



ISSN 2541-8580

0+

# ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 2 (48) 2020

Ключевая тема

## Город для предпринимательства



Журнал – победитель  
XVII Ежегодного Всероссийского конкурса  
в области корпоративных медиа  
в номинации  
«Лучшее медиа вуза» 2020 г.

---

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

30 апреля 2020 г. «Вестник Университета Правительства Москвы» получил диплом «Лучшее медиа вуза» в ежегодном конкурсе «Лучшее корпоративное медиа – 2020», который проводится Ассоциацией директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России (АКМР).

В этом году среди награжденных проекты Северстали, Билайна, РЖД, Русской медной компании. Ранее дипломы в университетской номинации получали медиа Московской школы управления «Сколково», Санкт-Петербургского государственного университета, крупных технических федеральных вузов.

Объявление итогов конкурса проходило в рамках XVII онлайн-конференции АКМР при поддержке рабочей группы Общественной палаты России по развитию коммуникационной отрасли и издательского дома «Коммерсантъ». Церемония транслировалась на портале [kommersant.ru](http://kommersant.ru) в прямом эфире.



**Учим управлять городом!**

## Университет Правительства Москвы

---

**Повышение  
квалификации,  
тренинги  
и семинары**



---

**Высшее  
образование**



---

**Онлайн-обучение**



---

**МВА, МРА,  
профессиональная  
переподготовка**



---

**Консалтинг,  
оценка персонала**



---

**VR-центр**



# Содержание



**2** 75 лет Победы  
в Великой Отечественной войне

**Город XXI века. Ключевая тема:  
«Город для предпринимательства»**

**4** В. Ю. Фивейский  
Слово главного редактора

**5** А. А. Фурсин  
Актуальный диалог между городом  
и бизнесом в Москве

**11** Т. В. Минеева  
Московский омбудсмен по защите прав  
предпринимателей: перезагрузка 2.0

**20** С. А. Колесников  
Привычка успешно вести бизнес

**26** М. Ю. Погудаева  
Предпринимательство в столичном мегаполисе:  
новый формат

**Теория и практика  
управления**

**32** С. А. Журихин  
Инструменты для эффективного онлайн-  
взаимодействия руководителя с командой

**37** Е. В. Евтихевич  
Техники построения удаленной коммуникации  
с коллективом

**Кадровые проекты**

**43** Молодежь и предпринимательство: как город  
помогает найти себя в бизнесе

**Повышение квалификации  
государственных служащих**

**47** Виртуальная реальность для перестройки  
процесса обучения

**Наука и инновации**

**50** Г.-Р. Коллинз  
Вклад гостиниц в социально-экономическую  
стабильность города

**57** Отчет о результатах деятельности  
ГАОУ ВО «Московский городской университет  
управления Правительства Москвы»  
и об использовании закрепленного за ним  
государственного имущества города Москвы  
за 2019 г.

# 75 лет Победы в Великой Отечественной войне

**9 мая 1945 года.** Память о Дне Победы навсегда с нами, россиянами. Мы с гордостью несем портреты наших родных в марше «Бессмертного полка», со скорбью замираем в «Минуту молчания. Светлой памяти павших в борьбе против фашизма».

Сохранение памяти о Великой Отечественной войне – традиция коллектива Университета Правительства Москвы. В течение 2019/2020 учебного года студенты университета встречались с ветеранами, удостоенными медали «За оборону Москвы», и записывали их фронтовые воспоминания.

## Сохранение памяти о Великой Отечественной войне – традиция коллектива Университета Правительства Москвы

«Эти встречи мы специально не называли “интервью”, – отмечает куратор проекта студентка 3-го курса Университета Правительства Москвы А. Благодичная, – это беседы, в ходе которых студенты помогали ветеранам задокументировать воспоминания».

Встречи с участниками Великой Отечественной войны – важный духовный опыт для студентов. Часть собранных материалов вошла в 20-й том многотомного издания мемуаров фронтовиков «От солдата до генерала. Воспоминания о войне», изданный к 75-летию Победы научным учреждением «Академия исторических наук» (руководитель – Е. И. Шоль) по инициативе Московского комитета ветеранов войны (председатель – почетный гражданин города Москвы генерал-майор И. А. Слухай). Ряд собранных студентами воспоминаний будет опубликован в 21-м томе мемуаров.

Время неминуемо отдаляет от нас родные лица тех, кто с честью прошел испытания войны. Важно сберечь фотографии и архивные записи о фронтовиках, детях войны. Молодые люди должны задуматься о прошлом своего рода. Так они снова и снова учатся быть благодарными. Именно поэтому наш университет подготовил книгу воспоминаний о жизни семей сотрудников и студентов вуза в военные годы. Через десятки лет на сохраненные фотографии дедов и прадедов будут смотреть дети и внуки сегодняшних молодых людей. Электронный сборник «Судьба моей семьи: Великая Отечественная война» был издан университетом в апреле 2020 г. В сборнике опубликованы рассказы фронтовиков, успевших передать детям и внукам память о войне. Но есть и те, чей образ остался только на фотографии военного билета и в двух строчках биографии с датами рождения и гибели. Есть и такие, чьи фотографии не сохранились. Все герои одинаково дороги нам. «Память о тружениках Победы нужна нам самим, чтобы оставаться думающими людьми. Чтобы помнить цену сегодняшнего мира, который оказался так хрупок сейчас», – отметил ректор Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейский.

В комплексе нового здания Университета Правительства Москвы находится памятник ученикам и учителям школы № 201, погибшим за Родину в годы Великой Отечественной войны. Университет бережно следит за тем, чтобы монумент и мраморные доски с именами героев достойно служили символами вечной памяти о войне. Традиция проводить школьные и студенческие акции памяти свято сохраняется нашим университетом и его партнером – школой № 201 ордена Трудового Красного



Электронный сборник воспоминаний о военных годах, изданный МГУУ Правительства Москвы к 75-му юбилею Великой Победы (обновляется ежегодно)

Знамени имени Героев Советского Союза Зои и Александра Космодемьянских.

Для IV Конкурса исследовательских и проектных работ учащихся образовательных учреждений города Москвы и Московской области «Мегаполис XXI века – город для жизни» память о войне стала одной из главных тем. На веб-сайте университета были размещены фотографии и видеозаписи свидетельств жителей Москвы о военных годах, собранные школьниками и учащимися колледжей. Создана специальная страница – [mguu.ru/robeda75](http://mguu.ru/robeda75), которая знакомит с классическими кинофильмами, аудиокнигами, музыкальными произведениями, произведениями изобразительного искусства о военном времени.

Электронные технологии были использованы и в университетском творческом проекте «Victory Day». Студенты создали видеоролики на английском языке, посвященные 75-летию Победы, где ярко и образно рассказали о событиях тех лет. Некоторые материалы были сняты во время посещения Троицкого городского музея. Продуманная программа привлечения внимания студентов к музейным выставкам – одна из традиций университета. В юбилейный год для всех студентов нашего вуза был организован цикл экскурсий в Центральный музей Великой Отечественной войны 1941–1945 гг., Центральный музей Вооруженных Сил Российской Федерации, на выставки «Память поколений» в Манеже, «Россия – моя история» на ВДНХ, другие экспозиции столицы.

В честь 75-й годовщины Великой Победы наш вуз организовал фестиваль художественного творчества студентов и учащихся профильных школ под названием «Этих дней не смолкнет слава» и университетские спортивные мероприятия.

В библиотеке университета проходит выставка, где представлены научная и художественная литература о ключевых событиях Великой Отечественной войны, публикации исторических документов и фотографий. Открытие выставки было приурочено ко Дню защитника Отечества. В преддверии его состоялся праздничный концерт, где выступили студенты нашего вуза и ансамбль «Форпост» Военного университета Министерства обороны Российской Федерации. Звучали классические и народные песни, стихи великих



**Участник Великой Отечественной войны С. В. Демидов, архитектор, на встрече с Е. Рубцовой, студенткой 2-го курса Университета Правительства Москвы (фото Н. Падалко, 2020 г.)**

русских поэтов о войне. Мы должны всегда помнить о роли Вооруженных сил нашей страны в достижении победы над врагом.

Уроки истории – главная тема ежегодной майской конференции студентов «И врагу никогда не добиться, чтоб склонилась твоя голова: Москва в годы Великой Отечественной войны», круглого стола ко Дню Победы. В 2020 г. студенты университета стали призерами XI Международного научного студенческого конгресса «Память о Великой Отечественной войне в сознании молодежи XXI века».

Чтобы наше будущее было мирным, нам нужно помнить о потенциальной опасности национализма и милитаризма, важности международной системы коллективной безопасности, базовых принципах прав человека, демократии и правового государства. Но основным уроком является то, что главные силы мировой истории – человек, его нравственное начало.

Мирное будущее – вот справедливое требование всех, кто помнит уроки Второй мировой войны. Очевидно, что залогом мира являются устойчивое развитие экономики, гражданское общество и социальная справедливость.

Сегодня на повестке дня стоят потребность в науке как основе общественной трансформации, в современном образовании, экологии прогресса, ответственном и эффективном государственном управлении, а значит, и городском администрировании. Именно эти принципы служат фундаментом образовательной и научно-прикладной программы Университета Правительства Москвы.

**Редакционная коллегия**



**У**важаемые читатели! Этот выпуск журнала посвящен теме, которая с каждым годом становится все более актуальной во всем мире, а именно теме частного дела, предпринимательства. Вопреки тенденции глобализации, влекущей за собой образование международных корпораций, трансконтинентальных мегаслияний, каждый день возникают предприятия малого и микробизнеса в Европе, США, Австралии, Азии, отражаясь на городской инфраструктуре. В национальной экономике России этот тренд тоже явно проявляется: на начало 2020 г. в нашем государстве, по данным ФНС России, количество зарегистрированных предпринимателей превысило 350 тыс.

По определению предпринимательская деятельность направлена на получение прибыли. Но помимо прибыли, собственное дело – это одновременно возможность удовлетворять свои лидерские амбиции, потребность ощущать значимость своего выбора и собственной жизни для себя и других людей. Это также шанс заявить о себе обществу, сделать вклад в развитие экономики города и страны. Многих вдохновляют примеры успешного ведения бизнеса в условиях развития компьютерных технологий и Интернета. Действительно, Всемирная сеть оказалась пространством широких возможностей для людей, готовых начать собственный бизнес, так же, как в свое время – неизвестные земли для первооткрывателей. Но и в эпоху Великих географических открытий, и сейчас собственное дело – большой груз рисков. Возможно, в нынешней быстро меняющейся

ся обстановке он даже больше, чем прежде. Поэтому сегодня Правительство Москвы активно разрабатывает и внедряет проекты для развития предпринимательства. Это финансовая, информационная, образовательная и юридическая поддержка москвичей, начинающих и ведущих собственное дело. Чтобы осветить названные направления работы, наш журнал взял интервью у руководителя Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы.

Вопрос поддержки предпринимательства представлен в несколько ином ракурсе в интервью с Уполномоченным по защите прав предпринимателей в городе Москве. Прошлый год ознаменовался крупными изменениями в институте этой чрезвычайно важной фигуры в отношениях между властью и бизнесом.

Третью точку обзора на ключевую тему номера дает интервью с одним из ведущих практиков в сфере бизнеса – крупным представителем столичного предпринимательства.

В номер также вошли статьи экспертов, которые анализируют состояние муниципальных услуг для бизнеса, характеризуют спектр возможностей, создаваемых городом для построения карьеры в сфере предпринимательства.

Наш университет как центр образования и прикладной науки тоже участвует в ряде значимых городских проектов для предпринимательства. Так, в этом году на базе столичных школ прошел День предпринимательской культуры. Университет Правительства Москвы был приглашен в качестве ведущего спикера в несколько учебных заведений города. Эксперты университета рассмотрели принципиальные вопросы, с которыми сталкиваются начинающие предприниматели, раскрыли роль предпринимательской деятельности в современной российской экономике.

Для Москвы развитие предпринимательства имеет огромное значение: это увеличение инвестиционной привлекательности столицы, создание новых рабочих мест и рост благосостояния государства. Для горожан это новые возможности, которые позволяют удовлетворять социальные потребности и запросы на личное благополучие.

**В. Ю. Фивейский,**  
главный редактор «Вестника  
Университета Правительства Москвы»,  
ректор Университета Правительства  
Москвы, кандидат психологических наук



УДК 352.07(470-25):334.722

**А. А. ФУРСИН**

руководитель Департамента предпринимательства  
и инновационного развития города Москвы

**A. A. FURSIN**

Head of Moscow's Department of Entrepreneurship  
and Innovation Development

## Актуальный диалог между городом и бизнесом в Москве

### A Current Concern Dialogue between the City and Business in Moscow

В конце мая 2020 г. руководитель Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы рассказал журналу об основных подходах правительства города в сфере предпринимательства, а также об актуальных городских проектах по поддержке столичных предпринимателей. Главная задача на сегодня – экстренные меры поддержки малого и среднего бизнеса. Важно совершить ряд действенных шагов, но при этом сохранить существующую систему эффективного взаимодействия власти и бизнес-сообщества. Департамент предоставляет субсидии малому и среднему бизнесу вне зависимости от отрасли, оказывает гарантийную поддержку по займам, помогает выводить продукты и услуги на экспорт, продолжает обеспечивать комплексную информационную поддержку онлайн.

At the end of May 2020 the Head of Moscow's Department of Entrepreneurship and Innovation Development imparted the MMGU Herald the primary approaches of the city government to business and urgent city projects for the capital's support for entrepreneurs. The main goal for today is to take drastic emergency measures of small and medium business support. It is vital to take a series of potent steps and at the same time preserve the existing system of effective "authority-business community" interaction. The Department grants subsidies subject to sparing conditions for small and medium business whatever business sector, provides warranty cover for loans, bolsters export of goods and services, and pursues complex online information support.



**Ключевые слова:** малый бизнес, средний бизнес, поддержка бизнеса, технопарки.

**Key words:** small business, medium business, business support, technology parks.

**Для цитирования:** Фурсин А. А. Актуальный диалог между городом и бизнесом в Москве // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 5–10.

**For citation:** Fursin A. A. A Current Concern Dialogue between the City and Business in Moscow. *MMGU Herald*, 2020, no. 2, pp. 5-10. (In Russ.).

■ **Алексей Анатольевич, к началу первого квартала 2020 г. Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы проделал огромную работу по созданию в столице благоприятных условий для развития бизнеса. В марте 2020 г. сложилась совершенно особая ситуация, связанная с пандемией коронавируса. Какие, на Ваш взгляд, основные проекты департамента получают новое развитие, когда эпидемиологическая ситуация полностью нормализуется? Правительство Москвы, департамент, разработал ряд новых проектов для поддержки предпринимательства в текущих условиях. Пожалуйста, расскажите о них.**

Мы действительно разработали ряд совершенно новых инструментов поддержки бизнеса в период действия ограничений из-за пандемии коронавирусной инфекции. Но при этом наши проекты и направления, которые были начаты ранее, продолжили работать еще более интенсивно. Мы просто адаптировали их под новые условия и потребности бизнес-сообщества. Все мероприятия перевели в онлайн-формат, включая, например, экскурсии проекта «День без турникетов». Доступно более 20 виртуальных экскурсий на предприятия и самые популярные площадки столицы.

### **Одним из ключевых направлений работы департамента в новых условиях стала финансовая поддержка малого и среднего бизнеса**

Были также продлены сроки приема заявок на участие в конкурсах и получение мер государственной поддержки. Часть таких обращений и документов теперь возможно подать удаленно, не выходя из дома. Из-за режима всеобщей самоизоляции мы были вынуждены отменить Московский предпринимательский форум и перенести вручение премии «Прорыв года». Но она обязательно состоится, как

только это станет безопасно для здоровья москвичей.

Под новые условия адаптирована и тематика наших образовательных и информационных проектов для предпринимателей<sup>1</sup>. Появились семинары и мастер-классы, посвященные ведению бизнеса в ситуации кризиса. Организаторы вебинаров по направлению развития человеческого капитала – его также курирует департамент – начали приглашать экспертов по профессиональной переориентации, поиску новых возможностей в случае потери работы. На базе Штаба по защите бизнеса был организован сервис психологических консультаций для предпринимателей и для всех, кто потерял работу.

Одним из ключевых направлений работы департамента в новых условиях стала финансовая поддержка малого и среднего бизнеса. Это прежде всего выделение субсидий и грантов компаниям из бюджета города и содействие в получении кредитов на льготных условиях. Претендовать на городскую поддержку может любая организация малого и среднего бизнеса: наши программы не ориентированы на какие-то отдельные сегменты предпринимательства. Компании в период действия ограничений из-за пандемии столкнулись с необходимостью сохранять трудовой коллектив и обеспечивать сотрудников зарплатами, вносить арендные, коммунальные, налоговые, кредитные платежи, но не имеют возможности работать в полноценном режиме. Некоторые руководители компаний говорят о падении выручки на 95%, т. е. почти до нуля. В той или иной степени почти все отрасли столкнулись со снижением спроса и прибыли.

Помощь предпринимателям оказывает Фонд содействия кредитованию малого бизнеса Москвы. Город берет на себя часть рисков и предоставляет обеспечение по кредиту в размере 70% от его суммы и до 100 млн руб. В прошлом году столичные бизнесмены так получили 26,7 млрд руб. кредитов. За пять месяцев текущего года поручительства фонда позволили предпринимателям привлечь 8,8 млрд руб. кредитных средств,

<sup>1</sup> См.: Официальный сайт Мэра Москвы, страницы Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы (<https://www.mos.ru/dpir>), раздел «Деятельность». – Прим. ред.



## Информационно-консультационная поддержка предпринимателей

### Информационно-консультационные сервисы

- Горячая линия Правительства Москвы для предпринимателей
- Единая линия поддержки по вопросам субсидий
- Информационный портал по вопросам субсидий [cashback.moscow.business](http://cashback.moscow.business)
- Спецпроект «Коронавирус: важное для бизнеса» ([mbm.mos.ru/vmeste](http://mbm.mos.ru/vmeste))
- Телеграм-канал «Коронавирус: важное для бизнеса»

### Онлайн-курсы (бесплатное обучение)

- Интенсивы «Стартап-школы МБМ»: основы предпринимательского дела (для начинающих), онлайн-курс антикризисного менеджмента
  - Предпринимательские компетенции – видеокурсы «Онлайн-Академии МБМ»
  - Образовательная программа для начинающих предпринимателей «Онлайн-Акселератор МБМ»
- Более 1 500 обучающих мероприятий по актуальным бизнес-темам и более 50 000 участников в 2019 г.**

### Портал MBM.MOS.RU

- Личный кабинет для предпринимателя
- Информация о мерах поддержки бизнеса от города
- Цифровые сервисы и услуги для взаимодействия с городом и партнерами
- Образовательные программы и мероприятия

### Штаб по защите бизнеса

- Поддержание оптимальных условий для ведения предпринимательской деятельности
- Защита прав и законных интересов предпринимателей
- Содействие устранению административных барьеров

### Поддержка экспорта

- Программа E-commerce. Экспортный каталог «Сделано в Москве»
- Московская школа экспортера
- Бизнес-миссии
- Подбор байеров
- Персональная аналитика
- Индивидуальное сопровождение
- Экспортный акселератор
- Консультационная поддержка
- Выставки «Сделано в Москве»

## Финансовая поддержка предпринимателей

### Антикризисные меры

- Субсидирование банков для предоставления льготных кредитов бизнесу
- Компенсация комиссии, взимаемой торговыми интернет-площадками и онлайн-сервисами доставки еды, – для поставщиков
- Расширение списка франчайзи, которым доступны субсидии, и расширение перечня компенсируемых затрат
- Специальные субсидии для социальных предпринимателей
- Специальные субсидии для гостиничной отрасли
- Расширение перечня затрат экспортеров, подлежащих компенсации
- Грант для субъектов МСП, осуществляющих экспорт товаров, результатов интеллектуальной деятельности и услуг

### Продолжающиеся проекты департамента по финансовой поддержке

- Субсидии компаниям-экспортерам, резидентам и управляющим компаниям технопарков, коммерческим коворкингам, участникам Московского инновационного кластера
- Субсидии участникам конгрессно-выставочных мероприятий
- Субсидии на профессиональное образование сотрудников
- Субсидии на инжиниринг
- Гранты на реализацию инновационных проектов

### Фонд содействия кредитованию малого бизнеса Москвы

[www.mosgarantfund.ru](http://www.mosgarantfund.ru)



Выступает поручителем МСП перед кредиторами при нехватке у них собственного обеспечения (залога)

**22,8** млрд руб. в 2018 г.  
**26,7** млрд руб. в 2019 г.

### Фонд развития венчурного инвестирования города Москвы

[www.mosinnov.ru](http://www.mosinnov.ru)



Поддерживает молодые инновационные предприятия

что на 16% больше, чем в аналогичный период прошлого года.

В конце апреля Правительство Москвы утвердило беспрецедентную программу субсидирования банков для предоставления льготных кредитов бизнесу. В программе участвуют 11 ведущих кредитных организаций столицы. Город субсидирует банкам 6 п. п. по всем действующим кредитам для субъектов малого и среднего предпринимательства (оформленным до 15 апреля текущего года). Ставка пересчитывается в сторону снижения автоматически по заявлению предпринимателя. Мы договорились об этом с участниками программы. Также Правительство Москвы субсидирует банкам до 8% ставки по новым кредитам для малого и среднего бизнеса. Размер ставки теперь составляет 3–7% годовых. Обратиться за получением кредитов могут любые предприниматели независимо от сферы деятельности и целей займа.

С учетом нужд предпринимателей к концу мая было утверждено 13 видов субсидийной поддержки. В том числе в них вошла новая субсидия – для социальных предпринимателей. Представители этой категории могут возместить проценты по кредитам, расходы на лизинг или приобретение оборудования и коммунальные платежи. Кроме того, мы предусмотрели специальную субсидию для поставщиков торговых интернет-площадок – это компенсация комиссии, взимаемой платформами электронной торговли и онлайн-сервисами доставки еды за продвижение продукции.

## Трудности сплотили всех участников рынка и дали импульс к объединению власти, бизнеса, общественных организаций

Расширены возможности получения поддержки от города для франчайзи. Субсидиями теперь могут воспользоваться компании, работающие по договорам не только коммерческой концессии, но и субконцессии, а также лицензионным и сублицензионным соглашениям. По просьбе предпринимателей увеличен с 1,5 до 5 лет допустимый период между

регистрацией договора в Роспатенте и подачей заявки на субсидию. В конце марта также был расширен перечень компенсируемых затрат: в него добавились коммунальные расходы и перечисление вознаграждений правообладателю.

Для представителей гостиничной отрасли, которая оказалась в числе наиболее пострадавших из-за пандемии, был специально разработан новый вид субсидии. Возмещению подлежат такие затраты, как выплата части процентов по кредитам на покупку оборудования, развитие и поддержку деятельности, расходы на приобретение оборудования за свой счет или лизинг.

Если называть открытые ранее направления поддержки, Правительство Москвы по-прежнему оказывает помощь в выходе на международный рынок. В субсидию на экспорт были внесены изменения в рамках второго пакета антикризисных мер. У московских экспортеров появилась возможность возместить расходы на реализацию за рубежом не только товаров, но и услуг, а также на адаптацию продукции для вывода на международный рынок. К таким затратам относятся, например, перевод на иностранный язык или разработка особого дизайна и интерфейса продукции. Кроме того, создан и абсолютно новый механизм поддержки экспортеров – специальный грант, размер которого составляет 10% от экспортного контракта.

