспечить их лучшую охрану.

В номинации «Социально значимое исследование (проект) для города» диплом II степени получил Александр Вьюнков, учащийся 11-го класса ГБОУ города Москвы «Школа № 1454 «Тимирязевская». Участник представил работу «Зелёный сервис для г. Москвы и МО. Решение проблемы с обслуживанием новых городских пространств «Зелёные крыши». Ученический проект содержит решение актуальной проблемы в сфере благоустройства городских территорий, которая свойственна новой городской среде.

Школьники разработали систему для обеспечения безопасности пешеходов на нерегулируемых пешеходных переходах

Хотя «зеленая» тема по-прежнему популярна среди школьников (участники часто выбирают ее для своих исследований), однако не менее интересны проекты, посвященные транспортной системе, экономике и промышленности города. В 2021 г. коллектив учеников 7-го класса ГБОУ города Москвы «Школа «Технологии обучения» представил на конкурс работу «Реновация промышленных территорий города Москвы» и получил диплом II степени.

Жюри высоко оценило работу «Умный пешеходный переход», созданную Сергеем Вылчу и Ильей Белоусовым – учениками 9-го класса МОУ СОШ № 8 городского округа Щёлково. Школьники разработали систему для обеспечения безопасности пешеходов на нерегулируемых пешеходных переходах. Система позволяет заблаговременно информировать автомобилистов о пешеходе на дороге. В качестве презентации конкурсанты продемонстрировали макет системы «Умный пешеходный переход» и получили I место в номинации «Научно-практическое исследование (проект) для города».

В номинации «Творческий проект для города» победила работа «Настольная игра «Московский бюджет», представленная Елизаветой Горковенко и Тимофеем Подтеребовым, учащимися ГБОУ города Москвы «Школа № 1571». Жюри отметило особую актуальность и значимость проекта для

современной молодежи и общества в целом. По мнению многих специалистов, финансовая грамотность жителей в России недостаточно высока, поэтому задача по ее повышению должна быть в числе приоритетных.

В секции 8–9-х классов в номинации «Социально значимое исследование (проект) для города» победителем стала Софья Серова, ученица ОАНО «Школа «ЛЕТОВО». Конкурсантка представила проект «Особенности юридической ответственности несовершеннолетних, практика правонарушений и преступлений». Школьница провела опрос учащихся для получения данных о правосознании несовершеннолетних и предложила пути уменьшения подросткового противоправного поведения.

Внимание жюри привлек проект учащихся 8-го класса ГБОУ города Москвы «Школа «Покровский квартал» под названием «Воспитать гениального архитектора». Конкурсантам присудили III место в номинации «Творческий проект для города».

В секции 10-х классов победа в номинации «Научно-практическое исследование (проект) для города» досталась Илье Саковскому, ученику ГБОУ города Москвы «Школа № 2083». Жюри высоко оценило его научно-практический проект «Изучение способов автоматизации измерения температуры человека с помощью датчиков при прохождении турникета» за актуальность и масштаб исследования (рис. 3). Дипломами III степени награждены два проекта. Первый из них – «Снижение травматичности при использовании смартфона в городской среде» – создан учащимися 10-го класса МОУ «Средняя общеобразовательная школа «Траектория успеха» Матвеем Некировым, Дмитрием Гвоздаревым, Алексеем Пакштяевым. Второй – работа Дарьи Елистратовой, ученицы ГБОУ города Москвы «Школа № 1253», под названием «Применение NFC-меток в СНТ Галант».

Социальные и культурные проекты – отдельное направление конкурса, вызывающее интерес как у авторов работ, так и у членов жюри. В 2021 г. в номинации «Социально значимое исследование (проект) для города» победила работа учащейся 10-го класса ГБОУ города Москвы «Школа № 1253» Софьи Яковлевой. В рамках своего проекта «Мы не в порядке» участница соз-

дала веб-сайт, содержащий иллюстрированные истории о тяжелых психологических состояниях у подростков. Цель проекта – помочь молодым людям преодолеть психологические трудности и найти поддержку среди тех, кто оказался в схожей ситуации.

