ISSN 2541-8580
0+

# ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал
№ 1 (43) 2019

Ключевая тема

## Учим управлять городом: 25 лет Университету Правительства Москвы

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

# Вестник Университета Правительства Москвы

№ 1 (43) 2019

**Главный редактор –**
**Фивейский В. Ю.,**
кандидат психологических наук

**Редакционная коллегия**
**Абрамов Р. А.,** доктор экономических наук (Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова)
**Акимов Н. А.,** кандидат экономических наук
**Александров А. А.,** кандидат исторических наук
**Алексеев В. Н.,** доктор исторических наук
**Вайсеро К. И.,** доктор психологических наук
**Гладилина И. П.,** доктор педагогических наук
**Глущенко В. М.,** доктор экономических наук, доктор военных наук
**Горанова О. А.,** кандидат экономических наук
**Грищенко А. В.,** доктор 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
**Дёгтев Г. В.,** доктор юридических 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 (Государственный университет управления)
**Новиков И. В.,** доктор экономических наук
**Опарина С. И.,** кандидат экономических наук
**Половова Т. А.,** доктор экономических наук
**Растопшина И. А.,** кандидат исторических наук
**Соломатина Е. О.,** кандидат философских наук
**Сульдина Г. А.,** доктор экономических наук
**Царанов К. Н.,** кандидат медицинских наук
**Цыбин А. В.,** кандидат технических наук
**Шатилов А. Б.,** кандидат политических наук (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации)

# Содержание

## Город XXI века. Ключевая тема: «Учим управлять городом: 25 лет Университету Правительства Москвы»

2 **С. С. Собянин** Университет Правительства Москвы – залог успеха в карьере и положительных перемен в жизни столицы

4 **Н. А. Сергунина, П. А. Гончаренко, П. А. Малыхин, К. А. Власова**

6 **В. Ю. Фивейский** Тем, кому интересно знать, как развивается современный мегаполис, – прямой путь в наш университет

13 **В. Г. Акимова**

14 **В. Ю. Виноградов** Университет Правительства Москвы: от курсов повышения квалификации до университета с именем

19 **М. Ю. Барщевский, Е. А. Данчиков, Г. В. Дёгтев, А. В. Цыбин**

21 **С. В. Тарасова** К вопросу об истории Московского городского университета управления Правительства Москвы

## Теория и практика управления

29 **О. В. Стародубцева** Оптимизация процессов, происходящих в государственных структурах, и оценка их эффективности

## Кадровые проекты

35 **О. О. Жданова** Оценка и тестирование персонала в кадровых проектах Правительства Москвы

45 **Н. Ю. Филимонова** Стажировка как инновационная форма привлечения молодых кадров в Правительство Москвы

51 **В. М. Глущенко** Подготовка студентов к эффективной деятельности на благо столицы – важнейшая задача Университета Правительства Москвы

## Повышение квалификации государственных служащих

56 **С. А. Журихин** Профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих: современные вызовы и перспективы

62 **Н. А. Акимов, О. Г. Владимирова, Л. Н. Кунгурцева, М. В. Талан, К. А. Хомкин, К. Н. Царанов, О. Н. Чернышева**

## Наука и инновации

66 **А. А. Александров** Университет будущего города

75 **Ю. Г. Бабаева, К. И. Вайсеро, И. П. Гладилина, О. А. Горанова, С. И. Опарина, Г. А. Сульдина**

**С. С. СОБЯНИН**
Мэр Москвы

# Университет Правительства Москвы – залог успеха в карьере и положительных перемен в жизни столицы

Российская столица динамично развивается. Появляются новые задачи, требуются свежие подходы к решению привычных проблем. В этом нам помогает Московский городской университет управления Правительства Москвы, который на протяжении 25 лет изучает и совершенствует систему городского управления, передает лучший опыт и реализует кадровые проекты.

Эффективное решение задач большого города во многом зависит от того, насколько быстро руководители и специалисты ориентируются в изменяющейся реальности. Обучение по современным программам высшего и дополнительного профессионального образования – залог успеха в карьере и благоприятных перемен в жизни столицы.

Образовательные программы Университета Правительства Москвы составлены с учетом последних тенденций науки и новейших методик преподавания. Выпускники бакалавриата успешно применяют свои знания в профессиональной деятельности по всем направлениям развития города – экономике и финансах, управлении городским хозяйством, корпоративном управлении и кадровом менеджменте, социальной работе и культуре, управлении государственными услугами и информационными ресурсами, юриспруденции и международной деятельности.

Магистратура и аспирантура МГУУ Правительства Москвы готовит научные и практикоориентированные кадры по специализациям, востребованным на рынке труда. Для повышения квалификации государственных служащих университет предлагает более 130 образовательных программ, в основе которых – четкое понимание потребностей города и его жителей.

Парадигмы управления, которые казались новыми и действенными вчера, сегодня уже могут не отвечать требованиям времени. Современному московскому чиновнику необходимо постоянное обновление своих знаний, непрерывное образование и обмен опытом. Университет Правительства Москвы проводит обучение по программам MBA, MPA и другим программам профессиональной переподготовки, которые помогают быстро и адекватно отвечать на информационные вызовы XXI в.

Университет Правительства Москвы – не только обучение, профессиональные компетенции и диплом. Это доступ к практикам и стажировкам в Правительстве Москвы и подведомственных учреждениях для всей талантливой молодежи столицы.

Программа стажировок в органах исполнительной власти города реализуется с 2011 г. Результат – более 500 выпускников стажировки со своей личной историей успешного роста от специалистов до начальников отделов и управлений, за-

**Московский городской университет управления Правительства Москвы на протяжении 25 лет изучает и совершенствует систему городского управления, передает лучший опыт и реализует кадровые проекты.**

местителей и глав управ. И мы внимательно следим, чтобы молодые таланты, пришедшие работать в органы государственной власти, не потерялись, а были востребованы. Они – основа будущего управления нашего города.

Университет является открытой площадкой для дискуссий, обмена опытом и рождения новых идей.

Вовлечение жителей в управление городом начинается со школьной скамьи. Нынешние школьники уже сейчас думают о будущем Москвы, участвуя в мероприятиях университета. Тематические квесты – это возможность лучше узнать нашу столицу, а конкурс исследовательских работ и практических проектов «Мегаполис XXI века – город для жизни» помогает сделать первые шаги в науке и зарекомендовать себя в качестве молодого исследователя или предложить свой проект. Научно-практические конференции и мастер-классы объединяют студентов, преподавателей, молодых ученых, практиков и экспертов мирового уровня в поиске новых тенденций развития городских территорий.

Университет Правительства Москвы – центр разработки лучших кадровых проектов столицы. Формирование сильного кадрового резерва для замещения должностей московских чиновников продолжает оставаться одной из приоритетных задач развития государственной гражданской службы столицы.

Университет вносит большой вклад в эффективное использование и повышение кадрового потенциала госучреждений. Созданный на его базе независимый Центр кадровой диагностики и развития персонала проводит комплексную оценку для решения задач, которые стоят перед органами исполнительной власти города и их руководителями. За шесть лет центр протестировал и оценил более 15 000 управленцев.

Центр кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов Университета Правительства Москвы на основе комплексных исследований решает проблему построения эффективных подразделений, разрабатывает реально работающие инструменты по оптимизации процессов и повышению продуктивности.

**Образовательные программы Университета Правительства Москвы составлены с учетом последних тенденций науки и новейших методик преподавания.**
**Университет является открытой площадкой для дискуссий, обмена опытом и рождения новых идей.**

Университет Правительства Москвы – это причастность к большому общему делу улучшения жизни любимого города. Это вера в свои силы, в основе которой – профессиональная компетентность.

На протяжении четверти века университет помогает преображать жизнь и облик столицы, поддерживает уверенность в том, что каждый завтрашний день будет лучше, чем вчерашний, если добросовестно трудиться, прислушиваться к голосу города и времени, быть внимательным к переменам и всегда учиться.

Выражаю благодарность коллективу Университета Правительства Москвы.

Желаю вдохновения для новых идей и радости от воплощения в жизнь успешных проектов.

**Университет Правительства Москвы – это причастность к большому общему делу улучшения жизни любимого города. Это вера в свои силы, в основе которой – профессиональная компетентность.**

ФОТО: ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПОРТАЛ МЭРА И ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

## Н. А. СЕРГУНИНА

**заместитель Мэра Москвы в Правительстве Москвы – руководитель Аппарата Мэра и Правительства Москвы**

Современная Москва – стремительно меняющийся город. В XXI в. структура городского управления несет все большую ответственность за устойчивое развитие столицы. Такая задача под силу только настоящим профессионалам, которые, опираясь на опыт прошлого, создают будущее и не останавливаются на достигнутом. Они умеют искать и находить лучшее решение, владеют актуальной информацией и всегда открыты новому. Они способны учиться в течение всей жизни и успешно применяют полученные знания на практике. Именно таких профессионалов для управления городом готовит корпоративный университет Правительства Москвы – Московский городской университет управления Правительства Москвы.

Университет Правительства Москвы – это лучшие стандарты обучения, современные кадровые технологии и информационные ресурсы. Поиск и привлечение талантов для работы в городских структурах, отбор и оценка, обучение и развитие госслужащих, развитие HR-бренда Правительства Москвы – со всеми задачами, которые ставит учредитель, университет справляется с неизменно высоким уровнем профессиональной компетентности и инновационным подходом.

Я желаю Московскому городскому университету управления Правительства Москвы новых достижений, развития и процветания, а также успехов в реализации лучших образовательных и кадровых проектов во благо нашей любимой столицы!

## П. А. ГОНЧАРЕНКО

**первый заместитель руководителя Аппарата Мэра и Правительства Москвы**

Университету Правительства Москвы исполнилось 25 лет. За эти годы университет получил заслуженное признание у профессионального сообщества госслужащих на региональном и федеральном уровнях. Сочетая в себе традиции классического университета и новейшие образовательные тренды, он успешно реализует актуальные программы высшего и дополнительного профессионального образования, выполняет задачу Правительства Москвы по привлечению талантливой молодежи в органы городского управления, дает поистине неограниченные возможности для успешной карьеры. Университет интересен и абитуриентам, которые пока еще делают первые шаги на пути обретения профессии, и чиновникам всех уровней, которых он мотивирует на получение новых знаний и умений, несмотря на их колоссальную нагрузку на рабочем месте, и коллегам из других вузов, готовым обмениваться передовым опытом в своей области.

Желаю Университету Правительства Москвы ощущать радость и вдохновение от того, что вы занимаетесь делом полезным и важным для города, обладать неиссякаемой энергией для новых свершений и всегда быть нацеленными на успех!

## П. А. МАЛЫХИН

**начальник Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы**

Роль кадров в организациях Правительства Москвы всегда являлась одной из ключевых. Управление столицей – это движение вперед и ответственность за качество жизни в городе. Университет Правительства Москвы работает для тех, кто видит свое будущее, свое призвание в развитии столичного мегаполиса. Его по праву называют корпоративным университетом столицы. Девиз университета – «Учим управлять городом». Лекции и мастер-классы, практики и стажировки, участие в городских проектах дают возможность студентам и слушателям стать компетентными специалистами и поддерживать свою квалификацию для работы в городских структурах. В центре внимания образовательной и научной деятельности университета – изучение практики городского управления. И постоянно возрастающий интерес органов власти города Москвы к студентам и выпускникам МГУУ Правительства Москвы как потенциальным работникам говорит о том, что университет выбрал верный путь.

Желаю Университету Правительства Москвы уверенно двигаться вперед и успешно воплощать в жизнь свои самые интересные идеи и проекты!

## К. А. ВЛАСОВА

**заместитель начальника Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы**

Современный госслужащий в городе или на федеральном уровне способен реализовать масштабные задачи по развитию страны и города. Работа в Правительстве Москвы – это высокая степень мотивации к труду, энергия, нестандартное, креативное мышление, желание создать что-то новое. Благодаря Университету Правительства Москвы молодые специалисты пополняют ряды столичных госслужащих и успешно применяют полученные знания на практике. Их карьерный путь начинается со студенческой скамьи, в Университете Правительства Москвы трудятся руководители и ключевые сотрудники органов власти. Студенты учатся совместно с действующими чиновниками, которые проходят здесь повышение квалификации. Начиная с первых курсов ребята знакомятся с работой органов исполнительной власти города, узнают о возможностях практики и стажировки в Правительстве Москвы.

Полученные в Университете Правительства Москвы знания, опыт, компетенции обеспечивают непрерывное развитие в профессии, поскольку тот объем необходимой информации, различного рода задач, с которыми имеет дело московский чиновник, требует от него большой универсальности, понимания не только своей работы, но и смежных областей. Выбор Университета Правительства Москвы для получения высшего образования и повышения квалификации – правильный выбор.

Я желаю университету оставаться молодым и современным и меняться вместе с городом только в лучшую сторону!

**В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ**
ректор Университета Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

**V. Y. FIVEYSKY**
Rector of Moscow Metropolitan Governance
University, PhD in Psychology

УДК 378.635.2(470-25)МГУУП

# Тем, кому интересно знать, как развивается современный мегаполис, – прямой путь в наш университет

# The Highroad for those Interested to Know the Ways of a Modern Metropolis is Right Through our University

**В интервью проанализирована динамика изменений в деятельности Московского городского университета управления Правительства Москвы за последние пять лет, подведены итоги развития университета, выделены наиболее значимые результаты, поставлены текущие и перспективные задачи. Определена уникальная роль университета в подготовке управленческих кадров для города Москвы, в том числе за счет применения инновационных методик и лучших бизнес-кейсов. Подчеркнуты основные отличительные особенности университета – вовлеченность во все городские процессы, доступ к ключевой городской экспертизе и возможность узнать внутренний механизм развития города. Проанализирована мотивация кандидатов к поступлению на государственную службу, дано описание кадровых технологий, позволяющих удержать наиболее талантливых и перспективных сотрудников. Отмечено, что лучшие практики города Москвы транслируются в российские регионы. Рассмотрены проекты, реализуемые Университетом Правительства Москвы для молодежи Москвы.**

**The interview offers an insight into the last five years' dynamics of Moscow Metropolitan Governance University, its development results, the most prominent achievements, current and future tasks. The University's unique role in training professional managers for the city of Moscow is defined, which happens due to, among other things, the use of innovative methodologies and the best of business cases available. Underscored are the University's main outstanding features – direct engagement with all of the city's processes, full access to its key expertise and the ability to explore firsthand the inner works of the city's development mechanisms. Insights into motivations of candidates for a civil service career are provided, along with descriptions of HR technologies that allow to attract and to keep the most talented and promising among them. Note is made of Moscow's best practices being translated into other regions of Russia. Moscow Metropolitan Governance University projects for Moscow's youth are expounded.**

**Ключевые слова:** Университет Правительства Москвы, высшее образование, кадровые технологии, государственная гражданская служба, мегаполис, город.
**Key words:** Moscow Metropolitan Governance University, higher education, HR technologies, state civil service, metropolis, city.

**Василий Юрьевич, какие задачи Вы поставили перед собой, когда пять лет назад возглавили Университет Правительства Москвы, и удалось ли Вам к началу 2019 г. осуществить все задуманное?**

Хотелось перестроить университет, сделать его современной профессиональной школой для госслужбы и стать лучшим вузом в России по подготовке руководителей. Конечно, легче это сказать, чем сделать, потому что сейчас нет четких критериев, по которым можно определенно сказать, что та или иная школа является лучшей, существуют разные подходы к оценке. Однако при этом мы понимаем, что, говоря о лучшей школе, мы видим прежде всего, что в ней предлагаются современные подходы, разбираются лучшие кейсы, и в любом случае тот материал, который мы преподаем на наших площадках, должен быть инновационным, современным и прорывным. В этом плане, конечно, очень интересно работать в Москве, потому что это мегаполис, который очень активно развивается, который во многом, решая городские проблемы, идет своим путем. Не всегда международный опыт может быть трансформирован и адаптирован к нашим реалиям, поэтому у нас много своих наработок. При этом мы, конечно, стараемся изучать и использовать лучший зарубежный опыт. Кроме того, ставилась задача отладить внутренний механизм работы университета, чтобы все процессы работали качественно и обеспечивали высокую эффективность. Ну и, конечно, одна из самых главных задач – кадры. Это обновление состава, открытие новых направлений и, где это необходимо, подготовка, обучение и развитие персонала. Потому что только хорошо подготовленный персонал, владеющий современными технологиями, может двигать университет вперед.

Если говорить о том, что удалось, то начать следует с того, что появилось много интересных программ, мы создали большое количество новых услуг. Но самое главное – мы стали гораздо больше и плотнее работать с органами власти. Сегодня руководители и специалисты города – это не только наши слушатели, но и наши эксперты. Мы больше времени работаем вместе, организуем экспертные дискуссии, разрабатываем вместе курсы, как очные, так и дистанционные. Мы совместно решаем городские задачи, создаем кейсы и проводим мероприятия. Мы глубже стали понимать систему управления городом, понимать то, что происходит в наших органах власти.

Кроме того, руководство поставило перед нами задачу транслировать лучшие практики Москвы на региональный и федеральный уровни. И за эти пять лет мы наработали очень много связей с регионами, федеральными органами власти и сейчас активно с ними сотрудничаем. Объем наших совместных проектов, где другие регионы и федеральные органы власти выступают заказчиками, а мы, соответственно, исполнителями этих заказов, неизменно растет. Это отражается и на финансовых показателях, и вообще процент времени на эту работу в общем объеме становится все более значимым.

**Как Вы считаете, чем Университет Правительства Москвы привлекателен и интересен для абитуриентов и студентов, которые в нем учатся?**

Прежде всего следует сказать о том, что мы – университет практиков и университет для тех, кто хочет прийти работать в систему городского управления, заниматься городским хозяйством и получить ценный практический опыт. Наша основная отличительная особенность – вовлеченность во все городские процессы, доступ к ключевой

**Руководство поставило перед нами задачу транслировать лучшие практики Москвы на региональный и федеральный уровни. И за эти пять лет мы наработали очень много связей с регионами, федеральными органами власти.**

городской экспертизе и возможность показать и абитуриентам, и нашим студентам не просто издалека, а изнутри, как работает город и как устроен внутренний механизм процессов мегаполиса. И здесь, наверное, у нас нет реальных конкурентов. На сегодняшний день мы являемся головным городским вузом, и, соответственно, тем, кому интересно знать, как развивается современный мегаполис, – прямой путь в наш университет. Это будет отражаться и в практиках, и в стажировках, и просто в занятиях, которые мы проводим как в аудиториях, так и на городских объектах. И, конечно, мы даем возможность общения с ключевыми руководителями и специалистами города, возможность реализовывать городские проекты, возможность изучать, как работает не только Москва, но и другие мегаполисы. Это происходит как в процессе общения со специалистами, которые приезжают в наш город, так и в рамках тех или иных программ посещения других городов и изучения особенностей механизмов функционирования этих мегаполисов на местах.

**«Новые» гражданские служащие прежде всего – профессионалы своего дела.**

**Университет Правительства Москвы – это центр подготовки госслужащих Москвы. А какими, на Ваш взгляд, должны быть «новые» государственные гражданские служащие?**

«Новые» гражданские служащие прежде всего – профессионалы своего дела. Все проекты, которые сейчас реализует город, создаются с использованием новейших технологий. Соответственно, госслужащие, даже если они занимаются исключительно документацией, согласованием проектов, должны понимать суть этих проектов, их экономическое обоснование. Все это требует соответствующих профессиональных знаний и подготовки. То есть они должны быть и грамотными заказчиками, и грамотными контролерами и исполнителями. Поэтому владение современными технологиями по профилю деятельности – в области строительства, транспорта, госуслуг и т. д. – это то, что я называю профессионализацией госслужбы. К современным технологиям, конечно, на уровне общего функционала, относится и понимание цифровых реалий: цифровой экономики, цифровых методов, больших данных и т. д. Это первый момент. Второй момент – вне зависимости от уровня управления госслужащие должны обладать тем, что называется «государственным мышлением»: пониманием основ государственного управления, позиционированием России, Москвы как на уровне Российской Федерации, так и на международном уровне. Москва живет не изолированно, все то, что происходит в мире и Москве, тесно связано между собой.

Следующий момент – клиентоориентированность: понимание того, для кого мы работаем, кто наш основной клиент, заказчик, контролер и оценщик качества работы. Понятно, что вовлечение граждан в управление городом для современного мегаполиса – уже реальность и без этого современный город функционировать не может. Но владение технологиями качественного взаимодействия с жителями, понимание того, что им нужно, формализация обратной связи, вовлечение жителей в принятие решений и реализацию проектов – это такой комплекс факторов и технологий, которые очень важны на всех уровнях – и стратегическом, и тактическом, и операционном. Это может быть и проведение праздника, и строительство новой ветки метро, и организация фестивалей, чемпионатов, реализация строительных проектов и т. д. Еще очень важно добавить такую характеристику, как ответственность, – ответственность за то, что мы делаем, за бюджетные средства, за результат.

**В университете стабильно растет количество студентов, которые хотят работать в системе управления городом, также в органы власти Москвы приходят люди с опытом работы в иных сферах. Что, по**

**Вашему мнению, является основным мотивом при поступлении на госслужбу?**

Мотивы могут быть разные, но полагаю, что одним из мотивов у многих кандидатов выступают желание что-то изменить в нашей стране, в городе, интерес к реализации масштабных городских проектов. Также присутствует мотивация работать в стабильной перспективной среде, поскольку система госслужбы является достаточно надежной в современных условиях, когда рынок труда не вполне стабилен. Несомненно, есть и мотив профессионального развития, поскольку не секрет, что реализация крупных проектов способствует росту профессионализма госслужащего в силу того, что надо обладать большим запасом знаний в различных областях. Иными словами, работа в структурах мегаполиса – это профессиональная инвестиция в себя, стоимость такого сотрудника на рынке труда вырастает, поэтому многие приходят за развитием своих навыков и повышением своей капитализации на рынке труда.

**Какие кадровые технологии на госслужбе позволяют привлечь и удержать наиболее талантливых и перспективных сотрудников?**

Прежде всего важно развивать бренд работодателя. Для того чтобы молодые люди и опытные сотрудники всерьез рассматривали органы власти и подведомственные учреждения Москвы как привлекательного работодателя, мы, с одной стороны, должны действительно быть такими, а с другой стороны – должны качественно и профессионально об этом информировать. Это называется поддержанием и развитием бренда работодателя. Это информирование о проектах, которыми мы занимаемся, о карьерных перспективах тех специалистов, которые приходят на работу в органы власти Москвы. Основные конкурентные преимущества Москвы – возможность принять участие в реализации масштабных проектов, затрагивающих все отрасли, которые на сегодняшний день довольно сложно найти в бизнес-корпорациях. Для тех, кто ориентируется на результат, кому важно оперативно получать обратную связь по итогам своей работы, Москва со своим динамичным развитием предоставляет такую возможность.

**Технологии отбора у нас на сегодняшний день современны и прогрессивны, мы занимаемся этим уже более восьми лет.**

Помимо привлечения, важно отобрать и далее удержать нужных сотрудников. Если соблюдены все условия, то мы получаем эффективную команду, которая способна достигать результата. Технологии отбора у нас на сегодняшний день современны и прогрессивны, мы занимаемся этим уже более восьми лет. Например, все руководители проходят центр оценки, также отдельную проверку на «полиграфе» проходят территориальные руководители и те, кто работает в системе госзакупок. Все виды отбора разработаны под конкретные запросы руководства и с учетом отраслевой специфики. В соответствии с законом о госслужбе основная часть сотрудников попадает к нам по итогам проведения конкурса, но технологии проведения конкурса, очная ее часть разрабатываются нами, и здесь у нас тоже есть интересный опыт. Мы делимся им на конференциях и мастер-классах с другими субъектами России. Если говорить про удержание персонала, здесь важной составляющей является HR-аналитика, потому что важно мониторить текущее состояние кадров в каждой отрасли, в том числе текучесть, удовлетворенность работой и многое другое. Важно понимать причины ухода сотрудников, их желания сменить работу. Для этого с увольняющимися проводится exit-интервью, ставящее целью прояснить причины и мотивы, побудившие сотрудника уйти, а также условия, при которых сотрудник готов к нам вернуться. Таким образом, мы получаем представление о том, где удовлетворенность работой выше, а где ниже. Другим инструментом удержания персонала является предоставление

возможностей карьерного роста, профессионального развития. Это – довольно непростая часть кадровой работы, поскольку, во-первых, существуют формальные ограничения, во-вторых, система госслужбы зачастую не позволяет сразу предлагать широкий диапазон вакансий и динамичную траекторию для дальнейшего продвижения. Тем не менее в этом направлении уже сделан ряд шагов: мы централизовали банк вакансий через карьерный портал talent.mos.ru.

Мы работаем с отдельной целевой группой – молодежью, помогая ей попасть на госслужбу и выстраивать свою карьеру. Ведем поиск возможных направлений и путей развития, проводим карьерное консультирование, оценку знаний и умений на предмет выбора наиболее подходящего пути развития, в том числе в смежных отраслях, поскольку не всегда у сотрудника есть информация о таких возможностях. Нередки случаи, когда руководителю нужны специалисты, но он не знает, есть ли они в системе управления городом, а эти специалисты, в свою очередь, не осведомлены о таких потребностях. Причем речь идет о сотрудниках, которые потенциально готовы прийти на это место. Из-за этого часть сотрудников уходит, поскольку считает, что развитие их карьеры в настоящее время остановилось. Наша задача – изменить эту ситуацию в лучшую сторону. В части системы вознаграждения, которое, конечно, является немаловажным фактором, сейчас идет развитие так называемого эффективного контракта, разделения оплаты труда на постоянную и переменную части и более конкретной ее привязки к результатам труда. В идеале более профессиональные и результативные сотрудники должны и могут получать больше.

**Мы работаем с отдельной целевой группой – молодежью, помогая ей попасть на госслужбу и выстраивать свою карьеру.**

**Что необходимо знать современному чиновнику и как ему развить необходимые компетенции?**

Нужно знать историю – мировую и своей страны – с точки зрения управления, понимания современных тенденций. Это позволяет лучше увидеть систему, понять плюсы и минусы, ограничения, сильные стороны и возможности для развития. Конечно, в современных условиях очень важно знать цифровые технологии – как искать нужную информацию, способы анализа данных, механизмы сопоставления информации, полученной из различных источников. Госслужащий любого уровня должен знать законодательство. Госслужба – жесткая система координат, в которой все процессы регламентированы. Понимание сути этих процессов очень важно. Что касается развития компетенций, то лучше всего их развивать на рабочем месте. Обучение не на рабочем месте, разумеется, тоже должно быть, но оно призвано помочь основному обучению. Это то, что на Западе называется learning by doing – изучение путем выполнения рабочих задач, в том числе вместе с наставником, что особенно актуально для молодых специалистов.

**Какие наиболее интересные, с Вашей точки зрения, проекты реализуются университетом для московской молодежи?**

Здесь, наверное, я бы начал с наших молодежных стажировок, потому что это трамплин, который позволяет всем желающим молодым людям, обладающим соответствующим уровнем знаний, умений, а главное – мотивацией, желанием, что-то изменить, попасть в нашу систему и реализовать себя. При этом современный формат стажировки позволяет поработать в течение девяти месяцев как минимум в трех органах власти или подведомственных организациях, посмотреть всю цепочку принятия решений и изучить смежные отрасли, получить полноценную картину, что такое современный мегаполис и как инициируются нормативные акты, согласовываются решения и реализуются проекты. Конечно, девять меся-

цев – это еще не такой большой стаж для госслужащих, но это очень хороший испытательный срок как для самого молодого человека, так и для его руководителей, у которых есть возможность оценить сотрудника. Мы создали систему, в которой есть возможность выбора – как у руководителя, так и у стажера. Стажер выбирает место работы, руководитель выбирает новых сотрудников. И на сегодняшний день у нас есть абсолютно доказанные факты конкуренции между руководителями за талантливых стажеров. Также в рамках стажировки у молодых людей есть возможность предложить свой проект, который нужно обосновать, подсчитать экономические показатели, защитить и, в случае если все проверки и аудит пройдены, его реализовать. В планах – расширяться экстенсивно и интенсивно. Будем увеличивать количество стажеров, открывать новые направления стажировки. В 2018 г. открылось направление «Городская экономика», скоро появятся новые направления. Также мы рассматриваем возможность создания системы коротких стажировок для выпускников, под конкретные отрасли.