Все перечисленные изменения претворены в жизнь в том числе благодаря предложениям, поступившим от членов Рабочей группы по подготовке антикризисных мер при департаменте. Группа была образована в начале апреля. В нее вошли около 150 руководителей предприятий и представителей делового сообщества. Заседания, разумеется, проходят в режиме онлайн. Примечательно, что именно при общении в удаленном формате происходит плотное взаимодействие власти и бизнеса. Такого интенсивного обсуждения, такой степени мобилизации усилий всех участников и готовности к совместному и продуктивному решению задач я ранее не встречал в своей практике. Трудности сплотили всех участников рынка и дали импульс к объеди-

нению власти, бизнеса, общественных организаций. Рабочая группа – один из новых проектов, который родился в условиях пандемии и продолжит свое развитие после нее. Скорее всего, фокус внимания ее участников будет смещаться с вопросов «выживания», сохранения бизнеса на восстановление, возвращение к докризисным показателям и развитие. В любом случае в том или ином виде это объединение власти и бизнеса сохранится. По крайней мере, по отзывам предпринимателей мы видим, что потребность в нем есть.

Отдельное место в нашей работе сейчас занимает поддержка креативных индустрий. Мы активно взаимодействуем с представителями отрасли для поддержки ее участников. Они оказались в числе наиболее пострадавших от пандемии. Например, с 8 по 15 июня прошел первый национальный онлайн-кинорынок аудиовизуального контента Key Buyers Event, организованный нашим Московским экспортным центром и компанией «Роскино». В нем приняли участие более 1,4 тыс. представителей индустрии из 70 стран мира. Зарубежным закупщикам было продемонстрировано свыше 300 фильмов и сериалов. Достигнуты договоренности о международном сотрудничестве.

**■ Много усилий было вложено в Московский инновационный кластер. Каковы перспективы его развития после окончания пандемии?**

Да, действительно, это важный проект. Всего за год с небольшим кластер стал ядром инновационной инфраструктуры, объединив органы власти, крупные госкорпорации, промышленные и научно-исследовательские предприятия, вузы и представителей бизнеса. Среди его участников – Фонд «Сколково», Национальный исследовательский центр «Курчатовский институт», АО «Российские космические системы», столичные технопарки «Строгино» и «Слава». Цифровая платформа кластера: i.moscow – предоставляет условия для научно-технической и производственной кооперации ее пользователей. Кроме того, участники получают доступ к навигатору по

мерам поддержки – это более 200 городских и федеральных инструментов. Появление кластера позволило свести к минимуму ситуации, когда инновационные предприниматели создают продукт, который не находит ни потенциальных потребителей, ни возможностей для дальнейшего развития.

Московский инновационный кластер продолжает успешно развиваться и в период действия ограничений. В мае к нему присоединилось уже более 2 тыс. организаций. Сама идея проекта в некоторой степени предвосхитила ту трансформацию бизнес-процессов с переориентацией на онлайн-формат, которая произошла весной этого года. На платформе кластера участники и ранее имели возможность находить партнеров, выстраивать взаимодействие и пользоваться инструментами поддержки в удаленном режиме.

**В планах – масштабные проекты по запуску новых акселерационных программ, технологических конкурсов, а также первого межотраслевого кластера**

В апреле на базе платформы Московского инновационного кластера мы отдельно создали виртуальную витрину инноваций для борьбы с пандемией коронавирусной инфекции и работы с социально-экономическими последствиями. Эти решения собраны в специальном разделе платформы – «Бизнес против COVID-19». Для инновационного бизнеса этот период открыл новые возможности. Спрос на отдельные высокотехнологичные продукты значительно возрос в последние месяцы. Поэтому мы обязательно продолжим развивать кластер как ядро столичной инновационной экосистемы. В планах – масштабные проекты по запуску новых акселерационных программ, технологических конкурсов, а также первого межотраслевого кластера внутри Московского инновационного кластера. Согласно концепции межотраслевого кластера, организации из одной или нескольких смежных отраслей экономики смогут целенаправленно объединяться для совместной работы.

■ **Каким образом предприниматели могут обратиться к Вам за поддержкой?**

Мы знаем, что в сложившейся ситуации бизнес нуждается в первую очередь в финансовой поддержке. С 16 марта работает «горячая линия» Правительства Москвы для предпринимателей. Операторы кол-центра отвечают на вопросы о мерах поддержки бизнеса, предлагаемых городом, и порядке их предоставления, а также оказывают правовую помощь и консультируют по вопросам карьеры.

**Мы создали фронт-офис. В него вошли Единая линия поддержки и специальный информационный портал [cashback.moscow.business](http://cashback.moscow.business), где можно оставить заявку на субсидию**

Затем для удобства и оперативного взаимодействия по вопросам предоставления городских субсидий мы создали фронт-офис. В него вошли Единая линия поддержки и специальный информационный портал [cashback.moscow.business](http://cashback.moscow.business), где можно оставить заявку на субсидию. Можно позвонить напрямую в кол-центр. Операторы ответят на вопросы о финансовых мерах поддержки бизнеса городом, помогут подобрать подходящую субсидию. Внедренная при создании фронт-офиса система «одного окна» позволила изменить ситуацию, когда компании узнавали об отдельных мерах поддержки из разных источников и несколько раз обращались за консультациями.

Задолго до начала пандемии заработал информационный портал нашего подведомственного учреждения ГБУ «Малый бизнес Москвы». Мы понимали, что и опытным, и начинающим предпринимателям необходим информационный ресурс с комплексным набором

инструментов для бизнеса. Мы сделали такой ресурс – [mbm.mos.ru](http://mbm.mos.ru). На веб-сайте собрана вся необходимая информация о мерах поддержки бизнеса, оказываемых городом, и о том, как ими воспользоваться. Тут представлены идеи для развития и масштабирования бизнеса, онлайн-услуги и сервисы, коммерческие продукты от партнеров.

Сейчас на портале [mbm.mos.ru](http://mbm.mos.ru) работает специальный информационный проект «Коронавирус: важное для бизнеса». Предприниматели могут узнать обо всех действующих и запускаемых мерах поддержки, оперативно получить квалифицированные консультации экспертов, стать участниками антикризисных вебинаров и других видов активности. Кроме того, на странице собраны ответы на наиболее популярные вопросы и сведения, касающиеся изменений в законодательстве, которые напрямую затрагивают сферу предпринимательства.

Форматы нашего взаимодействия с бизнес-сообществом, как и спектр мер поддержки, продолжают постоянно изменяться. Мы корректируем их в соответствии с пожеланиями самих предпринимателей. Главная цель нашей работы – не просто следовать намеченным в теории этапам программ и проектов, а предлагать бизнесу востребованные и актуальные инструменты помощи, чтобы он мог сохранять свои позиции на рынке и развиваться. Очевидно, что в ближайшем будущем и малому, и среднему бизнесу будут очень необходимы внимание и поддержка государства. Впереди – восстановление деловой жизни столицы после снятия ограничений режима самоизоляции. Мы уверены, что, объединив усилия с бизнес-сообществом, мы успешно пройдем этот непростой период.

**Беседовали Е. А. Патерекас,  
А. С. Онуфриева**



**Т. В. МИНЕЕВА**

Уполномоченный по защите прав предпринимателей  
в городе Москве, кандидат экономических наук

УДК [346+347.7](470-25)

**T. V. MINEEVA**

Moscow's Business Rights Commissioner, PhD in economics

## Московский омбудсмен по защите прав предпринимателей: перезагрузка 2.0

### Moscow's Business Ombudsman: Reload 2.0

В 2019 г. произошла реорганизация управления Уполномоченного по защите прав предпринимателей города Москвы. Принципиально изменены подходы к его работе. Созданы новые структуры, которые регулируют общение между бизнесом и властью. В состав «экосистемы» уполномоченного вошли специалисты из различных отраслей экономики – эксперты, юристы, адвокаты, а также успешные предприниматели. Налажена связь с бизнес-сообществами. Спустя год после вступления в новую должность московский бизнес-омбудсмен Т. В. Минеева рассказала журналу о первостепенных задачах, стоящих перед ней и управлением сегодня. «Экосистема» уполномоченного оказывает поддержку предпринимателям по правовым вопросам и помогает уполномоченному выполнять главную задачу – защиту прав предпринимателей при уголовном преследовании и административном давлении со стороны контрольно-надзорных органов. Принципы работы «экосистемы» уполномоченного – предоставлять высокопрофессиональную помощь бизнесу, оперативно реагировать на обращения и постоянно быть на связи.

Moscow's Business Rights Commissioner Department experienced a readjustment in 2019. It reversed the work approaches and created new bodies to regulate "authority-business" interaction. The composition of Ombudsman's modified "ecosystem" now includes professionals in various economic sectors: experts, lawyers, attorneys, and successful businessmen. The connection with business communities was established. A year down the line from the assumption of a new position T. V. Mineeva imparted the MMGU Herald overriding priorities she and the Department are facing. The "ecosystem" of Ombudsman provides entrepreneurs legal support and assists the Ombudsman to take on its main task – protection of right of businesses when it comes to bringing the prosecution or administrative pressure from the regulatory bodies. A philosophy of Ombudsman's "ecosystem" is to provide highly qualified business support, fast-track handling of public appeals and to keep in contact.



**Ключевые слова:** Уполномоченный по защите прав предпринимателей, защита предпринимателей, малый бизнес, средний бизнес.

**Key words:** Business Rights Commissioner, protection of entrepreneurs, small business, medium business.

**Для цитирования:** Минеева Т. В. Московский омбудсмен по защите прав предпринимателей: перезагрузка 2.0 // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 11–19.

**For citation:** Mineeva T. V. Moscow's Business Ombudsman: Reload 2.0. *MMGU Herald*, 2020, no. 1, pp. 11-19. (In Russ.).

■ **Что для Вас успех? Считаете ли Вы себя успешным человеком?**

Успех – это динамика. Его нельзя измерить, это постоянное развитие себя, своей команды. Я думаю, что к успеху мы идем всю жизнь.

На данном этапе жизненного пути у меня есть увлекательная работа. Интерес к предпринимательской сфере появился еще тогда, когда я училась в университете. Сейчас у меня сильная команда, и я счастливая мама – это очень важно для меня.

■ **Почему Вы не пошли собственно в предпринимательство? Расскажите о своем пути профессионального развития.**

Я училась в Астраханском государственном техническом университете по специальности «Экономика и управление на предприятии».

Окончила университет в 2004 г., занималась маркетингом в коммерческой компании, а вскоре затем поступила в Министерство экономического развития Астраханской области, в отдел развития предпринимательской деятельности.

Вероятно, это был первый шаг на пути к должности, в которой я нахожусь сейчас. Через четыре года работы в министерстве я была назначена там начальником Департамента инвестиционной политики и административной реформы, еще через два года – руководителем Агентства инвестиционного развития Астраханской области.

Дальше получалось так, что я по долгу службы всегда была связующим звеном между коммерческим сектором и государственным, постоянно находилась в роли дипломата и занималась налаживанием отношений между различными государственными и общественными структурами.

Начиная с года выпуска из университета, за 15 лет, произошло многое. Я занималась преподавательской деятельностью, написала и опубликовала несколько книг по деловой тематике, например «Как дружить с государством?», «Prof. навигация», «На-

циональный продукт», «Про дело». Затем я должна отметить деятельность в Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» и в общественном совете при Департаменте образования города Москвы.

Начиная 2019 г., т. е. вот уже больше года, я нахожусь в новой должности – Уполномоченного по защите прав предпринимателей города Москвы.

■ **Как Вы стали бизнес-омбудсменом?**

В декабре 2018 г. поступило предложение стать кандидатом на должность. Естественно, это было неожиданно. Я не могла сразу согласиться: необходимо было все взвесить, обдумать. Ведь на тот момент я занимала должность вице-президента Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», состояла в Общественной палате города Москвы, являлась председателем общественного совета при Департаменте образования города Москвы.

Принять окончательно решение, убедить меня смог Уполномоченный при Президенте России по правам предпринимателей Борис Юрьевич Титов. Он дал сильную мотивацию, помог понять, что накопленный опыт позволит мне выстроить работу так, чтобы она была максимально эффективной. Пока я была вице-президентом «Деловой России», мне часто приходилось решать схожие вопросы, налаживать связи между бизнесом и властью, проводить встречи с предпринимателями.

■ **С каких шагов началась Ваша деятельность как уполномоченного?**

Я начала с изменений структуры работы. Для меня было важно прийти к такой организации рабочего процесса, чтобы каждое обращение, поступающее от предпринимателей, рассматривалось детально. Хотелось, чтобы вокруг меня было больше компетентных людей, не только способных решить существующие проблемы, но и умеющих предотвратить их. Так были созданы общественный совет и экспертный совет.



**РИС. 1.** «Экосистема» Уполномоченного по защите прав предпринимателей города Москвы

Перед общественным советом стоят принципиально новые задачи. Главная – это обеспечить общественное доверие и поддержку предпринимателям, сформировать эффективную партнерскую модель взаимоотношений между бизнесом и властью.

**С. А. Колесников,**  
председатель общественного совета при уполномоченном, совладелец и управляющий партнер корпорации «Технониколь»

С нуля создан институт Pro Bono Publico, который насчитывает 107 отраслевых юристов, адвокатов, экспертов.

Несмотря на качественную работу штатной юридической службы, ее порой недостаточно. Поэтому помимо штатных сотрудников, к рассмотрению поступающих вопросов привлекают специалистов, готовых безвозмездно оказывать правовую помощь.

Как бы пафосно ни звучало, вклад института Pro Bono заключается в привлечении и объеди-

нении усилий людей, не безразличных к судьбе нашей страны, готовых делиться своими знаниями, опытом и, главное, временем.

**О. В. Матюнин,**  
эксперт института Pro Bono Publico, адвокатское бюро «Матюнины и партнеры»

Институт Pro Bono является уникальным и реально действующим инструментом, при этом не имеет финансовых затрат. Это дополнение штатного аппарата уполномоченного высокими экспертами-специалистами, ведущими специалистами в регионе, а нередко и в стране в своих направлениях работы.

**Г. Р. Волков,**  
общественный уполномоченный, эксперт института Pro Bono Publico, секретарь общественного совета при УВД СЗАО ГУ МВД России по городу Москве

В «экосистеме» уполномоченного впервые в России появилась палата общественных уполномоченных. Туда вошли известные и успешные

предприниматели, которые представляют либо сектор экономики, либо орган контрольно-надзорной деятельности, либо правоохранительные органы. Они регулируют общение между бизнесом и властью в том или ином секторе.

Предприниматели могут обратиться и в общественные приемные, организованные в пяти административных округах. Мы стараемся сделать так, чтобы каждый, кто нуждается в поддержке, юридической помощи, консультации, мог их получить, при этом ему не обязательно приезжать в центр Москвы.

## Специально по запросу бизнеса создан Центр примирительных процедур (медиации), который занимается урегулированием корпоративных споров

*Некоторые общественные приемные функционируют как площадки консолидации идей в рамках того или иного направления бизнеса, обмена передовым опытом. Такая работа позволяет постоянно получать актуальную информацию о развитии предпринимательства в городе. Стоит отметить важный фактор близости к предпринимателям всех округов столицы, что означает возможность наиболее оперативного обращения.*

**А. А. Терисаян,**  
общественный уполномоченный,  
учредитель ООО «Мигас»  
и ООО «Карго Конрит»

Мы рассматриваем обращения по вопросам нарушения прав предпринимателей со стороны органов власти. Кроме того, к нам часто обращаются те, чьи права нарушены со стороны другого бизнеса. Общепринято называть такие случаи спорами уровня «бизнес – бизнес». Они вне моей компетенции, однако оставить их без внимания мы не можем. Специально по запросу бизнеса нами создан Центр примирительных процедур (медиации), который занимается урегулированием корпоративных споров. Возглавляет его А. Г. Кучерена.

*Возрастающая нагрузка на арбитражные суды обычно влечет за собой увеличение сроков рассмотрения споров и, как следствие, значительно ограничивает доступность правосудия для субъектов предпринимательской деятельности. Именно этими обстоятельствами и была обусловлена инициатива Уполномоченного по защите прав предпринимателей в городе Москве создать Центр примирительных процедур (медиации).*

*Его инструментарий позволит решать экономические и другие споры во внесудебном порядке, с наименьшими финансовыми потерями и, что не менее важно, в разумные сроки.*

**А. Г. Гадзаонов,**  
общественный уполномоченный,  
генеральный директор ООО «Д-Лекс  
Консалтинг», председатель центрального  
совета МОО «Центр защиты и содействия  
реализации прав граждан», руководитель  
Центра развития молодежного спорта  
фонда «Добрые технологии»

Мы ожидаем, что в 2020 г. в полную силу начнет работать Московский филиал федерального центра общественных процедур «Бизнес против коррупции», который называется «Защита бизнеса».

*В центре общественных процедур «Защита бизнеса» при участии уполномоченного рассматриваются наиболее сложные обращения по уголовному преследованию предпринимателей, проводится консультативная работа с представителями бизнеса и государственными органами власти. Одним из ключевых факторов успеха центра служит тесное взаимодействие с предпринимательским сообществом, в частности с бизнес-ассоциациями.*

**А. А. Лазарев,**  
и. о. начальника Управления  
Уполномоченного по защите прав  
предпринимателей в городе Москве

Также в 2020 г. мы хотим сохранить и усилить каждый элемент «экосистемы», добиться того, чтобы инструменты, которые помога-



ют налаживать отношения между бизнесом и его окружением, стали доступнее каждому предпринимателю.

### ■ Что в Вашем понимании значит «омбудсмен»?

Омбудсмен – это своего рода адвокат, защитник общества перед государством. Данный институт возник в Швеции в XIII в. Тогда омбудсмен занимался сбором денежной пени (виры) с преступников от имени пострадавших. В переводе со шведского слово означает «поверенный», «доверенное лицо». Позже омбудсмен осуществлял надзор администрации от имени парламента. Эта форма деятельности и получила закрепление в Конституции Швеции 1809 г. За семь столетий ничего не изменилось: омбудсмен также остался государственным правозащитником. Я, например, защищаю законные интересы и права субъектов предпринимательской деятельности в городе Москве, а также слежу за соблюдением указанных прав органами государственной власти.

### ■ Если говорить простым языком, Вы помогаете предпринимателям. Как Вы оцениваете свои возможности в должности бизнес-омбудсмена?

Основная моя функция – это защита прав предпринимателей, а именно работа с системными проблемами, работа над созданием законодательных инициатив или административных правовых документов, которые необходимо принять. Также это снятие административных барьеров.

Каждый бизнес-омбудсмен подчиняется главе субъекта и Уполномоченному при Президенте России по защите прав предпринимателей Ю. Б. Титову. В некоторых регионах омбудсмены работают на общественных началах, но их немного. В Москве был принят закон об Уполномоченном по защите прав предпринимателей, который наряду с основными федеральными законами регулирует мою деятельность, и благодаря этому распоряжению мы входим в структуру Правительства Москвы. Это важно, потому что иногда трудно быть услышанным предпринимательским сообществом. А письма о том или

ином решении, составленные на бланке Правительства Москвы, воспринимаются серьезнее и реагируют на них ответственнее.

### ■ Как происходит Ваше взаимодействие с предпринимателями?

Предприниматели нам пишут, обращаются лично. Наша команда помогает им восстанавливать их права и законные интересы, если нарушения произошли на стыке бизнеса и власти. В основном проблемы предпринимателей связаны с правоприменительной практикой в Москве: уголовное преследование, административное давление со стороны контрольно-надзорных органов.

## Одна из моих задач – это создание инфраструктуры защиты бизнеса и мощной базы общественной поддержки

Одна из моих задач – создание инфраструктуры защиты бизнеса и мощной базы его общественной поддержки в административных округах города Москвы. Для этого мы проводим регулярные встречи с префектами – согласовываем нашу дальнейшую деятельность, создаем дорожные карты. Также часто встречаемся с предпринимательским сообществом административных округов и ведем работу по открытию общественных приемных в разных округах. На сегодня функционируют десять общественных приемных. Самые активные предприниматели становятся общественными омбудсменами, представителями уполномоченного в округах, входят в состав общественного совета.

Радуется, что за последний год количество обращений выросло в два раза. Всего за 2019 г. в наш адрес поступило свыше 4 тыс. обращений предпринимателей, из них примерно одна десятая – письменные, остальные – устные. В производство взята тоже одна десятая часть всех поступивших обращений – около 400. В итоге права полностью или частично восстановлены по 67 обращениям, а с учетом тех, что поступили в 2018 г. и по которым производства были окончены в 2019 г., общая цифра – 75. Иными словами, из обращений,

принятых в производство, каждое пятое было решено в пользу предпринимателей. Так люди узнают, что у нас можно получить реальную поддержку.

■ **Насколько нам известно, существует тенденция сокращения количества малых и средних предприятий в Москве. Как Вы это объясните?**

Да, вы правы, но это общероссийская тенденция. По данным Федеральной налоговой службы России, в целом по стране сокращение наблюдалось на уровне 1,4%. Особенно заметно уменьшение числа средних предприятий – примерно на 18% по сравнению с 2018 г. Сокращение может быть связано с общим снижением спроса на продукцию и услуги, ростом налоговой нагрузки на предприятия, существующими административными барьерами и обострением конкуренции с крупными компаниями. Кроме того, данная тенденция показывает, что для предпринимательского сообщества сохраняются значительные риски и угрозы. Минимизация многих из этих рисков входит в компетенцию уполномоченного.

■ **Как активно Вы взаимодействуете с существующими бизнес-сообществами?**

Я думаю, что наша сильная сторона в том, что мы умеем вести диалог с бизнес-сообществами, а в Москве это не только «большая четверка» – ТПП, «Опора России», РСПП, «Деловая Россия». Еще есть Московская ассоциация предпринимателей, а также более 100 отраслевых бизнес-объединений Москвы. Именно с ними никто и никогда диалог не вел.

*Именно взаимодействие с бизнес-ассоциациями столицы, в том числе с «Деловой Россией», позволяет бизнес-омбудсмену Москвы опираться на мнение широких предпринимательских слоев, проводить качественную экспертизу системных проблем и более эффективно отстаивать права предпринимателей в диалоге с властью города. Сегодня московское региональное отделение «Деловой России» последовательно развивает курс на*

*стратегическое партнерство с институтом Уполномоченного по защите прав предпринимателей в городе Москве. Многие столичные делороссы трудятся на общественных началах в его «экосистеме» в качестве общественных омбудсменов, экспертов Pro Bono Publico и членов рабочих групп. Наше сотрудничество приносит зримый результат: почти половина законодательных инициатив по совершенствованию делового климата столицы инициирована членами МРО «Деловая Россия».*

**Е. А. Базылев,**  
руководитель исполнительного комитета  
МРО «Деловая Россия»

Чтобы менять законодательство, улучшать инвестиционный климат, понимать, какие есть «узкие» места в законах, нужно спускаться «вниз», к очень узкоотраслевым объединениям. К ним я прихожу сама, и мы выявляем, с какими проблемами они сталкиваются, что конкретно нужно поменять. Потом шаг за шагом они включаются в наши рабочие группы, которых уже насчитывается около 20. Здесь, на встречах с коллегами, они начинают понимать, как вести диалог с властью, кто такие чиновники, каким образом надо строить общение с ними, как правильно готовить документы.