Дипломом II степени наградили Анну Власову, ученицу 10-го класса ГБОУ города Москвы «Школа № 1566» за проект «Создание видеоблога о русских народных танцах». Такую же награду получили Федор Деканов и Полина Садовникова, ученики МБОУ «Гимназия № 7 г. Чехова», за конкурсную работу «Концепция новой сувенирной продукции г. о. Чехов».

В секции 11-х классов среди учащихся выпускных классов и студентов выпускных курсов профессиональных образовательных организаций в номинации «Творческий проект для города» диплом II степени присужден Яну Папонову, ученику ГБОУ города Москвы «Школа № 1955». Участник представил на конкурс короткометражный анимационный фильм о создании приюта для животных. Диплом III степени достался Александре Карцовой, ученице ГБОУ города Москвы «Школа № 998», за работу «Влияние социальных сетей на подростков». Автор проекта провела анализ истории становления социальных сетей и их противоречивого влияния на подрастающее поколение. Она разработала памятку-рекомендацию «Социальные сети нам не враг!», чтобы помочь подросткам правильно распределять время, проводимое в соцсетях, научить их безопасному поведению в Интернете.

Одна из постоянных тем конкурса – история страны. В ее рамках появляются работы, представляющие собой обзоры жизни отдельной семьи сквозь призму новейшей истории России, краеведческие исследования родных мест, проекты по сохранению памяти о подвигах народа в Великую Отечественную войну. В 2021 г. в номинации «Творческий проект для города» победителем стал Иван Зинченко, учащийся 11-го класса ГБОУ города Москвы «Вешняковская школа». Его доклад по проекту «Работа врачей и медицинского персонала в период Великой Отечественной войны. Эвакуационные госпитали» (рис. 4) заслужил самые высокие оценки жюри.

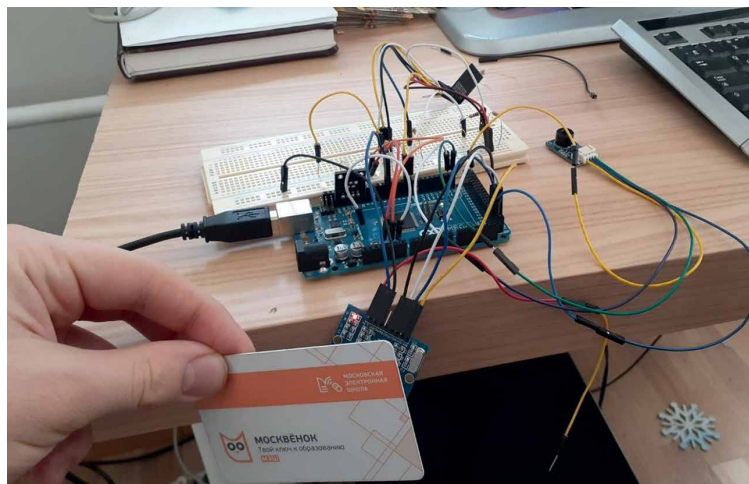


РИС. 3

Тестирование макета датчика температуры (сканирование карты при прохождении турникета) – из конкурсной работы И. Саковского

С 2020 г. из-за пандемии COVID-19 очный этап конкурса «Мегаполис XXI века – город для жизни» проходит онлайн в режиме видеоконференции, что не мешает участникам и членам жюри активно обсуждать представленные проекты.

Содержание и качество выполнения работ, подаваемых на конкурс, свидетельствуют о серьезном отношении школьников к своей исследовательской деятельности

Тематика работ расширяется вслед за переменами в социальной жизни. Некоторые юные исследователи пытаются анализировать изменения, приносимые в общество цифровыми технологиями и пандемией коронавируса.

Содержание и качество выполнения работ, подаваемых на конкурс, свидетельствуют о серьезном отношении школьников к своей исследовательской деятельности. Организатор конкурса