Важным направлением деятельности в городе можно назвать развитие молодежных волонтерских проектов. Самые известные: работа на чемпионате мира по футболу, Кубке конфедераций. Есть и постоянная волонтерская деятельность, молодежный парламентаризм – для тех, кто хочет развивать навыки политической работы. И, конечно, мы активно работаем с образовательными проектами: технопарками, молодежными структурами, поддерживающими стартапы.

**Университет Правительства Москвы – это не только образовательная организация, но и основная площадка для реализации кадровых проектов города. Расскажите, пожалуйста, о наиболее значимых результатах работы университета за последние пять лет.**

Да, действительно, изначально перед университетом была поставлена задача развивать не только высшее и дополнительное профессиональное образование, но и обеспечивать полный цикл HR-сопровождения работы с кадровым составом органов власти города Москвы. Сюда мы относим технологии привлечения, отбора персонала, кадрового аудита, автоматизации кадровых процессов и отчасти работы в направлении кадровой безопасности.

Нам удалось внедрить и отработать на практике современные технологии оценки персонала – это, наверное, одно из самых старых и наиболее масштабных направлений кадровой работы. Как я уже говорил, на сегодняшний день все руководители при назначении на ключевые должности проходят оценку. Есть отдельная оценка для других категорий – закупщиков, территориальных руководителей; оценка при формировании кадрового резерва; оценка кадрового потенциала – для понимания дальнейшего вектора развития и т. д.

**Нам удалось внедрить и отработать на практике современные технологии оценки персонала – это, наверное, одно из самых старых и наиболее масштабных направлений кадровой работы.**

В качестве примера реализации наиболее интересных проектов можно привести проведение открытых конкурсов в резерв на должности глав управ и их заместителей. Это был многоэтапный конкурс, который включал оригинальные технологии: проведение финала конкурса в телестудии канала «Москва 24», учет мнения жителей и признанных экспертов. Также я бы назвал в этой части проект по формированию кадрового состава Фонда капитального ремонта города Москвы. Здесь мы помогли фонду набрать инженеров технадзора и сметчиков, то есть профильных специалистов, обеспечивающих реализацию капитального ремонта. В нашем активе есть проекты по оценке и помощи в формировании кадрового состава ресурсных центров НКО, такие центры есть во всех округах. Мы не только помогали разработать технологию отбора, но также занимались технологией привлечения, информирования населения, пиар-сопровождением этих проектов,

поскольку качественный отбор на открытом конкурсе возможен тогда, когда есть достаточное количество претендентов.

Есть интересный опыт еще в одном направлении – аутплейсменте, то есть трудоустройстве высвобождающихся сотрудников. В данном случае я говорю о реформе здравоохранения, которая шла весь 2015 г. И в рамках этого проекта университет совместно с Департаментом здравоохранения города Москвы помогал высвобождающимся сотрудникам трех уровней – врачам, среднему медицинскому персоналу и младшему медицинскому персоналу – пройти весь путь с наименьшими потерями. Это и поиск вакансий, и помощь в обучении, получении новой медицинской специальности, и карьерное консультирование, и психологическая поддержка. Мы получили хорошие результаты в этой области, у нас сформировалась база данных высвобождаемого персонала и база данных тех, кому мы помогли трудоустроиться. И это была не только Москва. По желанию мы помогали трудоустроиться в другие регионы, прежде всего в Московской области, а также другие субъекты Центрального федерального округа, если это было связано с местом жительства работников.

**Кадры, как и университет в целом, активно обновляются и развиваются, наша команда растет.**

Проектов по оценке было очень много, все эти годы шла текущая работа: оценка при согласовании на должность, оценка профессионального резерва, тестирование при зачислении в резерв на госслужбу. За эти годы оценку прошло более 15 000 человек. Это достаточно серьезный показатель.

Еще одна технология – кадровый аудит, куда мы включаем функциональный анализ численности, оргструктуры, организационных процессов органов власти и подведомственных структур. Эта технология важна для понимания того, являются ли текущая численность, распределение обязанностей и вообще функционал, распределенный между подразделениями и внутри, и вовне, оптимальными и что можно изменить, чтобы повысить эффективность деятельности. Нами реализованы достаточно масштабные проекты, и, когда мы занимались вместе с Аппаратом Мэра и Правительства Москвы, УГСК и Главным контрольным управлением оптимизацией органов власти и подведомственных организаций города Москвы, эти технологии были задействованы в полную силу. Мы анализировали численность, структуру организаций, выявляли дублирование функций, определяли оптимальное соотношение административно-управленческого аппарата и сотрудников. Активно применяли методику фотографии рабочего дня и программу «Дисциплина», функциональный анализ деятельности и другие методы. Можно вспомнить и проект по изучению кадровой составляющей ГБУ «Жилищник» города Москвы. Работа была направлена на унификацию штатных расписаний, оргструктуры, системы вознаграждения. И, конечно, мы регулярно реализуем другие проекты по заказу Правительства Москвы по кадровому аудиту конкретных структур и органов власти, в том числе вновь создаваемых.

**Всю свою жизнь Вы профессионально занимаетесь кадровой работой. Что Вы можете сказать о кадрах Университета Правительства Москвы, о своей команде?**

В целом я хочу сказать, что кадры, как и университет в целом, активно обновляются и развиваются, наша команда растет. Есть экстенсивный рост, появляются новые направления, новые проекты, и сейчас мы переходим к практике создания проектных команд под конкретные задачи и проекты. Это для нас новый формат, достаточно прорывной и эффективный. Мы активно отлаживаем кросс-функциональное взаимодействие, и уже становится нормой, что сотрудники разных подразделений, которые раньше занимались каждый своей задачей, теперь вместе работают над одним или несколько-

ми общими проектами и одновременно могут участвовать в работе нескольких проектных групп. Это очень правильно и дает свой положительный эффект.

Кроме того, наверное, стоит сказать о том, что команда выстраивается и сплачивается, происходят определенные внутренние трансформации в корпоративной культуре нашего университета, когда мы учимся слышать и лучше понимать друг друга, действовать слаженно. Понятно, что этот процесс развития бесконечен и нет предела совершенству, но мы четко встали на этот путь и эффективно по нему движемся.

**Какие новые задачи в отношении управления университетом Вы ставите перед собой сейчас?**

Как я уже говорил, прежде всего это внедрение профессионального проектного управления, потому что объем проектов растет, можно уже говорить о серьезном портфеле проектов. Это и обучение наших ключевых руководителей и специалистов работе в новой парадигме, работа по развитию их навыков коммуникации внутри проектов, между проектными командами. Также я ставлю задачу по совершенствованию мотивации сотрудников, потому что объем работы растет и правильная мотивация является очень важным компонентом в достижении эффективного результата. И, разумеется, это продолжение отладки всех внутренних систем, это работа, которую мы уже делаем и будем активно продолжать. Это и автоматизация ряда внутренних процессов, и перестраивание части из них там, где это необходимо для повышения эффективности. Кроме того, есть идеи большего вовлечения сотрудников в управление университетом в плане поощрения различного рода начинаний, предложений по совершенствованию проектной работы и внутренних процессов, чтобы мы могли создавать больше проектов, привлекать больше клиентов и чтобы наш результат приносил всем и пользу, и удовлетворение.

Беседовала Е. Ю. Колетвинова

**В. Г. АКИМОВА**
**проректор по финансово-экономической работе Университета Правительства Москвы**

Университет Правительства Москвы – это удовольствие от работы, которую выполняешь, это команда единомышленников, это возможность каждый день приобретать новые знания и решать интересные задачи.

Наши выпускники получают все знания, необходимые для дальнейшей профессиональной деятельности, и становятся специалистами, отвечающими самым актуальным требованиям столицы.

И пока образование по-прежнему остается серьезной инвестицией в человеческий капитал, образование в Университете Правительства Москвы, безусловно, – выгодная инвестиция!

От всей души желаю университету дальнейшего движения вперед, процветания и стабильности, а всему коллективу – неиссякаемой творческой энергии и дальнейших успехов в плодотворной и многогранной деятельности!

**В. Ю. ВИНОГРАДОВ**
президент Университета Правительства Москвы,
доктор исторических наук, профессор, почетный работник общего образования Российской Федерации, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации

**V. Y. VINOGRADOV**
President of Moscow Metropolitan Governance University, Doctor of History, Professor, Honorary Worker of General Education of the Russian Federation, Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation

УДК 378.635.2(470-25)МГУУП

# Университет Правительства Москвы: от курсов повышения квалификации до университета с именем

# Moscow Metropolitan Governance University: from Qualification Upgrading Courses to a University of Repute

**В интервью рассмотрено становление и развитие Университета Правительства Москвы, обоснована его роль как основного учебного и методического центра Правительства Москвы. Дан обзор институциональных изменений в столице, показана их взаимосвязь с изменениями в кадровых технологиях подготовки управленцев различного уровня. Прослежена эволюция системы государственного и муниципального управления в городе Москве в период с начала 1990-х гг. по настоящее время. Раскрыто содержание трехуровневой системы управления в городе Москве, отвечающей потребностям современного мегаполиса. Акцентировано внимание на обратной связи органов власти Москвы с населением, автором приведены примеры собственной работы с населением. Сформулированы ключевые требования к современному московскому чиновнику, отмечена роль университета в формировании и воспитании управленцев нового образца. Подчеркнута необходимость сочетания в университетском образовании науки, практики и исторического опыта. Обоснована необходимость и возможность передачи управленческого опыта Москвы в субъекты Российской Федерации с помощью Университета Правительства Москвы. Намечены перспективы дальнейшего развития университета, поставлены задачи поддержания его высокого статуса.**

The interview delves into the making and development of Moscow Metropolitan Governance University, underpinning its role as the main training and methodological center of the Moscow Government. A survey is made of institutional changes in the capital showing their interplay with the developments in HR technologies of training city managers of various levels. The track of the evolution is kept of Moscow's state and municipal management system from the early 90s to the present. The essence of the three-tier management structure in Moscow city is laid bare, that meets the needs of a modern metropolis. A particular focus is placed on the feedback from the citizens, the author is giving his own examples of community outreach. Key requirements are formulated to the contemporary Moscow officials, the role of the university is highlighted in shaping and educating the new generation of managers. The need is underscored for bringing together science, best practices and historical experience in the university courses. The author substantiates the need and the feasibility of transferring Moscow's managerial know-how to other subjects of the Russian Federation through the agency of Moscow Metropolitan Governance University. Prospects are mapped out for further development of the University, tasks are set for keeping up its high standards.

**Ключевые слова:** Университет Правительства Москвы, юбилей, государственная гражданская служба города Москвы, образование, наука, развитие университета.
**Key words:** Moscow Metropolitan Governance University, anniversary, civil service in the city of Moscow, education, science, university development.

**Валерий Юрьевич, в этом году Университету Правительства Москвы исполнилось 25 лет. Как Вы оцениваете пройденный путь? Что Вы считаете главным достижением университета за четверть века?**

Самое главное в том, что наш университет состоялся, пройдя важный путь – от курсов повышения квалификации до университета с именем. Начинался он как курсы подготовки и переподготовки чиновников, поскольку возникла необходимость качественного повышения квалификации, и назывался Московская высшая школа управления (далее – МВШУ). Я знаком с его деятельностью с 1995 г., когда меня пригласил читать лекции Юрий Петрович Лапшин, занимавший в то время должность ректора. Тогда мне как руководителю Департамента территориальных органов было интересно на этих курсах встречаться с коллегами, обсуждать насущные вопросы, делиться своим опытом и главное – слышать их. В МВШУ всегда была доверительная форма общения и обратная связь.

Более того, когда слушатели мне рассказывали что-то интересное из опыта того или иного района, я старался в эти районы приехать. У меня как у руководителя был выездной день – четверг, и я посвящал его исключительно поездкам по районам. Выезжал в один-два района (больше за день успеть невозможно), общался с людьми, ездил на различные предприятия и объекты. Таким образом, я сам «подпитывался», и эта «подпитка» давала мне возможность в дальнейшем осмысливать свой опыт и передавать его слушателям. Это было взаимное обогащение, очень ценное.

Потом возник институт – Московский городской институт управления (МГИУ), его возглавила Татьяна Викторовна Ужва. В ту пору я был префектом, и мы, несомненно, поддерживали связь с институтом. Когда институт был преобразован в университет, меня снова пригласили читать лекции, но уже не по управленческому опыту, а по истории государственного и муниципального управления в России. Я рад, что за четверть века университет, с которым в течение многих лет сотрудничал, наблюдал за его ростом и развитием, состоялся как основной учебный и методический центр Правительства Москвы. И я также рад после завершения многолетней государственной службы вновь вернуться к преподавательской деятельности, с которой началась моя взрослая жизнь.

**За четверть века университет... состоялся как основной учебный и методический центр Правительства Москвы.**

**У Вас богатейший управленческий опыт работы на государственной гражданской службе города Москвы. Как, на Ваш взгляд, менялась Москва в эти годы? Какие этапы в ее развитии можно считать ключевыми?**

Я никогда не думал, что на протяжении многих лет буду работать чиновником. Но так случилось, что большую часть жизни, почти тридцать лет, отдал этой профессии. Хотел быть учителем, потом директором, создать свою школу, но судьба распорядилась по-другому. В 1990 г. мне предложили работу – сначала секретарем исполкома, затем эту должность преобразовали в управляющего делами районного совета и исполкома. Далее была работа в префектуре и других органах власти. И, безусловно, многие изменения в системе государственной службы, в том числе в работе с кадрами, происходили у меня на глазах.

Сначала я принадлежал к так называемой номенклатуре (было такое понятие – номенклатурные кадры). Чтобы получить назначение на должность, надо было пройти целый ряд собеседований и утверждений. Мою кандидатуру утверждали на бюро московского комитета партии, которым в то время руководил Борис Николаевич Ельцин. Была целая система подбора кадров, и через эту

**Важной в работе органов власти Москвы я считаю обратную связь с населением, которая сейчас активно развивается: это и встречи с жителями города, и общение через различные порталы для получения замечаний и предложений.**

систему я прошел. Она имела свои положительные качества, прежде всего в отношении отбора людей, входящих в эту систему. Были какие-то и негативные стороны, но в любом случае она работала. Когда эта система стала разрушаться в начале 1990-х гг., начали искать замену. А какая могла быть замена? Искали среди выдвиженцев, то есть среди тех, кто как-то себя проявил, положительно зарекомендовал. К примеру, когда я находился в должности заместителя префекта, пришла директива: руководители районов (они тогда назывались супрефектами и назначались префектом округа) должны пройти определенный отбор, но не менее 75% из назначаемого состава должны быть из депутатского корпуса. А в то время депутатский корпус состоял из пришедших во власть людей – демократических взглядов, достаточно активных, но без особого управленческого опыта. Я пришел в новый округ, людей не знал, но надо было выполнить эту директиву. Были, конечно, и ошибки при назначении, но старались выбирать подходящих людей. Нужно сказать, что в ту пору руководители Москвы не боялись брать на работу бывших лидеров партийных, советских, комсомольских органов, и в этом был определенный смысл, потому что у таких работников накопился большой опыт, который был необходим Москве.

Вообще Москва в области государственного и муниципального управления за это время прошла очень интересный и своеобразный путь. Я думаю, что трехуровневая система управления (она пришла в 1991 г. на смену двухуровневой) имеет свои несомненные преимущества, потому что такой огромный мегаполис, как Москва, управляться исключительно из центра не может. Помню период, когда местные органы власти были более компетентны с точки зрения принятия решений – им предоставлялись большие управленческие прерогативы.

Когда есть четкое распределение полномочий по трем уровням и каждый уровень знает, за что он отвечает, система работает эффективно. Хорошо, когда депутатский корпус в районе настроен на совместную работу. Если есть активные депутаты, которым небезразлична жизнь района и его жителей, с ними всегда интересно работать. Также важной в работе органов власти Москвы я считаю обратную связь с населением, которая сейчас активно развивается: это и встречи с жителями города, и общение через различные порталы для получения замечаний и предложений. Потому что обычному горожанину, в сущности, неважно, кто конкретно должен отвечать за порядок, ему важно, чтобы система управления работала эффективно. Тогда повышается доверие к власти.

В начале 2000 г., когда я только был назначен на должность префекта ЮЗАО, произошел такой случай. Мы проводили встречу в сложном районе – Гагаринском. Там жили академики и сотрудники Российской академии наук, профессора Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, военные. В то время встречи с населением еще не были широко распространены. Что там только про нас ни говорили, такая критика была, даже ругань, граничащая с оскорблениями. Мои заместители предлагали мне закончить встречу и уйти. Я ответил, что если мы встанем и уйдем, то сюда уже больше не вернемся. Это будет известно всем. Надо дослушать до конца. Я выслушал все негативные оценки, потом долго выступал сам. Мы не ушли с этой встречи, ответили на все острые вопросы. В заключение нас провожали аплодисментами. Это была общая победа над ситуацией: и наша, и жителей, которые в итоге получили решение реальных про-

блем. Люди были услышаны, мы смогли выявить накопившиеся вопросы и оперативно решить их. Для меня как руководителя это был очень важный урок: никогда не бояться, не тушеваться, отвечать на любой вопрос, даже если он неприятен. Ничего страшного, ты – чиновник, ты выбрал свою работу, такова задача, поэтому – отвечай. И на протяжении всех лет я руководствовался именно этим принципом. Не бояться вопросов, отвечать объективно и, самое главное, выполнять обещанное. В моем аппарате даже был человек, который контролировал выполнение обещаний. Он приходил и докладывал, что выполнено, а что нет. Потому что самое неприятное – когда ты обещаешь, но не выполняешь обещанное. А все помнить невозможно в силу загруженности. Поэтому выполнение обещаний всегда было на особом контроле.

**Каким должен быть современный московский управленец для эффективной работы на благо нашего города?**

Мне кажется, надо исходить из того, как наши жители, и москвичи, и россияне в целом, оценивают чиновников. Оценивают их, к сожалению, нередко в негативном ключе, и это, разумеется, не тенденция сегодняшнего дня. Увы, так сложилось исторически, на протяжении столетий. В нашем обществе всегда ценилась социальная справедливость. И люди на руководящих должностях должны отвечать факторам справедливости. Чего не терпят наши граждане? В первую очередь чванства, заносчивости. Были случаи, когда я вынужден был расставаться с людьми, если видел, что человек неисправим в этом отношении. Второе – это порядочность. Можно не быть абсолютно компетентным, это не критично. Если у человека есть ум и стремление узнать и разобраться, он справится. Но если человек непорядочен, то порядочным его, к сожалению, не сделать. А люди это очень хорошо чувствуют. Третье – скромность: в кабинете, приемной, в своем поведении, беседе с жителями. Поэтому задача, стоящая перед университетом, – не только передавать знания, опыт, но и заниматься воспитательным процессом. И, безусловно, очень важен опыт, тем более что московский опыт управления очень богатый.

**Задача, стоящая перед университетом, – не только передавать знания, опыт, но и заниматься воспитательным процессом.**

**Валерий Юрьевич, Вы не только успешный руководитель-практик, но и профессор с большим опытом преподавания в вузах. Как, на Ваш взгляд, должны сочетаться университетское образование, наука и практические проекты? Какие задачи по развитию университета и образования в целом сейчас наиболее актуальны?**

Преимущество высшего учебного заведения заключается в том, что мы можем соединить науку, прежде всего науку управления, социологию, психологию, экономику, управленческую практику плюс те наработки, которые есть в городе, и умение это преподать. Как учитель по первому образованию могу сказать, что не каждый хороший специалист может хорошо учить. Нужно знать методику преподавания, и это не менее важно, чем знание предмета. Когда я учился в педагогическом вузе, кафедра методики преподавания была ведущей, к сдаче экзамена по предмету относились максимально серьезно. Кроме того, надо основательно заниматься воспитанием, а это прежде всего приобщение к культуре – общей культуре, образовательной культуре. В феврале у меня начался цикл лекций по истории государственного и муниципального управления в России, о котором я уже говорил. Цель – не только и не столько представить историю отечественного управления, но и показать положительные стороны, успехи и достижения на госслужбе, а также рассказать о тех людях, которые занимались этим профессионально и многого добились.

**В отношении кадровой политики надо отметить, что за 25 лет жизни университета появились люди, у которых большой стаж работы в нашем вузе, важно помнить об этом и всячески их поощрять.**

Очень важно опыт, который у нас есть, уметь преподать – студентам, слушателям дополнительного профессионального образования. В этом отношении мы готовы помогать регионам: распространять опыт Москвы в тех субъектах Российской Федерации, которые готовы учиться. Я считаю, что мы дойдем до того уровня, когда сможем принимать группы не только из регионов, но и из зарубежных городов – побратимов Москвы. У нашего университета такая возможность есть – аккумулировать опыт Москвы и передавать его, тем более что подобные проекты уже существуют.

Мы – уникальный университет, таких в мире немного. В идеале надо стремиться к тому, чтобы за каждого нашего выпускника боролись лучшие работодатели Москвы, в первую очередь в системе государственной гражданской службы.

Что касается высшего образования, то, помимо высокой планки, которую наш университет задает в обучении, важно развивать спорт и досуг. Необходимо обеспечить студентов собственной спортивной базой, и такая возможность появилась благодаря открытию второго корпуса. Есть планы и по развитию студенческой жизни: например, создать клуб любителей кино, а также пригласить интересных людей для встреч со студентами. В отношении кадровой политики надо отметить, что за 25 лет жизни университета появились люди, у которых большой стаж работы в нашем вузе, важно помнить об этом и всячески их поощрять.

**Ваши пожелания Университету Правительства Москвы на следующие 25 лет?**

Главное пожелание – использовать тот опыт, который имеется, сделать правильные выводы и уверенно идти вперед. Я убежден, что у университета есть огромный потенциал – это не только программы и наработки, но и кадры, которые он имеет и которые он воспитал и выпустил, сотрудники и преподаватели университета, которые преданы вузу и многое для него делают. В наших идеях и начинаниях мы получаем безусловную поддержку руководства Москвы, и с этой поддержкой можем сделать еще не один качественный рывок и показать, что наш университет является истинно московским и с гордостью несет звание Университета Правительства Москвы.

**Беседовала Е. Ю. Колетвинова**

## М. Ю. БАРЩЕВСКИЙ

**полномочный представитель Правительства Российской Федерации в Конституционном Суде Российской Федерации и Верховном Суде Российской Федерации, заведующий кафедрой юриспруденции Университета Правительства Москвы, доктор юридических наук, профессор**

Работа в государственном секторе сегодня чрезвычайно интересна для творческого и ответственного молодого человека. Выпускник университета получает уникальный практический опыт, который не может дать сегодня даже самая крупная корпорация. Динамично развивающийся столичный мегаполис ставит все новые задачи, требует нестандартного подхода и живого ума от управленцев, которые постоянно учатся, совершенствуют свои навыки в изменяющихся условиях.

Студенты МГУУ Правительства Москвы – новые люди с новыми взглядами на жизнь. Для нового поколения главное – умение интерпретировать огромный массив данных. Если у моих преподавателей была задача передать знания, то у сегодняшних педагогов цель – научить тому, как и где максимально быстро эти знания взять, как их проанализировать максимально эффективно. Ключевыми факторами становятся «цифровые знания», новые технологии. В Университете Правительства Москвы учат ключевым навыкам XXI века – получать и анализировать знания, применять их на практике.

## Е. А. ДАНЧИКОВ

**Министр Правительства Москвы, начальник Главного контрольного управления города Москвы, заведующий кафедрой финансового менеджмента и финансового права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук**

Уважаемый Василий Юрьевич, коллеги! Примите мои искренние поздравления с 25-летием Университета Правительства Москвы!

Со дня основания в 1994 г. университет по праву выступает кузницей кадров Правительства Москвы. Высококачественное образование – фундамент для дальнейшей карьеры. И мы в Главконтроле это ясно понимаем: на нашей кафедре финансового менеджмента и финансового права особое внимание уделяется современным методикам подготовки специалистов в сфере контроля и аудита, повышения их квалификации и переподготовки.

Университет постоянно развивается, модернизируется, а вместе с ним и кафедра – открываются новые образовательные программы бакалавриата, магистратуры.

Поистине, нашим общим прорывом в образовательной деятельности стала деловая симуляционная игра «Эффективное управление ресурсами государственного учреждения». Она позволяет с помощью настольной игры смоделировать хозяйственную деятельность государственных учреждений. Это стало возможно только благодаря открытости руководства университета современным методикам и подходам к образовательному процессу.

Более того, в прошлом году мы открыли Центр компетенций контрольно-надзорной деятельности, который позволяет обучать и поддерживать необходимый уровень квалификации специалистов контрольно-надзорных подразделений Правительства Москвы, актуализировать процесс обучения в режиме реального времени.

Четверть века – это прекрасное время не только для подведения промежуточных итогов, но и для старта новых интересных проектов!

Желаю коллективу университета благополучия, процветания, творческих побед и новых свершений во благо российского образования и науки!

## Г. В. ДЁГТЕВ

**руководитель Департамента города Москвы по конкурентной политике, заведующий кафедрой управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы, доктор юридических наук, доцент**

Уважаемые коллеги, примите поздравления с юбилеем университета!

Быть конкурентоспособным профессионалом в своей отрасли, уметь нестандартно мыслить и решать масштабные задачи столицы – все это под силу профессорско-преподавательскому составу университета. Во многом секрет его успеха в том, что теория в Университете Правительства Москвы не оторвана от практики. Скорее наоборот, она превалирует. Поэтому вузу удалось стать уважаемым экспертом по широчайшему спектру вопросов и авторитетным источником идей, многие из которых успешно реализуются.

Ценю наше многолетнее успешное сотрудничество! Искренне желаю коллективу университета новых смелых проектов, связанных с дальнейшим развитием столицы, укреплением ее позиций в международных рейтингах.

Смело двигайтесь вперед, к новым высотам!

Пусть здоровая конкуренция помогает вам становиться еще лучше!

## А. В. ЦЫБИН

**префект Юго-Восточного административного округа города Москвы, заведующий кафедрой экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, кандидат технических наук**

Сегодня в Москве есть предприятия на десятки тысяч человек, где нужны квалифицированные мастера, прорабы, сметчики, расчетчики, бухгалтеры. Задача нашей кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права – создать конкурентную среду для данной категории работников управленческого сектора. Нужны новые курсы, новая система образования для этой прослойки. На данный момент проделана огромная работа в этом направлении, и нам предстоит совершенствоваться дальше. Впереди большой, упорный труд и поиск новых решений.

Мы доказали, что Московский городской университет управления Правительства Москвы – московский не по своему названию, а по задачам, которые он выполняет. Со всей ответственностью могу сказать, если в органах исполнительной власти города работает выпускник МГУУ Правительства Москвы, то он неравнодушен к проблемам города, инициативен в реализации проектов, профессионален в принятии управленческих решений.