*На заседаниях рабочих групп рассматриваются доклады экспертов института Pro Bono Publico по конкретным обращениям предпринимателей, происходит регулярный анализ обращений для выявления системных проблем, обсуждаются предложения по их устранению. Рабочие группы объединяют экспертов по соответствующему направлению и регулярно предлагают законодательные инициативы.*

**Е. В. Авдеева,**  
общественный уполномоченный,  
эксперт института Pro Bono Publico, член  
Генерального совета и председатель  
комитета развития правовых услуг и  
экспертизы законопроектов «Деловой  
России», старший партнер адвокатского  
бюро «МАГПАС», адвокат

*Рабочая группа – проводник диалога между бизнесом и властью. Понимая проблемы, мы консолидируем их, усиливаем адаптивность системы, даем обратную связь и предложения по улучшению законодательства.*

**М. М. Дружинина,**  
общественный уполномоченный,  
управляющий партнер аудиторско-  
консалтинговой группы «Правовест Аудит»

#### ■ Какова специфика обращений к Вам предпринимателей?

Как уже я отметила, мы выделяем две категории обращений. Первая – уголовное преследование предпринимателей, вторая – административное давление на бизнесменов со стороны контрольно-надзорных органов. Если судить по «Индексу административного давления», то нагрузка на московский бизнес пока еще достаточно серьезная. В 2019 г. мы получили 138 письменных обращений в сфере уголовного преследования, а это почти треть от общего количества. Из них 64 касаются необоснованного привлечения предпринимателей к уголовной ответственности. Здесь речь идет о ст. 159 «Мошенничество» Уголовного кодекса Российской Федерации. При обвинении по этой статье, части 4, предприниматель, как правило, заключается под стражу. Однако по этой же статье он может находиться под домашним арестом, и тут мы стараемся добиться смягчения меры пресечения и сделать так, чтобы он был под домашним арестом. Далее идем в суд и пытаемся его защитить.

Предпринимателей волнует и необоснованное уголовное преследование по ст. 210 Уголовного кодекса Российской Федерации. Однако сейчас ситуация меняется. В январе 2019 г. Владимир Путин внес поправки в Государственную Думу Федерального собрания Российской Федерации. Теперь, прежде чем применять статью о предпринимательской деятельности, правоохранным органам нужно доказать, что организация создана для незаконных целей. Названное измене-

ние – результат большой работы предпринимательского сообщества, которое в течение долгого времени выдвигало законопроекты, предлагало различные поправки. Наконец нас услышали. Я благодарна Екатерине Авдеевой, общественному уполномоченному по защите прав предпринимателей в уголовном процессе в городе Москве: она тщательно прорабатывала данный вопрос с рабочей группой в сфере уголовного процесса.

Часто поступают жалобы на действия или бездействие сотрудников правоохранительных органов и органов предварительного расследования. Например, иногда возникают ошибки в ходе проведения проверок, во время изъятия и ареста имущества, документации и носителей информации, происходит волокита либо нарушение прав участников уголовного судопроизводства. Со всеми этими вопросами мы сталкиваемся ежедневно.

#### Мы стараемся услышать каждого предпринимателя. Мы всегда открыты и всегда доступны для обращения

Вторая категория обращений – это административное давление на предпринимателей со стороны контрольно-надзорных органов. Большинство обращений обусловлено несогласием субъектов предпринимательской деятельности с решением суда о привлечении их к административной ответственности по результатам проверок. Особенно проблемная область тут – земельно-имущественные вопросы, в частности аренда земельного участка, перепланировка, кадастровая стоимость, а еще – вопросы по неисполнению контрактов государственными учреждениями. Могу также отметить обращения, связанные с компетенциями налоговых служб.

#### ■ Вы помогаете предпринимателям, которые находятся в местах лишения свободы?

Раз в месяц я посещаю следственные изоляторы и провожу прием лиц, содержащихся под стражей по статьям, связанным с пред-

принимательской деятельностью. Вызывает озабоченность тот факт, что по сведениям, полученным в Управлении Федеральной службы исполнения наказаний России по городу Москве, в 2019 г. в следственных изоляторах столицы содержалось 1 950 человек, подозреваемых, обвиняемых и осужденных по делам в сфере предпринимательской деятельности. В 2018 г. этот показатель был ниже, а в 2017 г. – еще ниже: 1 735 и 1 541 человек соответственно. Иными словами, за три года цифры возросли.

Весной 2019 г. между мной и Управлением Федеральной службы исполнения наказаний России по городу Москве было подписано соглашение по поводу прав предпринимателей в местах лишения свободы. Также было заключено соглашение о взаимодействии уполномоченного и Общественной наблюдательной комиссии города Москвы (состав на 2019–2022 гг.). Председатель комиссии Г. Р. Волков также является общественным уполномоченным по защите прав предпринимателей в СИЗО и руководителем рабочей группы в сфере государственно-частного партнерства в пенитенциарной системе. Мы совместными усилиями добиваемся, чтобы предприниматели и иные обвиняемые по «экономическим» статьям содержались отдельно от лиц, совершивших преступления против личности, следим за условиями их содержания.

#### ■ Какие органы чаще фигурируют в обращениях предпринимателей?

В данном случае я могу судить только по письменным обращениям и не считать устные. В 2019 г. к нам поступили обращения в отношении более чем 40 органов власти и государ-

ственных учреждений. Больше всего – по вопросам, относящимся к сферам деятельности департаментов Правительства Москвы (больше 50), подразделений УФНС России по городу Москве (чуть менее 50), подразделений ГУ МВД России по городу Москве, включая органы предварительного следствия, – 90, и ГСУ СК России по городу Москве – около 30. На первом месте – федеральные органы власти и бюджетные учреждения, на втором – государственные, муниципальные органы и государственные бюджетные московские учреждения. Завершают тройку лидеров правоохранительные органы.

#### ■ Как можно к Вам обратиться?

Мы присутствуем во всех социальных сетях, но лучше, конечно, подать официальное письменное обращение. Для этого необходимо зайти на веб-сайт уполномоченного (<https://business-ombudsman.mos.ru>), заполнить форму обращения, предоставить контактные данные, объяснить причину обращения, приложить необходимые документы. Все довольно просто. Также не стоит забывать, что существуют общественные приемные, назначены общественные представители в административных округах города Москвы. Всё это активные, успешные предприниматели с большим опытом, готовые дать консультацию и оказать содействие в решении различных вопросов предпринимательской деятельности.

Мне важно, чтобы каждый предприниматель понимал, что о нем заботятся и ему всегда готовы протянуть руку помощи. Мы стараемся услышать каждого предпринимателя. Мы всегда открыты и всегда доступны для обращения.

**Уполномоченным** по защите прав предпринимателей города Москвы в 2019 г. принято к производству 344 обращения от предпринимателей. Из них 102 переданы по компетенции. Примеры побед команды уполномоченного:

1

**Кто обратился** → Строительная компания.

**Суть вопроса** → Необходимость уплаты начисленного утилизационного сбора в отношении временно ввезенной на территорию Российской Федерации самоходной техники и другие вопросы.

**Решение** → Принятие и вступление в законную силу судебного акта – постановления Девятого арбитражного апелляционного суда об отказе в удовлетворении заявленных Центральной акцизной таможней требований о взыскании с компании утилизационного сбора.

2

**Кто обратился** → Закрытое акционерное общество, занимающееся реабилитацией лиц с ограниченными возможностями.

**Суть вопроса** → Просьба содействовать в освобождении от оплаты за аренду по рыночным расценкам без учета имущественной поддержки города и в заключении мирового соглашения в суде с Департаментом городского имущества города Москвы, так как изначально была установлена льготная ставка арендной платы за помещения, арендуемые у города.

**Решение** → Благодаря содействию уполномоченного Департаментом городского имущества города Москвы была установлена минимальная льготная ставка по арендной плате.

3

**Кто обратился** → Акционер закрытого акционерного общества.

**Суть вопроса** → Жалоба на ненадлежащее расследование по уголовному делу и допущение волокиты следователями СЧ СУ по ЮАО ГУ МВД России по городу Москве на протяжении 10 лет.

**Решение** → После обращения уполномоченного в ГСУ ГУ МВД России по городу Москве там была проведена служебная проверка. Подтвердились доводы о грубейшей волоките органа предварительного следствия. В отношении должностных лиц, допустивших нарушения, были приняты меры реагирования. Производство предварительного расследования по уголовному делу было возобновлено. Руководством ГСУ ГУ МВД России по городу Москве даны указания о проведении в полном объеме необходимых следственных действий. Ход расследования поставлен на контроль ГСУ ГУ МВД России по городу Москве.

4

**Кто обратился** → Публичное акционерное общество, осуществляющее деятельность по управлению торгово-развлекательным центром в городе Москве.

**Суть вопроса** → Жалоба на действия должностных лиц управления Роспотребнадзора по городу Москве, повлекшие привлечение к административной ответственности по ст. 6.4 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях и направление материалов дела в суд для принятия решения о приостановлении деятельности торгово-развлекательного центра из-за коллективной жалобы на превышение уровня шума в ночное время.

**Решение** → Благодаря поддержке уполномоченного суд вынес решение с учетом возможных негативных последствий для жизни и здоровья людей в виде штрафа вместо приостановления деятельности.

5

**Кто обратился** → Общество с ограниченной ответственностью.

**Суть вопроса** → Жалоба на ГБУ города Москвы «Жилищник района Раменки» о неисполнении условий контракта в части оплаты поставленных строительных материалов.

**Решение** → После обращения уполномоченного в Главное контрольное управление города Москвы и префектуру Западного административного округа города Москвы ГБУ «Жилищник района Раменки» в полном объеме погасило задолженность.



УДК 005:334.72(470-25)

**С. А. КОЛЕСНИКОВ**

председатель Общественного совета при Уполномоченном по защите прав предпринимателей города Москвы, совладелец и управляющий партнер корпорации «Технониколь»

**S. A. KOLESNIKOV**

Community Council Chairperson Affiliated with Business Rights Commissioner, Co-owner and Managing Partner of “Technicol” Corporation

## Привычка успешно вести бизнес

## A Habit of Doing Business with Complete Success

Один из ведущих экспертов в сфере предпринимательства, занимающий руководящий пост в институте Уполномоченного по защите прав предпринимателей города Москвы, в интервью для журнала поделился своим опытом управления крупным бизнесом. Руководителям коммерческих организаций могут быть полезны принципы так называемого бережливого производства, но внедрять их в жизнь нужно постепенно. Кроме того, важно учитывать идеи и предложения рядовых работников по улучшению технической стороны производственного процесса. На муниципальном уровне улучшению среды для развития предпринимательства в столичном мегаполисе могут способствовать несколько практических шагов. Город способен сам помочь своему развитию, модернизировав сектор нормотворчества: нужно избавиться от груза устаревших и противоречивых нормативных правовых актов, замедляющих развитие предпринимательства. Москва также должна поддерживать инициативы конкретных коммерческих компаний в образовательной сфере, обеспечивая приток молодых специалистов технических специальностей.

One of the leading business experts who occupies managing position in Moscow’s Business Rights Commissioner institute gave MMGU Herald an interview and shared his experience in a large business administration. A manager of commercial entity can make a note of so-called “lean production” principles, however, avoid rush actions in their implementation. In addition, it is necessary to count technical producibility enhancement solutions and ideas proposed by frontline workers. On a municipal level several practical steps might push the improvement of environment for business development in the metropolis. A city itself can help its development by modifying a rule-making sector: it needs to get rid of the weight of obsolete and contradictory laws and regulations which hinder business.development. Moscow should also support educational initiatives of particular commercial entities to ensure the inflow of young specialists in engineering.



**Ключевые слова:** предпринимательство, бережливое производство.

**Key words:** enterprise, lean production.

**Для цитирования:** Колесников С.А. Привычка успешно вести бизнес // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 20–25.

**For citation:** Kolesnikov S. A. A Habit of Doing Business with Complete Success. *MMGU Herald*, 2020, no. 2, pp. 20-25. (In Russ.).

**■ Сергей Анатольевич, в Вашем ведении находится масштабный и сложный промышленный бизнес. Каким образом Вы формируете решение касательно какого-либо нововведения в своем бизнесе? Насколько велика тут роль личности, на Ваш взгляд?**

Развитие бизнеса, его рост определяются как внутренними факторами, так и возможностями рынка. В «Технониколь» есть регламент стратегического планирования, и мы ежегодно проводим большие стратегические сессии, чтобы скорректировать стратегию на следующие пять лет. Система, как бы хорошо она ни была изначально выстроена, не гарантирует постоянной бесперебойной работы, нужно уметь быстро подстраиваться под изменения окружающей среды. С другой стороны, я не поклонник радикального подхода, когда руководитель собирает подчиненных и объявляет, что с понедельника компания будет жить по-новому и все процессы будут перестроены. Это плодит лишь хаос в организации и сопротивление коллектива.

Для нововведений на глобальном уровне должна быть создана прочная основа. Поэтому мы постоянно анализируем конъюнктуру отечественного и иностранных рынков строительных материалов, оцениваем риски, ищем возможные точки роста. Сейчас значительно расширять продуктовый портфель пока не планируем: в нем и сейчас уже более 4 тыс. наименований продукции. Основной акцент – на совершенствовании существующих материалов и решений, расширении географической представленности и, конечно, развитии сервисов, предоставлении клиентам целого комплекса услуг. Впрочем, мы не отказываемся от создания производств, укрепляющих позиции наших систем на рынке. Например, в прошлом году запустили предприятие по производству строительных пленок в Рязани и завод строительной химии BOERNER в ОЭЗ «Алабуга».

Что касается роли личности, руководитель, на мой взгляд, должен быть и вдохновителем, и примером. При этом нельзя относиться к сотрудникам, как к легко заменяемым вин-

тикам в большой работающей машине. Каждый сотрудник должен понимать, какое преимущество ему лично принесут предлагаемые изменения. Успех общего дела зависит от вовлеченности каждого.

**Успех общего дела зависит от вовлеченности каждого**

**■ Используете ли Вы зарубежный практический опыт в построении своей работы по управлению бизнесом? Переносите ли опыт регионов с одной площадки на другую или вырабатываете каждый раз уникальное решение?**

Когда-то я очень интересовался зарубежным опытом, массу книг прочитал, изучал, как устроены крупные западные компании. Мы много ездили по миру, знакомились с передовыми решениями. Побывали на ведущих европейских производствах, посмотрели, как они работают, сколько там занято человек, сравнивали их технологии с нашими. Вывозили туда директоров заводов, чтобы они своими глазами увидели, как можно организовать производство. А потом понял: инструментов на самом деле множество. Столько уже в мире всего изобретено и опробовано, что изобретать что-то особое не надо. С другой стороны, полностью скопировать то, что делают в зарубежных странах, невозможно (другой климат, традиции, люди). Значит, нужно идти к успеху собственным путем, но постоянно держа нос по ветру, изучая лучшие мировые практики и аккуратно адаптируя их к нашим реалиям. Сегодня многие европейские компании могут позавидовать уровню технологической оснащенности наших российских заводов. На европейских предприятиях, в том числе на тех, которые мы недавно приобрели, достаточно много оборудования, работающего 20, 30, а то и 40 лет. Производительность труда у нас раза в три, если не больше, выше среднероссийской. Да и на европейском уровне мы по этому показателю смотримся достойно: он у нас в два раза выше, чем у многих европейских конкурентов.

Добиться высокой эффективности и производительности труда помогает накопленный опыт. Так, при строительстве производственных площадок обучение команды для нового завода начинается задолго до пуска производства. Сразу готовится внедрение информационной системы, определяются корпоративные стандарты планирования и отчетности, устанавливаются нормативные показатели производительности труда.

## Сегодня многие европейские компании могут позавидовать уровню технологической оснащенности наших российских заводов

Для каждого рабочего места разрабатываются стандартные операционные процедуры, которые помогают достичь требуемого уровня качества процесса, его результативности и эффективности. Любой сотрудник может внести предложение по улучшению того или иного процесса или процедуры. Все предложения (а их у нас много, потому что это ценится и поощряется) внимательно рассматриваются и, если есть «зерно», рекомендуются к внедрению. При необходимости проводятся эксперименты на отдельном участке, заводе или даже в целом регионе. Накапливаем статистику, аналитику и опыт. А затем самые удачные решения экстраполируем на весь бизнес.

### ■ Как организуется работа с персоналом на Ваших предприятиях, какие технологии обучения персонала Вы используете в своей практике?

Для каждого работника в корпорации разрабатывается индивидуальный план развития и обучения. Помимо обучения, связанного непосредственно с рабочими вопросами, мы включаем в программу курсы по повышению эффективности, тайм-менеджменту, управленческим навыкам и многое другое. Также для обучения персонала и совершенствования технологического процесса у нас разработана и внедрена интерактивная он-

лайн-система. Она представляет собой схематичное описание производственных процессов, связанных с различными участками завода. На производстве представлен целый ряд специальностей, и для каждого направления деятельности разработана отдельная программа обучения. В ней учтены производственные особенности, технические узлы, с которыми сотрудник работает или будет работать. Изучение каждого узла или участка производственной линии завершается мини-тестом.

Чтобы простимулировать сотрудников к достижению более высоких результатов и повышению квалификации, мы сделали систему оценки теста открытой, прозрачной. Каждый сотрудник видит, сколько тестов необходимо сдать, сколько попыток уже использовано и каковы результаты. А еще можно посмотреть результаты всех специалистов своего предприятия и коллег, работающих на других заводах, – это мотивирует.

### ■ В каких городах, регионах легче вести бизнес, в каких – труднее?

Каждый регион имеет свои особенности, свою субкультуру, свой уровень конкуренции и, как принято говорить, разные особенности деловой практики. Понятно, что на Дальнем Востоке одни порядки, а на Урале другие, и не учитывать это нельзя. Но что важно для любого нового производства, его интересно открывать там, где власть предоставляет какие-то серьезные льготы – по налогу на прибыль, налогу на землю, налогу на недвижимость. Призывать бизнес к социальной ответственности нужно, но нужны и реальные шаги со стороны власти. Срок окупаемости проектов сейчас составляет в среднем не менее семи лет – такие долгосрочные инвестиции может позволить себе далеко не каждая компания. Поэтому стартовые льготы существенно повышают вероятность того, что бизнес реально заработает, «раскрутится» в этом регионе. Это значит – появятся новые рабочие места, будет выпущена нужная продукция, вырастет налогооблагаемая база. Это и есть долгосрочный, серьезный подход.



■ Уже много лет Вы являетесь членом координационного совета ООО «Деловая Россия», а также руководите Экспертным центром по антимонопольному законодательству этой организации. С октября 2019 г. Вы находитесь во главе общественного совета при Уполномоченном по защите прав предпринимателей города Москвы. Что, на Ваш взгляд, Вы можете сделать, находясь в этом статусе, для развития предпринимательства в столице?

Всего у меня около 10 общественных должностей, и в каждой из них я чувствую свою ответственность. Вижу, что могу быть полезен бизнесу и стремлюсь сделать всё от меня зависящее. Многие проблемы, обсуждаемые нами на форумах, совещаниях, решаются. Удаётся смягчить наиболее спорные моменты в новых законодательных актах.

Бизнес, и я тут не исключение, твердит об этом постоянно: нужна стабильность и предсказуемость нормотворчества. Большое количество действующих нормативных актов устарело, в них много противоречий. Совершенно не устраивает и скорость принятия решений. Некоторые вопросы мы обсуждаем годами, подвижки в их решении есть, но окончательного разрешения порой добиться не получается.

■ Как, на Ваш взгляд, включение представителей бизнеса в экосистему Уполномоченного по защите прав предпринимателей города Москвы отразится на дальнейшем диалоге властей и бизнеса? Какие есть ожидания?

Перед общественным советом при уполномоченном по защите прав предпринимателей стоят принципиально новые задачи, как и перед всей системой общественных институтов. Главная – обеспечить общественное доверие к властям и поддержку предпринимателей, сформировать эффективную партнерскую модель взаимоотношений бизнеса и власти. Один из основных принципов деятельности общественных советов – открытость и публичность. Эффективно действующие общественные советы позволят повысить уровень

доверия и помогут созданию новых предприятий малого и среднего бизнеса, что, несомненно, скажется позитивно и на обществе в целом (новые рабочие места, налоги). Тут огромный пласт работы, потому что без поддержки предпринимательского сообщества выстроить эффективную систему ведения бизнеса невозможно. Зарубежный опыт является ярким подтверждением этого тезиса.

■ Расскажите, пожалуйста, о концепции бережливого производства. Для Вас это общемировой тренд или гуманистическая позиция? Насколько эффективно внедрение концепции бережливого производства в России? Есть ли идеи проектов по системному воспитанию, обучению молодежи (или населения в целом) в этом направлении?

Бережливое производство для «Техноколь» не дань моде и не просто набор эффективных инструментов. Это философия. Мы с ней живем уже почти 12 лет. Когда кризис 2008 г. поставил перед нами вопрос, как выживать, я начал искать выход и нашел его в философии компании «Тойота» – в самообучающейся, самосовершенствующейся организации. С тех пор стратегия «Лидерство в издержках» и подход «Качество у истока» стали базовыми ценностями каждого члена нашей команды.

## Один из основных принципов деятельности общественных советов – открытость и публичность

На собственном примере мы пытаемся показать, что и в России могут существовать высокотехнологичные производства, выпускающие качественные товары, которые экспортируются в десятки стран мира. У нас постоянно растет общая эффективность использования оборудования. Обеспечиваются непрерывность и равномерная загрузка производства, оптимальная скорость линий без потери качества готовой продукции. Мы даже книгу об этом написали: «Эффективное производство в России? Да!». Она пользуется большим успехом среди предпринимателей и производственников.

Существует много источников, из которых можно почерпнуть информацию об инструментах бережливого производства. Проходят форумы, организуются конференции. Для начала я бы посоветовал познакомиться с тремя классическими книгами: Сигео Синго «Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства», Джеффри Лайкер «Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира», Джеймс Вумек «Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании». Кроме того, полезно пообщаться с представителями компаний, который уже прошли этот путь и занимают высокие позиции в рейтингах уровня производительности труда. Многие готовы делиться опытом. Мы, например, в прошлом году ввели производственные экскурсии с обучением. Сейчас, конечно, экскурсии временно приостановлены<sup>1</sup>, но, как только жизнь вернется в нормальный режим, мы обязательно вернемся к этой теме.

## Большинство инструментов бережливого производства просты в реализации и предельно понятны

Хочу только сразу предостеречь: после прочтения умных книг и обращения к опыту лидеров нередко у руководителей возникает желание «с налета, с поворота» перестроить все процессы в своей компании. Это тем более привлекательно, так как большинство инструментов бережливого производства просты в реализации и предельно понятны. Поступать так, конечно, не стоит. Масштабные и слабо подготовленные реформы непременно вызовут сопротивление (явное или скрытое) сотрудников, возрастет волатильность бизнеса, внедряемые инструменты не смогут показать, на что способны. Лучше действовать поэтапно: выбрать один, показавшийся самым привлекательным инструмент и внедрить его на одном участке. Можно, например, разработать карту потока создания ценности для определенного вида ра-

бот или попробовать организовать рабочее пространство по принципам «5С». Главное – каждый руководитель должен понять, зачем ему это нужно, вникнуть в глубинные ценности бережливого производства. Только тогда удастся добиться действительно хороших результатов.