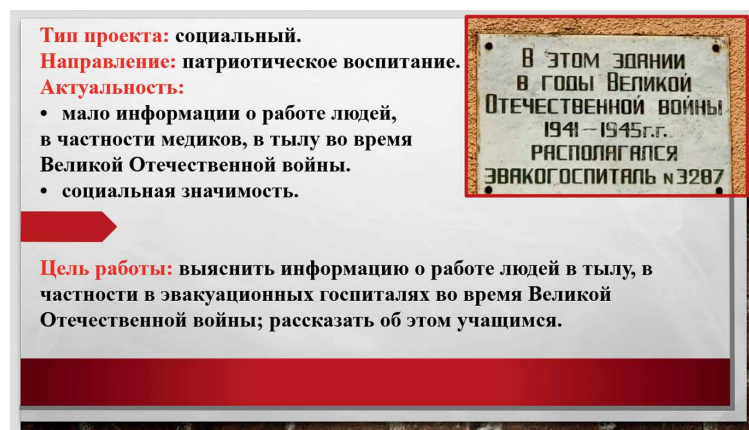


РИС. 4

Слайд из презентации проекта И. Зинченко «Работа врачей и медицинского персонала в период Великой Отечественной войны. Эвакуационные госпитали»

также серьезно относится к представляемым работам. Помимо дипломов и грамот, Университет Правительства Москвы вручает памятные подарки и сувениры, а сведения о победителях поступают в базу данных государственного информационного ресурса о детях, проявивших выдающиеся способности. Реестр ведут сотрудники Образовательного Фонда «Талант и успех» [6].

Многие общеобразовательные заведения являются постоянными участниками конкурса «Мегаполис XXI века – город для жизни», каждый год представляя талантливые работы своих учеников. Среди них – Колледж предпринимательства № 11, школа «Покровский квартал», школа № 1811 «Восточное Измай-

лово», школа № 2129 имени Героя Советского Союза П. И. Романова, Академическая школа № 1534, школа № 1384 имени А. А. Леманского, школа № 2083, школа № 8 городского округа Щёлково и гимназия № 7 городского округа Чехов. Некоторые школьники, участвовавшие в конкурсе, выбирают Университет Правительства Москвы для получения высшего образования. Сотрудничество школ с университетом и предпочтения бывших конкурсантов в выборе вуза для получения профессии свидетельствуют о преемственности идей и мнений в сферах городского управления, поддержке общественных инициатив и создании новых городских проектов, способствующих развитию столичного мегаполиса.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Приказ Минобрнауки России от 17.12.2010 № 1897 «Об утверждении Федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413 «Об утверждении Федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Климкович Е. В. Проектный подход: подготовка городских управленцев в вузах // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 4. С. 44–49.
4. Компетенции в науке // Science-ID [сайт]. URL: <https://scienceid.net/site/competence> (дата обращения: 09.11.2021).
5. Конкурс исследовательских и проектных работ обучающихся образовательных организаций города Москвы и Московской области «Мегаполис XXI века – город для жизни» // Университет Правительства Москвы [сайт]. URL: <https://mguu.ru/sveden/research/konkurs-megapolis-xxi-veka> (дата обращения: 09.11.2021).
6. О ресурсе // Образовательный Фонд «Талант и успех» [сайт]. URL: <https://талантыроссии.рф> (дата обращения: 09.11.2021).
7. Тенни Э. Как бизнесу освоить научный метод // Harvard Business Review. Россия [сайт]. 28.06.2021. URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/nauka/875763> (дата обращения: 09.11.2021).

REFERENCES

1. Order of the Ministry of Education of Russia of 17.12.2010 No. 1897 "On Approval of Federal State Educational Standard of Basic General Education". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Order of the Ministry of Education of Russia of 17.05.2012 No. 413 "On Approval of Federal State Educational Standard of General Secondary Education". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. Klimkovich E. V. Project-based Approach: Training of City Managers in Universities. *MMGU Herald*, 2019, no. 4, pp. 44-49. (In Russ.).
4. Competences in Science. *Science-ID* [website]. Available at: <https://scienceid.net/site/competence> (accessed: 09.11.2021). (In Russ.).
5. Research and Project Papers' Contest for Students of the City's Educational Organizations of Moscow and Moscow Region "Metropolis of the 21st century – a City to Live in". *Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University* [website]. Available at: <https://mguu.ru/sveden/research/konkurs-megapolis-xxi-veka> (accessed: 09.11.2021). (In Russ.).
6. About the Resource. "Talent and Success" Educational Foundation [website]. Available at: <https://талантыроссии.рф> (accessed: 09.11.2021). (In Russ.).
7. Tenney E. How Can Business Master a Scientific Method. *Harvard Business Review. Russia* [website], 28.06.2021. Available at: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/nauka/875763> (accessed: 09.11.2021). (In Russ.).