**С. В. ТАРАСОВА**
профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы, доктор исторических наук

**S. V. TARASOVA**
Professor with the Chair of Social and Humanitarian Disciplines and the History of Law of Moscow Metropolitan Governance University, Doctor of History

УДК 378.635.2(470-25)МГУУП(091)

# К вопросу об истории Московского городского университета управления Правительства Москвы

# Revisiting the History of Moscow Metropolitan Governance University

**В статье рассмотрен процесс становления МГУУ Правительства Москвы, созданного в ответ на запрос города Москвы на подготовку высококвалифицированных управленческих кадров для столицы, представлена эволюция университета от курсов повышения квалификации и института до уникального университета, не имеющего аналогов в нашей стране. Показан процесс формирования корпоративной культуры университета и его традиций, создания эксклюзивных учебных курсов и методик. Охарактеризована роль подразделений университета, обеспечивающих учебный процесс как для классического высшего образования, так и для системы обучения госслужащих. Дана характеристика организованной вузом системы переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров, профессионального сопровождения образовательной деятельности. Подчеркнуто, что за четверть века истории университета его гостями стали государственные деятели, послы многих стран, ведущие отечественные и зарубежные профессора и эксперты. Обосновано, что прошедшие 25 лет жизни университета – это история становления и расцвета вуза, создания эффективного коллектива единомышленников, решения амбициозных задач, позволивших Университету Правительства Москвы занять достойное место в системе отечественных высших учебных заведений и делиться своим опытом в России и за рубежом.**

**The article reviews the process of the making of MMGU, established in response to Moscow Government's request for the training of highly qualified managerial staff to cater to the Capital's needs, showing the University's evolution from career development courses to an Institute and further still to a University without parallel in our country. It's also a showcase of the process of shaping the University's own corporate culture and traditions, as well as of its exclusive training programs and methodologies. The role of the University's departments is highlighted that provide training for both classical university education and the system of professional development for the city managers. The systems of professional development and retraining of city managers organized at the University and that of coaching are spelled out. The case is made that in the 25 years of the University's history it hosted a multitude of foreign statesmen, ambassadors, leading domestic and foreign scholars and experts, thus proving that the life of the University has been that of high noon, of setting up an effective team of like-minded faculty colleagues, of meeting ambitious challenges that enabled the University to rank high among domestic higher education institutions and to share its best practices both in Russia and abroad.**

**Ключевые слова:** Университет Правительства Москвы, юбилей, образование, история Университета Правительства Москвы.
**Key words:** Moscow Metropolitan Governance University, anniversary, education, the history of Moscow Metropolitan Governance University.

В эти юбилейные дни, оглядываясь в прошлое, невольно задумываешься об истоках нашего университета, его первых шагах, без которых сегодняшний расцвет был бы невозможен. Преемственность поколений – вот фактор, который предопределил современные результаты.

**Первым ректором стал руководитель центра информационных технологий АНХ доктор экономических наук, профессор Юрий Петрович Лапшин.**

Свое начало Университет Правительства Москвы берет с 10 января 1994 г. Именно в этот день было издано Распоряжение Мэра Москвы № 10-РМ «Об организации в составе Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации Московской высшей школы управления» [2].

Принятию решения предшествовала определенная предыстория. Еще в 1950-х гг. функционировал Институт Мосгорисполкома, занимавшийся повышением квалификации управленческих кадров города Москвы. Параллельно существовали курсы повышения квалификации при ведущих московских вузах: МИСИ им. В. В. Куйбышева, Московском историко-архивном институте, Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (далее – АНХ). Подобная децентрализованная система не могла в полной мере удовлетворить все возрастающие потребности в квалифицированных кадрах.

В 1988 г. принимается решение о создании в Москве специализированного вуза [1]. Однако в связи со сложной социально-экономической обстановкой это решение не было реализовано.

Наконец в 1994 г. такой вуз был образован. Первым ректором стал руководитель Центра информационных технологий АНХ доктор экономических наук, профессор Юрий Петрович Лапшин. Изначально основной акцент был сделан на переподготовке и повышении квалификации управленческих кадров. Всего за первые годы обучение прошли около 1,5 тысяч человек. 29 октября 1997 г. было издано Распоряжение Мэра Москвы № 843-РМ «О создании Московского городского института управления Правительства Москвы» [3]. В качестве учредителя нового вуза было определено московское правительство.

Концепция развития института была принята в 1998 г. Именно в ней объявлялся адрес вуза: ул. Сретенка, д. 28 [4]. Пока шло строительство, с 1999 г. на территории АНХ началась подготовка специалистов-управленцев по очной форме обучения. В 2001 г. состоялся долгожданный переезд.

«Никогда не забуду томительного и сладостного ожидания переезда в новое здание. И преподаватели, и студенты были буквально воодушевлены данной перспективой. Разговоры были только об этом. Все гордились своим вузом, своей непосредственной приобщенностью к судьбе Москвы»[1].

Кандидат философских наук, доцент
М. Б. Афанасьев

2000-е гг. по праву можно назвать периодом становления вуза. Первоначально – под руководством доктора исторических наук, профессора Татьяны Викторовны Ужва (2002–2007), а затем – доктора экономических наук, профессора Василия Максимовича Глущенко (2007–2012).

В 2012–2014 гг. вуз возглавлял доктор экономических наук, профессор Андрей Маркович Марголин.

Все это время совершенствовался процесс образования. Вуз, помимо управленцев, стал готовить финансистов и юристов. В 2002 г. открылась аспирантура. По-прежнему приоритетными направлениями работы считались переподготовка и повышение квалификации управленческих кадров.

В 2002 г. начал действовать факультет профессиональной переподготовки и повышения квалификации. Первоначально он состоял из четырех учебных центров: государственного и муниципального управления, правовых во-

[1] Из интервью с М. Б. Афанасьевым.

просов в управлении, экономики и управления, финансов и кредита.

В 2005 г. на базе факультета был сформирован Институт профессиональной переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров. К этому времени произошло знаковое событие: в 2004 г. вуз по итогам очередной аккредитации был удостоен статуса университета.

«Не забуду атмосферу радости и вдохновения, охватившую всех студентов, преподавателей, сотрудников после известия об университетском статусе. Университетский патриотизм как традиция, мне кажется, берет начало именно с этого момента»[2].

Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, доктор исторических наук, профессор В. И. Тымчик

С 2007 г. МГУУ Правительства Москвы становится базовым учреждением высшего профессионального образования для размещения заказов Правительства Москвы на профессиональное образование государственных гражданских служащих российской столицы [6].

С обретением статуса университета последовательно, из года в год возрастают масштабы подготовки бакалавров и магистров.

В 2013 г. состоялась очередная аккредитация вуза, подтвердившая его конкурентоспособность и эффективность.

Период 2014–2019 гг. по праву можно назвать периодом расцвета университета, выхода его на передовые позиции в системе московского и общероссийского высшего образования. Основу этого заложили накопленные традиции образовательной деятельности за весь период функционирования вуза, преемственность поколений, сочетание опыта и молодости преподавательских кадров. Достаточно отметить, что сегодня 17 педагогов имеют 15-летний стаж работы в вузе. В учебном процессе непосредственное участие принимали и принимают заместители Мэра Москвы, министры Правительства Москвы, руководители департаментов, префектур, депутаты Мосгордумы. Кафедрами руководят известные в стране профессионалы: М. Ю. Барщевский – полномочный представитель Правительства Российской Федерации в Конституционном Суде Российской Федерации и Верховном Суде Российской Федерации, доктор юридических наук, заслуженный юрист Российской Федерации; Е. А. Данчиков – министр Правительства Москвы, начальник Главного контрольного управления города Москвы, кандидат экономических наук; Г. В. Дёгтев – руководитель Департамента города Москвы по конкурентной политике, доктор юридических наук; А. В. Цыбин – префект Юго-Восточного административного округа города Москвы, кандидат технических наук, – а также известные ученые, профессора – доктор экономических наук Г. А. Сульдина и доктор психологических наук К. И. Вайсеро.

**В учебном процессе непосредственное участие принимали и принимают заместители Мэра Москвы, министры Правительства Москвы, руководители департаментов, префектур, депутаты Мосгордумы. Кафедрами руководят известные в стране профессионалы.**

С 2014 г. вузом руководит Василий Юрьевич Фивейский, в прошлом – заместитель начальника Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы. Президентом университета является В. Ю. Виноградов, долгие годы трудившийся в Москве в качестве префекта Юго-Западного, а затем Северо-Восточного административных округов, а также заместителя Мэра Москвы. Научным руководителем вуза является доктор экономических наук, профессор В. М. Глущенко, проректорами – А. А. Александров, В. Г. Акимова и С. А. Журихин.

Сочетание опыта управленческой деятельности и высшей научной квалификации – характерная черта многих представителей профессорско-преподавательского состава. Данное обстоятельство положительно сказывается на подготовке студентов.

[2] Из интервью с В. И. Тымчиком.

Выпускники выстраивают успешную карьеру и вносят весомый вклад в развитие нашей любимой столицы. Это и А. В. Прохоров, руководитель Департамента инвестиционной и промышленной политики города Москвы, защитивший диплом в Университете Правительства Москвы в 2017 г., и его первый заместитель А. В. Артемов, который получил здесь диплом с отличием. Выпускник университета Р. А. Рейхани является начальником организационно-аналитического управления Правительства Москвы. И. Г. Талаева, заместитель руководителя Департамента жилищно-коммунального хозяйства города Москвы, училась в университете Правительства Москвы в 2014 г. Начальниками управлений в структурных подразделениях исполнительной власти города Москвы работают Т. А. Малашенкова (начальник Управления контроля и координации развития транспортного комплекса города Москвы), О. А. Жилина (начальник управления координации деятельности Департамента внешнеэкономических и международных связей города Москвы) и др. Специалисты, окончившие Университет Правительства Москвы, возглавляют ряд столичных управ. Даже этот далеко не полный перечень наиболее успешных выпускников свидетельствует о том, что свою миссию по обеспечению города Москвы высококвалифицированными кадрами вуз выполняет достойно.

**В период с 1994 по 2018 г. переподготовку и повышение квалификации в Университете Правительства Москвы прошли 130 тысяч государственных гражданских и муниципальных служащих, руководителей и специалистов города Москвы и федеральных государственных служащих по более чем 250 программам.**

Убедительным доказательством эффективного развития университета служит стабильный и последовательный рост численности обучаемых студентов. Так, если в 2016 г. магистерскую подготовку проходили 257 человек, то в 2017 г. – уже 304 человека, а в 2018 г. – 408 человек. Рост за три года составил 59%. Соответственно, бакалаврскую подготовку в 2016 г. проходили 875 человек, в 2017 г. – 927 человек, в 2018 г. – 1055 человек. Рост составил 21%. В целом за три года количество студентов возросло с 1132 человек в 2016 г. до 1463 человек в 2018 г. Увеличение составило 29%. Подобные показатели – свидетельство эффективности деятельности и конкурентоспособности вуза.

Из года в год растет и количество слушателей, обучающихся по программам переподготовки и повышения квалификации. Всего же в период с 1994 по 2018 г. переподготовку и повышение квалификации в Университете Правительства Москвы прошли 130 тысяч государственных гражданских и муниципальных служащих, руководителей и специалистов города Москвы и федеральных государственных служащих по более чем 250 программам.

Характеризуя систему дополнительного профессионального образования в университете, В. Ю. Фивейский отметил: «Ежегодно мы обновляем программы и выстраиваем линию дополнительного образования в соответствии с требованиями московского правительства… Университет – это отличная коммуникационная площадка для обмена опытом, знакомства с интересными и опытными специалистами. Для этого мы планируем и дальше приглашать лучших отечественных и зарубежных экспертов-практиков» [5].

В настоящее время в вузе действует система переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров, профессионального сопровождения образовательной деятельности. Ее элементами являются: Управление проектно-аналитической деятельности (Е. М. Романова); Управление развития государственного управления (О. Н. Чернышова); Управление обучения государственных и муниципальных служащих (М. В. Талан); Управление технологического обучения (О. Г. Владимирова); Управление обучения и развития персонала (К. А. Хомкин); Управление развития отраслевых образовательных программ (К. Н. Царанов); Институт кадровой политики, состоящий из нескольких центров, возглавляемых О. О. Ждановой (Центр кадро-

вой диагностики и развития персонала), О. В. Стародубцевой (Центр кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов), Н. Ю. Филимоновой (Центр развития карьеры)[3]; а также Центр методологического и аналитического обеспечения кадровой политики; Центр привлечения и подбора персонала.

«Мне посчастливилось пройти курс магистратуры по направлению «Международные отношения» в Университете Правительства Москвы. Приобретенные знания стали основой последующей карьеры в Департаменте внешнеэкономических и международных связей города Москвы. Вне всякого сомнения, вуз дал мне все самое необходимое, чтобы эта карьера состоялась. Однако связь с университетом не потеряна. Регулярные посещения курсов повышения квалификации, приобщение к последним достижениям управленческой практики для меня и моих коллег стали нормой»[4].

Кандидат экономических наук,
начальник управления по сопровождению
международных проектов Департамента
внешнеэкономических и международных
связей города Москвы О. В. Шутенко

Развитие вуза немыслимо без обеспечивающих подразделений, в первую очередь финансово-экономической службы. Начиналась она с отдела бухгалтерского учета и контроля. Сегодня данная служба представлена рядом подразделений, выполняющих разнообразные функции: планово-экономическим отделом, отделом организации и проведения торгов и др.

В 2014 г. было сформировано Административно-хозяйственное управление. С 1 марта 2001 г. в вузе функционирует отдел кадров.

Важным структурным подразделением вуза является библиотека. Сформирована она была в 1999 г. По мере развития вуза библиотека расширяла свои функциональные возможности. В частности, появилась медиатека, в которой с 2018 г. функционирует виртуальный читальный зал Национальной электронной библиотеки. С 2003 г. библиотека ведет собственный электронный каталог, позволивший существенно улучшить работу студентов и преподавателей с библиотечным фондом. Для выполнения выпускных квалификационных и других учебных работ студентам вуза предоставлена возможность научного поиска по электронному каталогу изданий и публикаций. Электронный каталог также дает преподавателям широкие возможности подбора учебных и научных изданий по всем дисциплинам для рекомендации студентам.

Сегодня и обучающиеся, и педагоги Университета Правительства Москвы имеют доступ к трем электронно-библиотечным системам (IPRbooks, Znanium и ЮРАЙТ). С 2015 г. библиотека приобретает не только печатную, но и электронную периодику. Подписка постоянно расширяется и обновляется. С 2016 г. открыт доступ к электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки.

В настоящее время библиотека структурно входит в Отдел научно-практических проектов и информации в качестве сектора научной информации и электронной библиотеки. Отдел также включает в себя секторы издательский, научно-исследовательских работ и проектов, редакции журнала Университета Правительства Москвы.

Важнейшим организационным элементом университета является учебно-методическое подразделение. От его слаженной и системной работы во многом зависит качество образовательной деятельности. В нашем вузе такое подразделение было создано в 1999 г. С 2016 г. организацией и координацией учебной и учебно-методической работы занимаются два отдела: учебный (М. Ю. Погудаева) и учебно-методический (Т. А. Дидяева). Свою миссию они реализуют весьма эффективно.

В системе учебно-методического обеспечения образовательного процесса вуза достойное место занимает информационно-технологическая служба. В 1994 г. был создан Центр информационных технологий. На протяжении всех лет центр занимается обеспечением вуза вычислительной техникой и консультированием сотрудников по вопросам эксплуатации установленного оборудования.

[3] Подробнее см. с. 29–50. – Прим. ред.

[4] Из интервью с О. В. Шутенко.

В нашем университете создана локально-вычислительная сеть (ЛВС), которая стала частью компьютерной сети Правительства Москвы. В настоящее время в университете функционируют 8 компьютерных классов по 20 рабочих мест в каждом, Центр тестирования персонала на 30 рабочих мест, компьютеризировано 200 рабочих мест сотрудников. В целях качественного проведения лекционных и практических занятий с применением презентаций все аудитории оборудованы стационарным проекционным оборудованием или интерактивными панелями. Во всех помещениях университета есть доступ в Интернет.

На протяжении всех лет своего функционирования университет придавал большое значение профессиональной подготовленности выпускников. Практическая ориентированность образовательной деятельности – визитная карточка Университета Правительства Москвы. Первостепенную роль в реализации данной задачи сыграл созданный в 2004 г. отдел организации практик и трудоустройства, а сегодня – Центр развития карьеры. Данное подразделение функционирует в тесном контакте со структурами Мэра и Правительства Москвы. Положительные результаты такого взаимодействия очевидны. Это:

- осуществление программы молодежных стажировок в Правительстве Москвы, в том числе для студентов Университета Правительства Москвы;
- трудоустройство выпускников и сопровождение их карьеры;
- продвижение кадровых и образовательных проектов Правительства Москвы;
- тесное сотрудничество с организациями, выступающими в качестве работодателей для наших выпускников.

Студенты университета принимают активное участие в крупнейших «карьерных» мероприятиях, таких как «Интерн-Пикник», «Команда Мэра» и др. Все они сопровождаются инновационными по своему характеру мастер-классами.

Благодаря проектной деятельности, ставшей для наших студентов нормой, появляется реальная возможность предложить, а затем совместно с органами власти воплотить в жизнь эффективные идеи.

Большой популярностью пользуются обменные стажировки с регионами, позволяющие стажерам наладить контакты и обменяться опытом реализации городских проектов. Стажировки проводятся уже семь лет подряд. Республика Татарстан, город Санкт-Петербург, Красноярский край и Свердловская область – их активные участники.

Подобная адресная забота о трудоустройстве студентов – выпускников университета – достойный пример для подражания другим вузам Москвы и России.

В 2003 г. в вузе был образован отдел воспитательной работы. В сентябре 2007 г. на его базе формируется Центр воспитательной и социально-психологической работы университета, который функционировал до лета 2013 г. В настоящее время действует сектор воспитательной работы в составе учебного отдела. Данное подразделение вуза решает ответственные задачи по формированию у обучаемых научного мировоззрения, общей культуры, гражданско-патриотических, духовно-нравственных и профессиональных качеств, позволяющих выпускникам эффективно трудиться на благо России и города Москвы. В Университете Правительства Москвы проводится большое количество культурно-досуговых и спортивно-массовых мероприятий, ведется активная работа по утверждению здорового образа жизни, организуются многочисленные кружки по интересам, клубы. Студенты приобщаются к героическому прошлому нашей Родины.

Статус университета предполагает активную международную деятельность. На сегодняшний день Управление международного сотрудничества состоит из Центра международных образовательных программ и европейского сотрудничества (О. В. Горбулина) и Центра международных и региональных проектов (А. П. Иванов).

Международное сотрудничество университета находит свое воплощение в развитии контактов и заключении договоров с зарубежными партнерами, реализации совместных проектов и программ, организации стажировок студентов, участии в международных конференциях и симпозиумах по актуальным для развития Москвы темам.

**На сегодняшний день МГУУ Правительства Москвы – открытая площадка для международного сотрудничества.**

Изучение международного опыта и зарубежных управленческих технологий, совместные образовательные и научные программы способствуют эффективному формированию студентов как специалистов уровня мировых стандартов.

На сегодняшний день МГУУ Правительства Москвы – открытая площадка для международного сотрудничества.

Установлены и активно развиваются деловые контакты с высшими учебными заведениями и научно-образовательными структурами Чехии, Германии, Финляндии, Италии, Австрии, Китая, Сингапура, Индонезии, Казахстана, Белоруссии и др.

Чрезвычайно высокую оценку как в прессе, так и среди специалистов неизменно получают международные научно-практические конференции самой разнообразной тематики: «Управление городом в XXI веке», «Управление и самоуправление крупным городом: современность и перспективы», «Безопасность мегаполиса», «Мегаполис – столица федерации: опыт Москвы и Берлина», «Государство и бизнес: управление и налог в государственных закупках», «Современный мегаполис: формирование «зеленой экономики» и др.

2018 г. был объявлен годом Японии в России. Университет Правительства Москвы принимал гостей из этой страны. Проведение ряда мероприятий стало возможным благодаря сотрудничеству университета с посольством Японии в Российской Федерации и автономной некоммерческой организацией «Японский центр». Так, своими знаниями в области внедрения бизнес-инноваций в японских компаниях поделился Х. Дзёгасаки – консультант акционерной компании World Business Associates («Проектный менеджмент в бизнес-инновациях»).

Стали традиционными лекции, читаемые в Университете Правительства Москвы послами иностранных государств. С лекциями перед студентами выступали послы Чешской Республики – г-н В. Ремек, Республики Индонезия – г-н В. Суприяди, Финляндской Республики – г-н М. Хаутала. В мае 2018 г. университет посетили мэр Хельсинки Я. Вапаавуори и заместитель государственного секретаря Министерства занятости и экономического развития Финляндии П. Пелтонен.

Неизменным успехом у студентов пользуется ежегодный курс лекций на английском языке о мировом маркетинге г-на Э. Таволетти, профессора одного из старейших вузов Европы – Университета Мачераты.

Уникальным примером гуманитарного сотрудничества России и Чехии стала организованная совместно с Пражским экономическим университетом российско-чешская программа бакалавриата, которая предполагает подготовку универсальных кадров, обладающих профессиональными компетенциями для работы как в производственно-экономической сфере на территории Российской Федерации и Европейского союза, так и в сфере государственной службы по управлению и регулированию хозяйственной деятельности регионов России. Уникальность программы – в объединении стандартных форм обучения, действующих в рамках Европейского союза, с обучением на русском языке преимущественно на территории Российской Федерации.

Ежегодно университет, используя связи с зарубежными госструктурами и партнерскими учебными организациями, организует краткосрочные стажировки для государственных служащих города Москвы с целью знакомства с лучшими зарубежными управленческими практиками. География поездок достаточно широкая: от Западной Европы до Восточной Азии. Тематика программ выбирается из списка достижений той или иной страны.

Возрастание роли образования и науки в обществе, диверсификация высшего образования по институциональным формам, уровням и содержанию, а также интернационализация высшего образования – все эти мировые тенденции характеризуют международный компонент в деятельности МГУУ Правительства Москвы как необходимое условие его комплексного развития.

В 2000-е гг. активное развитие в вузе получило студенческое самоуправление. Студенческий совет был создан в 2003 г. по инициативе студентов. Изначально он формировался как добровольная самоуправляемая некоммерческая общественная постоянно действующая

**Стали традиционными лекции, читаемые в Университете Правительства Москвы послами иностранных государств.**

выборная организация. Именно студенческий совет стал ядром студенческого самоуправления. Помимо него, в состав самоуправления вошли студенческое научное общество (далее – СНО) и студенческая газета.

В процессе развития системы студенческого самоуправления совершенствовалась его структура, менялись приоритеты. Сегодня среди наиболее актуальных направлений деятельности – научная, культурно-массовая, спортивная, волонтерская деятельность, проведение благотворительных акций.

Важной частью студенческого самоуправления является СНО, организованное 20 декабря 2002 г. За годы своего функционирования общество накопило большой арсенал форм деятельности и серьезных научных достижений. Это участие в ежегодно проводимых научных конференциях студентов, межвузовских студенческих мероприятиях, международных конкурсах. К концу обучения в Университете Правительства Москвы многие студенты имеют научные публикации. Как показала практика, участие студентов в научной деятельности способствует повышению качества учебы, обретению необходимых аналитических компетенций.

25 лет жизни университета – это 25 лет кропотливой работы, напряженных будней, славных побед и самоотверженной борьбы за результат, за достойное место в системе отечественных вузов. В этой борьбе плечом к плечу сплотились все преподаватели, студенты, сотрудники нашего университета.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Постановление ЦК КПСС, Совмина СССР от 06.02.1988 № 166 «О перестройке системы повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов народного хозяйства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

2. Распоряжение Мэра от 10.01.1994 № 10-РМ «Об организации в составе Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации Московской высшей школы управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

3. Распоряжение Мэра от 29.10.1997 № 843-РМ (ред. от 15.04.2002) «О создании Московского городского института управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

4. Распоряжение Мэра от 08.05.1998 № 459-РМ (ред. от 22.10.1999) «О развитии Московского городского института управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

5. Программы дополнительного образования на 2015 год // Вестник МГУУ. – 2014. – № 3–4. – С. 75.

6. 15 лет Московскому городскому университету управления Правительства Москвы / Авт-сост. С. А. Погодин, А. А. Дымов. – М.: ДоМира, 2009. – С. 30.

## REFERENCES

1. Decree of the Central Committee of the Communist Party of the Soviet Union, the Council of Ministers of the USSR of 06.02.1986 No. 166 “On remodeling the system of professional development and retraining of senior officials and specialist of the national economy” [Digital resource]. Access: Consultant Plus.

2. Directive of the Mayor of 10.01.1994 No. 10-MD “On organization of Moscow’s Higher School of Management as part of the Academy of National Economy under the Government of the Russian Federation” [Digital resource]. Access: Consultant Plus.

3. Directive of the Mayor of 29.10.1997 No. 843-MD (as amended on 15.04.2002) “On establishing the Moscow Metropolitan Management Institute” [Digital resource]. Access: Consultant Plus.

4. Directive of the Mayor of 08.05.1998 No. 459-DM (as amended on 22.10.1999) “On the development of the Moscow Metropolitan Management Institute” [Digital resource]. Access: Consultant Plus.

5. Programmy dopolnitel’nogo obrazovaniya na 2015 god [Complimentary professional education programs for 2015] // Herald of the MMGU. 2014. No. 3–4. P. 75.

6. 15 let Moskovskomu gorodskomu universitetu upravleniya Pravitel’stva Moskvy [15-th anniversary of Moscow Metropolitan Governance University] / comp. by Pogodin, S. A. and Dymov, A. A. M.: DoMira, 2009. P. 30.

**О. В. СТАРОДУБЦЕВА**
директор Центра кадрового аудита
и совершенствования кадровых процессов
Университета Правительства Москвы

**O. V. STARODUBTSEVA**
Director of the Center for HR Auditing
and Perfecting HR Processes of Moscow
Metropolitan Governance University

УДК 351/354(470+571):005.591

# Оптимизация процессов, происходящих в государственных структурах, и оценка их эффективности

# Optimization of Processes Going on in State Structures and their Efficiency Evaluation

**Переход к цифровой экономике актуализирует задачи оптимизации большинства процессов, происходящих в государственных структурах, и оценки их эффективности. В статье представлен уникальный опыт решения подобных задач в области HR (human resource), накопленный Центром кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов Университета Правительства Москвы. Проведено исследование современных кадровых технологий, применяемых сотрудниками центра при оптимизации численности органов исполнительной власти в целом и отдельных подразделений в частности. В статье дана классификация услуг Центра кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов. Особое внимание уделено проекту «Фотография рабочего дня», раскрыта практика его применения при определении оптимальной численности сотрудников. Статья содержит актуальный статистический материал, отражающий итоги работы центра. Отмечена заинтересованность в распространении опыта применения кадровых технологий Центром кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов в других субъектах Российской Федерации.**

**Transition to digital economy makes the task of optimizing most processes in state structures, as well as their efficiency evaluation a crucial one. The article shares unique track record of solving these issues in the HR realm, that's been accumulated by the Center for HR Auditing and Perfecting HR processes of Moscow Metropolitan Governance University. A survey has been made of modern HR technologies used by the Center for HR auditing when seeking to optimize the numerical strength of the executive branch of government as a whole or of a separate part thereof. "Time tracking" sampling project enjoys special attention, and practices of its use when seeking to determine optimum workforce strength are expounded. The article contains current statistical data reflecting the Center's track record. A lot of interest on the part of other subject territories of the Russian Federation has been spotted to circulate the Center's HR best practices in the regions. The optimization methodologies tried out in Moscow's state structures received honorable mention at the Labor Ministry's contest of "The best HR practices in the state and municipal service".**

**Ключевые слова:** кадры, оптимизация, повышение эффективности, фотография рабочего дня, Центр кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов, цифровая экономика.
**Key words:** service, optimization, efficiency boost, time tracking sampling, Center for HR auditing and Perfecting HR practices, digital economy.

## Центр кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов Университета Правительства Москвы накопил уникальный опыт в сфере современных кадровых технологий.

Одна из важнейших задач руководителей государственных структур состоит не только в том, чтобы наладить и улучшить работу своих сотрудников, но и в том, чтобы проводить постоянный анализ настоящего положения дел и достигнутых результатов, корректировать цели и задачи организации в соответствии с основными стратегиями, регулярно отслеживать показатели производительности и эффективности труда. При этом важно сравнить запланированные результаты и конечные итоги, достигнутые организацией в определенный период. С этой целью применяются аналитические методы.