### ■ Есть ли планы делать совместные с Москвой социальные проекты? Проекты по профессиональной ориентации молодежи?

Мы пока не получали предложений о проведении совместных проектов, но к сотрудничеству всегда открыты. Будучи одним из крупнейших игроков рынка, мы осознаем свою ответственность и постоянно осуществляем инвестиции в систему образования. У нас только в России функционируют 16 собственных учебных центров, где студенты и преподаватели, а также действующие специалисты отрасли осваивают методику работы с современными производственными технологиями. Кроме того, мы сотрудничаем с 53 высшими и средними специальными учебными заведениями. Для детей среднего и старшего школьного возраста организуем экскурсии на заводы, в рамках которых наши специалисты не только знакомят ребят с новыми технологиями, но и помогают освоить первичные навыки, необходимые, например, для профессии кровельщика. Подобные профориентационные мероприятия позволяют заинтересовать школьников конкретными профессиями, что, на мой взгляд, крайне важно.

### ■ Какие, на Ваш взгляд, нужны изменения в обучении молодежи, чтобы привлечь ее в производящие отрасли экономики? Нужно ли это городу, и как город может в этом помочь?

Если рассматривать строительный бизнес, а мне проще говорить о той сфере, в которой я много лет работаю, то здесь в первую очередь необходимо обеспечить молодежь практическими знаниями и опытом, а также

<sup>1</sup> Речь о режиме ограничений, введенных на государственном уровне в связи с распространением вируса COVID-19. – Прим. ред.

заинтересовать будущих специалистов. Посмотрите на список профессий, дефицитных на нынешнем рынке труда: инженеры-проектировщики, промышленные технологи, рабочие-кровельщики, изолировщики, сварщики, электромонтеры, монтажники, токари, арматурщики, слесари. Как можно подготовить таких специалистов в отрыве от реального производства?

Контактировать нужно не только во время производственных практик, но и на стадии подготовки образовательных программ и при организации оценки квалификационных работ. Кому как не работодателю решать, какими навыками должен обладать будущий специалист и готов ли выпускник к самостоятельной работе?

Также необходимо пересмотреть образовательные стандарты. Они очевидно отстают от развития отрасли: технологии совершенствуются, появляются новые материалы, конструкции, а некоторые требования к знаниям выпускников включают такие, которые сформулированы еще в прошлом веке.

На мой взгляд, успешным примером взаимодействия бизнеса и учебных заведений является немецкая модель Berufsschule. В России ее вариант известен как система дуального образования. Теоретическая

часть подготовки проходит на базе образовательной организации, практическая – на конкретном заводе, конкретном рабочем месте. Таким образом, бизнес и учебные заведения выступают как партнеры, получая еще и государственную поддержку. Фактически бизнес запрашивает специалистов, которые ему необходимы, а система образования их готовит. Организации при этом частично финансируют учебный процесс, а главное – обеспечивают студентов средствами производства.

### Необходимо обеспечить молодежь практическими знаниями и опытом, а также заинтересовать будущих специалистов

По модели Berufsschule ежегодно проходят подготовку 500 тыс. студентов, 66% из них трудоустраиваются по окончании обучения. Эта система выгодна всем: будущим специалистам, учебным заведениям, бизнесу, городу. Она достаточно гибкая, легко адаптируется к изменениям рынка труда и, что немаловажно, помогает решить проблемы как трудоустройства большинства выпускников, так и дополнительного финансирования образовательных учреждений.

#### Принципы «5С» бережливого производства<sup>2</sup>:

1. **«Сортировка»** – четкое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних.
2. **«Соблюдение порядка»** (аккуратность) – организация хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать.
3. **«Содержание в чистоте»** (уборка) – соблюдение рабочего места в чистоте и опрятности.
4. **«Стандартизация»** (поддержание порядка) – выполнение установленных процедур первых трех шагов.
5. **«Совершенствование»**, или **«самодисциплина»** (формирование привычки), – улучшение, поддержание результатов, достигнутых ранее.

<sup>2</sup> По материалам: Организация рабочего пространства по принципу 5С // Технониколь [официальный сайт]. URL: <https://book.tn.ru/organizaciya-rabochego-prostranstva-po-principu-5s> (дата обращения: 14.04.2020).



УДК 352.07(470-25):334.722

**М. Ю. ПОГУДАЕВА**

начальник учебного отдела, профессор кафедры управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, профессор

**M. Yu. POGUDAIEVA**

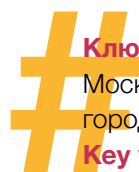
Head of Education Department, Professor with Chair of Governmental and Municipal Procurement Management at Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Doctor of Economics, Professor

## Предпринимательство в столичном мегаполисе: новый формат

## Business in Metropolis: a New Format

Мировая практика показывает: в настоящее время малое и среднее предпринимательство служит драйвером развития экономики. Эти виды бизнеса более динамичны и восприимчивы к инновациям. Предпринимательство является также и сферой больших рисков. Поэтому ему нужна поддержка государства. В столичном мегаполисе меры такой поддержки разработал и внедряет Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы. Это финансовая поддержка – субсидии и льготы предпринимателям, образовательная поддержка – бесплатный консалтинг и программы повышения квалификации в режиме онлайн через портал «Малый бизнес Москвы». Функционирует «Портал поставщиков», позволяющий стимулировать рост числа государственных заказов, передаваемых организациям малого и среднего предпринимательства. В январе 2020 г. департамент предложил инициативу по разработке с участием столичных вузов образовательного модуля, посвященного основам предпринимательства. В дальнейшем он должен быть внедрен в программы высшего образования.

The world practice shows that nowadays small and medium business serves as a driver for the economy development. These types of business are more dynamic and susceptible to innovations. Business also involves a high degree of risk. That is why the governmental support is vital. In the capital such measures are developed and implemented by the Moscow's Department of Entrepreneurship and Innovation Development. They include financial support – subsidies and benefits for entrepreneurs, educational support – free consulting and personal development and retraining programs online on the “Moscow's small business” website. “Portal of suppliers” is also functioning to encourage the growth in the amount of government orders which are given to small and medium business. In January 2020 the Department suggested initiative of developing education section with capital's universities, which is dedicated to business basics. It should further be implemented into the high education programs.



**Ключевые слова:** малый бизнес, средний бизнес, инновационная деятельность, «Малый бизнес Москвы», национальный проект, Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы.

**Key words:** small business, medium business, innovation activity, “Moscow's Small business”, national project, Moscow's Department of Entrepreneurship and Innovation Development.

**Для цитирования:** Погудаева М. Ю. Предпринимательство в столичном мегаполисе: новый формат // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 26–31.

**For citation:** Pogudaeva M. Yu. Business in Metropolis: a New Format. *MMGU Herald*, 2020, no. 2, pp. 26-31. (In Russ.).

**В**ажнейшим институциональным элементом рыночной экономики является малое и среднее предпринимательство (МСП). От его состояния и уровня развития в существенной мере зависят темпы экономического роста, возможности повышения эффективности производства, структура и качество валового национального продукта, уровень занятости, результативность социальной политики государства, а следовательно, и конкурентные преимущества страны на мировой арене.

МСП «выступает в роли структурообразующего фактора. Если крупные предприятия, составляющие стержень экономики, формируют ее “консервативную основу”, то малые, обладая высокой мобильностью, гибкостью производства и управления, функционируют в качестве “революционного” начала» [6].

Преимущество МСП в том, что оно не требует больших инвестиций, позволяет не только заполнить все имеющиеся рынки, но и полностью удовлетворить потребности населения в услугах и товарах. МСП обладает сильной восприимчивостью к изменениям конъюнктуры рынка. Здесь возможно достаточно быстро обновлять основные фонды, производить полную или частичную автоматизацию процесса производства, внедрять и использовать новые технологии, добиваться оптимального соотношения ручного и автоматизированного труда. Кроме того, МСП создает благоприятную среду для формирования наиболее эффективных моделей управления бизнесом.

Таким образом, роль МСП в современной экономике достаточно велика, причем за последние годы в западных странах она усилилась. Многие эксперты связывают данное явление с действием таких объективных процессов, как глобализация, информатизация, дематериализация, интеллектуализация всего экономического пространства и отдельных его составных частей. Также прослеживается изменение положения малого бизнеса в инфраструктуре рынка [1].

Современная экономическая наука и государственная политическая практика отводят малому предпринимательству особое место. По мнению экспертов, динамичное развитие данного сектора национального хозяйства приближает достижение важнейших целей социально-экономи-

ческого развития государств и отдельно взятых территорий. Мировая практика ведения бизнеса доказывает, что малое предпринимательство занимает одно из основных положений в экономике любого государства. Степень его развитости определяет темпы экономического роста, структуру и качество валового внутреннего продукта, влияет на ускорение темпов научно-технического прогресса, а также на насыщение рынка необходимыми товарами и услугами. Предпринимательство обеспечивает гибкость национальной экономики, реструктуризирует ее, создает значимую долю рабочих мест. Оно также участвует в решении социальных проблем: способствует снижению социальной напряженности в обществе, дает возможность инициаторам предпринимательской деятельности пройти нелегкое испытание – оценить свой человеческий потенциал, более углубленно заняться изучением современных экономических процессов, научиться оценивать текущую рыночную конъюнктуру и применять в своей деятельности другие экономические инструменты.

### **Предпринимательство обеспечивает гибкость национальной экономики, реструктуризирует ее, создает значимую долю рабочих мест**

Современные тенденции развития национальной экономики России наглядно демонстрируют трансформацию экономической системы: наблюдается переход к инновационному типу экономического развития. В этих условиях особая роль отводится малым инновационным предприятиям (МИП). Они являются драйверами качественного экономического роста, внедрения технологических разработок, увеличения занятости и структурных изменений. МИП, кроме того, служат важным источником знаний в рамках становления новой экономической системы. Эффективность инновационного процесса в секторе малого предпринимательства на порядок выше, чем крупного, поскольку МИП более склонны к риску, сопутствующему реализации радикальных инноваций, которые необходимы для технологического прорыва в какой-либо области.

Тем не менее стоит отметить, что институт малого предпринимательства при всем его положительном влиянии на развитие государств и регионов является одной из наиболее уязвимых экономических систем. Именно он больше всего подвержен внутренним и внешним угрозам, существующим в национальной экономике и на мировом рынке.

Описанная комбинация позитивных и негативных особенностей МИП создает сложности для поиска эффективных решений в области управления институтом малого предпринимательства, помощи его развитию в столичном мегаполисе и в России в целом. Вместе с тем, несомненно, в государстве всегда должна присутствовать государственная поддержка МСП вне зависимости от уровня его развития. Необходимо выводить малый бизнес на новый качественный уровень, учитывающий потребности малого предпринимательства и реалии среды, в которой данные предприятия функционируют.

## Одним из наиболее эффективных способов раскрытия внушительного потенциала малого предпринимательства считается поддержка государства

Одним из наиболее эффективных способов раскрытия внушительного потенциала малого предпринимательства считается поддержка государства. Оно целенаправленно применяет специальные меры в данном секторе экономики на разных уровнях управления. Система государственной поддержки малого бизнеса, существующая на данный момент в России, построена в соответствии с принципами, указанными в законодательстве. Она достаточно обширна и включает две основные сферы – издание тематических нормативно-правовых актов и утверждение и реализацию государственных программ.

В 2018 г. издан Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Согласно этому указу к 2024 г. целевой показатель трудовой занятости в сфере МСП, включая индивидуальных предпринимателей, должен достичь 25 млн человек. Этот порог Правительству Рос-

сийской Федерации необходимо обеспечить при реализации национального проекта в сфере развития малого и среднего предпринимательства и поддержки индивидуальной предпринимательской инициативы. В соответствии с названным поручением Минэкономразвития России разработало и утвердило 24 декабря 2018 г. паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». В нем содержится пять федеральных проектов:

1. «Улучшение условий ведения предпринимательской деятельности»;
2. «Расширение доступа субъектов МСП к финансовой поддержке, в том числе к льготному финансированию»;
3. «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства»;
4. «Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации»;
5. «Популяризация предпринимательства».

Несмотря на активную позицию государственных структур в реализации мер, направленных на поддержку малого бизнеса, на протяжении времени сохранялся ряд проблем, которые негативно влияли на готовность резидентов создавать самостоятельный бизнес и функционировать в нем. Так, например, государственная финансовая поддержка малого бизнеса не всегда оказывалась достаточной и эффективной из-за несовершенства самого механизма предоставления государственной помощи. Существовали объективные недостатки в алгоритме отбора субъектов малого предпринимательства на получение государственного субсидирования и в контроле за реализацией проектов получателей поддержки. Кроме того, система поддержки предполагала наличие множества институтов (в том числе коммерческих) с дублирующими управленческими функциями. В течение продолжительного периода наблюдался дефицит земельных ресурсов, необходимых для строительства нежилых помещений, и сохранялись вызванные этим дефицитом высокие цены на приобретение и аренду площадей для осуществления предпринимательской деятельности и т. д.

Москва как один из крупнейших агломератов деловой и финансовой активности является центром притяжения трудовых и финансовых

ресурсов. Она также обладает высоким научным потенциалом. Поэтому город чрезвычайно привлекателен для инвесторов. По данным Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, в 2019 г. Москва заняла первое место [5]. Столица отличается благоприятным климатом для ведения бизнеса. В частности, здесь высока доля населения с высшим образованием, имеется развитый финансовый рынок, налажен выход на зарубежный рынок, присутствует развитая инфраструктура, отмечается значительный научный потенциал [2]. В последние годы климат для ведения бизнеса заметно улучшился, в частности, увеличились такие показатели, как эффективность процедур выдачи разрешений на строительство, подключения к энергосетям, доля закупок с применением конкурентных способов определения поставщиков [2].

Особенностью Москвы является явно бо́льшая активность малого бизнеса по сравнению с другими регионами России. Данные статистики ГБУ «Малый бизнес Москвы» [8] свидетельствуют об устойчивых тенденциях роста в количестве микро- и малых предприятий на территории города, в числе занятых на микро- и малых предприятиях. У показателей оборота микро- и малых предприятий Москвы также наблюдается положительная динамика.

Малый бизнес способствует более интенсивному развитию инновационных технологий и оживлению инвестиционной деятельности (рис. 1).

Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» определяет особенности правового регулирования субъектов МСП. Согласно этому закону, для эффективного развития малого бизнеса в каждом субъекте Российской Федерации необходимо принимать собственные законы и иные нормативные правовые акты, где особое место уделяется региональным программам. Для города Москвы таким нормативно-правовым актом является Закон от 26.11.2008 «О поддержке и развитии малого и среднего предпринимательства в городе Москве» (ред. от 14.12.2016). Закон принят в соответствии с федеральными требованиями и «регулирует отношения, возникающие между органами государственной власти

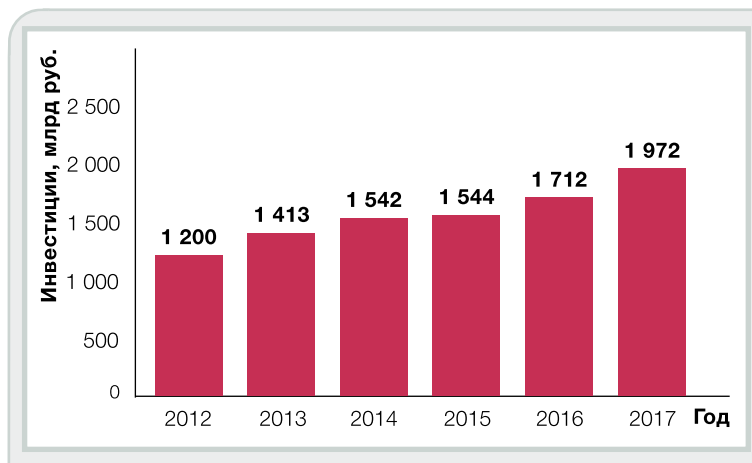


РИС. 1.

Динамика инвестиций в основной капитал малого и среднего бизнеса в Москве (по данным Правительства Москвы [2])

города Москвы, юридическими и физическими лицами в сфере предоставления поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства». Он «определяет формы и виды такой поддержки, источники ее средств и ресурсов, а также цели и условия деятельности организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства».

## Москва как один из крупнейших агломератов деловой и финансовой активности является центром притяжения трудовых и финансовых ресурсов

В рамках реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» в 2019–2024 гг. Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы выделяет ряд приоритетных направлений:

- информационно-консультационная поддержка;
- развитие инфраструктуры для инновационного и технологического бизнеса;
- расширение возможностей имущественной поддержки;
- льготное кредитование бизнеса и финансирование стартапов;
- финансовая поддержка (предоставление субсидий, субсидии резидентам технопарков);
- работа Фонда содействия кредитованию малого бизнеса Москвы;
- функционирование Фонда содействия развитию венчурного инвестирования города Москвы;
- выход субъектов МСП на рынок госзаказов и на зарубежные рынки;
- защита законных прав и интересов предпринимателей.

В настоящее время создано 15 центров, оказывающих консалтинговые услуги субъектам МСП. Они локализованы во всех административных округах столичного мегаполиса и действуют на базе ГБУ «Малый бизнес Москвы». По данным Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы [4] в 2018 г. было проведено более 100 тыс. консультаций по вопросам регистрации бизнеса, видам городской поддержки, налоговому и бухгалтерскому учету. Все услуги оказываются на безвозмездной основе. Специалисты центров помогают подготовить документы для регистрации в качестве индивидуального предпринимателя или в форме общества с ограниченной ответственностью. В центрах услуг для бизнеса предпринимателей консультируют по вопросам ведения бизнеса: трудовому и гражданскому законодательству, бухгалтерскому учету, бизнес-планированию, управлению. Здесь помогут подготовить заявление для перехода предприятия на упрощенную или патентную систему налогообложения.

## Правительство Москвы уделяет значительное внимание защите интересов малого и среднего бизнеса при размещении госзаказа

Правительство Москвы уделяет значительное внимание защите интересов малого и среднего бизнеса при размещении госзаказа. Сейчас 90% закупок осуществляется в электронном виде. Для предпринимателей создан «Портал поставщиков» – витрина городского заказа, где зарегистрирована 91 тыс. поставщиков. Из них 70% – компании МСП. Здесь уже заключено 15 млн контрактов на 80 млрд руб. На портале можно воспользоваться сервисом подписки на закупки определенной категории. Участники госзаказа также могут получить микрозаймы и гарантийную поддержку в Фонде содействия кредитованию малого бизнеса Москвы и Фонде содействия развитию венчурного инвестирования города Москвы.

Образовательная поддержка является одной из продуктивных мер, помогающих успешному ведению и развитию бизнеса. Предприниматели нуждаются в качественных современных знаниях и навыках. Поэтому Москва на базе ГБУ «Малый

бизнес Москвы» ведет образовательные и деловые проекты для желающих: семинары, тренинги, деловые мероприятия, массовые предпринимательские образовательные форумы. Уже успели себя положительно зарекомендовать такие проекты, как «Стартап-школа МБМ» (в 2019 г. в ней бесплатно обучено почти 2,5 тыс. участников [7]), «Онлайн-академия МБМ». В «Стартап-школе МБМ» проходят обучение начинающие предприниматели. В «Онлайн-академии МБМ» эксперты-практики и профессиональные бизнес-тренеры преподают основы открытия и развития собственного дела онлайн. В академии доступны две обучающих программы – «Start» и «Progress». Содержание обучающих программ составлено на основе лучших бизнес-практик и кейсов, актуальных в бизнесе.

Для совершенствования предоставляемых услуг ГБУ «Малый бизнес Москвы» регулярно проводит мониторинг мнений предпринимательского сообщества относительно состава и формы образовательных программ. По результатам опроса предпринимательская аудитория отдает предпочтение дистанционной форме обучения (36%) в сравнении с традиционными очными и смешанными занятиями [3]. Выбор предпринимателей отражает существующий в современном обществе настрой на максимально оперативное получение достоверной информации. Онлайн-режим обучения позволяет бизнесменам снизить временные издержки на приобретение новых навыков и знаний.

Что касается предпочтений аудитории в направлениях и тематике углубленного изучения предмета, наиболее интересными вопросами для респондентов являются интернет-торговля (45% ответов), правовые вопросы (34%), бухгалтер и налоги (34%), открытие своего дела (34%), управление финансами и инвестиции (33%), продажи офлайн (26%), госзакупки и работа с тендерами (25%) [3]. Среди предпочтительных тем для углубленного изучения присутствуют такие, которые связаны с личностным ростом (54% респондентов). Это говорит о наличии в предпринимательской среде потребности в саморазвитии и совершенствовании менеджерских качеств.

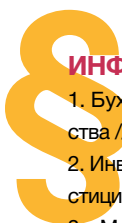
В январе 2020 г. Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы организовал студенческий фестиваль



предпринимательства «Студфест 2020», в рамках которого состоялась встреча руководителей высших учебных заведений и студенческих лидеров. Университет Правительства Москвы поддержал инициативу департамента по созданию рабочей группы с участием столичных вузов для разработки программы модуля «Основы предпринимательства» и внедрения его в существующие учебные программы высшего образования.

Инициативы, воплощаемые в жизнь Правительством Москвы в настоящее время, позволяют судить о заинтересованности городских

властей в развитии сферы МСП. Одним из направлений взаимодействия властей и предпринимателей должен стать активный диалог, основанный на доверии и умении сторон слышать друг друга. Существующие сегодня проекты по поддержке предпринимателей, особенно образовательного характера, – это важный вектор работы столичных властей. Дальнейшие шаги в этом направлении позволят нашему городу стать еще более комфортным для ведения бизнеса, чтобы по праву занимать лидирующие позиции в мировых рейтингах.



### ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Бухвальд Е. М. Модернизация экономики и новые подходы к политике поддержки малого и среднего предпринимательства // Общество: политика, экономика, право. 2014. № 1. С. 45–52.
2. Инвестиционная стратегия Москвы до 2025 года / Правительство Москвы. URL: <https://investmoscow.ru/media/3334043/инвестиционная-стратегия-москвы.pdf> (дата обращения: 31.03.2020).
3. «Малый бизнес Москвы»: какие программы обучения популярны у предпринимателей / MBM.MOS. Малый бизнес Москвы. 10.06.2019. URL: [https://mbm.mos.ru/news/malyu-biznes-moskvy-kakie-programmy-obucheniya-populyarny-u-predprimateley\\_16685](https://mbm.mos.ru/news/malyu-biznes-moskvy-kakie-programmy-obucheniya-populyarny-u-predprimateley_16685) (дата обращения: 01.04.2020).
4. Меры поддержки малого и среднего предпринимательства города Москвы / Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы. С. 3. URL: [https://www.mos.ru/upload/newsfeed/presspresentations/18-12\\_MeripodderjkiMSP%282%29.pdf](https://www.mos.ru/upload/newsfeed/presspresentations/18-12_MeripodderjkiMSP%282%29.pdf) (дата обращения: 01.04.2020).
5. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ / Агентство стратегических инициатив. URL: <https://asi.ru/investclimate/rating> (дата обращения: 01.04.2020).
6. Нестеренко Ю. Н. Государственная политика в отношении малого и среднего предпринимательства в контексте стратегии его развития // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12–2 (77–2). С. 396–401.
7. Программа обучения «Стартап-школа МБМ» / MBM.MOS. Малый бизнес Москвы. URL: <https://mbm.mos.ru/education/programmy-obucheniya/startup-school> (дата обращения: 01.04.2020).
8. Статистика малого бизнеса / Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы // Официальный сайт Мэра Москвы. 24.01.2020. URL: <https://www.mos.ru/dpir/documents/statistika-malogo-biznesa> (дата обращения: 01.04.2020).