Главный редактор –

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

Редакционная коллегия

Абрамов Р. А., доктор экономических наук
(Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова)
Александров А. А., кандидат исторических наук
Брюханов Д. Ю., кандидат экономических наук
(Ярославский государственный
университет имени П. Г. Демидова)
Бабаева Ю. Г., кандидат юридических наук
Вайсера К. И., доктор психологических наук
Владимирова С. А., кандидат экономических наук
Гладилина И. П., доктор педагогических наук
Глуценко 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)
Леонова Т. Н., доктор экономических наук
(Национальный исследовательский
ядерный университет «МИФИ»)
Опарина С. И., кандидат экономических наук
Погудяева 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
Сульдина Г. А., доктор экономических наук
Фадеева Г. В., кандидат экономических наук
(Академия труда и социальных отношений)
Царанов К. Н., кандидат медицинских наук
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»**

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

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

**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.**

**В оформлении обложки № 4 (54) использовано
изображение станции «Электровзаводская»
Большой кольцевой линии Московского
метрополитена – один из ярких примеров
развития науки и технологий в Москве.
В оформлении статей использованы фотографии
из архивов авторов.**

**Материалы подготовлены при информационной
поддержке СПС «КонсультантПлюс».**

**Перепечатка материалов номера без письменного
разрешения редакции запрещена. Мнение авторов
статей может не совпадать с мнением редакции.**

Редактор Карпова Т. В.
Переводчик Колодников В. И.
Корректор Нехотина Т. В.
**Художественное редактирование,
компьютерная верстка** – Касимов Н. Н.
Рисунок на обложке – Дубровская Н. П.
Фото на с. 2 обложки – Падалко Н. Ю.

0+

Тираж 600 экз.
Подписано в печать 03.12.2021.
Дата выхода в свет 17.12.2021.
Усл. печ. л. 8. Гарнитура Neue Helvetica.
Формат 60 x 90 1/8. Заказ № 3735.
Отпечатано с готового оригинал-макета
в «Агентство МИГ». 140002, Московская обл.,
г. Люберцы, Октябрьский пр-т, д. 18, корп. 1,
пом. VI, литера а, комн. 10.
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», 2021

Бакалавриат

Направление подготовки	Направленность/Профиль	
38.03.04 Государственное и муниципальное управление	• Управление городским хозяйством	Очная, 4 года
	• Управление цифровыми проектами города	
	• Социально-культурное развитие мегаполиса	
	• Управление государственными услугами	
38.03.02 Менеджмент	• Корпоративное управление • Менеджмент государственных организаций и бизнес-структур (с углубленным изучением иностранных языков)	
38.03.01 Экономика	• Экономика и финансы организаций	
40.03.01 Юриспруденция	• Правовое регулирование государственного управления • Правовое регулирование гражданско-правовых отношений	
41.03.05 Международные отношения	• Международные и внешнеэкономические связи	
38.03.03 Управление персоналом	• Управление персоналом организации • Управление персоналом в международных организациях, компаниях и дипломатических представительствах	Очно-заочная, 4,5 года

Магистратура

Направление подготовки	Магистерская программа	
38.04.04 Государственное и муниципальное управление	• Управление развитием ЖКХ и благоустройства	Очная, 2 года
	• Контрольно-надзорная деятельность	Заочная, 2,5 года
38.04.08 Финансы и кредит	• Контроль и аудит в финансово-бюджетной сфере	Очная, 2 года
38.04.02 Менеджмент	• Управление экспертизой в сфере закупок	Заочная, 2,5 года
	• Управление государственными программами и проектами	
	• Управление государственными и муниципальными закупками	
	• Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками	
	• Управление инвестиционным портфелем	
38.04.03 Управление персоналом	• Стратегическое управление персоналом организации	Заочная, 2,5 года
38.04.01 Экономика	• Управление экономическим развитием города	Очная, 2 года
	• Инвестиции и противодействие экономическим угрозам в управлении городом	Заочная, 2,5 года

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
facebook.com/mguu.ru
vk.com/mguu_ru
instagram.com/mguuupm

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 г. Свидетельство о государственной аккредитации № 3461 от 22.12.2020 г.