Центр кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов Университета Правительства Москвы (далее – Центр кадрового аудита) накопил уникальный опыт в сфере современных кадровых технологий, поэтому эффективно помогает руководителям органов власти и бюджетных учреждений осваивать новейшие инструменты, использовать новые подходы для решения управленческих задач, оптимизировать рабочие процессы, создать комфортные условия для каждого сотрудника (рис. 1).

РИСУНОК 1.
**Центр кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов Университета Правительства Москвы: активные направления деятельности**

Ключевым инструментом работы Центра кадрового аудита на протяжении всего периода деятельности является реализация проекта «Фотография рабочего дня» в органах исполнительной власти и подведомственных учреждениях города Москвы.

Сколько в среднем в день работают сотрудники? С чем связаны переработки? Оптимально ли нижестоящий руководитель выстраивает работу подразделения? На какие курсы необходимо отправить сотрудников с целью повышения качества работы? Есть ли «лишние» люди в подразделении или же количество сотрудников оптимально для тех задач, которые ставятся перед подразделением? На эти и многие другие вопросы руководителей, связанные с организацией работы подчиненных, помогает ответить проект «Фотография рабочего дня».

Чтобы понять, какие функции необходимо и возможно автоматизировать, а какие требуют оптимизации за счет других способов, какие функции связаны с властными полномочиями и требуют особого внимания, а какие не связаны и, возможно, являются дублирующими, – во всем этом помогает разобраться метод функционального анализа (заполнение анкет, проведение структурированного интервью с руководителями подразделений и их заместителями, анализ всех функций органа исполнительной власти или подведомственного учреждения на предмет избыточности или дублирования с указанием конкретных результатов деятельности и т. д.) (рис. 2).

Также разработка нормативов времени, выделенных на выполнение той или иной операции, помогает провести аналитику и просчитать трудозатраты на цикличные операции, приходящиеся на каждую функцию в годовом измерении из расчета на восьмичасовой рабочий день каждого работника. Указанные расчеты можно производить по аналогии с Методическими рекомендациями по нормированию численности и формированию организационно-штатной структуры типовых подразделений федеральных органов исполнительной власти [1]. В рекомендациях, например, определяется норматив штатной численности: на юридическое (правовое) обеспечение федерального органа власти – 23%,

## Оценка загрузки на 1 сотрудника обеспечивающих подразделений по годам

ПРИМЕР

| Управление | Загрузка на 1 штат. единицу | | |
|---|---|---|---|
| | 2014 | 2017 | Тенденция |
| Всего штатных единиц в организации | 1979 | 2043 | ↑ |
| Бухгалтерия | 53 | 50 | ↓ |
| Управление планирования | 76 | 66 | ↓ |
| Управление ИТ | 49 | 55 | ↑ |
| Управление эксплуатации | 20 | 19 | ↓ |
| Управление безопасности | 31 | 30 | ↓ |

## Анализ отчетной информации и затрачиваемого времени

ПРИМЕР

| | Количество уникальных отчетов | Из них автоматизировано, в % |
|---|---|---|
| Бухгалтерия | 43 | 80 |
| Управление эксплуатации | 30 | 24 |
| Управление безопасности | 21 | 0 |
| Управление планирования | 13 | 0 |
| ИТ | 9 | 0 |

РИСУНОК 2.
**Результат функционального анализа**

на кадровую работу и организацию прохождения гражданской службы – 9%. Помимо этого, при расчете численности можно использовать отраслевые и межотраслевые нормативы, разработанные Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации (далее – Минтруд). Вместе с тем отметим, что подобные нормативы разработаны не для всех функций и типовых операций, выполняемых работниками органов исполнительной власти и подведомственных учреждений, и не всегда учитывают временные профильные функции подразделений (например, связанные с подготовкой и проведением в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA – 2018, крупных международных саммитов и форумов). Для таких подразделений, как Управление отделом информационной и экономической безопасности, нормативы отсутствуют, что усложняет процесс расчета численности функционирующего штата сотрудников в части обеспечения информационной и экономической безопасности органа власти или подведомственного учреждения. Также заметим, что нормативы в условиях непрерывной автоматизации многих процессов достаточно быстро устаревают, поэтому не считается корректным рассчитывать оптимальную численность подразделений только на основе предлагаемых нормативов.

Исходя из вышесказанного, наиболее эффективным инструментом для оценки трудовых затрат и разработки нормативов с целью расчета фактической численности работников того или иного подразделения, вне зависимости от того, профильное оно или обеспечивающее, является фотография рабочего дня. Под фотографией рабочего дня понимается метод изучения рабочего времени путем наблюдения и измерения всех без исключения полезных затрат и потерь времени на протяжении всего рабочего дня в период от трех до пяти рабочих дней, по итогам которого все функции будут разделены на обобщенные категории для дальнейшей проработки (рис. 3).

## Результаты деятельности сотрудников по итогам фотографии рабочего дня

**Основная/профильная деятельность:**

✓ .....
✓ .....
✓ .....
✓ .....

В среднем 50% времени, или по 4 часа в день

**Обеспечивающая/непрофильная деятельность:**

✓ .....
✓ .....
✓ .....
✓ .....

В среднем 25% времени, или по 2 часа в день

**Время отдыха / потери времени:**

✓ .....
✓ .....
✓ .....
✓ .....

В среднем 25% времени, или по 2 часа в день

**Выводы:** непрофильную деятельность по итогам детального анализа передали в более профильные подразделения, обеспечивающую деятельность частично передали делопроизводителю, частично автоматизировали. В среднем у госслужащего по итогам фотографии рабочего дня обеспечивающая деятельность занимает не более 1 часа в день при оптимально выстроенных процессах.

РИСУНОК 3.
**Результат фотографии рабочего дня**

Мы работаем с госструктурами и бюджетными учреждениями Москвы НАЧИНАЯ С **2012** ГОДА

Нашим сервисом уже воспользовались БОЛЕЕ **50** ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ МОСКВЫ

Мы кропотливо изучили рабочие функции БОЛЕЕ **2000** СОТРУДНИКОВ

По результатам проведенных работ составили БОЛЕЕ **60** ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИХ ОТЧЕТОВ

РИСУНОК 4.
**Итоги работы Центра кадрового аудита с 2012 г.**

В рамках применения данного метода за каждым сотрудником подразделения или за сотрудниками, выполняющими типовые операции, закрепляется индивидуальный наблюдатель, который фиксирует каждое действие в специально разработанной программе с указанием количественных показателей, объема работы, конечного потребителя. Массив данных, полученный от всех наблюдателей, анализируется и классифицируется по типовым операциям, по содержанию и виду операций. Помимо этого, из общего массива данных выделяют типовые операции, например, проверку расчетных листков в бухгалтерии или время, затраченное на регистрацию одного входящего обращения гражданина в системе ЭДО, в канцелярии. Таким образом можно получить еще и нормативы времени, необходимого для выполнения типовых операций подразделения и для дальнейшего расчета оптимальной численности штатных сотрудников. Единственный минус данного инструмента – возможность в период наблюдения увидеть не все функции и операции, которые выполняет сотрудник, но если проводить замеры в течение года несколько раз, то этот риск легко минимизировать.

Об актуальности мероприятий, проводимых Центром кадрового аудита, свидетельствуют цифры на момент написания статьи (рис. 4).

Крупными заказчиками Центра кадрового аудита в городе Москве являются:

- Департамент экономической политики и развития города Москвы;
- Департамент городского имущества города Москвы;
- Департамент транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы;
- Департамент финансов города Москвы;
- центры государственных услуг города Москвы «Мои документы»;
- префектуры округов города Москвы;
- ГКУ «Организатор перевозок».

Отметим также, что начиная с 2017 г. Центр кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов сотрудничает с регионами и активно делится своим уникальным опытом в государственном секторе.

За время реализации проектов и использования метода фотографии рабочего дня Центром кадрового аудита получены уникальные результаты по изучению рабочего времени государственных служащих (рис. 5). В ряде под-

| Основные потери времени госслужащего | В среднем в день на 1 сотрудника | | В среднем в год на 1 ГГС |
|---|---|---|---|
| | от | до | |
| Подготовка неактуальных/дублирующих отчетов | 1 часа | 5 часов | 494 часа |
| Совещания, коммуникации (внутри одной организации) | 30 мин. | 3,5 часа | 370 часов |
| Перенос бумажных копий документов из кабинета в кабинет/канцелярию | 20 мин. | 2 часа | 247 часов |
| Поиск информации на рабочем столе | 30 мин. | 1,5 часа | 123 часа |

**В день у одного госслужащего Правительства Москвы можно оптимизировать ДО 3 ЧАСОВ**

РИСУНОК 5.
**Основные потери времени у госслужащих за 2017–2018 гг.**

разделений на основе предложений Центра кадрового аудита удалось усовершенствовать взаимодействие внутри и между подразделениями, устранить причины возникновения потерь рабочего времени, создать единую форму отчетов и ответов на обращения граждан. Кроме того, были даны рекомендации по обучению руководителей подразделений с целью развития навыков личной эффективности, делегирования, планирования и проведения совещаний.

Сотрудники Центра кадрового аудита постоянно совершенствуют свою методологию и расширяют инструментарий. Так, в 2016 г. было разработано специальное приложение в виде планшетного решения для автоматизации работы наблюдателей при проведении фотографии рабочего дня и для повышения объективности получаемой информации. Данное планшетное решение сокращает время на подготовку аналитических отчетов и позволяет выгружать полученные данные в режиме онлайн.

В последнее время опытом Центра кадрового аудита все чаще стали интересоваться на федеральном и региональном уровнях, что, безусловно, говорит об актуальности темы оптимизации и оценки эффективности процессов, происходящих в государственных структурах.

**Сотрудники Центра кадрового аудита постоянно совершенствуют свою методологию и расширяют инструментарий.**

В 2017–2018 гг. был реализован масштабный проект Центра кадрового аудита – фотография рабочего дня в центрах государственных услуг города Москвы «Мои документы». Были даны рекомендации по нормированию основных услуг, предоставляемых в «Моих документах» на тот момент, и предложения по сокращению времени на обслуживание граждан по конкретным услугам (рис. 6).

Еще один крупный проект – фотография рабочего дня в учреждениях жилищно-коммунального хозяйства. В 2017 г. в рамках масштабного городского проекта по реинжинирингу кадровых процессов ГБУ «Жилищник» и ГБУ «Автомобильные дороги» города Москвы начались мероприятия по проведению фотографии рабочего дня для основного персонала бюджетных учреждений с целью разработки нормативов для расчета необходимой численности и оптимизации работы в целом.

В среднем на 1 услугу — 28,5 мин.

РИСУНОК 6.
**Бизнес-процесс оказания одной из услуг в центрах «Мои документы»**

РИСУНОК 7.
**Фотография рабочего дня в учреждениях жилищно-коммунального хозяйства**

РИСУНОК 8.
**Слева направо: ректор Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейский, директор Центра кадрового аудита О. В. Стародубцева, начальник Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы П. А. Малыхин**

Фотография рабочего дня в учреждениях жилищно-коммунального хозяйства (рис. 7) проводилась в два этапа:

- весенне-летний период – с 27 марта по 16 июня 2017 г.;
- зимний период – с 17 января по 16 марта 2018 г.

На примерах, указанных выше, хорошо видно, что Центр кадрового аудита анализирует и оптимизирует деятельность не только офисных работников, но и сотрудников, работающих в «полевых» условиях, что еще раз подтверждает наличие индивидуального подхода и применение специально адаптированных методик под конкретные проекты.

Отметим также, что в работе центра принимают участие студенты Университета Правительства Москвы.

В заключение подчеркнем, что 2018 г. стал знаковым в истории Центра кадрового аудита. Директор Центра кадрового аудита О. В. Стародубцева (рис. 8) получила благодарность Мэра Москвы за вклад в развитие кадрового потенциала Правительства Москвы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Методические рекомендации по нормированию численности и формированию организационно-штатной структуры типовых подразделений федеральных органов исполнительной власти [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

2. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosmintrud.ru/.

3. Московский городской университет управления Правительства Москвы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mguu.ru/.

## REFERENCES

1. Methodology tips on regulating numerical strength and organizational and staffing structuring of a standard Federal executive body [Digital resource]. Access: Consultant Plus.

2. Ministry of Labor and Social Security of the Russian Federation [Digital resource]. Access: https://rosmintrud.ru/.

3. Moscow Metropolitan Governance University [Digital resource]. Access: https://mguu.ru/.

**О. О. ЖДАНОВА**
директор Центра кадровой диагностики и развития персонала Университета Правительства Москвы

**O. O. ZHDANOVA**
Director of the Center for HR Personnel Diagnostics and Development of Moscow Metropolitan Governance University

УДК 352.075.2(470-25):005.962.131

# Оценка и тестирование персонала в кадровых проектах Правительства Москвы

# Personnel Assessment and Testing in HR Projects of the Moscow Government

**Статья посвящена деятельности Центра кадровой диагностики и развития персонала Московского городского университета управления Правительства Москвы. Описаны преимущества современных технологий оценки и тестирования, используемые центром, задачи, подходы, основные возможности и направления деятельности центра. В статье приводятся основные достижения Центра кадровой диагностики и развития персонала, даны примеры оценочных проектов, проектов по тестированию персонала, представлены проекты по разработкам инструментов оценки и развития, реализованные в рамках решения задач кадровой политики Правительства Москвы с 2011 по 2018 г. Благодаря большому арсеналу инструментов оценки и тестирования, современным технологиям, наработанному опыту Центр кадровой диагностики и развития персонала МГУУ Правительства Москвы проводит независимую, объективную оценку управленческих, профессиональных и личностных качеств кандидатов и госслужащих на неизменно высоком уровне.**

**The article is a review of the Center for HR Personnel Diagnostics and Development activities. It contains description of advantages offered by modern technologies of HR personnel diagnostics and development used by the Center, of its tasks and approaches along with description of its main capabilities and the working profile. The article lists the Center's key accomplishments, cases of assessment projects and those on elaboration of assessment and development tools, which were realized as part of Moscow Government's HR policies in 2011–2018. Through the hefty arsenal of assessment and diagnostics instruments, due to modern technologies and gained experience the Center competently carries out its independent, impartial evaluations of managerial, professional and personal qualities of aspirants and civil servants.**

**Ключевые слова:** кадровая политика Правительства Москвы, проекты Правительства Москвы по оценке и тестированию персонала, ассессмент-центр, центр развития, «воронка отбора», резерв управленческих кадров, тесты профессиональных знаний, оценка благонадежности.
**Key words:** Moscow Government HR policies, Moscow Government's personnel assessment projects, assessment center, development Center, "selection funnel", executive candidate pool, specialized knowledge tests, trustworthiness assessment.

Центр кадровой диагностики и развития персонала был создан в 2011 г. на базе Московского городского университета управления Правительства Москвы с целью внедрения современных технологий оценки персонала в кадровые процессы на государственной гражданской службе города Москвы.

За годы существования центра, с 2011 по 2018 г., общий объем работы вырос в 28 раз. Все начиналось с 362 человек, которые прошли оценку в 2011 г. В 2018 г. разные виды оценки и тестирования прошли уже более 10 тысяч человек:

| Год | Человек |
|---|---|
| 2011 | 362 |
| 2012 | 1534 |
| 2013 | 2507 |
| 2014 | 3633 |
| 2015 | 6091 |
| 2016 | 8460 |
| 2017 | 9577 |
| 2018 | 10 276 |

Работа Центра кадровой диагностики и развития персонала Правительства Москвы направлена на содействие повышению кадрового потенциала Правительства Москвы через участие во всех этапах кадровой работы – от привлечения и подбора до развития, продвижения и удержания.

За время существования центра реализовано более 50 уникальных оценочных проектов для отраслевых и функциональных органов власти, оценку и тестирование прошли более 42 тысяч человек: госслужащих, сотрудников подведомственных учреждений и кандидатов на государственную гражданскую службу.

Задачи и подходы центра можно разделить на несколько областей:

1) подбор кандидатов на управленческие должности в Правительстве Москвы;

2) оценка рисков для обеспечения кадровой безопасности;

3) массовый отбор;

4) оценка с целью развития и карьерного продвижения.

Работа центра с кадровым потенциалом организации приведена на рис. 1.

В основе реализуемых оценочных проектов лежит методология центра оценки (ассессмент-центра). **Центр оценки** – это комплексная процедура диагностики персонала, реализуемая группой квалифицированных экспертов, направленная на оценку текущего уровня развития профессионально значимых компетенций сотрудника, а также его личностного и управленческого потенциала, в основу которой положена оценка поведения участников в специально смоделированной деятельности [2–4].

Для достижения лучших результатов центр адаптирует классические методы к особенностям государственной гражданской службы, применяет кейсы из практики городского управления, разрабатывает тесты по проверке профессиональных знаний и упражнения (рис. 2).

Основой для проведения любых оценочных процедур, в том числе центра оценки, является модель компетенций. Она служит необходимой базой для формирования системы оценки персонала, обеспечивает наличие единых для всех критериев при принятии кадровых решений.

Компетенция – интегральная характеристика человека, сочетающая в себе его знания, навыки, мотивацию, установки и личностные особенности, способствующая успешному и эффективному решению определенной задачи, описанная в терминах наблюдаемого поведения [2; 6; 7]. Профиль критериев оценки формируется по результатам исследования профессиональной деятельности, особенностей задач и уникальной специфики организации [4].

Первоначальная модель компетенций госслужащего Правительства Москвы была разработана в 2011 г. В 2014 г. центром была предложена модель компетенций «Чиновник нового типа». В новой модели компетенций были отражены актуальные требования к госслужащим, такие как клиентоориентированность, умение работать в режиме многозадачности, навыки формирования команды, а также важные ценностные составляющие: стремление работать на благо общества, приносить пользу городу, способствовать его развитию и процветанию, принципиальность

в соблюдении установленных регламентов, норм и правил в работе, соблюдении закона и социально-нравственных норм. В итоге была создана модель компетенций, состоящая из трех блоков (рис. 3).

В 2015 г. сразу два кадровых проекта центра – «Формирование модели компетенций» и «Центр оценки (ассессмент-центр)» – вошли в число победителей всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе», организованного Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации.

Основные регулярные проекты центра – оценка руководителей при назначении на должность, оценка сотрудников, занимающихся закупками на государственной гражданской службе, отбор на молодежную стажировку в Правительство Москвы и оценка управленческого потенциала органов исполнительной власти города.

Оценка в рамках **согласования на должность,** один из первых проектов центра, успешно реализуется с 2011 г. В настоящий момент проведение оценки обязательно для лиц, назначаемых на должности государственной гражданской службы Мэром Москвы. Цель оценки – помочь руководителю принять взвешенное решение о назначении. Для этого необходима объективная информация о профессиональных качествах, управленческих навыках, мотивации и рисках назначения кандидата. В ходе комплексной процедуры оцениваются общекорпоративные и управленческие компетенции, мотивация к переходу на новую должность, к работе на государственной гражданской службе, проводится анализ успешности карьеры кандидатов. Для получения полной и актуальной информации о профессиональных знаниях и опыте разработана специальная анкета, которая заполняется непосредственным руководителем либо сотрудником кадровой службы, хорошо разбирающимся в специфике деятельности на целевой должности.

В результате оценки готовится отчет с описанием сильных сторон, рисков назначения, уровня развития компетенций и мотивации. Для обозначения выводов используется

| | |
|---|---|
| Для привлечения и подбора | • оценка «под должность»<br>• оценка рисков правосознания и благонадежности<br>• отбор и расстановка кандидатов на ключевые позиции<br>• проведение тестирования и оценки кандидатов в рамках массовых конкурсов и отборов, создание «воронки отбора» |
| Для развития | • проведение центров развития<br>• формирование индивидуальных планов развития сотрудников<br>• формирование рекомендаций и программы обучения сотрудников<br>• оценка эффективности обучения |
| Для удержания | • формирование кадровой стратегии ОИВ: системы оценки, карьерных маршрутов и лифтов<br>• оценка при формировании кадрового резерва<br>• исследование оргклимата и вовлеченности |
| Для оценки профессионализма | **Разработка инструментов оценки знаний и профессионально важных компетенций:**<br>• тесты знаний, кейс-тесты, анкеты оценки профессионализма<br>• модели компетенций<br>• моделирование упражнений для оценки рабочих навыков /деловые симуляции |

РИСУНОК 1.
**Работа с кадровым потенциалом организации**

| | |
|---|---|
| Разрабатываем | • модели компетенций<br>• упражнения и кейсы<br>• тесты профессиональных знаний<br>• руководства для саморазвития руководителей<br>• PR-тесты |
| Оцениваем | • корпоративные и управленческие компетенции, компетенции личной эффективности<br>• рабочую мотивацию и мотивацию на развитие<br>• личностный и управленческий потенциал<br>• соответствие профилю компетенций, необходимых для должности |
| Тестируем | • профессиональные знания: общие и специальные (русский язык, базовая компьютерная грамотность, законодательство и др.)<br>• способности (аналитические навыки, память, внимание)<br>• личностные и стилевые особенности<br>• мотивационные предпочтения и ценностные установки<br>• благонадежность |
| Обучаем | • технологии разработки и проведения оценки персонала методом ассессмент-центра |

РИСУНОК 2.
**Возможности Центра кадровой диагностики**

РИСУНОК 3.
**Модель компетенций госслужащего Правительства Москвы**

принцип светофора. «Зеленый» цвет получают участники с высоким потенциалом, «желтый» – обладающие средним потенциалом, «красный» – имеющие низкий потенциал и существенные риски назначения. По каждому участнику формируется вывод о том, рекомендован ли он на конкретную должность. Вывод «рекомендован» ставится, если высока вероятность успешного выполнения задач в новой должности. Вывод «скорее рекомендован» получает кандидат, в целом способный справиться с задачами, но имеющий определенные слабые стороны и риски, снижающие его эффективность. Кандидат не рекомендуется на должность, когда маловероятно успешное решение задач в новой должности либо высоки риски со стороны правосознания кандидата.

За годы работы центра доля назначенных и с продленным сроком государственной гражданской службы руководителей, прошедших процедуру оценки, выросла с 10% в 2011 г. до 96% в 2018 г.

Основной задачей оценки государственных служащих Правительства Москвы, занимающихся **государственными закупками,** является оценка рисков совершения правонарушений в области государственных закупок, готовности и возможности выполнять задачи в рамках закупочной деятельности, принимать решения, связанные с участием в конкурсных комиссиях. Уникальность проекта в том, что при проведении центра оценки оценивается такая компетенция, как правосознание, включающая нормативность, готовность решать поставленные задачи в соответствии с законом и морально-этическими принципами. Оценка рисков правосознания – сложная область прогностической оценки, результатом которой должен быть достоверный прогноз будущего поведения участника оценки при работе в сферах, особенно подверженных коррупции.

**За годы работы центра доля назначенных и с продленным сроком государственной гражданской службы руководителей, прошедших процедуру оценки, выросла с 10% в 2011 г. до 96% в 2018 г.**

Центром кадровой диагностики был разработан специальный инструмент – деловая игра для оценки установок и морально-нравственных принципов, влияющих на поведение, связанное с соблюдением норм, регламентов и законности. Также используются тестовые методики оценки благонадежности российских и зарубежных провайдеров для обеспечения наиболее глубокой и достоверной оценки правосознания. С 2012 г. в рамках проекта прошли оценку 2812 государственных служащих Правительства Москвы, из них 90% соответствуют или частично соответствуют требованиям, предъявляемым к членам закупочной комиссии, и 10% не рекомендованы к данной деятельности.

Ежегодный **отбор на молодежную стажировку в Правительство Москвы** реализуется с 2011 г. Цель проекта – отобрать талантливых молодых людей, которые могут рассматриваться в качестве потенциальных кандидатов на государственную гражданскую службу. В 2011 г. стажеров было всего 20 человек. В 2018 г. мы набирали уже 200 стажеров. С каждым годом росло и количество кандидатов. В 2018 г. было принято 5477 заявок на стажировку. Объем очной оценки кандидатов за эти годы вырос более чем в 9 раз: с 76 в 2012 г. до 691 в 2018 г. «Воронка отбора» состояла из дистанционных и очных методов оценки. На онлайн-этап (прохождение онлайн-теста на проверку навыков работы с информацией и видеоинтервью) вышли 2880 кандидатов. Результаты тестирования были доступны всем участникам отбора в их личных кабинетах и содержали рекомендации по развитию. Очный этап состоял из увлекательного командного соревнования, игры-квеста. Лучше других проявили себя 493 участника, они прошли дополнительные телефонные интервью. В итоге 200 лучших кандидатов были приглашены на стажировку. С 2011 по 2017 г. 80% выпускников стажировки, трудоустроенных после завершения программы, остались работать в Правительстве Москвы, в том числе на руководя-

щих должностях. С 2017 г. по результатам оценки специалисты центра составляют совместно со стажерами индивидуальные планы развития.

**Открытый конкурс в резерв** на позицию главы управы проводился три раза. Впервые конкурс был объявлен в 2012 г. Каждый житель мог претендовать на должность главы управы района. Отбор и оценка строились с учетом особенностей деятельности главы управы и приоритетных для этой должности компетенций. На первый конкурс было подано 357 заявок. Во второй этап вышли 200 кандидатов, 100 из них дошли до финала, а 64 в итоге были зачислены в резерв. В 2013 г. из 450 кандидатов в резерв вошли 60 человек. Так были сформированы резервы 1.0 и 2.0, из которых впоследствии производились назначения на вакантные должности глав управ. Назначения получили 52% резервистов. В 2015 г. конкурс прошел в третий раз. Впервые был объявлен отбор кандидатов не только на позиции глав управ, но и их заместителей. Популярность конкурса значительно выросла, а количество заявок на участие в нем стало рекордным – 1458 человек. Очную оценку прошли более 600 человек. По итогам многоступенчатого отбора в резерв 3.0 вошли 197 кандидатов, из них 80 человек – на позиции глав управ и 117 – на позиции заместителей глав управ. Назначение в последующие два года получили 49% резервистов.

Важное направление работы центра – **оценка для развития и карьерного продвижения,** с акцентом на выявление профессионального и управленческого потенциала и зон развития участников. Среди заказчиков проектов по оценке управленческого потенциала – департаменты и префектуры города Москвы.

Департамент городского имущества города Москвы ввел такую оценку в регулярную практику. Проект реализуется уже в течение семи лет. Особенность проекта – разносторонняя оценка управленческих навыков и наличие в индивидуальных отчетах рекомендаций по развитию компетенций для каждого участника. С момента начала оценки большинство кадровых решений в департаменте в отношении руководителей принимается с учетом информации, полученной в ходе проекта.

**В 2011 г. стажеров было всего 20 человек. В 2018 г. мы набирали уже 200 стажеров.**

Еще один крупный проект, где оценивался кадровый потенциал для последующего развития, – оценка руководителей органов управления здравоохранением и учреждений здравоохранения Департамента здравоохранения города Москвы. Проект был реализован с декабря 2013 г. по май 2014 г. В нем приняли участие 296 руководителей. Целью было получение информации об уровне развития управленческих навыков и потенциале руководителей медицинских учреждений, а также планирование их дальнейшего развития. По результатам оценки участники были поделены на 4 категории резерва, отражающие уровень управленческого потенциала. Наиболее успешные участники были включены в двухгодичную образовательную программу «Специалист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration (MPA) в здравоохранении», разработанную на базе МГУУ Правительства Москвы.

Отдельное место в работе центра занимают проекты, связанные с подразделениями Правительства Москвы, отвечающими за работу с населением. В период формирования новых принципов взаимодействия с населением центр оперативно включился в решение задач по оценке компетенций, необходимых в этой работе. В конце 2014 г. в рекордно короткие сроки (за один месяц) были с нуля разработаны компетенции и программа оценки, а также оценены 268 сотрудников. В итоге выявлены сотрудники управ, обладающие необходимыми навыками и способностями для выстраивания работы с жителями: умением конструктивно общаться с различными собеседниками, выстраивать долгосрочные партнерские

отношения, оказывать влияние без наличия административного ресурса, способностью повести за собой других людей.