### REFERENCES

1. Buhvald E. M. Modernization of the Economy and New Approaches to the Small and Medium Support Policy. *Society: Policy, Economy, Law*, 2014, no. 1, pp. 45–52. (In Russ.).
2. *Moscow Government. Moscow's Investment Strategy till 2025*. Available at: <https://investmoscow.ru/media/3334043/инвестиционная-стратегия-москвы.pdf> (accessed: 31.03.2020). (In Russ.).
3. "Moscow's Small Business": Which Educational Programs Are Popular with Entrepreneurs. *MBM.MOS. Moscow's Small Business* [website], 10.06.2019. Available at: [https://mbm.mos.ru/news/malyu-biznes-moskvy-kakie-programmy-obucheniya-populyarny-u-predprimateley\\_16685](https://mbm.mos.ru/news/malyu-biznes-moskvy-kakie-programmy-obucheniya-populyarny-u-predprimateley_16685) (accessed: 01.04.2020). (In Russ.).
4. Moscow's Department of Entrepreneurship and Innovation Development. *Moscow's Small and Medium Business Support Measures*. P. 3. Available at: [https://www.mos.ru/upload/newsfeed/presspresentations/18-12\\_MeripodderjkiMSP%282%29.pdf](https://www.mos.ru/upload/newsfeed/presspresentations/18-12_MeripodderjkiMSP%282%29.pdf) (accessed: 01.04.2020).
5. Strategic Initiative Agency. *National Investment Climate Index in Entities of the RF*. Available at: <https://asi.ru/investclimate/rating> (accessed: 01.04.2020). (In Russ.).
6. Nesterenko Yu. N. Small and Medium Business State Policy in the Context of its Development. *Economy and Enterprise*, 2016, no. 12-2 (77-2), pp. 396–401. (In Russ.).
7. Educational Program "Start-up School MSB". *MBM.MOS. Moscow Small Business*. Available at: <https://mbm.mos.ru/education/programmy-obucheniya/startup-school> (accessed: 01.04.2020). (In Russ.).
8. Moscow's Department of Entrepreneurship and Innovation Development. *Small Business Statistics. The Official Website of the Moscow Mayor and Moscow Government*, 24.01.2020. Available at: <https://www.mos.ru/dpir/documents/statistika-malogo-biznesa> (accessed: 01.04.2020).



**С. А. ЖУРИХИН**

проректор по повышению квалификации  
Университета Правительства Москвы

**S. A. ZHURIKHIN**

Head of Chair of Professional Development  
of Moscow Metropolitan Governance  
Yury Luzhkov University

## Инструменты для эффективного онлайн-взаимодействия руководителя с командой

### Tools for Effective Online Interaction between the Leader and the Team

Будущее, в котором все бизнес-процессы осуществляются в цифровом пространстве, по-видимому, ближе, чем казалось. Удаленная работа для многих стала реальностью из-за повсеместного введения режима самоизоляции на фоне пандемии, и на подготовку к этой ситуации у общества не было времени. Тем не менее многие технологии для онлайн-управления коллективом уже разработаны, и сейчас пришло время вводить их в практику. Сегодня Университет Правительства Москвы предлагает руководителям инструментарий, необходимый для «отладки» взаимодействия с командой и ее эффективной работы на дистанте. Есть средства и методики, которые позволяют организовать среду для комфортного онлайн-общения коллектива, включая эмоциональную поддержку и мотивационное общение. Также надо настроить слежение за темпом работы каждого подчиненного. Это трудный период для руководителей, но вместе с тем нынешние условия могут способствовать эволюции трудовых отношений, их переходу на новый уровень, где возможно более легкое и эффективное достижение целевых показателей.

A future where all business processes are made via digital workplace now seems to be closer than ever. Remote working has become a reality for many people as a consequence of self-isolation regime amid pandemic. Society has had no time to prepare for the current situation. Nevertheless, many technologies for the online team management have been already developed and the time has come to finally implement them. Today the Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University offers managers various tools, which are vital for the adjustment of interaction with a team and its effective work at distance. There are means and methods to organize a zone for the comfort online communication of a team, including emotional support and aspirational communication. It is also necessary to adjust control after every employee and his or her progress rate. It is a challenging period for managers, nonetheless current conditions can boost the evolution of employment relations and push them to another level with facile and effective targeted indicators achievement.



**Ключевые слова:** управление коммуникацией, командное взаимодействие, дистанционная работа, удаленная работа.

**Key words:** communication management, teamwork, distance working, remote working.

**Для цитирования:** Журихин С. А. Инструменты для эффективного онлайн-взаимодействия руководителя с командой // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 32–36.

**For citation:** Zhurikhin S. A. Tools for Effective Online Interaction between the Leader and the Team. *MGUU Herald*, 2020, no. 2, pp. 32-36. (In Russ.).

**С**овременному человеку легко представить себе следующий образ нашего будущего: все жители планеты подключены к цифровому пространству, и все производственные процессы осуществляются онлайн. Все люди, обитающие на Земле, могут, используя самые обычные гаджеты – мобильный телефон, планшет, ноутбук, выполнять работу, не покидая своего дома. Оказалось, что такое будущее намного ближе к нам, чем можно было предположить еще совсем недавно. В условиях пандемии и повсеместно введенного режима самоизоляции каждый офисный работник смог ощутить на себе все достоинства и недостатки цифрового домашнего офиса. Нам пришлось перестраиваться на цифровой формат работы в очень сжатые сроки. Этот новый формат обещает вызвать критические изменения в трудовых отношениях повсеместно. Свидетельства тому заметны и в бизнесе, и в государственных учреждениях.

Вместе с тем такой переход на удаленную работу дал возможность протестировать новые решения для своей профессиональной деятельности и для взаимодействия с коллегами. Однако даже сейчас, после нескольких недель самоизоляции, мы уже наблюдаем апгрейд подходов к организации дистанционной работы в сравнении с теми предложениями, какие были на момент начала пандемии. Поэтому важно в дальнейшем постоянно следить за новинками в сфере сервисов для делового взаимодействия на дистанте. Скорее всего, именно они окажутся более подходящими в будущем, чем доступные на данный момент девайсы. Иначе говоря, тот факт, что мы нашли оптимальный комплекс решений сегодня, не означает, что этот комплекс будет эффективен и завтра. Главный плюс ситуации, вызванной пандемией COVID-19, – это шанс научиться оперативно перестраиваться – осуществлять собственный апгрейд.

Для Университета Правительства Москвы вопросы организации делового общения в удаленном режиме не новы. Уже достаточно время здесь существует развитая система дистанционных образовательных курсов повышения квалификации. Эта практика, умноженная на обширный опыт обучения управлению командой, позволила университету разработать эффек-

тивные техники для построения онлайн-взаимодействия руководителя со своими сотрудниками. Сегодня такой инструментарий более чем полезен и актуален.

Независимо от обстоятельств руководитель должен играть роль лидера [3]. Ему надо помнить: все действия, которые предпринимаются для лучшей коммуникации, могут работать на усиление команды, организации. В условиях удаленной работы это значит, что руководителю необходимо регулярно выходить на связь с коллективом, максимально сохраняя ту коммуникативную среду, к которой сотрудники привыкли в офисе. Там мы общаемся лично, а здесь личное общение обеспечивает видеоканал. Руководителю нужно систематически делать прямое видеовключение и говорить с коллегами [5]. Если он не готов запускать видеотрансляцию, коллектив может невольно сделать вывод, что их лидер не с ними, не в команде.

### **Переход на удаленную работу дал возможность протестировать новые решения для своей профессиональной деятельности**

В обычной жизни разные люди общительны по-разному. Нередко кому-то достаточно единичных коммуникативных событий в течение дня. Однако в ситуации удаленной работы поддержание стабильной коммуникации со всеми членами команды обязательно. Можно договориться о личных видеовстречах с привычной частотой и содержанием. К примеру, если в обычных условиях была принята ежедневная утренняя встреча на 15 мин, то здесь также рекомендуется поставить в календарь ежедневный звонок и общение по телефону или онлайн-мессенджеру, а вечером – короткий дневной отчет подчиненного в письменном виде.

Надо понимать, что в нынешних условиях непременно будут возникать сложности, которые нельзя было предусмотреть, уходя на удаленную работу. Составленный на день, на неделю план будет подвергаться изменениям. Список задач может варьироваться ежедневно, списки задач для разных дней –

накладываться друг на друга, и это нормально. Однако требуется сразу информировать и свою команду, и вышестоящего руководителя обо всех смещениях сроков.

Снижению риска ошибок поможет упрощение бизнес-процессов, документооборота. Верно то, что существуют правила обращения документов, регламентируемые законодательством. Однако можно пересмотреть очередность, периодичность обращений к названной системе. Не исключено, что в условиях вынужденно удаленной работы удастся через упрощение оптимизировать бизнес-процессы, потому что именно сейчас обнаруживают себя этапы, которые можно автоматизировать или которые мешают эффективности. Наступило время от них отказаться.

## Каждая позитивная инициатива, любое добровольное вложение времени и усилий со стороны подчиненного требуют благодарности

Совместное обсуждение выявленных проблем с подчиненными позволяет отыскивать лучшие решения. Руководителю также нужно непременно делиться с командой своими идеями, выносить их на виртуальный круглый стол – всё это укрепляет его роль лидера. Правда, новые идеи не должны высказываться очень часто, иначе сотрудники перестанут воспринимать их всерьез. Важно следить за тем, чтобы советы, рекомендации имели ценность – чтобы «история имела продолжение». Поданная руководителем новая информация должна переходить в действия – команда должна быть уверена: после высказывания идеи сотрудникам будет назначена задача.

Каждая позитивная инициатива, любое добровольное вложение времени и усилий со стороны подчиненного требуют благодарности. Благодарить нужно коллег – за идеи, за ошибки в работе коллектива, о которых они рассказывают. Благодарить нужно и руководителя за то, что он помогает в организации работы. Очень важно понимать: руководитель, говоря слова благодарности команде, усиливает ее, потому что совместное переживание эмоций делает людей ближе друг к другу. Если соединить онлайн-встречи и слова благодарности, из этой комбинации формирует-

ся уникальный эмоциональный пласт общения, свойственный только одной конкретной команде. Повышается вовлеченность членов коллектива, потому что они чувствуют: руководитель проводит дистанционные совещания не «для галочки», а для них.

Важный момент – мотивационное общение: письма подчиненным, направленные на выяснение, как живет сотрудник, как проходит его работа. Одна из действенных форм – индивидуальная мотивационная беседа. Каково должно быть ее содержание? Руководителю надо выяснить, какие трудности испытывают сотрудники, какую помощь он может оказать, чтобы их решить. В его ответственности – позаботиться о том, чтобы подчиненный не испытывал никаких технических трудностей, препятствующих выполнению ежедневных обязанностей.

В сфере мотивации сотрудников на первый план выходит позиция руководителя «я – лидер»: ему нужно демонстрировать эту позицию – показывать, что он делает все так, как должен делать лидер команды.

Очень важен позитивный настрой: рекомендуется добавлять в общение элементы геймификации (конкурсы, марафоны), шутки. Можно периодически отправлять сотрудникам веселые мемы. Таким образом руководитель показывает, что он энергичен, находится в хорошем расположении духа.

Если говорить об организационной стороне коммуникации, в первую очередь необходимо позаботиться о построении системы управления – графике планерок, индивидуальных встреч на тему «план – факт». Такие события нужно отмечать в своем календаре и обязать к этому сотрудников, чтобы не возникала путаница. Здесь также уместно прибегнуть к менеджеру задач – приложению, несравненно более подходящему, чем MS Excel, которым многие до сих пор пользуются по инерции. На рынке не так много доступных приложений этого рода. В их основе – классификатор задач в форме доски со стикерами. Задачи в менеджере разделены на запланированные, текущие и выполненные. Популярное и очень удобное решение – приложение Trello. Оно универсально для всех платформ, для переносных устройств и стационарных систем. Максимально простое, бесплатное, инте-

приручается с сервисами Microsoft и Google. Trello позволяет удобно управлять работой команды онлайн, раздавать задания коллегам, контролировать их исполнение.

Инструментами коммуникации с командой в ситуации дистанционной работы служат ноутбук, стационарный компьютер, мобильный телефон, планшет. Самое первое, что нужно принять во внимание, – качество аудиосигнала, поддерживаемого устройством. От качества аудиосвязи зависит эффективность коммуникации: хорошо настроенный звук, отсутствие шумов дают ощущение комфорта и говорящему, и слушателю. От их настроек, в свою очередь, зависят результаты общения, продуктивность работы после общения. Нервная система человека устроена так, что в первые 20–40 с от начала слушания он стремится приспособиться к источнику звуковой информации, а затем, если звукопередача плохая, фокус внимания теряется. Поэтому тестирование оборудования перед началом работы обязательно. В начале общения важно получить от коллег обратную связь о качестве звука, изображения.

Именно тот, кто ведет встречу, задает и ее динамику вначале – он не только предоставляет вводные данные, информирует участников, но и формирует эмоциональный настрой. Поэтому при планировании встречи нужно вербально описать повестку и подробно озвучить бюджет времени, с указанием количества минут, отводимых на каждый вопрос. Может быть также полезно заранее, до встречи, предложить будущим участникам задачу, чтобы у них было время подумать, а затем онлайн обсудить результаты размышлений. В процессе совещания на ведущем лежит обязанность предоставлять право голоса участникам – оповещать о приближении их очереди говорить, чтобы спикер мог подготовиться к вступлению в общий разговор. По окончании беседы подводятся итоги и, что важно, рассылается краткое резюме, которое сообщает, какие решения были найдены, какие обязанности были возложены на каждого из участников, какие сроки были поставлены.

Для технического обеспечения общения существует множество цифровых решений. Но не надо использовать новые сервисы – стоит обращаться только к популярным форматам

и известным рабочим инструментам. Всё новое требует апробирования и глубокой проверки на устойчивость к вирусам, кибермошенничеству. Приложения должны быть интуитивно понятны участникам онлайн-коммуникации, не требовать особых познаний в настройке гаджетов, доступны для скачивания, бесплатны, должны поддерживаться большинством операционных систем. Среди приложений, используемых для общения, в России самыми популярными являются такие мессенджеры, как WhatsApp и Viber [1]. Базовый набор функций у них в основном одинаков [4], но в мире среди них лидирует WhatsApp.

## В сфере мотивации сотрудников на первый план выходит позиция руководителя «я – лидер»

Между тем формат совещаний не поддерживается двумя названными выше приложениями. Здесь нужны специальные программы для видеоконференций, и таких решений много, но не все они популярны. Skype – самый известный инструмент из доступных широкому кругу людей. Он прост в настройках, существует его онлайн-версия, однако он не позволяет устраивать масштабные встречи. Обычно размер команды составляет 7–12 человек, тем не менее практика показывает, что для совещаний часто нужно присутствие гораздо большего числа сотрудников. К тому же нередко необходимо совместно использовать экран (иногда без этого невозможно командная работа) и плагин для обмена мнениями (чат). Нужна опция поддержки облачных сервисов, сетевых дисков (Google Disc, Dropbox). Все эти функции есть в Zoom. Это самое популярное приложение для видеоконференций – вебинаров, рабочих совещаний, лекций, в том числе в школах и университетах. В нынешней ситуации данным приложением пользуется и коллектив Университета Правительства Москвы. Zoom довольно легко установить на мобильный телефон, на компьютер и настроить. За период с начала глобального введения режима самоизоляции Zoom стал лидером скачиваний среди прочих мобильных приложений [6]. К сожалению, это приложение не исключает нарушения безопасности персональных данных: оно

не имеет защиты данных проводимых бесед, защиты от троллинга, от несанкционированного доступа к веб-камере и микрофону (отслеживание внимания).

Аналогом Zoom является TrueConf – приложение, созданное российским разработчиком. Оно имеет тот же функционал, что и Zoom, однако не пользуется такой популярностью, – возможно, из-за недостаточно понятного интерфейса и низкой доступности настроек. Вместе с тем TrueConf взяли на вооружение администрация Московской области, крупные российские больницы и медицинские университеты, киоски и видеобанкоматы. По сравнению с Zoom это приложение более безопасное для хранения данных. Порядка 15 тыс. организаций в России и около 3–4 тыс. в мире используют его сейчас.

Разумеется, ни один онлайн-сервис не гарантирует абсолютно безопасного хранения персональных данных. Поэтому в качестве компромисса можно предложить пользователям не транслировать конфиденциальную информацию через Интернет.

Очевидно, что и онлайн-общение с сотрудниками, и управление дистанционной работой кол-

лектива имеют свои особенности, которые никогда не проявляют себя вне цифровой среды. В ней действуют правила, которые руководителю нужно соблюдать, чтобы сохранять как личную, так и групповую эффективность на высоком уровне и уметь вовремя перестраиваться. Рынок сервисов для дистанционной работы сейчас очень динамичен. Чтобы облегчить процесс отслеживания этих изменений, Университет Правительства Москвы запустил проект «ДОМ» [2]. Его цель – информировать о новейших решениях для поддержки удаленных команд. Университет намерен сохранить этот проект, публиковать статьи экспертов в сфере работы на дистанте, проводимые ими вебинары, а также обеспечивать непосредственную связь с самими экспертами.

По многим параметрам виртуальная среда не уступает реальной, если разумно и умело применять в ней цифровой инструментарий. По-видимому, вынужденный переход в виртуальное пространство на самом деле позволит столице открыть новые возможности для более эффективной и сбалансированной жизни трудовых коллективов.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Бескина О. Мессенджеры в России 2019: новые лидеры и перспективные новички // Brand Analytics. 18.09.2019. URL: <https://br-analytics.ru/blog/messengers-in-russia-2019> (дата обращения: 02.05.2020).
2. ДОМ. Делаем офис мобильным / Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова. URL: <https://mguu.ru/wp-content/uploads/2020/04/Zoom-dt-open-1.pdf> (дата обращения: 02.05.2020). URL: <https://mguu.ru/dom> (дата обращения: 23.06.2020).
3. Ильин Е. П. Психология делового общения. СПб.: Питер, 2017. С. 180.
4. Подробное сравнение мессенджеров. 24.04.2020. URL: <https://jayxt.github.io/MessengerComparison/ru> (дата обращения: 02.05.2020).
5. Шелестюк Е. В. Речевое воздействие: онтология и методология исследования: монография. М.: ФЛИНТА: Наука, 2014. С. 36.
6. Buchholz K. Zoom Tops Weekly Download Charts // Statista. 02.04.2020. URL: <https://www.statista.com/chart/21323/top-apps-in-the-us-android-apple> (дата обращения: 02.05.2020).

## REFERENCES

1. Beskina O. Messengers in Russia 2019: New Leaders and Potent Newcomers. *Brand Analytics*, 18.09.2019. Available at: <https://br-analytics.ru/blog/messengers-in-russia-2019> (accessed: 02.05.2020). (In Russ.).
2. MOM. Make the Office Mobile. *Moscow Metropolitan Governance Yuri Luzhkov University*. Available at: <https://mguu.ru/dom> (accessed: 23.06.2020). (In Russ.).
3. Ilyin E. P. *Psikhologiya Delovogo Obshheniya*. Saint-Petersburg: Piter Publ., 2017. P. 180. (In Russ.).
4. Detailed Messengers' Comparison. 24.04.2020. Available at: <https://jayxt.github.io/MessengerComparison/ru> (accessed: 02.05.2020).
5. Shelestyuk E. V. *Rechevoe Vozdejstvie: Ontologiya i Metodologiya Issledovaniya*: monograph. Moscow: FLINTA Publ.: Nauka Publ., 2014. P. 36. (In Russ.).
6. Buchholz K. Zoom Tops Weekly Download Charts. *Statista*, 02.04.2020. Available at: <https://www.statista.com/chart/21323/top-apps-in-the-us-android-apple> (accessed: 02.05.2020).



### Е. В. ЕВТИХЕВИЧ

руководитель проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы», менеджер по управлению проектами Института кадровой политики Университета Правительства Москвы, бизнес-тренер

### E. V. EVTIKHEVICH

Head of the Project “Human Resources Service of the Moscow Government”, Project Manager of the Institute for Personnel Policy of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Business Coach

## Техники построения удаленной коммуникации с коллективом

## Techniques for Setting up Remote Communication with the Team

В условиях удаленной работы первая задача для руководителя – удержать продуктивность команды на максимально возможном уровне. В ответ на вопрос: «Какой портфель инструментов нужен руководителю для продуктивной коммуникации?» можно предложить список технических девайсов и гаджетов. Однако после того как этап привыкания к новой ситуации пройден и отлажена техническая сторона производственных процессов, наступает период, когда людям становится психологически трудно сохранять высокую эффективность работы, находясь в изоляции от коллектива. Нужны другие инструменты, которые позволят сформировать эмоционально комфортную среду для коммуникации с командой, – техники мотивирующего общения, неформального общения, эмпатия, баланс контроля и доверия. Рекомендации, включенные в статью, основаны на личном многолетнем опыте управления проектами изменений в организациях, работы коучем и бизнес-тренером. Авторские наработки накоплены в ходе управления удаленными командами ПАО «Газпром нефть» и проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы». Дополнительно приведены результаты анализа месячной удаленной работы коллектива в условиях вынужденной самоизоляции.

The prevailing goal for the manager at remote working is to keep the momentum gained. If you ask the question: “Which tools does the manager need for the productive communication?”, the answer might be given as a list of technological devices and gadgets. However, after the stage of adaptation to the new situation is gone through and all technical issues of production process are resolved, there occurs another challenging period. People experience physiological difficulty in keeping a high efficiency of work, while isolated from the team. It needs other tools, which could form emotionally comfortable zone for the team communication, including aspirational communication techniques, informal networking, empathy, balance of control and faith. Recommendations in this article are built on the decades of scope control management in organizations and work as a business-coach. The copyright material has drawn a line to the work with distance team management in Gazprom Neft PJSC and “Human resources service of the Moscow Government” project. In addition, the article shows the results of one-month distant working of the team under compulsory self-isolation regime.



**Ключевые слова:** командное взаимодействие, управление коммуникацией, удаленная работа, эмоциональный интеллект.

**Key words:** teamwork, communication management, remote working, emotional intelligence.

**Для цитирования:** Евтихевич Е. В. Техники построения удаленной коммуникации с коллективом // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 37–42.

**For citation:** Evtikhevich E. V. Techniques for Setting up Remote Communication with the Team. *MMGU Herald*, 2020, no. 2, pp. 37-42. (In Russ.).

**С**ложившаяся глобальная эпидемиологическая ситуация повлекла за собой повсеместное введение режима самоизоляции. Одновременно она подтолкнула руководителей к поиску оптимальных техник построения удаленной команды и постановки задач, подбору методик удержания уровня продуктивности, эффективных подходов к организации системы удаленных коммуникаций с коллективом. Спрос на рекомендации экспертов в этих вопросах велик, поскольку «культурный код» отечественных организаций всегда предполагал очную систему управления персоналом. Коммуникация с персоналом преимущественно осуществлялась в очном режиме. Для Правительства Москвы такое положение, когда командная работа происходит только дистанционно, нетипична.

Для проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы», как и для многих других команд, ситуация оказалась сложной: за неделю нужно было организовать деятельность сотрудников так, чтобы и она сохранила продуктивность и люди тоже оставались в нормальном эмоциональном состоянии. Это была мгновенная перестройка.