В 2018 г. в рамках программы развития заместителей глав управ по работе с населением была проведена оценка их команды. Нестандартный формат оценки – масштабная стратегическая командообразующая деловая игра – позволил оценить в рамках однодневного мероприятия 84 участника, дав им возможность не только проявить себя, но и развить навыки командной работы. В этом же году для оценки начальников отделов, находящихся в подчинении у заместителей глав управ по работе с населением, был разработан и реализован на практике новый формат работы – центр развития. Он представляет собой оценочную деловую игру, в которой обратная связь участникам предоставляется сразу после каждого упражнения. Классический центр развития был дополнен тренингом по развитию ключевых навыков руководителя. В результате в течение одного дня участники мероприятия имели возможность получить информацию о своих сильных сторонах и зонах развития, развить свои управленческие навыки, а руководству была предоставлена информация об управленческом потенциале сотрудников. Центр развития за полтора месяца прошли 229 участников. До начала оценки была проанализирована деятельность заместителей глав управ по работе с населением, проведен статистический анализ результатов оценочных мероприятий группы руководителей с высокими показателями эффективности и остальных участников оценки. По итогам исследования был сформирован «портрет» эффективного заместителя главы управы по работе с населением, выявлены наиболее значимые для данной деятельности компетенции, которые были положены в основу оценки.

Масштабный проект по **формированию кадрового резерва** районных центров государственных услуг «Мои документы» был реализован с декабря 2016 г. по январь 2018 г. Для создания модели компетенций наряду с изучением документов о деятельности компании были проведены интервью с успешными руководителями районных центров «Мои документы». Оценку прошли 713 руководителей, заместителей руководителей районных центров «Мои документы», а также начальников и заместителей начальников отделов. 57% оцененных руководителей были рекомендованы к зачислению в кадровый резерв. Были выделены четыре группы резерва с разным потенциалом к дальнейшему росту: «золотой резерв» и «оперативный резерв» с возможностью быстрого (в течение 1–1,5 года) развития до вышестоящих позиций, а также «перспективный резерв» и «долгосрочный резерв», участники которого нуждались в более длительном и поступательном развитии.

В 2016–2017 гг. по заказу Департамента территориальных органов исполнительной власти города Москвы осуществлен масштабный проект по **оценке актива управ**. Новизна проекта состояла в том, что оценка проводилась в ходе тренинга. Были разработаны моделирующие активности, позволяющие оценить установки и мотивацию участников тренинга к деятельности по взаимодействию с жителями района, наличие опыта подобной работы, эффективность поведения участников как будущих активистов. За два года оценку прошли более 12 000 человек. Участникам оценки были присвоены итоговые категории, описаны их сильные и слабые стороны в рамках трех критериев (коммуникация, мотивация, лояльность), прописаны риски.

В 2016 г. центром была успешно реализована оценочная часть проекта по **отбору молодых специалистов** на вакантные должности в ГКУ «Центр занятости молодежи города Москвы». Проект был реализован в максимально сжатые сроки: с момента начала обработки резюме до предоставления заказчику результата (пять лучших кандидатов, отобранных на пять вакантных позиций) прошло всего десять рабочих дней. Цель проекта состояла в том, чтобы с помощью открыто-

го конкурса отобрать лучших кандидатов на позиции менеджера, специалиста по маркетингу, инспектора, юрисконсульта и психолога-профконсультанта. Конкурс состоял из анализа резюме и эссе откликнувшихся кандидатов (2853 человека), тестирования и биографического интервью (122 человека), оценки профессиональных навыков и личностно-деловых качеств с помощью специально смоделированных упражнений и профессиональных кейсов (30 человек). По каждой вакансии был создан профиль должности по шкалам тестов, подготовлены батарея тестов и опросники; сформулированы критерии оценки и идеальные портреты кандидатов. По результатам деловой игры были отобраны пять финалистов, которые получили возможность выйти на работу в Центр занятости молодежи.

В 2015 г. центр принял участие в проекте **по конкурсному подбору кадров** для Фонда капитального ремонта многоквартирных домов города Москвы. Необходимо было максимально быстро и качественно закрыть несколько сотен вакансий фонда высококлассными специалистами. Прежде всего фонд нуждался в инженерах технического надзора, инженерах-сметчиках и специалистах абонентской службы. Центром впервые осуществлялась оценка компетенций специалистов технического профиля. Специально для этого были разработаны тесты профессиональных знаний и технические кейсы. Апробация этих измерительных инструментов производилась на действующих сотрудниках соответствующих подразделений фонда. В оценке сложных профессиональных компетенций кандидатов принимали участие эксперты со стороны заказчика. В итоге применялся широкий набор инструментов оценки: специально разработанные упражнения для центра оценки, психологические и профессиональные тесты и кейсы, тесты на аналитические способности. За шесть месяцев в отборе приняли участие более 900 человек, из них по результатам оценки были рекомендованы для рассмотрения фондом около 400 кандидатур, трудоустроены – более 200.

В 2017 г. в соответствии с указом Мэра Москвы о необходимости проведения центра оценки **при назначениях руководителей и заместителей руководителей ГБУ «Жилищник»** разработана программа оценки, особый упор в которой был сделан на специализированные инструменты оценки профессионализма и правосознания кандидатов. По итогам интервью с руководителями и заместителями руководителей ГБУ «Жилищник» сформированы анкеты для оценки их профессионализма. Немалое значение придавалось также оценке управленческого потенциала и деловых качеств. В рамках пилотного проекта в 2017 г. были проведены центры оценки для руководящего состава ГБУ «Жилищник» ЮВАО города Москвы. В 2018 г. были оценены заместители руководителей ГБУ «Жилищник» ВАО города Москвы. По итогам пилотных центров оценок была расширена линейка выводов о потенциале оцениваемых руководителей, результаты оценки были дополнены рекомендациями по развитию.

**Институт саморазвития руководителей** – еще одно из направлений деятельности центра, которое заключается в создании серии полезных и интересных материалов для развития компетенций современного руководителя. В 2014 г. серия открылась книгой «Какой я руководитель», где были описаны компетенции руководителя на государственной гражданской службе и методы их развития. В 2015–2016 гг. вышли книги «Как я управляю временем, или Мой временной портрет», «Какая у меня команда?», «4Q, или Фантастически интеллектуальное путешествие для руководителей». Они были направлены на повышение личной эффективности руководителей. Книга «Принятие решений» (2017 г.) на примерах из истории города Москвы рассказывала об этапах, методах и эффективных техниках принятия решений. В 2018 г. были выпущены еще две книги серии: рабочая тетрадь по развитию компетенции «ориентация на результат» и книга по развитию наставничества.

В 2018 г. центром был реализован комплексный проект для администрации Ленинградской области: разработаны предложения по внедрению **системы полного кадрового цикла и карьерных лифтов** для сотрудников администрации. Были разработаны модель компетенций и инструменты их оценки. В рамках передачи технологии ассессмент-центра заказчику совместно с сотрудниками УГСК администрации Ленинградской области мы провели оценку компетенций и потенциала группы сотрудников, предоставив им обратную связь. Нами также были разработаны предложения по внедрению системы карьерных лифтов для создания возможностей продвижения и удержания талантливых сотрудников. Проект был реализован в течение одного месяца.

**Важным этапом для Центра кадровой диагностики и развития персонала стало создание в 2014 г. Центра тестирования.**

Важным этапом для Центра кадровой диагностики и развития персонала стало создание в 2014 г. Центра тестирования. Начиная с 2011 г. практически каждый участник оценочных процедур проходил тестовые методики, которые служили неотъемлемой частью процедуры комплексной оценки и вкупе с другими методами позволяли сделать всесторонние выводы по результатам. Однако впоследствии возникла потребность в проведении специализированных проектов по оценке госслужащих и претендентов на должность методом тестирования.

У Центра тестирования несколько самостоятельных направлений работы:

1) конкурсы органов исполнительной власти города Москвы при формировании кадрового резерва и при назначении на должности государственной гражданской службы для категории «специалисты/эксперты/помощники»;

2) «точечная оценка» уровня знаний кандидатов и сотрудников в отдельных предметных областях, а также их психологических свойств и когнитивных особенностей, в том числе тестирование, включенное в ассессмент-центры;

3) массовый отбор, предполагающий большой поток кандидатов и необходимость построения «воронки отбора» [5].

Тестирование специалистов в рамках конкурсов при формировании кадрового резерва и при назначении на должности государственной гражданской службы проводится Аппаратом Мэра и Правительства Москвы с 2011 г. Стандартная программа включает в себя универсальный набор методик: тест аналитических способностей, тест по русскому языку и тест на базовую компьютерную грамотность. При проведении конкурсов на различные позиции программа может быть дополнена другими методиками. Для обеспечения оценки профессиональных знаний кандидатов Центром тестирования проводится разработка и доработка тестов совместно с экспертами в профильных областях. Постепенно растет количество запросов на проведение конкурсов. В 2016–2017 гг. в центр ежегодно обращались по два-три органа исполнительной власти, в 2018 г. количество заказчиков возросло до пяти.

В рамках процедуры оценки, проводимой при назначении на должности номенклатуры Мэра Москвы и Правительства Москвы, начиная с 2011 г. используется «Профессиональный тест менеджера», разработанный ректором МГУУ Правительства Москвы В. Ю. Фивейским. Тест определяет, с какими типами информации кандидат лучше работает, насколько хорошо развиты его вычислительные и логические навыки, критичность мышления и умение принимать решения в отсутствие необходимой информации.

По запросу Департамента территориальных органов исполнительной власти города Москвы в 2015 г. за полтора месяца был реализован проект по отбору кандидатов в члены молодежных палат районов и поселений столицы. Первый этап – онлайн-тестирование, включавшее выполнение мотивационного, аналитического и личностного тестов, – прошли 2680 человек. Результаты каждого из участников тестирования автоматически сравнивались с «идеальным профилем» мо-

лодого парламентария, который был составлен на основе экспертного шкалирования [5].

Особое место в работе Центра тестирования заняло создание квазитестов для информационной поддержки программ Правительства Москвы. Основная заслуга в их создании принадлежит Д. С. Портновой – руководителю Центра тестирования (2015–2017 гг.), которая талантливо соединила в одном продукте механизмы работы теста, привлекательное содержание и креативный формат с выполненным на хорошем художественном уровне описанием заданий.

Так, в 2015 г. с целью информационной поддержки открытого этапа конкурса в кадровый резерв на замещение позиций глав управ и заместителей глав управ районов города Москвы был запущен PR-тест «Готов ли я управлять Москвой?». В тесте респонденту предлагалось выступить от лица чиновника в проблемных ситуациях, связанных с взаимодействием с жителями, и выбрать наиболее и наименее подходящие варианты действий. Всего тест был пройден более 3500 раз, а количество заявок на участие в открытом этапе конкурса превысило 1400. После него было выпущено еще несколько PR-тестов: «Где ты можешь быть полезен городу?», «Эпизоды» (по теме «Деловой русский язык»), «Как Москва со взятками борется?», «Моя некоммерческая Москва» и «Кто я в Правительстве Москвы?», которые в сумме были пройдены более 20 000 раз [5].

Создание тестов профессиональных знаний (от «сквозных», универсальных для всех органов власти, до «уникальных» тестов, которые применяются внутри конкретных органов власти для решения отдельных кадровых задач) – одно из ключевых направлений работы Центра тестирования. Тесты разрабатываются с обязательным привлечением экспертов – специалистов в различных предметных областях.

В 2016 г. были разработаны универсальные тесты знаний для всех претендентов на позиции специалистов в Правительстве Москвы по разделам «Русский язык», «Базовая компьютерная грамотность», «Законодательство о государственной гражданской службе» [6].

В 2017 г. совместно с сотрудниками кафедры управления государственными и муниципальными закупками МГУУ Правительства Москвы с опорой на профессиональный стандарт специалиста в сфере закупок был разработан тест «Система госзакупок» для специалистов и руководителей, занимающихся закупочной деятельностью.

**Сейчас Центр кадровой диагностики и развития персонала МГУУ Правительства Москвы располагает большим арсеналом инструментов оценки и тестирования, современными технологиями, наработанным опытом и отличными возможностями для реализации разнообразных проектов.**

В 2018 г. было доработано 11 тестов профессиональных знаний для органов исполнительной власти Правительства Москвы, началось использование тестирования для выявления рисков в сфере благонадежности. В пилотном использовании находится методика «АКорД» компании «ИМАТОН», направленная на выявление уровня антикоррупционной устойчивости личности, а также методики компании MIDOT по оценке рисков деструктивного поведения и профессиональной этики потенциальных кандидатов (IntegryTest) и работающих сотрудников (Trustee).

Сейчас Центр кадровой диагностики и развития персонала МГУУ Правительства Москвы располагает большим арсеналом инструментов оценки и тестирования, современными технологиями, наработанным опытом и отличными возможностями для реализации разнообразных проектов. Это помогает центру проводить оценочные мероприятия на неизменно высоком уровне, позволяет обеспечить независимую, объективную оценку управленческих, профессиональных и личностных качеств кандидатов и госслужащих, способствует снижению кадровых рисков и повышению кадрового потенциала государственных учреждений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Баллантайн, И. Ассессмент-центр. Полное руководство / И. Баллантайн, Н. Пова ; пер. с англ. Е. Г. Горелой. – 2-е изд. – М. : ГИППО, 2008. – 201 с.

2. Барышникова, Е. И. Оценка персонала методом ассессмент-центра. Лучшие HR-стратегии / Е. И. Барышникова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 255 с.

3. Вучкович-Стадник, А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2008. – 192 с.

4. Жданова, О. О. Оценка персонала в кадровых проектах Правительства Москвы / О. О. Жданова // Вестник МГУУ. – 2015. – № 4. – С. 21–29.

5. Портнова, Д. С. Тестирование персонала в кадровых проектах Правительства Москвы / Д. С. Портнова // Вестник Университета Правительства Москвы. – 2017. – № 1. – С. 48–55.

6. Спенсер, Лайл М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер; пер. с англ. – М.: HIPPO, 2005. – 384 с.

7. McClelland, D. C. Testing for competence rather than for intelligence / D. C. McClelland // American Psychologist. – 1973. – № 28. – P. 1–14.

## REFERENCES

1. Ballantine, E. Assessment-centr. Polnoe rukovodstvo [Assessment-center. Complete guide] / Ballantine, E. and Pova, N. Gorelova, E. G. Tr. from Engl. 2nd ed. M.: GIPPO, 2008. 201 pp.

2. Baryshnikova E. I. Ocenka personala metodom assessment-centra. Luchshie HR-strategii [Personnel assessment by assessment-center method. Best HR strategies] / Baryshnikova, E. I. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2013. 255 pp.

3. Vuchkovich-Stadnik, A. A. Ocenka personala: chetkij algoritm dejstvij i kachestvennye prakticheskie reshenija [Personnel assessment: clear-cut algorithm and quality practical solutions] / Vuchkovich-Stadnik, A. A. M.: Ecsmo, 2008. 192 pp.

4. Zhdanova, O. O. Ocenka personala v kadrovyh proektah Pravitel'stva Moskvy [Personnel assessment in Moscow Government's HR-projects] / Zhdanova, O. O. // MMGU Herald. 2015. No. 4. Pp. 21–29.

5. Portnova, D. S. Testirovanie personala v kadrovyh proektah Pravitel'stva Moskvy [Assessing personnel in Moscow Government's HR projects] / Portnova, D. S. // MMGU Herald. 2017. No. 1. Pp. 48–55.

6. Spencer, Lyle M. Kompetencii na rabote. Modeli maksimal'noj jeffektivnosti raboty [Competence at work. Models for Superior Performance] / Spencer, Lyle M. Jr. and Spencer, Sign M. Tr. from Engl. M.: HIPPO, 2005. 384 pp.

7. McClelland, D. C. Testing for competence rather than for intelligence / McClelland, D. C. // American Psychologist. 1973. No. 28. Pp. 1–14.

**Н. Ю. ФИЛИМОНОВА**
исполняющий обязанности директора Центра развития карьеры Института кадровой политики Университета Правительства Москвы

**N. Y. FILIMONOVA**
Acting Director of the Center for Career Development of the HR Policies Institute with Moscow Metropolitan Governance University

УДК 352.075.2(470-25).084.97

# Стажировка как инновационная форма привлечения молодых кадров в Правительство Москвы

# Internship as an Innovative Form of Attracting Young Staffers to the Government of Moscow

**В статье подробно проанализирован восьмилетний опыт Правительства Москвы по открытому конкурсному привлечению в свою команду специалистов и руководителей, что стало возможным на основе использования инновационных кадровых технологий. Обосновывается привлекательность HR-бренда Правительства Москвы для соискателей и населения столицы. Особое внимание уделено рассмотрению механизма реализации правительственной стажировки «Москва моими глазами» для студентов и выпускников вузов, которую прошли уже более 600 юношей и девушек. Дан анализ последующего трудоустройства молодежи после прохождения стажировки. Выявлено, что значительная часть стажеров получает предложения о работе от Правительства Москвы и продолжает трудовую деятельность на различных столичных площадках, в том числе в парке «Зарядье», на Выставке достижений народного хозяйства (ВДНХ), в центрах госуслуг «Мои документы» и других крупных организациях. Сделан вывод о том, что молодежь – это будущее любой организации, новые идеи которой могут быть на местном уровне трансформированы в проекты и конкретные действия в интересах всего населения.**

**The article offers a meticulous analysis of eight years of Moscow Government's activities in open competitive enlistment of specialists and managers on its team, which was made possible through the use of innovative HR technologies. The attractiveness for aspirants and Muscovites of Moscow Government's HR-brand is underpinned. Special consideration is given to the realization mechanism of "Moscow through my eyes" government internship program for students and graduates that over 600 young persons have completed. Analysis is adduced of subsequent job placements of the former interns. It's been found that a considerable number of them get job offers from the Moscow Government and continue working careers in various sites of the Capital – be it "Zaryadie" Park, the National Economy Achievements Exhibition (VDNH), "My Documents" state services centers or other major organizations. A conclusion is made that the young represent the future of any organization, whose novel ideas could be locally transformed into projects and concrete activities in the interests of the people.**

**Ключевые слова:** молодежь, работа, вакансии, трудоустройство, стажировка, Правительство Москвы, карьера, городское управление.
**Key words:** youth, jobs, vacancies, job placement, internship, The Government of Moscow, career, municipal management.

Правительство Москвы – один из крупнейших работодателей России. Система столичного правительства включает в себя около 20 тысяч госслужащих. HR-бренд Правительства Москвы вызывает доверие у соискателей старшего поколения и молодежи, поэтому не случайно Правительство Москвы вошло в список лучших работодателей Москвы 2018 г. по версии портала Superjob.ru, который проводил масштабное исследование, определяя наиболее привлекательных работодателей, с точки зрения соискателей. Звание «Привлекательный работодатель» – это высокая оценка профессиональной работы HR-специалистов Правительства Москвы, сумевших заслужить доверие соискателей. В Правительстве Москвы трудится много молодых профессионалов, реализующих городские проекты в сферах здравоохранения, культуры, спорта, IT, экономики, науки, промышленности и предпринимательства, экологии, труда, ЖКХ, семьи и молодежи, социальной защиты, образования, транспорта и других. Однако потребность в современных молодых кадрах по-прежнему высока. Для их привлечения Правительство Москвы использует различные современные кадровые технологии, в том числе и уникальные, инновационные. В их апробации активное участие принимает Центр развития карьеры Московского городского университета управления Правительства Москвы.

**Система столичного правительства включает в себя около 20 тысяч госслужащих. HR-бренд Правительства Москвы вызывает доверие у соискателей старшего поколения и молодежи.**

Проводимая Правительством Москвы в течение восьми лет открытая система привлечения молодых специалистов и руководителей во все департаменты и управления доказала свою эффективность. В рамках данной системы используются различные каналы информирования, в том числе и порталы по поиску работы.

Существует ряд способов привлечения молодых кадров, представим каждый из них.

1. Размещение вакансии на сайтах по поиску работы. Актуально для той части кандидатов, которая в данный момент находится в поисках работы. Это самый простой и дешевый способ привлечения кандидатов, но вместе с тем и наименее эффективный. Большая часть кандидатов, откликаясь на все предложения подряд, на самом деле не мотивирована на работу именно в Правительстве Москвы. Поэтому есть риски, что такие кандидаты даже не придут на очные этапы оценки.

2. Карьерные сайты. Далеко не каждый работодатель может похвастаться своим карьерным сайтом. Преимущество таких сайтов состоит в том, что они потенциально сужают круг поиска и сосредоточивают в себе пул кандидатов, которые уже мотивированы на работу именно в этой компании. У Правительства Москвы есть свой карьерный портал https://talent.mos.ru/ [2], на котором представлены актуальные вакансии в сфере госслужбы Москвы, а также существует возможность отклика на стажировку в Правительстве Москвы в период приема заявок.

3. Электронная рассылка по целевым адресатам. Рассылка может быть организована по уже сформированным базам (например, база рассылки Центра развития карьеры МГУУ Правительства Москвы составляет более 20 тысяч адресатов и ежегодно пополняется на днях карьеры и ярмарках вакансий) и по базам сторонних подрядчиков, которые рассылают письма по адресатам, выбранным на основании заданных критериев (образование, город, возраст). Потенциальные кандидаты могут не находиться в активном поиске работы, поэтому не будут выбирать из большого количества предложений. И если на работных сайтах позиция может быстро исчезнуть с первых страниц и потеряться ввиду большого потока иных вакансий, то предложение, направленное на почту, не может остаться незамеченным. При этом эффективность данного канала привлечения кандидатов наиболее высока именно для молодых кадров. Люди старшего поколения реже просматривают почту и меньше доверяют подобным рассылкам.

4. Работа с университетами тоже является отличным каналом привлечения молодых специалистов. Здесь можно работать по нескольким направлениям: дни карьеры в вузах, выступления с презентацией о работодателе и открытых вакансиях, массовые рассылки по всем студентам, размещение плакатов и листовок в вузах. Для привлечения молодежи данный канал является одним из самых эффективных. Например, более 30% кандидатов, принимающих участие в конкурсе на стажировку в Правительство Москвы, узнали о проекте в своем университете.

5. Еще один эффективный канал привлечения молодежи – социальные сети. Так, более 30% кандидатов на стажировку узнали о программе благодаря социальным сетям. Для привлечения молодых кадров работа в социальных сетях идет по нескольким основным блокам.

• Ведение собственной группы, что позволяет продвигать бренд работодателя, сохранять контакты с целевой аудиторией и получать от нее оперативную обратную связь. Например, для привлечения кандидатов на стажировку в Правительство Москвы существуют группа «ВКонтакте» «Стажировка в Правительстве Москвы» и профиль в Instagram Moscow_intern. Контент в сообществах формируется таким образом, чтобы подписчикам было интересно и полезно читать новостную ленту, а продвижение бренда работодателя было ненавязчиво. Также сотрудники Центра развития карьеры в группах регулярно отвечают на вопросы, поступающие от кандидатов на стажировку, и поддерживают имидж работодателя, открытого для молодежи.

• Размещение вакансии в группах вузов позволяет привлечь новых подписчиков в собственную группу, распространить информацию о вакансии среди целевой аудитории.

• Размещение вакансии в карьерных сообществах – как на бирже пабликов, так и при помощи прямых договоренностей с администраторами групп. Однако ввиду большого количества вакансий этот канал менее эффективен.

• Таргетированная реклама полезна тем, что настраивает отображение рекламы только для потенциальных соискателей.

• Публикации от кандидатов на стажировку о том, что они проходят конкурс. Для стимулирования написания постов в рамках конкурса долгое время обязательным условием было написание эссе на заданную тему в социальных сетях с обязательным упоминанием хештега #ХочувПМ. Многие молодые специалисты рассказывали о том, что узнали о конкурсе только потому, что кто-либо из знакомых принял участие и опубликовал пост с данным хештегом.

**У Правительства Москвы есть свой карьерный портал https://talent.mos.ru, на котором представлены актуальные вакансии в сфере госслужбы Москвы, а также существует возможность отклика на стажировку в Правительстве Москвы в период приема заявок.**

• Важной задачей привлечения молодых кадров в структуру Правительства Москвы становится взаимодействие с потенциальными кандидатами. Необходимо, чтобы молодые специалисты хотели работать в правительственной структуре независимо от того, находятся они сейчас в активном поиске работы или нет. В таком случае трудоустраиваться придут не случайные люди, а заинтересованные и лояльные к организации кандидаты. Как правило, такие сотрудники дольше задерживаются на одном месте работы, предпочитая строить карьеру в рамках выбранной организации.

Также немаловажной особенностью привлечения молодых кадров в Правительство Москвы является необходимость построения позитивного HR-бренда Правительства Москвы. Отметим, что молодежь скорее откликнется на вакансию в компанию, которая ей уже известна, которую рекомендуют друзья и знакомые, чем на вакансию в незнакомую организацию. Например, в конкурсе на стажировку в Правительство Москвы все чаще участвуют кандидаты, которые узнали о стажировке через своих знакомых, уже принимавших участие в этом молодежном кадровом проекте.

Многие компании, и Правительство Москвы не исключение, для привлечения молодежи используют дополнительные практики и стажировки, чтобы молодые специалисты могли попробовать себя в новой для них организации, понять, насколько их интересует и привлекает эта работа, насколько хорошо они могут справляться с поставленными задачами. Организации, в свою очередь, используют практики и стажировки, чтобы присмотреться к новичкам, понять, в какой степени они подходят на ту или иную вакансию. Реальная работа молодого специалиста на практике или стажировке может более объективно, чем любые собеседования и конкурсы, показать, на что способен тот или иной кандидат. Например, в течение нескольких лет Правительство Москвы проводит стажировку для молодых людей, которые хотят попробовать свои силы на государственной службе. Желающие поступить на стажировку должны быть коммуникабельны, быстро обучаемы, уметь добиваться поставленных целей и находить необычные решения сложных задач.

Кандидаты проходят сложный и многоэтапный отбор – заполнение заявки на карьерном портале Правительства Москвы и написание эссе, видеоинтервью и онлайн-тестирование, деловые игры, интервью, – поэтому на стажировку попадают только лучшие из лучших (рис. 1).

РИСУНОК 1.
**Intern Picnic Правительства Москвы, 2018 г.**

Стажировка в Правительстве Москвы – это замечательный опыт, который многие смогут получить, еще учась в вузе. Более глубокое погружение в деятельность органов столичной власти, знакомство с функциями, работой и разнообразными инициативами Правительства Москвы, участие во всевозможных проектах Москвы, подготовка различных мероприятий, проводимых городскими властями, – все это помогает молодежи определиться с будущей профессией, а Правительству Москвы – привлечь в свою команду наиболее мотивированных сотрудников.

Программа успешно реализуется с 2011 г. Всего было подано 30000 заявок (рис. 2), стажерами стали более 800 человек.

За всю историю программы стажировки было задействовано более 200 площа-

**За 8 лет существования программы подали заявки 30 000 кандидатов**

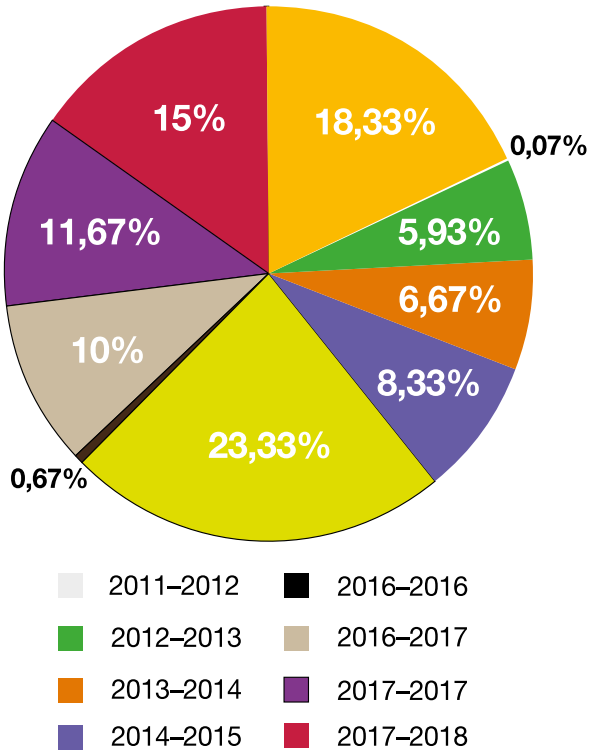


РИСУНОК 2.
**Количество поданных заявок на стажировку в Правительстве Москвы**

док: органы исполнительной власти города Москвы и их подведомственные учреждения, территориальные органы власти, районные газеты и СМИ. Ежегодно более 500 опытных наставников погружают стажеров в работу над важными городскими проектами, обучают их и предоставляют обратную связь. Стажеры, успешно завершившие стажировку, зачисляются в кадровый резерв Правительства Москвы.