Система производственных отношений состоит из живых людей, реагирующих на окружающую среду палитрой чувств. Для сохранения этой системы в стрессовой обстановке необходимо заботиться о людях, поддерживать их, помогать им адаптироваться. Для того чтобы коллектив мог успешно пройти через испытания, вызванные быстрыми переменами, важен высокий эмоциональный интеллект руководителя [6]. Руководитель, на дистанции оценив эмоциональный настрой команды, будет делать выбор средства, необходимого в данный момент для поддержания работоспособности коллектива. Между тем он также живой человек, и его состояние отражается на состоянии команды. Даже при дистанционном контакте люди транслируют свой эмоциональный настрой, и от того, как руководитель справляется со стрессовой ситуацией, зависит будущее его коллектива.

В сети сегодня представлено множество материалов крупных корпораций, посвященных выбору технических средств, девайсов для построения оптимальной коммуникации с удаленной командой. Но не менее интересно рассмотреть эту задачу исходя из цикла управления результативностью. С этой точки

Команда проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» насчитывает 63 штатных сотрудника, а также включает подрядчиков, провайдеров, фрилансеров, участвующих в разработке продуктов. География команды – Россия (Москва, Сочи, Санкт-Петербург), США, Великобритания, Нидерланды. Структура проекта – сеть команд с ключевым штатом управления и ключевыми направлениями, которые занимаются разработкой и реализацией сервисов по привлечению персонала, разработке направлений развития сотрудников (персональных треков развития и треков развития для команд), удержанию талантливых сотруд-

ников, поддержанию и развитию корпоративной культуры, систем диагностики и оценки персонала, а также кадровой аналитики. Проект создан заместителем Мэра Москвы в Правительстве Москвы – руководителем Аппарата Мэра и Правительства Москвы Н. А. Сергуниной. Руководит проектом со стороны Правительства Москвы первый заместитель руководителя Аппарата Мэра и Правительства Москвы П. А. Гончаренко<sup>1</sup>. Базовая цель проекта – повышение ценности бренда работодателя – Правительства Москвы. Слоган проекта: «Привлекать лучших, развиваться вместе, сохранять таланты».

<sup>1</sup> В предыдущем номере журнала опубликовано интервью П. А. Гончаренко на актуальную тему: Гончаренко П. А. Нормотворческий процесс: можно ли спланировать будущее? // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 1. С. 3–6. URL: <https://mguu.ru/normotvorcheskij-protsess-mozhno-li-splanirovat-budushhee> (дата обращения: 04.05.2020). – Прим. ред.



зрения решению задачи помогает не столько обучение сотрудников пользованию мобильными приложениями, сколько создание правильного ресурсного состояния команды. Оно, а не контроль достижения целей, результатов и планирование лежит в основе управления коллективом.

Опрос членов команды проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» спустя месяц после начала режима самоизоляции дал следующие результаты. «Палитра чувств» респондентов включала тревогу, усталость, агрессию, апатию, тоску, частые перепады настроения, ощущение неопределенности, растерянность. Были заявлены и противоположные чувства: радость, облегчение и комфорт, воодушевление. Вместе с тем для всех опрошенных было отмечено неустойчивое состояние психики – избыточно большой спектр чувств, а у команды в целом – падение работоспособности.

Любые перемены – это стресс. Перемены всегда несут с собой потери и ознаменованы соответствующим чувством утраты. На этом пути каждый человек проходит несколько этапов адаптации к переменам (и потерям), сопровождаемой неизбежным сопротивлением. Понять реакцию людей на изменения помогает пятиступенчатая модель Кюблер-Росс [2], описывающая пять стадий горя:

- 1) отрицание;
- 2) злость;
- 3) торг;
- 4) депрессия;
- 5) принятие.

Модель имеет визуальное воплощение в виде так называемой кривой сопротивления изменениям или кривой принятия изменений (рис. 1). Прохождение ее сопровождается стрессовым откликом.

Согласно утверждениям Э. Кюблер-Росс, наблюдаемые реакции людей на плохие новости – это нормальное срабатывание защитного механизма психики. Нередко человек переживает эти стадии не поочередно, линейно – мы погружаемся в разные стадии в разное время и даже можем возвращаться на пройденные этапы. Автор модели добавляет, что стадии могут длиться разные периоды и могут даже существовать одновременно. Такую кривую



РИС. 1.

### Кривая принятия изменений

принятия изменений проходят все без исключения. В идеале достигается пятая стадия, но часто бывает так, что человек задерживается на одной стадии и не может двигаться дальше.

В ситуации вынужденной удаленной работы коммуникация с подчиненными должна способствовать скорейшему прохождению всех отрезков кривой сопротивления до стадии принятия. Для начала руководителю важно понять, на какой стадии в этой кривой находится его сотрудник, иначе говоря, что подчиненный ожидает услышать в данный момент [3]. Задача руководителя – не только способствовать сокращению времени продвижения по кривой и высоты пика, но и самому пройти этот путь к принятию.

Ключевая форма коммуникации на первой стадии кривой – простые инструкции, внятные алгоритмы, быстрая, технологичная коммуникация в короткие промежутки времени. Руководителю нужно обеспечить сотрудникам ясное понимание того, что им надо делать в ближайшее время. На второй стадии человек начинает ощущать дистанцию от коллектива, и тут важно показать ему, как построить работу с другими людьми, как планировать каждый день, неделю, как осуществлять недельную отчетность. Здесь человек испытывает широкую палитру чувств, и ему важно выговориться, поэтому в приоритете индивидуальный подход.

### От того, как руководитель справляется со стрессовой ситуацией, зависит будущее его коллектива

Третья стадия характеризуется тем, что людям трудно договориться – в текущей ситуации им сложно прийти к согласию через письменную коммуникацию. Соответственно, здесь важно визуализировать взаимодействия с подчиненными и коллегами, прибегнув к видеосвязи.

Четвертая стадия отличается сложными чувствами, переживаемыми человеком. Все процессы как будто бы отстроены, работа идет, деловые договоренности приняты, но дают себя знать гиподинамия, социальная депривация, эмоциональный голод. Падение работоспособности и осознание этого состояния сотрудником, ощущение безысходности, потому что нет определенности, приводят к тому, что движение на этом этапе кривой дается нам с трудом. Большинство команд в России, по-видимому, в настоящий момент<sup>2</sup> переживают именно эту стадию.

Это сложный период для управления. Меньше всего после месяца самоизоляции команде нужна структуризация, а больше всего – эмоциональная поддержка; укрепляет мысль: «я не один» [5]. Между тем новые привычки уже сформированы, и потому меняется набор инструментов коммуникации. Взаимодействие с командой теперь в основном должно быть нацелено на одобрение, похвалу. Нужна командная рефлексия, обеспечивающая осознание целого, в котором виден каждый. Возрастает роль неформальной коммуникации.

Следующий, пятый, этап, скорее всего, будет ознаменован попыткой поставить новую целевую планку, обратиться к новым форматам работы, определить новые задачи, проанализировать результаты прошедшего периода и настроиться на более высокий уровень. Появятся инициативы, которые ранее не планировались.

## Неформальное общение играет важную роль в поддержании ресурсного состояния команды

Самое важное, что требуется от руководителя в период адаптации коллектива к изменениям вплоть до момента принятия, – это продолжать вести, сопровождать подчиненных, давая им коммуникацию. Сейчас мы все невольно тяготеем собирать информацию из любых доступных источников, и это преимущественно интернет-мессенджеры, агрегаторы

новостей, блоги, электронная почта, смс-сообщения. В обычное время большинство их отключены в течение дня, так как отвлекают от рабочего процесса. Сейчас отбор девайсов для подачи информации находится в обязанности руководителя. Нужно задать правила коммуникации. Так, в команде «Кадровые сервисы Правительства Москвы» принято для оперативной связи правило «1 + 1 канал»: WhatsApp и Zoom (либо Skype). Уведомления от всех других источников в течение рабочего дня отключены. Электронная почта используется только для неоперативной информации, для длинных пояснений к концепциям, для согласования презентаций и т. п.

График коммуникаций должен быть внятными, плотными, регулярными – и даже более интенсивными, чем в очном режиме. Для примера – авторский актуальный вариант:

- индивидуальные встречи со всеми руководителями направлений – один раз в неделю;
- подведение итогов работы команды – один раз в течение недели;
- предоставление информации сотрудникам от высшего руководства – один раз в неделю;
- общее собрание команды – один раз в две недели;
- оперативная связь и уточнение деталей – ежедневно через чат;
- неформальная коммуникация – обязательно в пятницу и понедельник;
- планерка с директором проекта для руководителей – один раз в две недели.

Когда информация транслируется без визуального контакта, без оценки мимики, жестов, то на своем пути до реципиента она подвергается многим искажениям. Поэтому для виртуальных встреч рекомендуется принять следующие правила [4]. Для каждого совещания указываются цель, повестка, а не только тема совещания. Все совещания проходят в видеоформате, резюмируются протоколом с указанием контрольного срока и лица, ответственного за исполнение. Так потери информации снижаются. Совещания начинаются со статуса результатов протокола предыдущей встречи. Регулярно ведутся докумен-

<sup>2</sup> Статья сдана в печать 24 апреля 2020 г.

ты управленческой отчетности: фиксируются общий еженедельный статус (общее положение дел по развитию проекта), статусы по направлениям. Единая онлайн-среда, в которой работают все члены команды, – «Google Документы». Электронная почта для обмена файлами не используется, что позволяет экономить время на пересылку и избегать ошибок при дублировании файлов.

Важный элемент онлайн-взаимодействий с командой – ее мотивация, которая всегда нужна для сохранения продуктивности. В коллективе «Кадровые сервисы Правительства Москвы» введена культура «спасибо»: все онлайн-встречи, на любом уровне, начинаются и заканчиваются словом «спасибо». Если говорить его в начале и конце каждой встречи, рабочая атмосфера полностью меняется. Для каждой встречи, которая стоит в календаре, нужно найти причину высказать благодарность. Также для мотивации необходимо начинать и заканчивать неделю фокусами цели и подведением итогов – в нашей команде это новый деловой ритуал, сформировавшийся за время удаленной работы.

Неформальное общение играет важную роль в поддержании ресурсного состояния команды, особенно в четвертой фазе кривой сопротивления, – это рассылка шуточных мемов, флешмобы и другие совместные мероприятия. В нашем коллективе был проведен опрос о предпочтительных форматах такого общения для поддержания морального духа. Были предложены совместные зарядки, групповая рефлексия, разговоры об искусстве и культуре, командная настольная игра, обмен книгами и кино, обсуждение темы стресса и тревоги, содержательные беседы с экспертами и новый продукт, созданный в рамках проекта, – экспресс-трек персонального развития «Гравитация: как сохранить устойчивость в условиях изменений». В итоге было решено проводить такие мероприятия два раза в неделю – в понедельник и в пятницу. На каждую неделю выбирается лидер, который готовит командную встречу и проводит ее. К настоящему моменту уже состоялись групповая встреча с экспертом, давшим рекомендации, помогающие быстро

справляться со стрессом и тревогой; групповая рефлексия; несколько флешмобов. Запланирована встреча, посвященная главным новостям в искусстве и культуре. Руководителю не нужно думать, что такая активность с его стороны излишняя для команды, находящейся на удалении в домашних условиях. Это не так. Найдутся те, кто поддержит идею, потому что для многих такое взаимодействие действительно важно.

Фактор, который сильно снижает продуктивность в команде, – это контроль. В нынешних условиях неприемлемо требовать от сотрудников быстрой постановки задач, быстрого получения результата, многозадачности. Коммуникация руководителя с подчиненными должна происходить часто, но контролировать сотрудников нужно только в начале и в конце выполнения задания. Надо поставить задачу, получить результат и проанализировать, что удалось, что не удалось и почему. Ведущая роль в рефлексии при этом отводится сотруднику, а роль лидера – слушать и по минимуму включаться в обсуждение. От руководителя требуется максимум эмпатии – сопереживания и выслушивания. В нашей команде встреча длится один час. Из этого времени 40–45 мин отводится на речь сотрудников, а руководитель задает вопросы и ведет повестку.

### **От руководителя требуется максимум эмпатии – сопереживания и выслушивания**

Снятие излишнего контроля с подчиненных – это вопрос доверия к ним, но также и доверия к самому себе, а умение доверять себе находится в области психологии личности. Тем не менее баланса между контролем и доверием поможет достичь такой инструмент, как обратная связь. Руководитель должен регулярно делать запрос на обратную связь, но также и быть готовым принять ее. Обратная связь – мощное средство развития людей, их продуктивности [1]. Это базовый элемент любого набора инструментов удаленной коммуникации. Она же позволит выбрать средства для мотивации команды.

## Мы способны превратить незнакомую ситуацию в новую возможность для себя и для своей команды

Эмоциональное состояние человека определяет продуктивность, а для оптимистичного настроения каждому нужно ощущать, что в его усилиях есть смысл – это помогает действовать. Каждому нужны ясность

и открытость. Каждому важно, чтобы ему доверяли. Каждому нужны ритуалы и привычки, чтобы чувствовать себя уверенно и комфортно. Новая ситуация может стать средой для новых, полезных привычек. Мы способны превратить незнакомую ситуацию в новую возможность для себя и для своей команды – это и есть тот самый ключ, который позволит поддержать высокую продуктивность коллектива, открыть ему дверь к развитию.

### ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Гончар С. Как не потерять эффективность при переходе на работу с распределенными командами // SEOnews. 02.04.2020. URL: <https://www.seonews.ru/analytics/kak-ne-poteryat-effektivnost-pri-perekhode-na-rabotu-s-raspredeleennymi-komandami> (дата обращения: 06.05.2020).
2. Готсданкер А. Бизнес-психология: почему сотрудники всегда против изменений. Ridero, 2017.
3. Когда все дома: как компании настраивают коммуникации на «удаленке» / ЭКОПСИ. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/kogda-vse-doma-kak-kompanii-nastraivayut-kommunikatsii-na-udalenske> (дата обращения: 06.05.2020).
4. Чекин Д. Бездомная команда: как настроить удаленную работу сотрудников // Forbes. Карьера и свой бизнес. 18.05.2018. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/361615-bezdomnaya-komanda-kak-nastroit-udalennuyu-rabotu-sotrudnikov> (дата обращения: 06.05.2020).
5. Эффективные коммуникации. М.: Альпина Паблишер, 2018. 197 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей».)
6. Gerber S. 11 ways to manage a remote team // Readwrite. 18.11.2015. URL: <https://readwrite.com/2015/11/18/manage-remote-teams> (дата обращения: 06.05.2020).

### REFERENCES

1. Gonchar S. How not to Lose Efficiency in Going to Work with Distributed Teams. *SEOnews*, 02.04.2020. Available at: <https://www.seonews.ru/analytics/kak-ne-poteryat-effektivnost-pri-perekhode-na-rabotu-s-raspredeleennymi-komandami> (accessed: 06.05.2020). (In Russ.).
2. Gotsdunker A. *Business Psychology: Why is Staff Always Against Changes?* Ridero, 2017. (In Russ.).
3. When Everyone is at Home: How do Companies Handle Distance Communication. *ECOPSY*. Available at: <https://www.ecopsy.ru/insights/kogda-vse-doma-kak-kompanii-nastraivayut-kommunikatsii-na-udalenske> (accessed: 06.05.2020). (In Russ.).
4. Chekin D. Homeless Team: How to Handle Distance Communication with a Team. *Forbes, Career and Your Business*, 18.05.2018. Available at: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/361615-bezdomnaya-komanda-kak-nastroit-udalennuyu-rabotu-sotrudnikov> (accessed: 06.05.2020). (In Russ.).
5. *Effective Communications*. Moscow: Alpina Publisher, 2018. 197 p. (Series: “Harvard Business Review: 10 Best Articles”.)
6. Gerber S. 11 Ways to Manage a Remote Team. *Readwrite*, 18.11.2015. Available at: <https://readwrite.com/2015/11/18/manage-remote-teams> (accessed: 06.05.2020).



# Молодежь и предпринимательство: как город помогает найти себя в бизнесе

## Youth and Business: How the City Helps Find Yourself in Business

Перспективное направление развития предпринимательства в столице – привлечение молодежи в бизнес и формирование новых кадров для Москвы. Эта работа занимает важное место в деятельности Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы. Проекты «Бизнес уикенд» и «Добровольный квалификационный экзамен» нацелены на развитие профессионализма молодых специалистов в сфере бизнеса, выявление новых талантливых предпринимателей, помощь в трудоустройстве и ведении собственного дела.

One of the promising areas of capital's business development is attracting youth in business and formation of new human resources for Moscow. This work holds a valuable place in the activity of the Department of Entrepreneurship and Innovation Development. "Business Weekend" and "Voluntary Qualification Exam" projects aim at the development of youth specialists proficiency in business sector, revealing new talented entrepreneurs, providing help in employment and running their own business.



**Ключевые слова:** предпринимательство, молодежные кадровые проекты, «Бизнес уикенд», «Добровольный квалификационный экзамен».

**Key words:** business, youth oriented HR projects, "Business Weekend", "Voluntary Qualification Exam".

**С**пособность увлечься идеей, энергия и желание изменить мир к лучшему – качества, благодаря которым современная молодежь активно участвует в новых бизнес-проектах Москвы. По словам руководителя Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы А. А. Фурсина, люди в возрасте до 25 лет сейчас составляют примерно 10% от всего числа московских бизнесменов [3]. В области поддержки пред-

принимательства в столичном мегаполисе одной из задач Правительства Москвы является помощь молодому поколению в создании и развитии собственного бизнеса. Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы успешно проводит мероприятия, которые мотивируют молодежь на открытие своего дела. Также он реализует образовательные проекты, нацеленные на повышение профессионализма участников сферы бизнеса<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Для молодежи, которой интересно строить карьеру в столичных органах власти, существует проект «Стажировки в Правительстве Москвы», проводимый Университетом Правительства Москвы. См. подробнее: Филимонова Н. Ю. Стажировка как инновационная форма привлечения молодых кадров в Правительство Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 1. С. 45–50; Потапова К. О. Продвижение молодежных кадровых проектов на примере программы стажировки в Правительстве Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2017. № 2. С. 39–43; Гузий А. А., Мурашев И. А. Делимся практиками управления мегаполисом: Опыт обменных стажировок // Вестник МГУУ. 2016. № 4. С. 47–48. – *Прим. ред.*



РИС. 1. Блоки программы «Акселератор»

Среди таких новых проектов стоит отметить «Бизнес уикенд». Он предназначен для выявления талантливых молодых людей, которые смогут стать предпринимателями и запустить инновационные продукты. Проект стартовал в октябре 2018 г. В нем принимают участие школьники и студенты в возрасте от 16 до 27 лет. Участие бесплатное.

Основными задачами реализации проекта являются [1]:

- популяризация предпринимательства среди молодежи;
- обучение и информирование о принципах разработки и реализации бизнес-проектов;
- сопровождение инициаторов на всех этапах развития проекта.

В течение 2019 г. в рамках «Бизнес уикенда» имели место два потока однодневных тренингов под общим названием «Дверь в предпринимательство» (они проходили в течение десяти недель по выходным дням) и два потока образовательной программы «Акселератор» (курс из восьми тренингов, длившийся восемь недель). Также в рамках проекта регулярно проводятся молодежные предпринимательские форумы.

«Дверь в предпринимательство» – это мероприятие для студентов, помогающее начать свое дело. Основные темы тренингов: выбор ниши и старт бизнеса; базовые навыки и качества предпринимателя; Интернет и деньги; продажи и переговоры; лидер и команда. Лучшие участники тренингов получили возможность пройти двухмесячную акселерационную программу по развитию своего бизнеса.

«Акселератор» – следующий этап «Бизнес уикенда». Программа включала восемь интенсивных тренингов (рис. 1). Каждый длился шесть часов. На шестичасовом занятии участники в малых группах изучали конкретные вопросы, получали задания и выполняли их в течение не-

дели. Они погружались в реальные ситуации создания бизнеса за короткий срок и с конкурентной средой.

Одним из преимуществ, предоставленных обучаемым, была уникальная система построения команд (групп) участников. Благодаря ей молодые люди получили новые контакты, пригодные и полезные к использованию в будущем бизнесе.

Среди проектов, над которыми работали участники, – студия видеопроизводства и продвижения на YouTube, кондитерская полезных десертов, проект строительства квестовых площадок, фермы с тропическими бабочками, репетиторский курс по подготовке к школе, интернет-магазин товаров для кошек, кейтеринг и поставка деликатесов для гостинично-ресторанного бизнеса, онлайн-школа китайского языка, разработка IT-сервисов для американских компаний и др.

В 2019 г. в День студента прошел первый форум «Молодой предприниматель Москвы». Его посетили 15 тыс. школьников и студентов. Форум проводился во Дворце спорта «Мегаспорт», и в нем принял участие Мэр Москвы С. С. Собянин. Он наградил победителей конкурса «Луч-

Таблица 1

**Вовлечение участников «Бизнес уикенда» в предпринимательскую деятельность в 2019 г.**

Показатель	N, чел.	
Зарегистрированных субъектов МСП:	– ИП	44
	– ООО	7
	Участников, планирующих зарегистрироваться в качестве ИП или ООО	175
Участников, планирующих осуществлять или осуществляющих деятельность в качестве самозанятого	30	
Созданных рабочих мест:	– постоянных	42
	– по ГПХ	752

**Примечание.** МСП – малое и среднее предпринимательство; ГПХ – договор гражданско-правового характера.

ший сайт стартапа форума». Участники форума разделились на команды и разрабатывали лендинговые страницы в режиме нон-стоп под руководством наставников (рис. 2).

Форум «Молодой предприниматель Москвы» стал лауреатом конкурса «Выбор года» в номинации «Лучшее деловое мероприятие», получив диплом III степени. (Конкурс прошел в рамках Всероссийской открытой ярмарки событийного туризма Russian Open Event Expo 29–30 октября в Симферополе.)

Общее количество человек, зарегистрированных на мероприятиях проекта «Бизнес уикенд» в 2019 г., составило 75 311. Число реальных участников мероприятий было равным 33 147. Были подсчитаны и результаты вовлечения целевой аудитории в предпринимательскую деятельность (табл. 1).

Проект «Бизнес уикенд» 2020 г. состоит из четырех этапов. Первый – «Районные тренинги». Основные его задачи, как и в предыдущем году, – популяризация предпринимательства, вовлечение новых участников в проект «Бизнес уикенд» и предпринимательство. На первом этапе в Москве прошло 20 однодневных тренингов в 12 районах города. Такое нововведение связано с возросшей популярностью и большим количеством желающих участвовать. Кроме того, выбранный формат позволил уделить больше внимания разбору территориальных особенностей бизнеса.

Второй этап – «Определение ниши», состоявший из четырех тренингов. Он подразумевал развитие компетенций участников в выборе и тестировании ниши. Число участников двух первых этапов в феврале и марте превысило 4 тыс. человек – школьников и студентов.

Третий этап – курс «Преакселератор». Он был проведен в онлайн-режиме. Отбор участников для прохождения курса производился на основании заполненных заявок, в которых необходимо было описать идею бизнес-проекта и предполагаемые способы реализации. На этом этапе шла проработка бизнес-проектов участников тренинга от стадии идеи до формирования бизнес-плана проекта, а также совершались первые продажи. Дистанционное обучение на курсе «Преакселератор» включало занятия в различных форматах. С наставниками группы общались по Skype



РИС. 2.