На момент написания статьи в структуре Правительства Москвы продолжает работать 191 выпускник стажировки, из них 22 человека занимают руководящие должности. Отличный пример для сегодняшних кандидатов: В. Ю. Промыслов (выпуск 2012 г.) – глава управы района Котловка города Москвы, Е. И. Жук (выпуск 2013 г.) – директор Дома-музея Марины Цветаевой, И. Н. Базий (выпуск 2014 г.) – заместитель начальника управления Департамента строительства города Москвы.

С 2015 г. успешно реализуется обменная стажировка между Москвой и другими регионами. За четыре года в программе приняли участие четыре региона (Республика Татарстан, Санкт-Петербург, Красноярский край и Свердловская область), 116 делегатов, которые смогли узнать о ключевых проектах Правительства Москвы и поделиться своими идеями по развитию города.

Начиная с 2015 г. реализуется самое яркое карьерное мероприятие Правительства Москвы для молодежи, посвященное новому набору на программу стажировки, – Intern Picnic. За три года мероприятие было проведено три раза.

Ежегодно мы получаем до 3000 регистраций и до 1500 участников. В день мероприятия задействовано более 15 интерактивных площадок и конкурсов. Среди спикеров – руководители Правительства Москвы, выпускники программы стажировки и другие молодежные лидеры.

Ежегодно для стажеров проводится дополнительное обучение: встречи с руководителями топ-уровня, дистанционные курсы, тимбилдинги и квесты, форумы и мастер-классы.

Программа стажировки предполагает смену мест обучения каждые три месяца по заранее выбранному направлению, от которого зависят и место проведения, и задачи, которые необходимо будет решать, а также возможность выбора графика работы: полный рабочий день для выпускников вузов и гибкий график для студентов. Стажировка в Правительстве Москвы привлекательна для молодежи тем, что предоставляет широкий спектр преимуществ перед другими стажировками. Это и высокий процент трудоустройства (рис. 3), и конкурентоспособная заработная плата, и возможность попробовать себя в разных органах власти и организациях, и регулярное обучение, и активная внерабочая жизнь стажеров – наиболее популярные тренинги, экскурсии, командировки.

Обратим внимание на некоторые особенности современной молодежи как определенной группы населения, которые необходимо учитывать потенциальным работодателям.

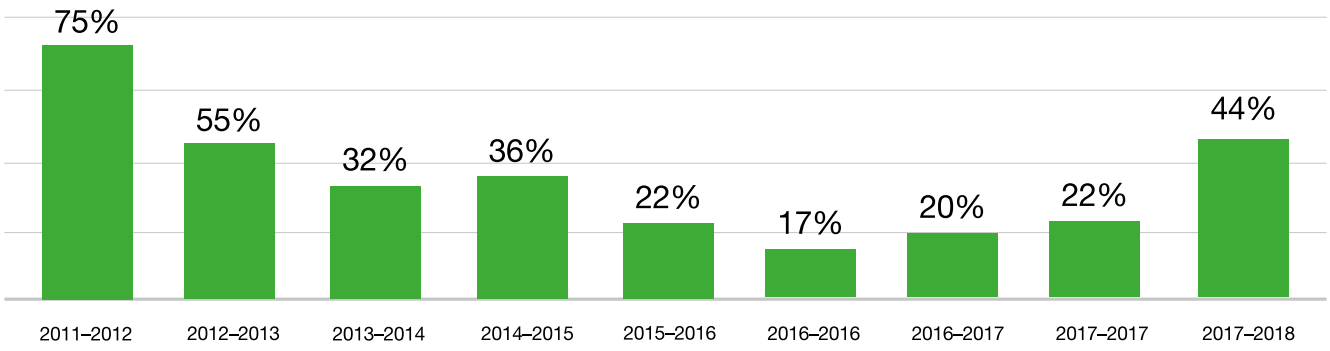


РИСУНОК 3.
**Процент трудоустройства выпускников стажировки в Правительство Москвы**

Как известно, молодежь – социально-демографическая группа, выделяемая на основе возрастных особенностей, социального положения и характеризующаяся специфическими интересами и ценностями. Эта группа включает лиц в возрасте от 14 до 30 лет, а в некоторых случаях, определенных нормативными правовыми актами Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, – до 35 лет и более, имеющих постоянное место жительства в Российской Федерации или проживающих за рубежом (граждане Российской Федерации и соотечественники) [1].

При этом «специфические интересы и ценности» у молодежи сегодня совсем не такие, какими были 20 или тем более 30 лет назад, тогда для привлечения молодых кадров использовались другие методы. Например, еще 30 лет назад практиковался механизм планового распределения, гарантировавший всем выпускникам вузов и техникумов стопроцентное трудоустройство, этот метод завершил свое существование к концу 80-х гг. прошлого века. Традиционно тогда молодежь при выборе сферы профессиональной деятельности ориентировалась на рекомендации, советы старшего поколения, привлекательность условий труда.

Выбор определенного места работы у молодежи сегодня может происходить двумя способами: молодой специалист изучает рынок, анализирует все возможные предложения и рационально выбирает лучший для себя вариант. Также иногда решение принимается эмоционально. При этом вторым вариантом при выборе работодателя руководствуется большинство современных студентов и выпускников вузов. Такой подход обусловлен гибким восприятием системы ценностей у молодых, динамизмом мышления, стремлением к индивидуализации и отсутствию унифицированных образцов поведения. К тому же они ориентируются на известные имена и лояльны к компаниям, которые запомнились им ранее. Помимо этого, молодые люди подвержены влиянию друзей, выбирают вакансию из числа тех, которые доступны в тот момент, когда им понадобилась работа.

Помочь молодежи в выборе сферы будущей трудовой деятельности позволяют новые кадровые технологии, применяемые Правительством Москвы, в том числе стажировки в Правительстве Москвы.

Молодежь – это будущее любой организации. Ее надежды и желания, нестандартные, новые идеи могут быть на местном уровне трансформированы в проекты и конкретные действия в интересах всего населения. Именно поэтому так важно привлекать молодежь на работу в структуры Правительства Москвы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Распоряжение Правительства РФ от 29.11.2014 № 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

2. Карьерный портал Правительства Москвы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://talent.mos.ru/.

3. Московский городской университет управления Правительства Москвы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mguu.ru/.

4. Mos.ru. Официальный сайт Мэра Москвы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mos.ru/.

## REFERENCES

1. Decree of the Government of the Russian Federation of 29.11.2014 No. 2403-r “On the approval of the basic principles of youth policy of the Russian Federation for the period till 2025” [Digital resource]. Access: Consultant Plus.

2. Career Portal of the Moscow Government [Digital resource]. Access: https://talent.mos.ru/.

3. Moscow Metropolitan Governance University [Digital resource]. Access: https://mguu.ru/.

4. Mos.ru. Official website of the Mayor of Moscow [Digital resource]. Access: https://www.mos.ru/.

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

**V. M. GLUSCHENKO**
Academic Supervisor of Moscow Metropolitan Governance University, Doctor of Economics, Doctor of Military Sciences, Professor, Honorary Worker of higher professional education of the Russian Federation

УДК 378.635.2(470-25)МГУУП:37.035.6

# Подготовка студентов к эффективной деятельности на благо столицы – важнейшая задача Университета Правительства Москвы

# Getting Students Ready to Perform Effectively for the Benefit of the Capital is the Crucial Task of Moscow Metropolitan Governance University

**В интервью рассказано о становлении Университета Правительства Москвы как городского центра обучения науке и искусству управления – от Московской высшей школы управления в составе Академии народного хозяйства Российской Федерации до самостоятельного университета, ставшего базовым вузом в системе подготовки управленческих кадров города Москвы. Изложены факты мемуарного характера о состоянии вуза в период ректорства Татьяны Викторовны Ужва, при которой произошло знаковое событие – преобразование Московского городского института управления в университет. Также показано развитие Университета Правительства Москвы после получения им статуса университета, его роль в воспитании достойных граждан своей страны, формировании научных школ, участии студентов и аспирантов в научно-исследовательской работе.**

**The interview contains a story of the University's formation as a unique center for teaching the science and the art of management, starting as Moscow Higher School of Governance under the auspices of the Russian Academy of National Economy and growing into a full-fledged university in its own right, becoming the pivotal academic institution within the system of training Moscow's senior executives. Memories of the institution in the years under the rectorship of T. V. Uzhva are adduced, when a milestone event of the Moscow City Management Institute being promoted to a university level came gloriously to pass. It then goes on to show Moscow Metropolitan Governance University's performance afterwards, its role in educating the citizens worthy of their motherland, in setting up scientific schools, in the students' and postgraduate students' scientific and research activities.**

**Ключевые слова:** Университет Правительства Москвы, юбилей, государственная гражданская служба города Москвы, образование, наука, развитие университета, управленческие кадры, студенты.
**Key words:** Moscow Metropolitan Governance University, anniversary, civil service in the city of Moscow, education, science, university development, senior executives, students.

**Василий Максимович, в 2019 г. Московский городской университет управления Правительства Москвы отмечает 25 лет со дня основания. Какие мысли, чувства, воспоминания вызывает у Вас этот юбилей?**

Это, безусловно, знаменательное событие не только в жизни коллектива нашего университета, но и в жизни столицы, поскольку важнейшей задачей университета всегда была и остается работа на благо Москвы и москвичей. Основанный в 1994 г. как Московская высшая школа управления в составе Академии народного хозяйства Российской Федерации и преобразованный сначала в институт, а затем в университет, наш вуз за 25 лет стал базовым вузом в системе целевой подготовки управленческих кадров Москвы. Те знания и практический опыт, которые передают студентам и слушателям наши преподаватели и приглашенные эксперты, поистине бесценны и делают Университет Правительства Москвы уникальным центром обучения науке и искусству управления городом.

**Важнейшей задачей университета всегда была и остается работа на благо Москвы и москвичей.**

Хочется отметить, что университет на протяжении всех 25 лет своей деятельности реализует программы обучения, востребованные системой управления городом. Главная ценность Университета Правительства Москвы – его коллектив, который пользуется заслуженным уважением в профессиональном сообществе. Мы также гордимся своими выпускниками, которые находят достойное применение своим способностям в городских структурах. Все это создает прочный фундамент для дальнейшего развития.

Разумеется, для меня юбилей МГУУ Правительства Москвы – особый праздник, потому что я работаю здесь уже 17 лет. Работал проректором по работе с персоналом, затем первым проректором, ректором. Для человеческой жизни 17 лет – это большой срок. Анализируя свой путь в университете, я чувствую гордость за те рубежи и вехи, которые мы прошли. За эти годы коллектив вуза стал командой единомышленников, а это – важнейшая составляющая формулы успеха любой организации. Я верю и надеюсь, что на достигнутых рубежах мы не остановимся и университет продолжит с достоинством выполнять свою миссию – быть кузницей лучших управленческих кадров столицы.

**Василий Максимович, поделитесь, пожалуйста, каким был университет в момент Вашего в нем появления? Что Вам запомнилось больше всего в тот период?**

Я был назначен на должность проректора по работе с персоналом в МГИУ в 2002 г. Ректором института в то время была Татьяна Викторовна Ужва, она и предложила мне эту должность. Годом ранее институт переехал из здания Академии народного хозяйства в нынешнее здание на Сретенке. Оно и тогда было очень красивым, но требовало ремонта и приведения помещений в состояние, отвечающее всем требованиям, предъявляемым к учебному заведению. Отладка системы кондиционирования, электричества, даже ремонт крыши – вот что требовалось в первую очередь. Я помню, что в тот период в здание даже залетали птицы. Все работы по доведению здания до соответствия эксплуатационным нормам проводились без отмены занятий. Учебные занятия заканчивались в 17:00, и с этого времени до 8:00 утра осуществлялся ремонт. Студенты и слушатели этой хозяйственной деятельности не видели. Так продолжалось до 2007 г. И мы, руководители института, пять лет приезжали на работу в 6:30, а уезжали за полночь. Такого режима от нас требовала необходимость четкой организации учебного процесса и обеспечения безопасности людей. Вспоминая 2002 г., я горжусь тем, что мы сделали это здание красивым и комфортным, располагающим и к активной работе, и к отдыху в перерывах между занятиями.

Что касается развития самого института, то требовалась серьезная работа по доведению показателей вуза до аккредитационного уровня – по штатности профессорско-преподавательского состава, по его качественным характеристикам, включая степени и звания, по объему научно-исследовательских работ, а также по количеству аспирантов и защищенных диссертаций. Надо было соответствовать множеству показателей, и если бы аккредитация проходила в 2002 г., то, скорее всего, мы бы ее не прошли. Но она была в 2004 г., и к этому времени коллектив института сделал, казалось бы, невозможное – мы успешно прошли аккредитацию, превысив некоторые показатели в несколько раз. В этом, разумеется, была несомненная заслуга всего нашего коллектива под руководством Т. В. Ужва.

**В университете сейчас есть стипендия имени Т. В. Ужва «Честь и призвание». Расскажите, пожалуйста, о Татьяне Викторовне, в годы ректорства которой Московский городской институт управления Правительства Москвы был преобразован в университет.**

Доктор исторических наук, профессор Т. В. Ужва была назначена на должность ректора МГИУ распоряжением Мэра Москвы в июне 2002 г. За время ее руководства институтом в достаточно короткий срок в институте произошли кардинальные перемены, разумеется, в лучшую сторону. Во-первых, значительно возрос кадровый потенциал института. Судите сами, в момент прихода Татьяны Викторовны на должность ректора в МГИУ было всего 7 штатных преподавателей и 9 совместителей. Учебный процесс осуществлялся в основном за счет внешних совместителей и почасовиков. А через два года, то есть на начало 2004 г., в институте работало уже более 70 штатных преподавателей, из которых абсолютное большинство имело степень кандидата или доктора наук, при гораздо меньшем требовании аккредитационных показателей. При этом процент профессорско-преподавательского состава – докторов наук и профессоров – превышал аккредитационный показатель более чем в 2 раза. Кропотливая работа по подбору преподавательских и научных кадров позволила не только повысить уровень проведения занятий, но и создать мощную методическую и нормативную базу для обеспечения качественного образовательного процесса.

**За эти годы коллектив вуза стал командой единомышленников, а это – важнейшая составляющая формулы успеха любой организации.**

Во-вторых, за это время была создана система планирования и отчетности, разработаны учебно-методические комплексы, а учебные планы и программы были приведены в соответствие с требованиями государственных образовательных стандартов. Кроме того, была проведена работа по регламентации деятельности вуза, разработана организационная структура, открыты новые направления подготовки специалистов с высшим образованием. Значительные изменения произошли и в научной деятельности: была открыта аспирантура, институт заключил договоры на проведение научно-исследовательских работ, начал проводить международные научно-практические конференции.

Также Татьяна Викторовна прилагала огромные усилия по развитию компетенций студентов во внеучебной жизни. В частности, были созданы студенческое научное общество и студенческий совет самоуправления, которые успешно развиваются и сегодня, проводились встречи с политиками, учеными и деятелями культуры. Отдельно хочу отметить постоянную работу над совершенствованием материально-технической базы института, а также грамотное управление финансами.

И, наконец, самое главное. Татьяна Викторовна, по моему глубокому убеждению, всегда показывала пример корректного

и тактичного поведения руководителя, умела находить пути разрешения конфликтных ситуаций. Коллектив всегда верил своему ректору, и это доверие Татьяна Викторовна оправдала в полной мере, заложив мощный фундамент для дальнейшего развития вуза.

**За годы работы в Университете Правительства Москвы Вы неоднократно подчеркивали значение вуза в жизни студентов – не только с точки зрения получения образования, но и с точки зрения формирования личности. Каким образом университетская среда воспитывает достойных граждан своей страны и неравнодушных жителей своего города?**

Вопрос воспитания студенческой молодежи является для университета, без преувеличения, одним из основных. Для реализации задуманного мы создали систему, которая способствует раскрытию потенциала каждого студента. Помимо знаний и умений, необходимых для получения профессии, важны и личные качества: гуманность, нравственность, порядочность. Без этого невозможно представить себе современного руководителя.

Вопросом воспитания в университете занимаются все структуры, задействованные в образовательном процессе, – от ректора до кураторов групп. Для реализации стратегии воспитательной работы в университете действует совет по воспитательной работе, который координирует данную деятельность, взаимодействует с руководством университета, учебным отделом, кафедрами, кураторами учебных групп, советом студенческого самоуправления. Важнейшую роль играет совет студенческого самоуправления, который объединяет инициативных студентов в стремлении сделать университетскую жизнь лучше.

**Вопрос воспитания студенческой молодежи является для университета, без преувеличения, одним из основных.**

Деятельность совета ведется по нескольким направлениям: научная работа, благотворительность и волонтерство, спортивные и творческие мероприятия. Ежегодно проводится «Праздник первокурсника», в процессе подготовки которого старшекурсники активно выступают наставниками и помощниками для студентов первого курса университета.

Мы не боимся новых начинаний и инициатив. Все наши мероприятия воспитательного характера проводятся совместно со студентами и для студентов. Таким образом, мы учим их искусству самовыражения и в то же время умению работать в команде. В этом – залог успеха будущих управленцев. Главное – чтобы за время обучения в университете выпускник не только стал отличным профессионалом, но и сформировал свое мировоззрение гражданина, любящего Россию и ее столицу – Москву и москвичей.

**Как Вы считаете, современные студенты отличаются от студентов, с которыми вы общались четверть века назад? Если да, то в чем их различие?**

Нынешние студенты отличаются от студентов 1990–2000-х гг. Они, мне кажется, стали еще более любознательными. Приведу один пример. В прошлом году я общался со студентами-первокурсниками в День знаний – это был небольшой курс, диалог с первокурсниками под названием «Введение в студенчество». Мне хотелось рассказать многое, но время было ограничено. И я пожаловался им, что, к сожалению, времени уже нет, а так хочется поделиться с ними своим опытом, рассказать про студенческую жизнь. Ребята поддержали меня и продолжили с интересом слушать. Для меня это стало приятным сюрпризом. В субботу в семнадцать часов первокурсники были полны энтузиазма и желания узнать про университет, про студенческую жизнь как можно больше. Лет пятнадцать назад такого не было. На смену чисто прагматическим взглядам тогдашних студентов пришли студенты с убежде-

ниями, базирующимися на нравственных ценностях и социальной ответственности. Это дает современным студентам большую свободу, расширяет горизонты их возможностей по раскрытию своего природного потенциала и получению качественного высшего образования.

**Каким Вы видите будущее Университета Правительства Москвы в образовании, науке и просвещении? Что бы Вы хотели пожелать преподавателям, сотрудникам, студентам и слушателям вуза?**

Долг нашего поколения – передать то лучшее, что мы накопили, и обеспечить молодому поколению удачный старт в профессиональной карьере и общественной жизни. Главной структурой, которая формирует мировоззрение наших студентов, являются кафедры. Отрадно, что профессорско-преподавательский состав наших кафедр не просто проводит занятия, а заражает студентов своей любовью к профессии, видит не только учебную группу как целое, а каждого отдельного студента с его индивидуальностью, потребностями и стремлениями. Не случайно у коллективов кафедр такая тесная связь с выпускниками университета, которая не прерывается годами. Выпускники участвуют в наших конференциях, приглашают студентов на практику и на работу в свои подразделения. Преемственность – основа развития вуза в будущем.

Важным вектором развития университета я считаю работу научных школ, вовлечение студентов, слушателей и аспирантов в научные исследования через участие в научно-исследовательских проектах, поскольку наука, безусловно, питает учебный процесс и вырабатывает у студентов ценные навыки, в том числе практику проведения исследований, принципы разработки проектов и другие полезные умения, необходимые в профессии.

**Мы учим студентов искусству самовыражения и в то же время умению работать в команде. В этом – залог успеха будущих управленцев.**

Отдельно стоит отметить, что Университет Правительства Москвы успешно реализует большое количество программ дополнительного профессионального образования, тренингов, направленных на совершенствование профессиональных и управленческих компетенций госслужащих. Также Университет Правительства Москвы внедряет новые подходы для решения управленческих задач, оптимизации рабочих процессов, проводит качественные и объективные оценку и тестирование персонала[1].

Университет за 25 лет подтвердил свой статус корпоративного университета Правительства Москвы, и в будущем, я уверен, его ждет немало интересных проектов. Желаю славному коллективу МГУУ – преподавателям, научным кадрам, сотрудникам и, конечно же, студентам и слушателям – успехов в поддержании репутации университета как вуза, достойного звания Университета Правительства Москвы.

Беседовала Е. Ю. Колетвинова

[1] Подробнее см.: Фивейский В. Ю. Кадровые технологии на службе города // Вестник Университета Правительства Москвы. – 2018. – № 4. – С. 2–9. – Прим. ред.

**С. А. ЖУРИХИН**
проректор по дополнительному профессиональному образованию Университета Правительства Москвы

**S. A. ZHURIKHIN**
Vice-rector for Complementary Professional Education, Moscow Metropolitan Governance University

УДК 35.088.6:331.363

# Профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих: современные вызовы и перспективы

# Professional Development of Civil Servants and Municipal Workers: Contemporary Challenges and an Outlook for the Future

**Повышение уровня и качества профессиональной подготовки государственных гражданских служащих имеет первостепенное значение для государственной кадровой политики. От профессиональной компетентности, базовых знаний и навыков госслужащих зависит эффективность системы государственной гражданской службы в целом. В статье подчеркнуты необходимость трансформации парадигмы профессионального образования и пересмотр текущих подходов и моделей обучения. Обозначен ряд факторов, негативно влияющих на эффективность процессов подготовки и переподготовки кадров. Рассматриваются элементы непрерывного образования. Сделан вывод о том, что применение комплексной системы технологий профессионального развития, реализуемой в Университете Правительства Москвы, позволяет существенно повысить эффективность государственного управления.**

**Professional development of state civil servants is of paramount importance for the state HR policy. The very efficiency of the State Public Administration system as a whole is contingent on civil servants' professional competency, basic knowledge and skills levels. The article underscores the need for the transformation of the professional development paradigm, as well as for revision of current instruction approaches and training models. A number of factors having a negative effect on the process of training and retraining of civil servants are pinpointed. Elements of lifelong learning are being explored. A conclusion is made to the effect that the use of a comprehensive set of professional development technologies realized at Moscow Metropolitan Governance University is conducive to a considerable growth of public administration efficiency levels.**

**Ключевые слова:** кадровая политика, государственные гражданские служащие, муниципальные служащие, профессиональное развитие, дополнительное профессиональное образование.
**Key words:** HR policy, state civil servants, municipal workers, professional development, complimentary professional education.

В современном мире цифровизация стала движущей силой поступательного развития в разных отраслях жизни, трансформация которых только ускоряется. Темпы цифрового прорыва можно измерить в месяцах, в то же время требуются годы, чтобы организации и их сотрудники начали активно внедрять новые знания и технологии в свою работу. Управление изменениями на уровне кадров, безусловно, является самым «узким местом» в цифровых преобразованиях современности.

Приоритетными стратегиями государственной кадровой политики сегодняшнего дня становятся повышение уровня и качества профессиональной подготовки государственных гражданских служащих, создание культуры обучения, развитие активной образовательной среды и построение привлекательной кадровой системы, соответствующей актуальным трендам.

В условиях современного мира к гражданскому служащему предъявляются очень высокие требования. И это не только наличие основного профессионального образования, но и способность к систематическому многопрофильному обучению, которое дает возможность разбираться в правовой, социально-экономической, управленческой и иных областях знания, необходимых для эффективной служебной деятельности.

От качества и уровня профессиональной компетентности, базовых знаний и навыков, готовности к исполнению служебных обязанностей и ориентации на результат в непосредственной работе, мотивации, а также желания развиваться не только в рамках своей непосредственной профессии зависит эффективность системы государственной гражданской службы в целом. Такой подход становится основополагающим в повышении качества государственного управления и формировании квалифицированного кадрового ресурса в органах государственной власти.

Главной задачей профессионального развития компетенций государственных гражданских служащих является полноценный технологический комплекс: от планового формирования требуемой профессиональной компетентности до мотивации к личностному росту и самостоятельному получению знаний на рабочем месте.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод: современные образовательные системы претерпевают значительные изменения. С одной стороны, знания устаревают вследствие появления технологических новаций. С другой стороны, острая потребность оперативного обновления знаний ставит перед образовательными организациями задачу поддержки актуального состояния и постоянного обновления учебных программ и курсов в соответствии с требованиями современной ситуации.

**Приоритетной стратегией государственной кадровой политики сегодняшнего дня становится повышение уровня и качества профессиональной подготовки государственных гражданских служащих.**

Ставшая традиционной модель образования государственных гражданских служащих, направленная только на получение знаний, сегодня устарела. Требуются настоящая трансформация парадигмы профессионального образования и пересмотр текущих подходов и моделей обучения, направленных на развитие навыков базовой цифровой грамотности, социальных и эмоциональных навыков для успеха в новом цифровом мире.

Сегодня наблюдается системный разрыв между существующими образовательными стандартами и профессиональными требованиями. Выделим ряд факторов, негативно влияющих на эффективность процессов подготовки и переподготовки кадров:

1) снижается мотивация государственных служащих к получению знаний, так как результаты обучения недостаточно влияют на профессиональное развитие и должностной рост;

2) для государственных служащих, прошедших повышение квалификации, законодательством не предусмотрено проведение иных обучающих и оценочных мероприятий в период между прохождением обучения;

3) процесс администрирования кадрового резерва, назначения на вакантные должности

непрозрачен и не учитывает наличия и качества пройденного обучения;

4) отсутствует разработанная правовая база в сфере дополнительного профессионального образования гражданских служащих;

5) отсутствуют поддержка и развитие по итогам обучения, не разработаны модели компетенций, на основании которых видно, что именно необходимо развивать.

**С развитием современных технологий ключевым вызовом для современного непрерывного профессионального образования становится построение адаптивной образовательной системы.**

Таким образом, условия современных реалий диктуют нам как образовательному учреждению необходимость совершенствовать действующие программы подготовки и переподготовки, формы и методы профессионального развития, сочетания стандартных образовательных подходов с применением самых последних образовательных технологий.

На основании рассмотренных выше ключевых факторов в сфере обучения государственных служащих выделим основные подходы к повышению эффективности данного направления деятельности, используя все доступные возможности образовательного рынка и инноваций в обучении.

Ключевой вектор в управлении профессиональным развитием государственных гражданских служащих определяется необходимостью дополнить уже традиционные форматы образовательных продуктов новыми приоритетными технологиями обучения. С каждым днем процесс обучения становится все более динамичным, с полной диджитализацией образовательных процессов: от использования мобильных устройств, чатботов, искусственного интеллекта, компьютерного обучения, виртуальной и дополненной реальности до применения мобильных приложений и проектирования личного и командного образовательного пространства.

С развитием современных технологий ключевым вызовом для современного непрерывного профессионального образования становится построение адаптивной образовательной системы, оперативно отвечающей на любые изменения среды, и создание условий для реализации индивидуальных (персонализированных) траекторий обучения. Прежде всего необходимо выстроить переход в системе обучения, уходя от выбора курса к выбору развиваемого навыка, от точечного обучения к содействию в планировании карьеры.