**Команда участников форума «Молодой предприниматель Москвы» (фото предоставлено пресс-службой Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы)**

или через Zoom. В форме вебинаров эксперты проводили лекции и мастер-классы. В разделе «База знаний» на портале участникам были доступны материалы для самостоятельного изучения – статьи и видеоролики от экспертов.

Четвертый этап – «Акселератор». Здесь будет происходить масштабирование бизнеса участников. Также предусмотрен кратный рост продаж товара или услуги. В рамках «Акселератора» состоится серия индивидуальных консультаций, групповых встреч, общих тренингов. В программе четвертого этапа примут участие не менее 150 субъектов малого и среднего предпринимательства в составе команд проектов. Отбор участников на курс «Акселератор» произойдет на основании заявок, представленных участниками.

## Одной из задач Правительства Москвы является помощь молодому поколению в создании и развитии собственного бизнеса

Для тех, кто еще не готов открыть собственное дело, но уже задумывается о карьере, Правительство Москвы совместно с Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки разработали еще один проект. «Добровольный квалификационный экзамен» создан для оценки и отбора студентов по требованиям работодателей с дальнейшим трудоустройством. Студентам предоставляется возможность обучения на курсах, которые помогут им скорректировать карьерные и профессиональные планы.

В пилотном режиме «Добровольный квалификационный экзамен» проходил в Москве в июне 2017 г. в партнерстве с восемью компаниями. В нем участвовали 346 студентов из семи вузов. В 2018 г. общее количество студентов-участников увеличилось до 2 339 человек из 27 ведущих вузов города Москвы.

В 2019 г. «Добровольный квалификационный экзамен» был проведен с учетом отбора по 40 профессиям. В нем приняли участие студенты 90 вузов и 60 работодателей, в том числе Perfetti Van Melle, КРАМ, РЖД, Сбербанк, Яндекс, Геоскан, SuperJob, Skyeng, АО «Росэл», Nikon, АО «Российские космические системы», Альфа-Банк, АО МПБК «Очаково» и др. Количество московских студентов-участников превысило 6 тыс.

Перечень профессий «Добровольного квалификационного экзамена» в 2019 г. был сформирован на основе аналитики портала SuperJob.ru по самым востребованным в 2017–2018 гг. на рынке труда города Москвы вакансиям, требующим наличия высшего образования.

Экзамен проходил в два этапа. Первый – онлайн-тестирование на портале проекта [2] для выявления базовых знаний по профессии. Второй этап включал практические кейсы на базе площадки «Техноград на ВДНХ». Кейсы имитировали реальные проблемы компаний, а этап предназначался для отбора лучших кандидатов в штат по профильной профессии. В проведении испытаний участвовали эксперты компаний-партнеров.

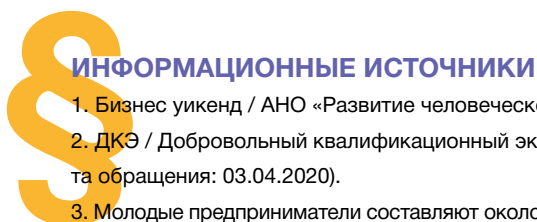
При работе с заданиями (кейсами) студенты объединялись в команды. Эксперты оценивали каждого студента по отдельности. Прошедшие практический этап участники получили приглашения на стажировку и на практику у партнеров проекта, а студенты 4-го курса – приглашения к дальнейшему трудоустройству.

В 2019 г. 23 участника из 1 014 прошедших практический этап продемонстрировали стопроцентно отличный результат. Предложения работы и оплачиваемой стажировки от работодателей получили 198 человек, 16 человек удостоились возможности начать карьеру в Правительстве Москвы.

В 2020 г. проект стартовал 20 марта. В связи со сложившейся эпидемиологической ситуацией организаторы продлили первый этап онлайн-тестирования до конца июня. В мае число участников уже превысило 10 тыс. Это студенты из 179 крупных и средних российских вузов, и далеко не только из столицы – на этот раз к онлайн-тестированию присоединились молодые люди из Санкт-Петербурга, Твери, Казани, Красноярска, Томска, Иркутска, Владивостока и др.

В этом году «Добровольный квалификационный экзамен» охватил 50 профессий. Список был расширен в соответствии с результатами анализа самых популярных вакансий на веб-сайтах, предназначенных для поиска работы.

По словам А. А. Фурсина, «Добровольный квалификационный экзамен» призван сократить разрыв между работодателем и соискателем и обеспечить выгоду для обеих сторон: компании получают прогрессивно мыслящих специалистов, а студенты – колоссальный опыт в ведущих компаниях столицы.



### ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Бизнес уикенд / АНО «Развитие человеческого капитала». URL: <https://molpred.moscow> (дата обращения: 03.04.20).
2. ДКЭ / Добровольный квалификационный экзамен при поддержке Правительства Москвы. URL: <http://dke.moscow> (дата обращения: 03.04.2020).
3. Молодые предприниматели составляют около 10% от общего количества бизнесменов Москвы / РИАМО. 24.01.2020. URL: <https://riamo.ru/article/407274/molodye-predprinimateli-sostavlyayut-okolo-10-ot-obschego-kolichestva-biznesmenov-moskvy.xl> (дата обращения: 03.04.2020).

### REFERENCES

1. ANO "Human Capital Development". Business Weekend. Available at: <https://molpred.moscow> (accessed: 03.04.20). (In Russ.).
2. Voluntary Qualification Exam. Available at: <http://dke.moscow> (accessed: 03.04.2020). (In Russ.).
3. Young Entrepreneurs Amount to 10% of All Moscow's Businessmen. 24.01.2020. Available at: <https://riamo.ru/article/407274/molodye-predprinimateli-sostavlyayut-okolo-10-ot-obschego-kolichestva-biznesmenov-moskvy.xl> (accessed: 03.04.2020). (In Russ.).

Материалы предоставлены пресс-службой  
Департамента предпринимательства и инновационного  
развития города Москвы, подготовлены к печати Е. Ю. Колетвиновой





# Виртуальная реальность для перестройки процесса обучения

## The Use of Virtual Reality in Educative Process Remodeling

С помощью средств виртуальной реальности ведущие вузы при обучении своих слушателей стремятся оптимизировать расход времени, отводимого на закрепление практических навыков. Несколько комплексных курсов дополнительного образования Университета Правительства Москвы усовершенствованы таким образом и доступны для всех желающих. VR-тренажеры делают обучение более эмоциональным, что повышает эффективность запоминания, ускоряет процесс отработки навыков.

While teaching their audience the leading universities strive to optimize the allocation of time granted for practical skills consolidation using virtual reality tools. Several complex supplementary education courses of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University were modified this way and are now available to everyone. VR simulators make the process of education more emotional, therefore raising the memory efficiency and boosting practical skills consolidation.



**Ключевые слова:** дополнительное профессиональное образование, виртуальная реальность, VR-тренажеры.

**Key words:** complementary professional education, virtual reality, VR simulators.

Помимо высшего образования ведущие вузы Москвы предоставляют общественности значительное количество услуг дополнительного образования. Однако актуальные учебные программы развития профессиональных навыков, и особенно универсальных компетенций, не всегда доступны тем, на кого они рассчитаны, – профессионалам, практикам. Основное затруднение здесь в том, что деловые люди часто находятся в условиях дефицита временного ресурса. По этой причине университеты прибегают к оптимизации расхода времени на обучение и внедряют VR-тренажеры в уже существующие учебные курсы.

Виртуальная реальность обладает рядом преимуществ, которых трудно достичь при ис-

пользовании традиционных методов обучения, – высочайшую степень погружения, экономию времени, высокую усвояемость материала, легкость в масштабировании и возможность тонкой настройки под любые нужды. Важно и то, что VR-тренажеры могут быть использованы для самых разных образовательных задач – эффективного получения знаний, тестирования и оценки, а также, что особенно важно, для тренировки навыков.

Нередко студенты говорят, что забывают выученный материал сразу после экзамена. Некоторые люди замечают, что спустя годы после окончания вуза из всего курса могут вспомнить только материал своего экзаменационного билета. Наука исследует память и процессы запоминания уже более 100 лет.

В конце XIX в. психолог-экспериментатор Герман Эббингаус на примере заучивания бессмысленных слогов показал, что информация, не вызывающая у нас ассоциации, очень плохо запоминается [2]. В его экспериментах в течение первого часа после предъявления бессмысленных слогов испытуемые забывали до 60% всей полученной информации. Через 10 часов в памяти оставалось 35% изученного. Далее процесс забывания медленно прогрессировал, и через шесть дней сохранялось около 20% общего числа первоначально выученных слогов и столько же – через месяц. Современные исследователи полагают, что доля реально усваиваемых знаний в современных условиях широкой информатизации общества гораздо ниже [4]. Одной из ключевых причин плохого запоминания можно назвать отсутствие личной вовлеченности. Ежедневно нас окружает информационный шум, который не представляет для нас значимости, и мы стараемся не обращать на него внимания. Мы привыкаем игнорировать большой поток информации и усваиваем только то, что нас эмоционально трогает – то, что мы воспринимаем лично. Эта особенность современности ставит амбициозную задачу для системы образования: сделать обучающий контент лично значимым.

Как повысить эффективность обучения? Только через собственный опыт обучаемого, через погружение его в обучающую ситуацию и активную работу в ней. Именно впечатления и эмоции, пережитые в процессе, помогают лучше запоминать информацию. Здесь на помощь приходит виртуальная реальность. Она позволяет в корне изменить прежние алгоритмы усвоения знаний, ускорить получение квалификации. Многие люди после обучения на VR-тренажерах утверждают [5], что очень хорошо помнят и никогда не забудут то, что увидели и услышали, находясь в виртуальной реальности, ведь они это пережили на самом деле.

Программы ряда курсов дополнительного образования, запущенных в Университете Правительства Москвы, были реорганизованы за счет увеличения практической составляющей. Так, курс «Эффективные коммуникации» на-

правлен на приобретение умения эффективно общаться с людьми и поддерживать позитивные отношения в рабочем пространстве. Тренинг позволяет участникам повысить качество и эффективность взаимодействия с коллегами, руководителями и клиентами. Освоить теорию – материал о каналах коммуникации, техниках, методике задавания вопросов, приемы активного слушания, управление эмоциями – относительно легко. Другое дело – успешно применять то, что изучено в теории. Именно здесь в ход идут VR-средства. С использованием тренажера «Типология DISC» [3] слушатель отрабатывает на практике приобретенные знания. Обучаемый, надевая шлем, оказывается в рабочей ситуации с коллегами, которых играют профессиональные актеры, и сам выбирает, как будут разворачиваться события по ходу сценария. Он также, активно участвуя в развитии событий, восполняет пробелы в знаниях – усваивает забытую или пропущенную на занятиях основного курса информацию.

### **Виртуальная реальность обладает рядом преимуществ, которых трудно достичь при использовании традиционных методов обучения**

В курсе «Стратегии и влияние для руководителей» также используется тренажер «Типология DISC». Изучение различных стилей поведения с помощью тренажера дополнительно углубляет знания из основного курса. Программа его весьма непростая и включает такие деликатные темы, как влияние на людей, анализ их интересов и потребностей, уверенная аргументация, манипуляция и контрманипуляция, управление своим и чужим эмоциональным состоянием.

Руководители ведущих столичных вузов отмечают: одна из основных задач высшей школы сегодня – не допускать оторванности образования от практики [1]. В наши дни учебные программы устаревают очень быстро. Однако по замечанию ректора Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейского образование должно быть современным, иначе это лишь взгляд в прошлое.

## Университет Правительства Москвы следит за развитием VR-технологий и разумно внедряет инновации в свои учебные программы

Виртуальная реальность, вступив в активную фазу развития, может многое дать современному образованию, как для обучения, так и для методик преподавания. По данным Walmart – крупной торговой компании, которая одной из первых начала применять обучение в виртуальной реальности, помимо улучшения оценок

за тесты и выравнивания качества обученности персонала в разных точках торговой сети, сотрудники после прохождения курса на VR-тренажерах демонстрировали повышение рабочей и познавательной мотивации [6]. Люди, обучавшиеся в виртуальной реальности, значительно эффективнее усваивали материал. Это прямое доказательство перспективности применения средств VR в образовании. По этой причине Университет Правительства Москвы следит за развитием VR-технологий и разумно внедряет инновации в свои учебные программы, чтобы сделать их более эффективными и более доступными для всех желающих.

### ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Взгляд в будущее: лучшие кадры для цифровой экономики / Университет Правительства Москвы. 19.11.2019. URL: <https://mguu.ru/vzglyad-v-budushhee-luchshie-kadry-dlya-tsifrovoj-ekonomiki> (дата обращения: 22.04.2020).
2. Карпенко Л. А., Ярошевский М. Г. История психологии в лицах. Персоналии / под общ. ред. А. В. Петровского. М.: ПЕР СЭ, 2005. Т. 6. 784 с.
3. Книгницкая З. А., Константинов М. А. Практика применения VR-тренажеров в подготовке государственных служащих // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 4. С. 50–54. URL: [https://mguu.ru/wp-content/uploads/2019/11/Vestnik\\_04\\_46\\_new\\_web.pdf](https://mguu.ru/wp-content/uploads/2019/11/Vestnik_04_46_new_web.pdf) (дата обращения: 06.04.2020).
4. Миронов Д. Ф. Информационный шум и образовательный процесс // Вестник СПбГИК. 2015. № 4 (25). С. 24–30.
5. VR-центр. Видеоотзывы / Университет Правительства Москвы. URL: [mguu.ru/vr](https://mguu.ru/vr) (дата обращения: 06.04.2020).
6. Sisson P. In Walmart's virtual reality simulation, Black Friday never ends. 15.11.2018 / Vox Media. URL: <https://www.vox.com/the-goods/2018/11/15/18092456/walmart-virtual-reality-black-friday-vr> (дата обращения: 06.04.2020).

### REFERENCES

1. A Glimpse into the Future: Best Human Recourses for the Digital Economy, 19.11.2019. Available at: <https://mguu.ru/vzglyad-v-budushhee-luchshie-kadry-dlya-tsifrovoj-ekonomiki> (accessed: 22.04.2020). (In Russ.).
2. Karpenko L. A., Yaroshevskiy M. G., Petrovskiy A. V. ed. *Istoriya psikhologii v litsakh. Personalii* [History of Psychology, Face by Face. Personalia]. Moscow: PER SE Publ., 2005. Vol. 6. 784 p. (In Russ.).
3. Knignitskaya Z. A., Konstantinov M. A. Practice in the Application of VR Simulators and Civil Officers' Training. *MGUU Herald*, 2019, no. 4, pp. 50-54. Available at: [https://mguu.ru/wp-content/uploads/2019/11/Vestnik\\_04\\_46\\_new\\_web.pdf](https://mguu.ru/wp-content/uploads/2019/11/Vestnik_04_46_new_web.pdf) (accessed: 06.04.2020). (In Russ.).
4. Mironov D. F. Infoglut and Educational Process. *Bulletin of Saint Petersburg State University of Culture*, 2015, no. 4 (25), pp. 24-30. (In Russ.).
5. VR Centre. Video reviews. Available at: [mguu.ru/vr](https://mguu.ru/vr) (accessed: 06.04.2020). (In Russ.).
6. Sisson P. In Walmart's Virtual Reality Simulation, Black Friday Never Ends. *Vox Media*, 15.11.2018. Available at: <https://www.vox.com/the-goods/2018/11/15/18092456/walmart-virtual-reality-black-friday-vr> (accessed: 06.04.2020).

Материалы подготовлены к печати  
**М. А. Константиновым**  
 (Управление обучения и развития персонала  
 Университета Правительства Москвы)



**Г.-Р. КОЛЛИНЗ**

профессор Школы гостиничного и ресторанного менеджмента Университета Северной Аризоны (США), кандидат технических наук

УДК 728.51:338(1-21)

**G. R. COLLINS**

Professor at the School of Hotel and Restaurant Management at Northern Arizona University (USA), PhD in Engineering

## Вклад гостиниц в социально-экономическую стабильность города

### The Role of Hotels in City Sustainability

Устойчивое развитие городов сегодня находится в центре внимания мировой общественности. Деловому сообществу необходимо полностью принять идею устойчивого развития и внедрить ее в практику, чтобы сохранить высокое качество жизни горожан. Гостиничный бизнес как часть экономики мегаполисов также должен активно следовать концепции устойчивого развития. На протяжении долгого времени гостиницы были крупными потребителями ресурсов и производителями значительного количества отходов. В последние годы в отрасли все больше внимания уделяется устойчивому развитию, равно как и сами туристы проявляют озабоченность в вопросах экологии. В статье предложен ряд мер, к которым может прибегнуть гостиница, чтобы получить преимущества от экологической безопасности своей деятельности. Одновременно гостиницы, стремящиеся к экологической устойчивости, способствуют сохранению окружающей среды.

Sustainability of a city with a long-term perspective has become an important focus worldwide. We must embrace it to maintain the quality of citizens' lives. Hotel businesses are part of this equation because they have historically been significant consumers of resources and creators of waste. Consequently, sustainability has become more of a priority among hoteliers in recent years as tourists are increasingly concerned about environmental issues. The article discusses a number of steps that a hotel can do to increase the efficiency and environmental safety of its functioning for achieving advantages. At the same time, the hotels practicing sustainability can be better stewards of the environment.



**Ключевые слова:** предпринимательство, гостиничный бизнес, устойчивое развитие, ресурсосбережение, сокращение отходов.

**Key words:** enterprise, hotel business, sustainability, resource conservation, waste reduction.

**Для цитирования:** Коллинз Г.-Р. Вклад гостиниц в социально-экономическую стабильность города // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 50–56.

**For citation:** Collins G. R. The Role of Hotels in City Sustainability. *MMGU Herald*, 2020, no. 2, pp. 50-56. (In Russ.).

**М**осква входит в число самых больших городов мира. Качество жизни в нем за последнее десятилетие значительно возросло. Во многом это произошло благодаря принципам устойчивого развития, которым следуют городские власти. В число задач устойчивого развития входят предотвращение загрязнения окружающей среды и сохранение природных ресурсов через сокращение отходов, их вторичное использование и переработку. Ответственное отношение к потреблению ограниченных природных ресурсов приносит экологическую, экономическую, социальную выгоду.

Городские гостиницы могут сыграть важную роль в поддержании устойчивого развития города. Количество потребляемых ими ресурсов, объемы производимых отходов и загрязнения окружающей среды обычно достигают высоких отметок, особенно на крупных объектах. Вместе с тем существует ряд мер, за счет которых можно уменьшить финансовые расходы на приобретение и использование ресурсов, а также сократить вредное воздействие на окружающую среду.

Гостиничные сети сегодня заботятся о снижении выброса углеводородов, производимого прямо или косвенно при обслуживании клиентов. Так, во владении крупной международной компании «Мариотт интернэшнл» сейчас находится 240 зданий, которые прошли сертификацию в системе экологических зданий LEED<sup>1</sup>. Среди задач компании – получить к 2025 г. сертификат LEED еще для 650 гостиничных объектов, расположенных по всему свету, а остальным объектам недвижимости обеспечить сертификацию в соответствии с признанными стандартами экологической устойчивости [9].

LEED во многих странах считается ведущей экспертизой «зеленого» строительства. Сертификат LEED свидетельствует о том, что жилой массив или отдельный дом спроектирован и возведен с использованием экологических современных технологий. Гостиница «Мебе Уан

Химки Плаза» («Мебе One Khimki Plaza»), например, – первое здание в Москве, получившее золотой сертификат LEED в мае 2014 г.

Другая общепризнанная система стандартов «зеленого» строительства – «Метод оценки экологической эффективности зданий» (Building Research Establishment's Environmental Assessment Method, BREEAM). Это первая в мире методика оценки экологичности застроенных пространств, помогающая владельцам гостиничной недвижимости и операторам гостиниц снижать воздействие на окружающую среду, которое возникает при эксплуатации зданий. BREEAM – наиболее широко используемый стандарт сертификации зданий в России. Для примера, бизнес-центр «Lighthouse» – 14-этажное офисное строение, расположенное в одном из крупных деловых районов Москвы, – имеет сертификат BREEAM.

В России число зданий, сертифицированных по одному из двух стандартов, увеличивается, поскольку экологический сертификат дает преимущества для развития бизнеса [4]. Однако согласно докладу за 2018 г., опубликованному на веб-сайте Всемирного Совета по экологическому строительству (World Green Building Council), есть существенное препятствие для прохождения такой экспертизы – это высокие первоначальные затраты [6]. Вместе с тем важно понимать, что прибыль, получаемая от гостиницы, построенной по принципам устойчивого развития, – это далеко не только окупаемость первоначальных затрат. При анализе окупаемости инвестиций необходимо учитывать финансовые условия эксплуатации здания на протяжении всего его срока службы, включая первоначальные затраты, последующие операционные расходы, содержание и ремонт, а также расходы на утилизацию.

Устойчивое развитие гостиниц в долгосрочной перспективе является экономически эффективным. В 2014 г. Корнеллский университет (США) провел сравнительный анализ показателей экономической деятельности

<sup>1</sup> Ныне широко известная система сертификации энергоэффективного и экологического проектирования «Leadership in Energy and Environmental Design» разработана в конце XX в. в США Советом США по экологическому строительству (United States Green Building Council). – *Прим. ред.*

93 гостиниц, сертифицированных по системе LEED, и 514 аналогичных гостиниц-конкурентов, не имеющих сертификации. Выяснилось, что сертифицированные гостиницы отличаются более высокими показателями экономической эффективности [14]. Другие исследования показали, что туристы независимо от страны посещения все чаще выбирают «зеленые» гостиницы и готовы платить больше за проживание в них [2]. В 2018 г. согласно опросу гостей сети гостиниц «Хилтон» из 72 тыс. человек 33% ответили, что при выборе отеля пытаются выяснить, какие виды экологической и социальной деятельности осуществляет гостиница. Среди молодежи в возрасте до 25 лет этот показатель был даже выше – 44% [8].

### Туристы независимо от страны посещения все чаще выбирают «зеленые» гостиницы и готовы платить больше за проживание в них

Первый шаг на пути к воплощению идеи устойчивого развития гостиничного бизнеса – выбор цели. Так, корпорация «Хилтон» установила следующие плановые показатели [8]: снижение выброса углекислого газа на 61%, снижение потребления воды и производства отходов на 50%, отказ от пластиковых бутылок и пластиковых трубочек для напитков, использование мяса, овощей и фруктов, морепродуктов и изделий из хлопка, полученных только экологически безопасными способами, расширение на всю сеть отелей программы вторичного использования остатков мыла.

За общей эффективностью мероприятий по достижению экологической устойчивости можно следить с помощью методики самостоятельного измерения содержания углекислого газа (Hotel Carbon Measurement Initiative, HMCi). В настоящее время более 24 тыс. отелей по всему миру пользуются названной методикой, чтобы сравнивать собственные объемы выбросов парниковых газов со средними показателями в своем географическом регионе.