С целью внедрения и поддержки современной образовательной среды предлагаются следующие новейшие подходы к обучению и актуальные обучающие решения, рекомендованные для повышения эффективности организации профессиональной подготовки государственных гражданских служащих.

Новые подходы к организации обучения:

- непрерывное обучение;
- обучение через опыт;
- адаптивное обучение;
- социальное обучение;
- перевернутое обучение;
- микрообучение;
- геймификация;
- искусственный интеллект и интеллектуальные помощники;
- виртуальная и дополненная реальность.

Новые обучающие решения:

- новые форматы очного обучения;
- массовый открытый онлайн-курс;
- адаптивный электронный курс;
- VR/AR-симуляции;
- интерактивное дистанционное занятие.

Системный подход к непрерывному развитию профессиональных компетенций чиновников может строиться на принципе непрерывного обучения с использованием инновационных образовательных решений, затрагивающих все традиционные форматы обучения, как очные, так и дистанционные и виртуальные, и направленных на обновление текущих знаний, умений и навыков в течение всего времени прохождения государственной службы и на развитие новых цифровых компетенций.

**Непрерывное образование** – глобальный тренд, набирающий все большую популярность. Основная идея непрерывного образования заключается в предоставлении человеку возмож-

ностей для личностного и профессионального роста на протяжении всей жизни. Процесс, лежащий в основе непрерывного обучения, – это постоянный, добровольный и самомотивированный поиск знаний, обусловленный личными или профессиональными причинами. Непрерывное образование включает в себя не только дополнительное профессиональное образование в различных форматах, но и любые очные и онлайн-программы, направленные на получение новых знаний и навыков, освоение новых видов и форм деятельности по основному профилю работы.

**Обучение через опыт (experiential learning)** – «сшивка» образовательных технологий с привлечением обучающихся к какой-либо деятельности для приобретения соответствующего опыта, оценки этой деятельности и полученного опыта, идентификации и усвоения новых знаний и умений. Технологии, которые лежат в основе обучения через опыт, обычно разделяют на три группы:

1) деловые симуляции и игры – технологии обучения, при которых воспроизводятся процессы, события, места, ситуации, позволяющие обеспечить интерактивный опыт обучения с контролируемым уровнем риска. Деловые игры – особый вид симуляций, включающий такие игровые элементы, как история, цели, обратная связь и, собственно, сама игра;

2) обучение на рабочем месте в процессе обычной работы участника. Такой тип обучения может быть как структурированным (коучинг, наставничество и т. п.), так и неструктурированным (обмен знаниями в ходе рабочих коммуникаций, наблюдение за работой других);

3) обучение действием – методы обучения, когда отдельные участники или команды выполняют задания и обучаются в процессе разработки решений реальных бизнес-проблем и ситуаций.

**Адаптивное обучение (adaptive learning)** – динамическое построение траектории индивидуального обучения с учетом анализа данных о целеполагании, мотивации, подготовке и иных характеристиках.

Принцип адаптивного обучения заключается в обучении людей с разным уровнем опыта, знаний, умений и навыков через построение индивидуальных траекторий с едиными результатами обучения, определенными общей образовательной программой.

**Социальное обучение (social learning)** – коллаборация, обмен информацией и опытом, совместное создание контента (как работников, так и внешних лиц) с использованием интерактивных дискуссий и обсуждений и социальных медиа, основанных на цифровых технологиях.

**Перевернутое обучение (flipped learning)** – в данном формате прямая передача знаний перемещена из группового образовательного пространства в индивидуальное, а групповое пространство обучения трансформировано в динамическое, интерактивное окружение, в котором преподаватель выступает в роли фасилитатора или наставника и помогает применить изученную теорию на практике, выработать навыки для дальнейшего самостоятельного обучения и развития.

**Микрообучение (microlearning)** – совокупность образовательных технологий, создающих новый опыт обучающегося и обладающих следующими характеристиками:

- короткая продолжительность обучающего контента;
- сфокусированность на конкретном результате обучения;
- мультиформатность и мультиплатформенность.

Безусловно, микрообучение не является альтернативой полноценному обучению, однако может быть использовано в качестве дополнения для решения прикладных задач и может быть встроено в цикл обучения.

**Геймификация (gamification)** – практика применения подходов, характерных для игр, в неигровых процессах с целью привлечения обучающихся, повышения их вовлеченности в решение задач обучения.

В основе данной практики лежит использование сценариев, требующих внимания пользователя и реакции в режиме реального времени.

В процесс обучения включены отдельные сценарные элементы, характерные для игры.

**Искусственный интеллект и интеллектуальные помощники** используются в групповом обучении, чтобы управлять группами обучающихся с одинаковым уровнем

знаний, анализировать дискуссии между людьми и обозначать моменты, когда участники отходят от темы. Алгоритмы искусственного интеллекта внедряются и используются в обучающих процессах.

**Виртуальная и дополненная реальность VR/AR** отвечает за создание эффекта погружения. Технологии дополненной реальности предполагают разметку пользовательского интерфейса при помощи специальных маркеров и индикаторов, для того чтобы обеспечить дополнительный приток информации в процессе выполнения рабочей функции.

**Программы дополнительного образования Университета Правительства Москвы пользуются огромным спросом среди государственных гражданских служащих и представителей бизнеса.**

**Новые форматы очного обучения** развивают преимущественно компетенции, связанные с творчеством, командообразованием, развитием коммуникаций и сотрудничества, и, как правило, являются формой обучения, основанного на опыте, и/или коллаборативного обучения.

• Митап (meetup) – это встреча специалистов в предметной области для обмена опытом.

• Образовательное путешествие (learning journey) – это процесс исследования новых возможностей, культур, опыта путем интенсивного погружения с целью тестирования и изменения основных предположений о будущем.

• Трансформационная лаборатория (transformation laboratory) представляет собой пространство, где регулярно собирается группа людей с разным опытом и различными специализациями для коллаборативного изучения технологий и развития навыков. Целью лаборатории может быть как оптимизация существующих технологий и навыков, так и их трансформация.

• Хакатон (hakathon) – мероприятие, во время которого специалисты из разных областей (программисты, дизайнеры, менеджеры и др.) сообща работают над созданием продукта/процесса для решения определенной задачи.

• Массовый открытый онлайн-курс. Увеличение возможностей Интернета и мобильной связи за счет широкополосных технологий повышает потенциал дистанционного обучения.

• Адаптивный электронный курс.

Порции видеоконтента сопровождаются тестами, контролирующими освоение материала, а последующее содержание курса трансформируется в зависимости от выявленных пробелов в знаниях.

**VR/AR-симуляции** позволяют обходить ограничения внимания и концентрации пользователя на определенном контенте, которые присутствуют в других формах доставки пользовательского контента. Совместно с технологиями VR могут использоваться технологии дополненной реальности (AR) для большего удобства или вовлечения обучающихся.

**Интерактивное дистанционное занятие (life virtual)** – обучение с использованием дистанционных образовательных технологий, реализуемых в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателей.

Цифровая компетентность сегодня связана с непосредственной интеграцией новых технологических достижений в процесс обучения и улучшением качества образования. Применение комплексной системы технологий профессионального развития позволит существенно повысить эффективность государственного управления. Внедрение инновационных решений в уже сложившиеся обучающие практики становится залогом успеха в современной образовательной модели повышения квалификации государственных гражданских служащих и будет способствовать последовательному решению основополагающей проблемы гражданской службы – формированию высокопрофессионального, компетентного и нравственного кадрового состава гражданских служащих.

Программы дополнительного образования Университета Правительства Москвы пользуются огромным спросом среди государственных гражданских служащих и представителей бизнеса и стремительно развиваются, постоянно находясь на волне современных образовательных технологий.

Все проекты города Москвы реализуются через образовательные программы университета, что позволяет быстро и четко реагировать на любые изменения, происходящие в столице, и адаптировать государственных гражданских служащих и руководителей организаций к решению сложных, но важных задач.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Авраамова, Е. М. Мониторинг непрерывного профессионального образования: позиции работодателей и работников / Е. М. Авраамова, Т. Л. Клячко, Д. М. Логинов. – М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 60 с.

2. Андреева, Г. Н. Развитие цифровой экономики в России как ключевой фактор экономического роста и повышения качества жизни населения: монография / Г. Н. Андреева, С. В. Бадальянц, Т. Г. Богатырева и др. – Нижний Новгород: Издательство НОО Профессиональная наука, 2018. – 131 с.

3. Борщевский, Г. А. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих / Г. А. Борщевский, Н. Н. Калмыков // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2017. – Т. 9, № 4. – С. 550–569. – DOI: 10.17072/2218-9173-2017-4-550-569.

4. Журихин, С. А. Life-Long Learning в VUCA-мире, или Почему это важно для компаний [Электронный ресурс] / С. А. Журихин. – Режим доступа: http://zhurihin.ru/vuca.

5. Клячко, Т. Л. Вызовы профессионального образования / Т. Л. Клячко. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 40 с.

6. Куприяновский, В. П. Навыки в цифровой экономике и вызовы системы образования / В. П. Куприяновский, В. А. Сухомлин, А. П. Добрынин и др. // International Journal of Open Information Technologies. – 2017. – Т. 5, № 1. – С. 19–24.

7. Мирошников, С. Н. Совершенствование системы дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Российской Федерации / С. Н. Мирошников, Е. С. Чаркина // Управленческое консультирование. – 2017. – № 1. – С. 12–23.

## REFERENCES

1. Avraamova, E. M. Monitoring nepreryvnogo professional'nogo obrazovanija: pozicii rabotodateleĭ i rabotnikov [Monitoring lifelong professional education: employers' and workers' respective views] / Avraamova, E. M., Klyachko, T. L. and Loghinov, D. M. M.: "Delo" PH RANePA, 2015. 60 p.

2. Andreeva, G. N. Razvitie cifrovoĭ jekonomiki Rossii kak kljuchevoĭ faktor jekonomicheskogo rosta i povyshenija kachestva zhizni naselenija [Russia's digital economy growth as a key factor of economic growth and that of the people's living standards] / Andreeva, G. N., Badaliantz, S. V. and Bogatyreva, T. G. Nizhny Novgorod: Professional Science Publishing House, 2018. 131 p.

3. Borschevsky, G. A. Sovremennye prioritety professional'nogo razvitija gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashhih [Current priorities of civil servants' professional development] / Borschevsky, G. A. and Kalmykov, N. N. // Ars Administrandi (The Art of Management). – 2017. – Vol. 9, No. 4. Pp. 550–569. DOI: 10.17072/2218-9173-2017-4-550-569.

4. Zhurikhin, S. A. Life-long Learning in VUCA world and why it is essential for companies [Digital resource] / Zhurikhin, S. A. Access: http://zhurihin.ru/vuca/2018.

5. Klyachko, T. L. Vyzovy professional'nogo obrazovanija [Professional Education Challenges] / Klyachko, T. L. M.: "Delo" PH RANePA, 2014. 40 p.

6. Kupriyanovsky, V. P. Navyki v cifrovoĭ jekonomike i vyzovy sistemy obrazovanija [Skills in digital economy and educational system challenges] / Kupriyanovsky, V. P., Sukhomlin, V. A. and Dobrynin, A. P. // International Journal of Open Information Technologies. 2017. Vol. 5, No. 1. Pp. 19–24.

7. Miroshnikov, S. N. Sovershenstvovanie sistemy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovanija gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashhih Rossiĭskoĭ Federacii [Improving the system of complimentary professional education of state civil servants of the Russian Federation] / Miroshnikov, S. N. and Charkina, E. S. // Administrative Consulting. 2017. No. 1. Pp. 12–23.

**Н. А. АКИМОВ**
**заместитель заведующего кафедрой управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук, доцент**

Динамичное развитие современного мегаполиса невозможно без хорошо отлаженной системы государственных закупок. Кафедра управления государственными и муниципальными закупками реализует широкий спектр программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, образовательных программ магистратуры и аспирантуры для работников контрактной сферы и является флагманом в деле подготовки высококвалифицированных и эффективных специалистов.

**О. Г. ВЛАДИМИРОВА**
**начальник Управления технологического обучения Университета Правительства Москвы**

Ежедневно около 80 000 москвичей обращаются в центры государственных услуг «Мои документы» города Москвы, которые предоставляют более 180 услуг, и их список постоянно расширяется. В центрах работает более 7000 человек, которым, помимо навыков клиентоориентированности, нужны специфические знания по оказанию услуг. Для накопления, сохранения и распространения этих знаний уже несколько лет используется библиотека дистанционных курсов. Она создается совместно с экспертами МФЦ, постоянно поддерживается в актуальном состоянии и стабильно пополняется. В 2018 г. объем онлайн-обучения специалистов МФЦ превысил 1 500 000 чел./курсов.

Управление технологического обучения Университета Правительства Москвы специализируется на создании образовательного контента для разных целевых групп, являясь центром экспертизы по вопросам цифрового обучения. Применение технологий позволяет экономить время персонала, предоставляет возможность получать знания там и когда это необходимо. Современные форматы позволяют донести важную информацию одновременно до огромного числа сотрудников, многократно использовать контент и, что особенно важно, сохранять и передавать уникальные знания от экспертов.

Приоритеты на 2019–2021 гг. связаны с внедрением, развитием и наполнением единой платформы для цифрового обучения – онлайн-университетом. Цель проекта – создать образовательную среду, поддерживающую культуру самообучения и развития госслужащих и сотрудников всех предприятий Правительства Москвы.

Университету Правительства Москвы – 25 лет! Это время для еще более масштабных и амбициозных проектов. Для перехода на новый уровень. Для трансформации и цифрового обучения.

## Л. Н. КУНГУРЦЕВА

**директор Центра сопровождения образовательных программ и кадровых проектов Университета Правительства Москвы**

Центр сопровождения образовательных программ и кадровых проектов создан в 2015 г. Целью создания центра являлось сопровождение мероприятий дополнительного профессионального образования в режиме одного окна. Принципы, которыми руководствуется центр в своей работе, – клиентоориентированность и результативность работы. Сотрудники центра – профессионалы в своей области. Какой бы трудной ни была задача, все решается на высоком уровне, качественно и в срок. Контингент обучающихся в центре различен – это и управленцы, включая руководителей высокого уровня, и пенсионеры, и к каждому из них сотрудник нашего центра находит свой подход.

Стратегией развития центра является обеспечение соответствия квалификации и компетенций сотрудников современному уровню развития дополнительного образования и технологий, ориентация на получение качественно нового образовательного результата. Большинство процессов в работе центра автоматизировано. Использование информационных систем учета, автоматизированных систем тестирования делает процесс сопровождения менее трудозатратным. Это позволяет повысить качество работы и эффективность использования рабочего времени.

Университет постоянно развивается: появляются новые проекты, которые требуют особых методов в организации обучения. И чтобы всегда оперативно реагировать на изменения требований к процессу обучения, центр должен работать на опережение.

## М. В. ТАЛАН

**начальник Управления обучения государственных и муниципальных служащих Университета Правительства Москвы, кандидат психологических наук, доцент**

Управление обучения государственных и муниципальных служащих специализируется на повышении квалификации специалистов, реализующих значимые городские проекты в сфере строительства, развития городской среды, управления земельно-имущественными отношениями, противодействия терроризму и коррупции.

Приоритетное направление 2019 г. – дальнейшее развитие образовательных проектов по заказу Стройкомплекса города Москвы.

Продолжается цикл обучения специалистов по проектному управлению в строительстве. Слушатели, освоившие программу переподготовки «Руководитель строительных проектов», продолжат обучение по программам повышения квалификации по кадровому менеджменту и управлению строительными проектами в условиях перехода на цифровую экономику.

Ведется работа по созданию образовательного портала для госслужащих и сотрудников подведомственных организаций, участвующих в реализации Программы реновации жилищного фонда города Москвы. На очных тренингах, посвященных работе с обращениями жителей в рамках Программы реновации, специалисты изучают эффективные способы решения сложных ситуаций.

**К. А. ХОМКИН**
**начальник Управления обучения и развития персонала Университета Правительства Москвы, кандидат технических наук**

Управление обучения и развития персонала занимается разработкой программ, методическим сопровождением и организацией обучения в области управленческой и личной эффективности (так называемые soft-skills). Основные форматы обучения – очные тренинги и деловые игры.

По программам управления обучаются как государственные гражданские служащие, так и сотрудники подведомственных учреждений города, работники коммерческих предприятий, жители города.

Специалисты управления обладают компетенциями не только в области разработки уникальных мастер-классов для топ-руководителей города, но и в области массовых образовательных программ в условиях, когда необходимо в сжатые сроки провести обучение нескольких тысяч человек. Показательны проекты обучения сотрудников всех МФЦ г. Москвы по программе «Реновация», городских волонтеров для проведения чемпионата мира по футболу FIFA – 2018.

Являясь частью университета и выполняя в основном функцию корпоративного университета, Управление обучения и развития персонала ориентируется на самые высокие стандарты образовательного процесса: сотрудники управления имеют за плечами опыт работы в ведущих корпоративных университетах России, в лидирующих консалтинговых компаниях.

В планах управления на ближайшие годы – развитие цифрового направления обучения, использование мобильных платформ для сопровождения образовательного процесса и поддержки слушателей после окончания основного очного обучения, расширение линейки VR-тренажеров для обеспечения всех основных направлений обучения (личная эффективность, управленческая эффективность, командная работа). Также в скором времени будут запущены модульные программы обучения, которые направлены на комплексное развитие сотрудников, формируя не один, а несколько необходимых в работе навыков.

Коллектив управления всегда открыт для сотрудничества, готов разрабатывать и реализовывать современные образовательные продукты (в сфере навыкового управленческого обучения) в соответствии с ожиданиями и потребностями заказчика с применением самых актуальных образовательных технологий (симуляционные игры, стратегические сессии и командообразование, VR-тренажеры и пр.).

**К. Н. ЦАРАНОВ**
**начальник Управления развития отраслевых образовательных программ Университета Правительства Москвы, кандидат медицинских наук**

Как отметил Президент Российской Федерации В. В. Путин, главный критерий успеха всех проектов в сфере здравоохранения – значимые, ощутимые результаты, которых ждут люди: это точная и быстрая диагностика и действенное лечение; доброжелательное, человеческое отношение к пациенту; доступность, качество и эффективность лекарственных препаратов[1].

В Москве проживает более 12 млн человек, более 10 млн обращается за медицинской

[1] Путин В. В. Заседание Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам. 21 марта 2017 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://kremlin.ru/catalog/keywords/47/events/54079/work.

помощью ежегодно, организовано более 25 000 рабочих мест в системе первичной медико-санитарной помощи. Состояние системы здравоохранения влияет на все сферы жизни города и ее жителей. Переустройство системы здравоохранения, исследование количественных и качественных характеристик руководящего состава медицинских организаций говорят о необходимости настойчивой и систематической работы с кадрами медицинской организации и кадровым резервом отрасли. В 2019–2021 гг. основными направлениями обучения и развития руководителей медицинских организаций и кадрового резерва в Университете Правительства Москвы станут трансформация корпоративной культуры и создание адаптивных учебных курсов для управленцев, которые помогут при информационной перегрузке получать знания по конкретному вопросу в любом месте на удобной дистанционной платформе нового поколения.

Социальная сфера города Москвы также нуждается в развитии руководства и кадрового резерва. Руководители и сотрудники социальной сферы выполняют важную и ответственную миссию: именно по тому, как они работают, жители формируют свое мнение об эффективности власти в городе Москве. Очень важно привлекать и отбирать людей с востребованными и актуальными компетенциями. Назрела необходимость в разработке новых стандартов оказания социальной помощи и дальнейшем внедрении их в работу организаций. Это еще одна сфера деятельности, в которой найдет приложение наш интерес.

Сфера культуры – наше новое направление, которое очень активно меняется и перестраивается. В сфере культуры очень важно обучение наставничеству и развитие новых личностных и профессиональных компетенций кадрового резерва Департамента культуры города Москвы, чем мы уже начали заниматься.

Указанные направления работы являются приоритетными для Центра развития здравоохранения и социальной сферы Университета Правительства Москвы на 2019–2021 гг.

**О. Н. ЧЕРНЫШЕВА**
**начальник Управления развития государственного управления Университета Правительства Москвы, кандидат исторических наук, доцент**

Управление разрабатывает и реализует программы повышения квалификации и обучающие семинары. В линейке образовательных продуктов управления есть как программы для широкой аудитории (русский язык, делопроизводство), так и эксклюзивные программы, созданные под индивидуальные запросы заказчика, например программа для помощников мировых судей. Указанная программа направлена на актуализацию правовых знаний, формирование юридического мировоззрения, освоение практических навыков организации работы помощника судьи при производстве по гражданским и уголовным делам.

Управление оперативно реагирует на потребности государственного управления. Так, в ответ на запрос о повышении качества ответов на обращения граждан разработан и с 2018 г. проводится семинар «Работа с обращениями граждан: качество и дружелюбие ответов». Он проходит в формате практикума и основан на реальных результатах мониторинга работы органов исполнительной власти.

Государственные гражданские служащие органов исполнительной власти Москвы и сотрудники подведомственных учреждений города проходят обучение очно и очно-дистанционно. В 2018 г. было обучено 2745 государственных служащих и сотрудников подведомственных организаций. Специалисты управления с многолетним опытом в системе дополнительного образования всегда находят оптимальный вариант для реализации пожеланий заказчика. Для нас важны не только качество обучения и результативность, но и атмосфера доброжелательности и радушия, с которой мы неизменно встречаем наших слушателей.

**А. А. АЛЕКСАНДРОВ**
проректор по учебной и научной работе
Университета Правительства Москвы,
кандидат исторических наук, доцент

**A. A. ALEKSANDROV**
Vice-Rector for Education and Research of Moscow
Metropolitan Governance University,
PhD in History, Associate professor

УДК 378.635.2(470-25)МГУУП

# Университет будущего города

# University of a Future City

**Одной из самых значимых трибун современного мира является университетская кафедра. «Пространство» вуза расширяется, включает академическое знание, выверенную методику, прикладные исследования, социальные проекты. Практики, которые способны думать о будущем, приходят в университет, проводят мастер-классы, читают спецкурсы, руководят студенческой стажировкой. В статье отмечается мировой феномен возникновения «городских университетов», которые тесно взаимосвязаны с администрациями мегаполисов. Urban или metropolitan университеты обеспечивают преемственность и эволюцию ценностей городских администраций. Фактически университеты стали инновационным и молодежным звеном городского управления. Рассмотрены вопросы эффективной работы современного университета, пути развития, которые позволят вузам соответствовать требованиям времени. Работа с сегодняшними студентами бакалавриата и магистратуры – будущими управленцами – это ответственное формирование города будущего, опережающее воздействие на систему городского администрирования. Вклад Университета Правительства Москвы в развитие профессионализма – обучение передовым практикам городского управления.**

**A university chair is a tried and true bully pulpit of today's world. University domain is gaining ground, comprises academic knowledge, tested methodologies, applied research, social projects. Practitioners who can see the future come to universities to hold master classes, read specialized courses, tutor students' hands-on courses. This article highlights a world-wide phenomenon of the advent of "urban universities" that work hand-in-hand with their respective metropolis's governments. Urban or metropolitan universities serve to secure continuity and evolution of the city governments' values. In fact universities of today have become innovative and youth's links to the urban management process. Consideration is given to efficient ways of running modern universities, as well as to finding development paths that will keep universities abreast of the times. Working with bachelor and master students of today – the managers of the future – is a responsible way to fashion the city of the future, and is in fact an effort to produce an impact on the system of urban management ahead of the time. The contribution of Moscow Metropolitan Governance University into development of professionalism is teaching best municipal management practices.**

**Ключевые слова:** Университет Правительства Москвы, высшая школа, высшее образование, мегаполис, город, коллектив преподавателей, профессиональные взаимосвязи, студенты, наука.
**Key words:** Moscow Metropolitan Governance University, high school, higher education, metropolis, city, faculty, professional ties, students, science.

Что такое университет? Наука и молодость. Энергия нового поколения, опыт ученых – главное в системе высшего образования. Уверен, что университет – одно из лучших социальных изобретений человечества.

Однако сегодня многие университеты мира переживают кризис, который начался во второй половине XX в. Пожалуй, У. Эко ярче всего показал деградацию массового высшего образования применительно к Италии [12, с. 6–9] и определил при этом, безусловно, глобальную проблему. Университетское образование стало массовым, но не сделало массовыми интеллектуальность и тем более интеллигентность. Во многих случаях происходит деградация высшей школы. Ясно, что причина сложного положения – в общественных процессах, экономике, в проблемах души нашего времени. Очевидно, что на вузы влияют реалии семьи, начальной и средней школы. Не меньшее значение имеет кризис современного научного знания.

Мы видим удивительные даже для самого смелого фантаста достижения техники, медицины, математики, информационных наук, всего комплекса точных и естественных наук. При этом в сфере гуманитарного знания очевидна определенная растерянность. Философы многократно описывали состояние постмодерна: сомнение даже не в конкретных научных законах, а в самой возможности выявления законов социальных процессов [9].

Еще одна (и, возможно, главная) опасность – утрата профессионализма, тесно связанная с качеством подготовки выпускников вузов. Ремесло забывается, упрощается. Заметно стремление найти простые решения вопросов истории, экономики, управления, права. Как следствие, возникает смесь тезисов из научных, а чаще публицистических, книг и статей, которая выдается за современное научное слово. Изучаются безнадежно устаревшие сведения, вузы превращены в безликие фабрики по производству специалистов, услуги которых не нужны рынку труда, нарушено живое сотрудничество профессоров, ученых и студентов.

Но, как это часто бывает, кризис – это и новые возможности. Различные вузы как в нашей стране, так и в странах Европы, Азии, Северной Америки ищут новые способы развития высшей школы.

Университетское образование имеет смысл именно как обучение в научной парадигме, как системное и методически выверенное воспитание следующих поколений профессионалов. Практики, которые способны думать о будущем, приходят в университет, проводят мастер-классы, читают спецкурсы, руководят студенческой стажировкой. Сегодня во всем мире ведущие индустриальные гиганты, лидеры транспорта, связи, финансовых услуг не только развивают корпоративные университеты, но и реализуют программы для студентов и выпускников, создают базовые кафедры, строят лаборатории, финансируют обучение молодежи, способной к созданию новых идей и решений. Одной из самых значимых трибун современного мира является университетская кафедра. Вспомним яркие и искренние выступления перед студенчеством гениев науки, бизнеса, искусства, мировых лидеров. Диалог с молодым поколением важен и для тех, кто ответственно относится к своей работе по развитию мегаполиса.

**Практики, которые способны думать о будущем, приходят в университет, проводят мастер-классы, читают спецкурсы, руководят студенческой стажировкой.**

Современные публикации ведущих экспертов в сфере государственного управления подтверждают значение научно-прикладных исследований для устойчивого развития регионов и стран [7, с. 25]. Именно поэтому во всем мире востребованы городские университеты (далее – urban universities), которые были созданы в XX в. в крупных мегаполисах Великобритании, Японии, Южной Кореи, США и других стран. Мэрии открывали новые

институции в регионах, где давно и успешно работали мощнейшие центры высшей школы и фундаментальной науки. Что же отличало «новые небольшие» университеты от многотысячных «больших старинных»? Они были учреждены городскими властями для подготовки сотрудников муниципальных организаций. Во главу угла были поставлены проблемы конкретного региона, и научно-прикладные исследования всегда имели практическое значение для города. В настоящее время такие университеты обеспечивают преемственность и эволюцию ценностей городских администраций. Фактически университеты стали инновационным и молодежным звеном городского управления. Сегодня Manchester Metropolitan University, Tokyo Metropolitan University, University of Seoul, а также десятки urban или metropolitan universities в США, Европе, Азии заняли прочное место в университетском сообществе. Их судьбы имеют много отличий. Общим было то, что, сохраняя тесную взаимосвязь с городскими структурами, развивались они именно как университеты.

**Одной из самых значимых трибун современного мира является университетская кафедра.**

Что такое городской университет?

Во-первых, очень молодая аудитория, которая требует особого профессионализма и искреннего подхода к своему делу. Молодых нельзя обмануть – они чувствуют фальшь, но в отличие от слушателей, имеющих жизненный опыт, не умеют это скрыть вежливой маской молчания. Именно поэтому лекторы, которые не могут или не хотят быть честными, в студенческой аудитории испытывают определенный дискомфорт.

Во-вторых, городской университет создает современную прикладную науку. Лучшие учебные центры – в этом их социальная миссия – ярко доводят до аудитории открытия, совершенные вне их стен, талантливо транслируют мысли, сформулированные вовне. Университеты и академические центры создают новое научное знание. Преподаватели Университета Правительства Москвы всегда находятся в тесном профессиональном контакте с выпускниками вуза – государственными гражданскими служащими, ведущими сотрудниками подведомственных организаций. Кафедры непосредственно взаимодействуют с руководителями практики в организациях города, приглашают для проведения мастер-классов ключевых специалистов, предлагают темы выпускных квалификационных работ, которые апробируются на преддипломной практике. Живой обмен опытом – условие для разработки актуальных учебных курсов. Конференции, дискуссии на круглых столах, монографии, сборники статей посвящены ключевым проблемам развития мегаполиса[1]. При этом наука, очевидно, не описание и не констатация действительности. Лучшие исследовательские (как и учебные) проекты Университета Правительства Москвы призваны определить перспективные решения, указать на необходимые уточнения. Исключительно важен компаративный подход, обращение как к опыту прошлого, так и к современным достижениям мегаполисов Западной Европы, Канады, Китая, Израиля, Сингапура, которые являются объектом исследования для университета в том числе и на страницах «Вестника Университета Правительства Москвы».

В-третьих, университет – обновляющаяся, живая, но стабильная структура. Проектный подход как в государственном управлении, так и в бизнесе может быть успешен только при наличии фундамента, на котором создается проект. Временные и срочные задачи выполнимы, если используются сложившиеся рабочие группы профессионалов

[1] Дни науки в МГУУ Правительства Москвы (19–22 апреля 2016 г.) // Вестник МГУУ. – 2016. – № 1. – С. 59; Фадейчева Г. В. Источник вдохновения – столичный мегаполис (Итоги II конкурса исследовательских и проектных работ «Мегаполис XXI века – город для жизни») // Вестник Университета Правительства Москвы. – 2018. – № 4. – С. 54–58.

и ресурсные базы. Дискретный во времени проект может и должен привлекать временных сотрудников, инструментарий, быть организационно мобильным. Именно современный университет – экспертное сообщество, коллектив преподавателей, профессиональные взаимосвязи, сообщество выпускников, научное оснащение, информационные системы, техника и технологии – важен для решения масштабных задач города, проектов и программ.

Город – живой социальный организм, и именно поэтому он требует определенной преемственности кадров. Необходима стабильная структура профессионалов, которые осознают, что развитие города – это их собственное будущее, а также будущее их детей. Ровно такая же потребность и в обновлении, и в преемственности существует и в крупнейших корпорациях, академическом сообществе, адвокатуре, судебной системе, дипломатическом корпусе, вооруженных силах. Принципы открытого общества исключают какую-либо кастовость и семейственность современных организаций. Потребность в изменениях очевидна. Но яркие лидеры, новаторские команды смогут успешно проводить реформы только тогда, когда будет стабильный и эффективный аппарат, будут компетентные сотрудники организаций, независимые эксперты-профессионалы. Когда мы обращаемся к коллегам, партнерам, контрагентам в любую организацию, городскую или международную, коммерческую или научную, нам всегда и везде в качестве контактного лица рекомендуют одного профессионала, который может понять задачу, предложить решение, обеспечить получение необходимого результата. Речь никогда не идет о подразделении – всегда называется конкретное имя. Мобильный, открытый, доброжелательный, клиентоориентированный. Но вспомните: как правило, такой специалист работает в системе давно. И в этом нет ничего удивительного. Программы и проекты меняются, профессионализм постоянен.

Работа Университета Правительства Москвы по совершенствованию профессионализма управленческих кадров города – яркий пример общего для большинства университетов мира поиска обоснованного и эффективного ответа на вызовы времени и требования общества.

**Именно современный университет – экспертное сообщество, коллектив преподавателей, профессиональные взаимосвязи, сообщество выпускников, научное оснащение, информационные системы, техника и технологии – важен для решения масштабных задач города, проектов и программ.**

Значительную роль в МГУУ Правительства Москвы играет магистратура. За два года опытные гражданские служащие и недавние бакалавры достигают высокой ступени профессиональной подготовки. Уверен, что профессиональные контакты и взаимопонимание, сложившиеся в студенческой аудитории, определяют трудовую карьеру выпускников магистратуры на десятилетия. Магистратуру МГУУ Правительства Москвы завершили руководитель Департамента инвестиционной и промышленной политики города Москвы А. В. Прохоров, заместитель руководителя Департамента жилищно-коммунального хозяйства города Москвы И. Г. Талалаева, заместитель префекта Северо-Западного административного округа В. В. Шелухин; главы управ районов города Москвы П. О. Горбатов (Капотня), С. Ю. Зотов (Выхино-Жулебино), К. В. Канаев (Бирюлево Восточное), О. А. Конюхова (Даниловский район), А. В. Михайлов (Пресненский район), С. К. Федоров (Нагатино-Садовники); директор ГБУК г. Москвы «Культурный центр «Содружество» Е. В. Паршинцева, начальник отдела Европы Департамента международных связей Минэкономразвития России М. И. Петроченков.

Университет – сообщество преподавателей и экспертов, студентов, единая команда очень опытных профессионалов и молодежи.

**Яркие лидеры, новаторские команды смогут успешно проводить реформы только тогда, когда будет стабильный и эффективный аппарат, будут компетентные сотрудники организаций, независимые эксперты-профессионалы.**

Именно этим – человеческим капиталом, пониманием традиции и видением перспективы – настоящий вуз отличается от «оператора образовательных услуг». Вуз не может скатываться к «кейтерингу» обучения – приглашению исключительно внешних экспертов, бизнес-тренеров, – этим успешно занимаются центры обучения. Только гармоничное сочетание труда университетских преподавателей, научных сотрудников и приглашенных специалистов может гарантировать выполнение образовательных задач, которые ставит город. Именно так обеспечивается единство выпускников городского университета, их преданность принципам, которые сформулированы органами управления столицы. Среди выпускников МГУУ Правительства Москвы – начальник Управления контроля и координации развития транспортного комплекса города Москвы Т. А. Малашенкова (2005 г.), начальник Управления координации деятельности Департамента внешнеэкономических и международных связей города Москвы кандидат экономических наук О. А. Жилина (2006 г.), первый заместитель руководителя Департамента инвестиционной и промышленной политики города Москвы кандидат экономических наук А. В. Артемов (2006 г.), заместитель министра социального развития Московской области кандидат политических наук А. М. Шустров (2006 г.), руководитель Московского экспортного центра К. С. Ильичёв (2008 г.), начальник Организационно-аналитического управления Правительства Москвы Р. А. Рейхани (2008 г.).

В учебный процесс МГУУ Правительства Москвы включена практическая работа студентов в «режиме реального времени»[2]. Труд обучает эффективно. Старая пословица гласит, что в вузах не учат, а учатся. Каждый мотивированный студент получает в МГУУ Правительства Москвы одну из лучших в столице возможностей успешного труда на благо города. Студенты проходят учебную практику, тренинги, стажировки в самых эффективных организациях. Понятен жизненный успех абсолютного большинства наших выпускников. Они приносят пользу Москве как в государственном, так и в предпринимательском секторах, некоммерческих организациях. Городские проекты – постоянная сфера работы МГУУ Правительства Москвы, преподавателей и студентов.

Университет Правительства Москвы никогда не сможет сравниться по числу студентов с крупнейшими вузами столицы. Означает ли это, что число студентов – слабая сторона вуза? Разумеется, нет: один профессионал определяет действия многих сотрудников. Именно поэтому обоснованная и сравнительно небольшая численность учащихся городского вуза необходима и достаточна для мегаполиса. Компактность вуза позволяет избежать множества проблем, которые свойственны многотысячным коллективам.

Сегодня любой настоящий университет широко использует цифровые технологии. Ведь компьютерные и мобильные ресурсы – повседневная реальность общественной жизни. Университет учитывает этот тренд и в 2019 г. открывает набор на новый профиль направления «Государственное и муниципальное управление» – «Управление информационными ресурсами». Уверен, что многообразные современные технологии могут использоваться лишь как инструментарий в процессе образования. Они – условие, форма, не всегда источник развития и никогда не содержание науки, обучения. Исключением, естественно, являются сами информационные отрасли науки.

Безусловно, цифровые ресурсы изменяют коммуникации, как книгопечатание изменило культуру и образование в прошлом. Применение всего богатства современных компьютерных технологий важно

[2] Подробнее см. с. 29–34, 45–50. – Прим. ред.

РИСУНОК 1.
**Студенческий актив МГУУ Правительства Москвы**

в университете ровно так же, как важны живое общение и непосредственная передача профессиональных компетенций. Настоящее высшее образование всегда индивидуально. При использовании всего многообразия электронных и иных ресурсов абсолютную ценность имеет непосредственное общение профессуры, ученых, практиков и студенчества.

Сегодня управление городом строится на прозрачных и понятных правилах игры для инвесторов [2] и для всех горожан. Программы высшего образования МГУУ Правительства Москвы призваны содействовать подготовке результативных, инициативных, энергичных, честных профессионалов, для которых уважение к достоинству человека, истории и культуре, верховенство права будут основными принципами [1]. Ведущие международные эксперты в государственном управлении подчеркивают, что принцип добросовестности является ключевым для эффективных государственных служащих [6, с. 2].

Какие ценности необходимы для городского управления в XXI в.? Прежде всего – профессионализм. Социальная ответственность, признание традиций города, в котором живешь и работаешь. Приверженность принципам демократии. Патриотизм и осознание нашего Отечества как части мирового сообщества. Любые другие подходы будут вызывать отторжение думающих и неравнодушных горожан, а ведь нравственность, эффективное управление и наука – главные ресурсы будущего. Пренебрежение принципами и основами конституционного строя – тупик для системы управления. Отрицание очевидных нравственных и социальных правил, сформированных историей и современным опытом (иногда трагическим), неминуемо скажется на экономических процессах [5, с. 8–9, 36–45].

Программы высшего образования призваны обеспечить выпускникам не только профессиональные, но и общекультурные компетенции. Они важны как для общества, так и для экономики страны. Характерно, что раздел «Экономические перспективы города Москвы в формировании инновационной экономики» в программе «Столичное образование» начинается с принципа «городу Москве необходимо удовлетворить потребности в профессиональных кадрах, способных творчески мыслить и находить нестандартные решения» [3].

В МГУУ Правительства Москвы создана уникальная атмосфера студенческой жизни (рис. 1, 2): домашняя и товарищеская. Лучшим примером служит образовательный выезд «Маяк», который придумали сами студенты. В дни каникул они при активном участии лучших экспертов, практиков, преподавателей Университета Правительства Москвы проводят тренинги, деловые игры, сами организуют интерактивные площадки и развивают свои навыки командной работы. Студенты нашего вуза принимают активное участие во всех без исключения молодежных проектах московского правительства. Стажировки

РИСУНОК 2.
**Студенты МГУУ Правительства Москвы на соревнованиях**

в структурах городского управления, фотография рабочего дня, волонтерские проекты. И это отнюдь не всегда работа в уютном офисе в центре Москвы. Студенты успешно трудились и в 7 часов утра понедельника под ледяным дождем вместе с работниками «Жилищника». Открытие и начало работы важнейшего городского проекта «Содействие» в первые и, пожалуй, самые трудные часы и дни прошло успешно в том числе благодаря энтузиазму и готовности студентов.

**От всех нас зависит, каким будет университет на следующем этапе своего развития.**

Широко известен университетский подход – учат не науке, а наукой. Научный проект преподавателя, кафедры, в который приглашаются студенты, работа студенческого научного общества[3] – важнейшая составляющая для любого университета [10]. Именно так создается будущее науки.

В 2019 г. университет начинает совместный студенческий проект «Парк будущего: наука и история для нового концепта управления городом». Миссия проекта – привлечь внимание молодых управленцев к московским паркам как уникальному общественному пространству, объединяющему инициативы городских властей, горожан, бизнес-сообщества по созданию единства городской среды, природы и искусства [4]. Цель – разработка новых научно-практических и прикладных решений для парков Москвы. Характерные черты «Парка будущего» – междисциплинарный подход, интеграция студентов различных образовательных программ, практикоориентированность. Проект объединяет студентов, изучающих государственное и муниципальное управление, экономику города, управление персоналом, менеджмент, социально-культурное проектирование, юриспруденцию и даже международные отношения (вспомним, какую роль играют в дипломатии посадки деревьев-символов, украшающих Москву, Париж, Рим, Вашингтон, многие другие города, вспомним роль в народной дипломатии аллей дружбы и мира). Научные руководители со своей стороны будут делать все, чтобы инициативы студентов воплотились в жизнь. Университет уже имеет положительный опыт подобной деятельности благодаря экологическому проекту «Зеленый зонт», который был разработан студенткой К. Корчагиной и ее однокурсниками под руководством профессора М. В. Селеменевой в 2016–2017 гг. В июне 2017 г. проект занял первое место в номинации «Развитие индустрии туризма и отдыха Москвы» городского конкурса «Мой город – Москва»[4], а в июне 2018 г. был успешно реализован в Лианозовском парке культуры и отдыха.

Высшее образование МГУУ Правительства Москвы развивается благодаря успешной реализации стратегической программы университета, представленной ректором В. Ю. Фивейским в 2014 г. [11], единству подходов руководителей всех подразделений университета. Во всех структурах вуза

[3] Колетвинова Е. Ю. «Молодая наука» в МГУУ Правительства Москвы: научно-практическая конференция студентов, магистрантов и аспирантов «Горожане и город: исследования, оценки, дискуссии» // Вестник МГУУ. – 2016. – № 3. – С. 56–59.

[4] Селеменева М. В., Корчагина К. А. Развитие экологической ответственности жителей мегаполиса средствами социально-культурной деятельности // Вестник Университета Правительства Москвы. – 2017. – № 4. – С. 20–24.

трудятся специалисты высочайшего уровня. Ряд учебных проектов вуза состоялся во многом благодаря профессионализму, опыту и неравнодушию проректора по финансово-экономической работе МГУУ Правительства Москвы В. Г. Акимовой.

Двери аудиторий, в которых проходят лекции для государственных гражданских служащих Москвы, открыты и для студентов. Лучшие бизнес-тренеры ежегодно проводят занятия специально для студенческого актива. Студентам предоставлена возможность пройти независимую оценку своего кадрового потенциала.

Вклад МГУУ Правительства Москвы в развитие профессионализма – обучение передовым практикам городского управления. Сегодняшние студенты бакалавриата и магистратуры – именно те горожане, которые станут определять будущее города [8, с. 119]. В этом смысле работа с ними – создание города будущего: опережающее воздействие на систему городского администрирования – работа с теми, кто будет трудиться в Москве, когда Университет Правительства Москвы будет отмечать очередные двадцатипятилетние рубежи своей истории.

Четверть века – молодость университета. От всех нас зависит, каким он будет на следующем этапе своего развития, каким будет университет, работающий сегодня для будущего города.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Закон г. Москвы от 20.06.2001 № 25 (ред. от 24.06.2015) «О развитии образования в городе Москве» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

2. Постановление Правительства Москвы от 11.10.2011 № 477-ПП (ред. от 27.03.2018) «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Экономическое развитие и инвестиционная привлекательность города Москвы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

3. Государственная программа города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)». Утв. Постановлением Правительства Москвы от 27.09.2011 № 450-ПП (ред. от 27.03.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

4. Государственная программа города Москвы «Развитие городской среды». Утв. Постановлением Правительства Москвы от 07.10.2011 № 476-ПП (ред. от 27.03.2018). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

5. Новая программа развития городов. Принята на Конференции Организации Объединенных Наций по жилью и устойчивому городскому развитию (Хабитат III), г. Кито, Эквадор, 20.10.2016, одобрена на 68-м пленарном заседании Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций 23.12.2016. – Б. м.: ООН, 2017. – 55 с.

6. Корпоративное обучение для цифрового мира / Под ред. В. С. Катькало, Д. Л. Волкова. – 2-е изд. – М.: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2018. – 236 с.

7. Лиотар, Ж.-Ф. Состояние постмодерна / Ж.-Ф. Лиотар. Пер. с фр. Н. А. Шматко. – М.: Институт экспериментальной социологии; СПб.: Алетейя, 1998. – 160 с.

8. Ловцов, Д. А. Модернизация информационно-правового образования в условиях формирования информационного общества / Д. А. Ловцов // Правовая информатика. – 2017. – № 4. – С. 4–13.

9. Принципы эффективного государственного управления в интересах устойчивого развития / Экономический и Социальный Совет ООН. Официальные отчеты. 2018 год. Дополнение № 24. E/2018/44-E/C.16/2018/8, para. 31.

10. Прогресс в деле достижения … доступа к информации, прозрачности, участия и подотчетности: записка Секретариата / Экономический и Социальный Совет ООН. Комитет экспертов по государственному управлению. Восемнадцатая сессия. 8–12 апреля 2019 года. E/C.16/2019/7.

11. Фивейский, В. Ю. Наша задача – создание лучшей площадки для подготовки госслужащих / В. Ю. Фивейский // Вестник МГУУ. – 2016. – № 4. – С. 2–5.

12. Эко, У. Как написать дипломную работу. Гуманитарные науки: Учебно-методическое пособие / Пер. с ит. Е. Костюкович. – 2-е изд. – М.: Книжный дом «Университет», 2003. – 240 с.

## REFERENCES

1. Law of the City of Moscow of 20.06.2001 No. 25 (as amended on 24.06.2015) “On Development of Education in the City of Moscow” [Digital resource]. Access: Consultant Plus.

2. Decree of the Moscow Government of 11.10.2011 No. 477-GD (as amended on 27.03.2018) “On the approval of the State Program of the City of Moscow “Economic Development and Investment Attractiveness of the City of Moscow” [Digital resource]. Access: Consultant Plus.

3. The State Program of the City of Moscow “Education Development in the City of Moscow (Capital’s Education).” As approved by Moscow Government Decree of 27.09.2011 No. 450-GD (as amended on 27.03.2018) [Digital resource]. Access: Consultant Plus.

4. State Program of the City of Moscow “Urban Environment Development.” As approved by Moscow Government Decree of 07.10.2011 No. 476-GD (as amended on 27.03.2018) [Digital resource]. Access: Consultant Plus.

5. New program of cities development. Adopted at the UN conference on habitat and sustainable city development (Habitat III), Kito, Ecuador, 20.10.2016. Approved by the 68th Plenary Session of the UN GA on 23.12.2016. UN, 2017. 55 pp.

6. Korporativnoe obuchenie dlja cifrovogo mira [Corporate training for the digital world] / Katkalo, V. S., Volkov, D. L. ed. 2nd ed. M.: “Sberbank Corporate University”, 2018. 236 pp.

7. Liotar, J. F. Sostojanie postmoderna [The State of Postmodernism] / Liotar, J. F. Tr. from French by Shmatko, N. A. M.: Institute of Experimental Sociology; St. Petersburg: Aleteya, 1998. 160 pp.

8. Lovtsov, D. A. Modernizacija informacionno-pravovogo obrazovanija v uslovijah formirovanija informacionnogo obshhestva [Modernization of information and legal education under the shaping information society] / Lovtsov, D. A. // Legal informatics. 2017. No. 4. Pp. 4–13.

9. Principy jeffektivnogo gosudarstvennogo upravlenija v interesah ustojchivogo razvitija [Principles of effective public management in the interests of sustainable development] / UN Economic and Social Council. Verbatim report. 2018. Addendum No. 24. E/2018/44-E/C.16/2018/8, para. 31.

10. Progress v dele dostizhenija … dostupa k informacii, prozrachnosti, uchastija i podotchjotnosti: zapiska Sekretariata [Progress in securing… access to information, transparency and accountability: Secretariate memo] / UN Economic and Social Council. Expert Committie on Public Management. 18th Session. April 8–12, 2019. E/C.16/2019/7.

11. Fiveysky, V. Y. Nasha zadacha – sozdanie luchshej ploshhadki dlja podgotovki gossluzhashhih [Our task is to create the best possible platform for training civil servants] / Fiveysky, V. Y. // MMGU Herald. 2016. No. 4. Pp. 2–5.

12. Eco, U. Kak napisat’ diplomnuju rabotu. Gumanitarnye nauki: Uchebno-metodicheskoe posobie [How to write a thesis. Humanitarian sciences: a teaching aid / Tr. from Italian by Kostyukovich]. 2nd ed. M.: “University” Books House, 2003. 240 pp.

## Ю. Г. БАБАЕВА

**заместитель заведующего кафедрой юриспруденции Университета Правительства Москвы, кандидат юридических наук**

Кафедра юриспруденции реализует образовательную программу по направлению подготовки «Юриспруденция» по двум профилям: «Правовое регулирование деятельности органов государственной власти», «Правовое регулирование гражданско-правовых отношений».

Как показывает всевозрастающий спрос как со стороны абитуриентов на обучение по данному направлению, так и со стороны органов государственной власти на выпускников по направлению подготовки «Юриспруденция», профессия юриста остается востребованной и нужной московскому мегаполису.

Сейчас программа подготовки юристов качественно изменяется: в обучении все больше используются интерактивные формы, применение современных достижений информационного и технологического процесса позволяет расширить образовательные горизонты и погрузиться в атмосферу практической юридической работы.

## К. И. ВАЙСЕРО

**заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы, доктор психологических наук, профессор**

Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и истории права была создана в 2003 г. как кафедра эстетического образования и деловой культуры. За прошедшие годы благодаря усилиям коллектива многие органы государственного управления и учреждения города Москвы пополнились компетентными выпускниками кафедры. Учебные занятия, тренинги, квесты, культурные проекты, проводимые преподавателями, вызывают живой интерес у студентов и слушателей. Профессорами и доцентами кафедры опубликованы десятки учебных и научных работ. Кафедру хорошо знают во многих органах власти и учреждениях социально-культурной сферы Москвы. Коллектив кафедры устремлен в будущее и готов делать все для развития любимой столицы.

## И. П. ГЛАДИЛИНА

**профессор кафедры управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы, доктор педагогических наук**

Основные приоритеты отечественного образования – выравнивание образовательных возможностей, цифровизация образовательной среды, создание условий для непрерывного образования взрослых, обеспечение равного доступа к качественному профессиональному образованию – в полной мере находят отражение во всех образовательных проектах университета. Реализация программ аспирантуры с использованием цифровых подходов позволяет сделать образовательный процесс максимально индивидуальным для каждого аспиранта, и в этом наше будущее: мы учимся использовать цифровые технологии для подготовки кадров не только для настоящего, но и для ближайших перспектив развития столичного мегаполиса.

**О. А. ГОРАНОВА**
**заместитель заведующего кафедрой экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук, доцент**

Можно ли спрогнозировать будущее? Да, но всегда с определенной долей вероятности! Может ли университет определить профессии будущего, которые останутся через 30–50 лет и больше, и предоставить по ним полноценное образование? С полной уверенностью могу сказать, что мы это делаем! Мировой тренд говорит о том, что города растут, а управление крупными городами – это актуальная задача настоящего и будущего. Кафедра экономики городского хозяйства и жилищного права уже несколько лет успешно реализует образовательные программы по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление». Наши выпускники нужны городу! Верим, что они способны сделать Москву лучшим городом Земли!

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

«Не нужно доказывать, что образование – самое великое благо для человека, – утверждал Н. Г. Чернышевский, – без образования люди грубы, и бедны, и несчастны». Образовательная услуга будет во благо, если она качественная. Для кафедры финансового менеджмента и финансового права основным показателем качества является оценка выпускников, которые после окончания программы бакалавриата остаются учиться на нашей кафедре в магистратуре. Наши программы магистратуры уникальны и практически не реализуются ни одним вузом страны. Наши выпускники нам доверяют, они уверены в качестве образования и в полезности опыта, который они получают от лучших практиков в области экономики, финансов, корпоративного управления, управления программами и проектами, контроля, аудита и надзора.

**Г. А. СУЛЬДИНА**
**заведующий кафедрой государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, профессор**

Главный ориентир нашей кафедры – формирование лидерских креативных качеств личности, профессионального сознания и социальной ответственности! В результате наших усилий выпускники профессионально ориентированы, умеют системно мыслить, владеют искусством коммуникации. Мы по праву гордимся педагогическим коллективом. Наши преподаватели занимаются не только научно-образовательной, но и практической деятельностью, участвуя в городских проектах. Накопленный кафедрой опыт развития управленческого образования позволил открыть уникальную программу «Управление государственными услугами», которая отвечает самым современным требованиям подготовки кадров, способных управлять оказанием государственных услуг.

**Вестник Университета Правительства Москвы**
№ 1 (43) 2019
Учредитель и издатель:
**Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы»**
Адрес редакции и издателя: 107045, Москва, ул. Сретенка, д. 28.
Тел.: +7 (495) 957-75-77, e-mail: info@mguu.ru

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

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

**При подготовке журнала используется СПС «КонсультантПлюс».**

**Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № ФС 77-68492 от 27 января 2017 г.**

**Главный редактор –** ректор Университета Правительства Москвы Фивейский В. Ю.
**Редактор –** Емельянова Н. Ю.
**Переводчик –** Колодников В. И.
**Корректор –** Меленева А. Г.
**Художественное редактирование, компьютерная верстка –** Касимов Н. Н.
**Рисунок на обложке –** Уварова О. К.

Фото (2018, 2019 г.): Погудаев Ю. И., Козулицына К. В., Сазонов М. К., из архива МГУУ Правительства Москвы

0+
**Тираж 1000 экз.**
**Подписано в печать 26.04.2019.**
**Дата выхода в свет 20.05.2019.**
**Усл. печ. л. 9,5. Гарнитура Neue Helvetica.**
**Формат 60 x 90 1/8. Заказ № 04977-18.**
**Отпечатано с готового оригинал-макета в ОАО «Подольская фабрика офсетной печати».**
**142100, Московская область, г. Подольск, Революционный проспект, дом 80/42.**

**Распространение в государственных организациях города Москвы — бесплатно.**
**Подписной индекс на 2-е полугодие 2019 г. в каталоге АО Агентство «Роспечать» «Газеты. Журналы» – 80844. Цена свободная.**

**© Московский городской университет управления Правительства Москвы, 2019**

# Прием на программы высшего образования в 2019 году

УЧИМ УПРАВЛЯТЬ ГОРОДОМ!

## Бакалавриат

| Направление подготовки | Направленность/Профиль | |
|---|---|---|
| 38.03.04 **Государственное и муниципальное управление** | • Управление городским хозяйством<br>• Управление информационными ресурсами<br>• Социально-культурное развитие мегаполиса<br>• Управление государственными услугами | **Очная, 4 года** |
| 38.03.02 **Менеджмент** | • Корпоративное управление<br>• Менеджмент организации / российско-чешская программа: диплом Университета Правительства Москвы по направлению «Менеджмент» и диплом Пражского экономического университета по направлению «Экономика предприятия и менеджмент» | |
| 38.03.01 **Экономика** | • Экономика и финансы организаций | |
| 40.03.01 **Юриспруденция** | • Правовое регулирование деятельности органов государственной власти<br>• 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 | **Заочная, 4,5 года** |

## Магистратура

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

## Аспирантура

| Направление подготовки | Профиль программы | |
|---|---|---|
| 38.06.01 **Экономика** | • Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе региональная экономика)<br>• Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе менеджмент) | **Очная, 3 года** |

Реклама

**Московский городской университет управления 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/mguupm

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы»

Учредитель университета – город Москва. Университет основан 10 января 1994 года. Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 1775 от 20 ноября 2015 года. Свидетельство о государственной аккредитации № 1917 от 10 мая 2016 года.

ISSN 2541-8580