На втором месте после расходов на зарплату служащим стоят расходы на электроэнергию. На гостиничные номера обычно приходится 40–80% от общего количества потребляемой энергии [3]. Существуют системы управления энергопотреблением (EMS-системы), которые могут помочь в экономии ценного ресурса. EMS-система подключена к детекторам присутствия, размещенным в номерах для гостей. По датчикам она осуществляет регулировку освещенности и энергоснабжения номера в зависимости от наличия людей в помещении. Если в номере никого нет, свет и телевизор выключаются автоматически, а термостат переходит в режим поддержания температуры воздуха с минимальной нагрузкой на системы отопления, вентиляции и кондиционирования. В EMS-систему можно добавить умные датчики, которые будут дистанционно определять момент открывания и закрывания входной двери, двери балкона и окон. Данные затем поступают на термостат, который делает соответствующую поправку и, например, выключает кондиционер при открытом балконе. EMS-система способна автоматически уведомлять инженерные и технические службы о неисправностях в работе оборудования и необходимости срочного ремонта.

Достаточно велики расходы электроэнергии и, соответственно, финансовые расходы на горячее водоснабжение, отопление номеров, нагрев воды в бассейнах. Значительно снизить траты можно благодаря использованию микро-ТЭЦ, которые генерируют электричество и тепло за счет источника природного газа или биомассы. На большинстве электростанций образующееся при производстве электроэнергии тепло не используется, что в результате значительно снижает их операционную эффективность по сравнению с комбинированным производством тепло- и электроэнергии. Когенерация энергии с использованием природного газа позволяет сократить выбросы диоксида серы и оксидов азота по сравнению со сжиганием дизельного топлива или угля. Недавно в одной из гостиниц «Хилтон» в центре Ман-

хеттена в Нью-Йорке, имеющей 1 980 номеров, была установлена микро-ТЭЦ. Владельцы компании рассчитывают благодаря этой миниатюрной электростанции сократить ежегодные операционные расходы отеля на 500 тыс. долл., а выбросы углекислого газа – более чем на 30%, что равносильно исчезновению с улиц города нескольких тысяч автомобилей [1].

На освещение приходится порядка 20–50% используемой гостиницей электроэнергии. Снизить этот вид расходов можно за счет применения энергосберегающих технологий освещения, таких как светодиодные лампы – экономичные, яркие, долговечные. Они выделяют мало тепла и не требуют охлаждения. Многие гостиничные сети уже начали переходить на лампы этого типа.

Существуют системы контроля освещения с фотоэлементами, которые следят за тем, чтобы свет в помещениях горел, только когда это необходимо. Система будет отключать лампы, если света из окон достаточно. Кроме простого включения и выключения освещения, она может автоматически регулировать яркость свечения ламп по мере изменения естественного освещения в течение суток.

По всему миру отели, следующие принципам устойчивого развития, ищут любые возможности, позволяющие сокращать расход воды, соответственно уменьшая финансовые траты. В гостиничных номерах через водопроводные краны, унитазы и душ в слив отправляется значительный объем воды. Самый эффективный способ экономии этого ресурса – ограничить его потребление. Краны с низкой пропускной способностью и регулируемые ограничители тока воды позволяют снизить расход более чем на 50%. Кран с датчиком движения обеспечивает дополнительную экономию, включая подачу воды, когда человек подносит руки, и выключая, когда убирает. Туалетные бачки с двумя режимами слива снижают расход воды на 60% и более при полном сливе (твердые отходы) и до 80% при сливе половины бачка (жидкие отходы или туалетная бумага). Душевые головки с низкой или ульт-

транизкой пропускной способностью помогают сократить расход воды в душе, а также затраты на нагрев воды до 50%.

Отели, оборудованные собственной прачечной, могут ввести политику многократного использования постельного белья и полотенец. Посетителям в этом случае предлагают отказаться от смены белья и полотенец после каждого использования. В итоге требуется меньше воды и электроэнергии, уменьшаются расходы на оплату труда персонала и закупку средств для стирки, увеличивается срок службы белья и полотенец. В США в отелях, применяющих политику многократного использования постельного белья и полотенец, расходы на обслуживание одного номера сокращаются до 6,5 долл. в день [13].

Обычную дорогостоящую многофазную стирку белья можно заменить технологией стирки с озоном. Этот газ – мощнейший окислитель и дезинфектор. При его использовании требуется меньше воды и не нужна высокая температура. В процессе стирки озон разлагается до кислорода, так что не остается веществ, загрязняющих отработанную воду. Расходы на водопотребление и обслуживание канализации сокращаются на 25–30% по сравнению с использованием традиционной стирки. Еще одно преимущество технологий озонирования – экономия времени на стирку и сушку белья, а также более долгий срок его службы.

Посудомоечные машины в гостиничном кухонном хозяйстве также потребляют большое количество воды. Обычная машина использует 19–23 л воды в минуту. Это значит, что нагреватель в ресторане должен обеспечивать не менее 1 140 л горячей воды в час для одной только посудомоечной машины. Более эффективная посудомоечная машина позволяет снизить годовые расходы воды примерно на 65%, а на подогрев воды – не менее чем на 10% [11].

Система переработки «серой» сточной воды позволяет минимизировать общий объем водосброса в канализацию. К «серым» сточным водам относят все виды бытовых сточных вод (после стирки белья, мытья посуды, принятия душа и т. д.) за исключением воды

из унитазов. Тонкая мембранная очистка «серой» воды делает возможным ее повторное использование, например, для полива, смыва туалетов и в прачечных. Таким способом можно вернуть в обращение большой объем стока.

Как правило, гостиница производит массу бытовых отходов. Для сокращения их количества прежде всего необходимо произвести соответствующий аудит. Он поможет определить, где в гостинице в основном образуются отходы, и оценить объем поступающего мусора в зоны наибольшей нагрузки. Экологические и экономические выгоды от минимизации отходов в гостиницах весьма высоки [12].

Крупным отелям ежедневно приходится избавляться от сотен и тысяч бывших в употреблении кусков мыла. В США из гостиничных номеров в отходы поступает более 1 млн кусков мыла в день. Далее этот гигантский объем мусора попадает на свалки. Проблему можно решить, подключившись к программе переработки мыла и бутилированных моющих средств, например программе «Clean the World» («Очисти мир»), или путем оборудования ванных комнат в номерах дозаторами жидкого мыла и шампуня.

### Негативное влияние всего лишь одной гостиницы на окружающую среду и населенный пункт, в котором она находится, может быть весьма заметным

Большая доля мусора, вывозимого на свалки, – это пищевые отходы. Процесс разложения остатков пищи на свалках идет при дефиците кислорода. В таких условиях из органических веществ образуется метан, поступающий в атмосферу, который, по мнению многих ученых, способствует глобальному потеплению, удерживая тепло у поверхности земли. Между тем существуют биогазовые реакторы, предназначенные для переработки пищевых остатков в компост и жидкие удобрения для сельского хозяйства. Они также способны улавливать метан, который можно затем использовать для отопления и по-

лучения электроэнергии. Большой биогазовый завод, куда поступают пищевые отходы из различных источников в городе, может стать мощным поставщиком электроэнергии в городскую электросеть. В парке развлечений «Мир Уолта Диснея» в Орландо (США, штат Флорида) работает подобная установка для переработки остатков пищи в электричество. Она снабжает электроэнергией аттракционы и гостиницы парка [7]. По данным исследования, проведенного в 2018 г. З. Намсараевым, У. Литти и А. Н. Ножевниковой [10], в России на пищевые отходы приходится 24–30% объема муниципальных твердых бытовых отходов. Эти органические остатки могли бы служить неиссякаемым и ценным источником сырья для производства биогаза и удобрений.

Другой подход к решению проблемы пищевых отходов – стремиться к их сокращению. Современное оборудование для нарезки и взвешивания помогает делить пищу на порции быстрее и намного точнее. Рестораны в среднем отправляют в отходы 4–10% закупаемых продуктов еще до того, как они превращаются в готовые блюда и попадают на тарелку клиента. Разработано специальное программное обеспечение, которое позволяет оценивать, какие именно продукты чаще всего отправляются в мусорное ведро и почему. В частности, так легко выявить, что в хлебную корзину укладывается слишком много булочек, что клубника закупается в основном для блюд, очень редко заказываемых клиентами, что у моркови, лука и других овощей отрезаются слишком длинные кончики. В 2011 г. на предприятии общественного питания в Калифорнийском университете (Беркли, США) начали использовать такую программу мониторинга расходов на пищевые продукты. В результате отходы, образующиеся на этапе обработки полуфабрикатов и приготовления пищи, сократились на 43%, что позволило сэкономить около 1 600 долл. в неделю [5].

Устойчивое развитие – важнейший вопрос, с которым сталкивается мир сегодня. Гостиницы с давних пор являются крупными потребителями всевозможных ресурсов



и одновременно – источниками загрязнения воздуха, воды, источниками твердых и опасных отходов. Негативное влияние всего лишь одной гостиницы на окружающую среду и населенный пункт, в котором она находится, может быть весьма заметным. Сегодня все больше владельцев отелей в разных странах идут по пути сокращения выбросов парниковых газов, обращаясь как к простейшим мерам (например, устанавливают дозаторы жидкого мыла в ванных комнатах), так и к сложным (например, приобретают микро-ТЭЦ).

Гостиницы в основном действуют осторожно в том, что касается принципов устойчивого развития. Как показывают исследования, даже если клиенты приветствуют программы экономии ресурсов, они не хотят, чтобы сильно менялись условия их проживания. Например, им нравится идея сбережения воды, но не нравится слабый напор в душе. Устойчивое развитие гостиниц – это коллек-

тивная забота. Реализация инициатив в области устойчивого развития зависит от того, насколько каждой группе стейкхолдеров – клиентам, служащим, руководителям – понятно их значение и влияние на развитие гостиничной отрасли. Такое понимание требует хорошо продуманной просветительской работы и создания программ по информированию граждан.

Свой план устойчивого развития гостиница может разделить на несколько этапов. Первым шагом будут простые для реализации решения, дающие немедленный эффект в виде экономии энергии и затрат (например, установка экономичных осветительных ламп в номерах). Далее нужно постепенно продвигаться к более крупным и затратным проектам. Такой подход позволит наращивать усилия после каждого успешного шага и станет эффективной стратегией для достижения продолжительного устойчивого благополучия.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Hilton New York Goes Green with a 1.7MW Cogeneration System by Anaergia // Anaergia. URL: <https://www.anaergia.com/hilton-distributed-energy-cogeneration-project> (дата обращения: 30.01.2020).
2. Baker M. A., Davis E. A., Weaver P. A. Eco-friendly Attitudes, Barriers to Participation, and Differences in Behavior at Green Hotels // Cornell Hospitality Quarterly. 2013. No. 55 (1). Pp. 89–91.
3. Blanchard J. Guest Room HVAC Occupancy-based Control Technology Demonstration / U. S. Department of Energy. 2012, September. URL: [https://www1.eere.energy.gov/buildings/publications/pdfs/alliances/creea\\_guest\\_room\\_occupancy-based\\_controls\\_report.pdf](https://www1.eere.energy.gov/buildings/publications/pdfs/alliances/creea_guest_room_occupancy-based_controls_report.pdf) (дата обращения: 29.01.2020).
4. Brodach M. Green Building Market in Russia // REHAVA Journal. 2013. No. 3. Pp. 50–51.
5. Collins G. R., Cobanoglu C., Bilgihan A., Berezina K. Hospitality Information Technology: Learning How to Use It. Dubuque, Iowa: Kendall Hunt Publishing Company, 2017.
6. World Green Building Trends 2018. SmartMarket Report / Dodge and Data Analytics // World Green Building Council. 2018. URL: <https://www.worldgbc.org/sites/default/files/World%20Green%20Building%20Trends%202018%20SMR%20FINAL%2010-11.pdf> (дата обращения: 29.01.2020).
7. Gunther M. Disney World's Biogas Facility: a Model for Converting Food Waste into Energy // The Guardian. 17.10.2014. URL: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/oct/17/disney-world-biogas-food-waste-energy-clean-tech> (дата обращения: 29.01.2020).
8. Hilton Commits to Cutting Environmental Footprint in Half and Doubling Social Impact Investment // Hilton. 22.05.2018. URL: <https://newsroom.hilton.com/corporate/news/hilton-commits-to-cutting-environmental-footprint-in-half-and-doubling-social-impact-investment> (дата обращения: 29.01.2020).
9. Jacques K. Marriott's Sustainability and Social Impact Aims for Large Scale Change / U. S. Green Building Council. 2019. URL: <http://plus.usgbc.org/marriotts-sustainability-and-social-impact-program-aims-for-large-scale-change> (дата обращения: 09.12.2019).

10. Namsaraev Z., Litti Y., Nozhevnikova A. N. Analysis of the Resource Potential of Biogas Production in the Russian Federation // *Journal of Physics: Conference Series*. 2018. No. 1111, 012012. doi: 10.1088/1742-6596/1111/1/012012.
11. Rossier R. N. Start with a Clean Plate: the Dirt on Dishwashers // *RestaurantOwner.com*. 2018. URL: <https://www.restaurantowner.com/public/Start-With-a-Clean-Plate-The-Dirt-on-Dishwashers.cfm> (дата обращения: 09.12.2019).
12. Singh N., Cranage D., Lee S. Green Strategies for Hotels: Estimation of Recycling Benefits // *International Journal of Hospitality Management*. 2014. No. 43. Pp. 13–22.
13. Terrier L., Marfaing B. Using Social Norms and Commitment to Promote Pro-environmental Behavior Among Hotel Guests // *Journal of Environmental Psychology*. 2015. No. 44 (1). Pp. 10–15.
14. Walsman M., Verma R., Muthulingam S. The Impact of LEED Certification on Hotel Performance // *Cornell Hospitality Report*. 2014. No. 14 (15). Pp. 6–13.

## REFERENCES

1. Hilton New York Goes Green with a 1.7MW Cogeneration System by Anaergia. *Anaergia*. Available at: <https://www.anaergia.com/hilton-distributed-energy-cogeneration-projec> (accessed: 30.01.2020).
2. Baker M. A., Davis E. A., Weaver P. A. Eco-friendly Attitudes, Barriers to Participation, and Differences in Behavior at Green Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2013, no. 55 (1), pp. 89-91.
3. Blanchard J. Guest Room HVAC Occupancy-based Control Technology Demonstration. U. S. Department of Energy. 2012, September. Available at: [https://www1.eere.energy.gov/buildings/publications/pdfs/alliances/creea\\_guest\\_room\\_occupancy-based\\_controls\\_report.pdf](https://www1.eere.energy.gov/buildings/publications/pdfs/alliances/creea_guest_room_occupancy-based_controls_report.pdf) (accessed: 29.01.2020).
4. Brodach M. Green Building Market in Russia. *REHAVA Journal*, 2013, no. 3, pp. 50-51.
5. Collins G. R., Cobanoglu C., Bilgihan A., Berezina K. *Hospitality Information Technology: Learning How to Use It*. Dubuque, Iowa: Kendall Hunt Publishing Company, 2017.
6. Dodge and Data Analytics. World Green Building Trends 2018. SmartMarket Report. *World Green Building Council.*, 2018. Available at: <https://www.worldgbc.org/sites/default/files/World%20Green%20Building%20Trends%202018%20SMR%20FINAL%2010-11.pdf> (accessed: 29.01.2020).
7. Gunther M. Disney World's Biogas Facility: a Model for Converting Food Waste into Energy. *The Guardian*, 17.10.2014. Available at: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/oct/17/disney-world-biogas-food-waste-energy-clean-tech> (accessed: 29.01.2020).
8. Hilton Commits to Cutting Environmental Footprint in Half and Doubling Social Impact Investment. *Hilton*. 22.05.2018. Available at: <https://newsroom.hilton.com/corporate/news/hilton-commits-to-cutting-environmental-footprint-in-half-and-doubling-social-impact-investment> (accessed: 29.01.2020).
9. Jacques K. Marriott's Sustainability and Social Impact Aims for Large Scale Change. U. S. Green Building Council. 2019. Available at: <http://plus.usgbc.org/marriotts-sustainability-and-social-impact-program-aims-for-large-scale-change> (accessed: 09.12.2019).
10. Namsaraev Z., Litti Y., Nozhevnikova A. N. Analysis of the Resource Potential of Biogas Production in the Russian Federation. *Journal of Physics: Conference Series*, 2018, no. 1111, 012012. doi: 10.1088/1742-6596/1111/1/012012.
11. Rossier R. N. Start with a Clean Plate: the Dirt on Dishwashers. *RestaurantOwner.com* [website]. 2018. Available at: <https://www.restaurantowner.com/public/Start-With-a-Clean-Plate-The-Dirt-on-Dishwashers.cfm> (accessed: 09.12.2019).
12. Singh N., Cranage D., Lee S. Green Strategies for Hotels: Estimation of Recycling Benefits. *International Journal of Hospitality Management*, 2014, no. 43, pp. 13-22.
13. Terrier L., Marfaing B. Using Social Norms and Commitment to Promote Pro-environmental Behavior Among Hotel Guests. *Journal of Environmental Psychology*, 2015, no. 44 (1), pp. 10-15.
14. Walsman M., Verma R., Muthulingam S. The Impact of LEED Certification on Hotel Performance. *Cornell Hospitality Report*, 2014, no. 14 (15), pp. 6-13.

СОГЛАСОВАНО

Управление государственной службы  
и кадров Правительства Москвы  
Начальник Управления государственной  
службы и кадров Правительства Москвы

П. А. Мальхин

«19» марта 2020 г.

УТВЕРЖДАЮ

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

Ректор

В. Ю. Фивейский

«18» марта 2020 г.

# ОТЧЕТ

## о результатах деятельности

### ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы» и об использовании закрепленного за ним государственного имущества города Москвы за 2019 г.

№ п/п	Наименование	Отчетные данные
<b>Раздел 1. Общие сведения об Университете</b>		
1	<b>Перечень видов деятельности (с указанием основных видов деятельности и иных видов деятельности, не являющихся основными), которые Университет вправе осуществлять в соответствии с его учредительными документами:</b>	
	реализация образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре;	
	реализация дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки;	
	подготовка научно-педагогических и научных кадров;	
	реализация дополнительных общеобразовательных программ – дополнительных общеразвивающих программ, в том числе дополнительных общеразвивающих программ подготовки к поступлению в образовательную организацию высшего образования;	
	оказание образовательных услуг, не подлежащих лицензированию, в том числе преподавание специальных курсов и циклов дисциплин, репетиторство, проведение краткосрочных семинаров и иных видов обучения (подготовки), в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения;	
	проведение фундаментальных, прикладных и поисковых научных исследований и экспериментальных разработок, экспертная, консультационная и инновационная деятельность, организационное и информационное обеспечение поддержки научных исследований и экспериментальных разработок;	
	научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по реализации кадровой политики Правительства Москвы;	
	выполнение учебно-методических и научно-методических работ в соответствии с образовательными программами, реализуемыми в Университете;	
	выполнение аналитических работ, создание результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации, реализация прав на них;	
	создание, ведение и использование баз данных и информационных ресурсов, в том числе предоставление доступа к системе дистанционного обучения Университета; системная интеграция и управление проектами создания информационных систем; прочая деятельность, связанная с использованием информационных технологий; оказание телематических услуг связи;	
	оказание услуг общественного питания, в том числе приобретение, изготовление и (или) реализация продукции и продуктов общественного питания, произведенных за счет средств от приносящей доход деятельности, в том числе деятельность столовых и кафе;	
	организация и (или) проведение выставок, симпозиумов, конференций, лекториев, благотворительных, культурно-массовых и иных подобных мероприятий, в том числе с участием иностранных юридических и физических лиц;	
	предоставление библиотечных услуг и услуг по пользованию архивами лицам, не являющимся работниками Университета или обучающимися;	
	организация и проведение стажировок и практик в государственных и иных органах, организациях в Российской Федерации и за пределами территории Российской Федерации, направление на обучение за пределы территории Российской Федерации, в том числе не предусмотренные соответствующими образовательными программами, федеральными государственными образовательными стандартами и федеральными государственными требованиями;	
	сдача в аренду имущества и предоставление услуг по размещению платежных терминалов, банкоматов, автоматов по продаже товаров и оказанию услуг в установленном порядке;	
	2	международное сотрудничество и внешнеэкономическая деятельность;
проведение патентных исследований; разработка, внедрение и продажа программных продуктов в установленном порядке;		
участие в установленном порядке в других юридических лицах в качестве их учредителя (участника);		
культурно-массовая деятельность; предоставление услуг в области культурно-досуговой, экскурсионной деятельности; деятельность по организации отдыха работников Университета и членов их семей (родителей, супругов, детей), специалистов, привлекаемых на основе гражданско-правовых договоров, и обучающихся;		
информационная, редакционно-издательская и полиграфическая деятельность; разработка и выпуск мультимедийной и аудиовизуальной продукции, программного обеспечения и консультирование в этой области; выполнение работ (оказание услуг) по разработке продуктов, предназначенных для электронного обучения и обучения с использованием дистанционных образовательных технологий, в том числе курсов, тестов, тренажеров и упражнений; реализация учебно-методической и научной литературы, бланочной продукции, изданной за счет средств от приносящей доход деятельности;		
оказание копировально-множительных услуг, тиражирование учебных, учебно-методических, информационно-аналитических и научных материалов;		
розничная торговля книгоиздательской продукцией, в том числе на электронных носителях, писчебумажными и канцелярскими товарами;		
оказание консультационных (консалтинговых) и информационных услуг, в том числе проведение экспертиз, консультаций и экспертная деятельность;		
деятельность в области права, в том числе оказание юридических услуг, бухгалтерского учета, консультирование по вопросам коммерческой деятельности, экономики и управления;		
оказание посреднических услуг, связанных с осуществлением основных видов деятельности Университета;		
сдача макулатуры и вторичного сырья при утилизации оборудования;		
производство и реализация сувенирной и другой тиражируемой продукции и товаров народного потребления с символикой Университета;		
оказание медицинских услуг обучающимся и работникам Университета, специалистам, привлекаемым на основе гражданско-правовых договоров;		
спортивная и физкультурно-оздоровительная деятельность		
<b>Перечень услуг (работ), которые оказываются потребителям за плату в случаях, предусмотренных нормативными (правовыми) актами с указанием потребителей указанных услуг (работ)</b>	×	

№ п/п	Перечень документов (с указанием номеров, даты выдачи и срока действия), на основании которых Университет осуществляет деятельность (свидетельство о государственной регистрации, решение о создании Университета, лицензии, полученные Университетом, свидетельство о постановке Университета на учет в налоговом органе и другие разрешительные документы)					
	Наименование разрешительного документа и вид разрешенной деятельности	Дата выдачи разрешительного документа	Номер разрешительного документа	Срок действия разрешительного документа	Орган, выдавший разрешительный документ	Серия и номер бланка разрешительного документа
3	Свидетельство о государственной регистрации	13 марта 1998 г.	№ 071.145	Не установлен	Московская регистрационная палата	Серия ВИ № 004898
	Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц о юридическом лице, зарегистрированном до 1 июля 2002 г.	28 октября 2002 г.	Не указан	Не установлен	Межрайонная инспекция МНС России № 39 по г. Москве	Серия 77 № 004882212
	Распоряжение Мэра Москвы «О создании Московского городского института управления»	29 октября 1997 г.	№ 843-PM	Не установлен	Правительство Москвы	Нет
	Разрешительные документы (лицензии): на осуществление образовательной деятельности	20 ноября 2015 г.	№ 1775	Бессрочно	Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки	Серия 90Л01 № 0008797
	на осуществление медицинской деятельности	20 июня 2019 г.	№ ЛО-77-01- 018267	Бессрочно	Департамент здравоохранения г. Москвы	Серия ЛО 0025140
	Свидетельство о государственной аккредитации	7 августа 2019 г.	№ 3224	До 7 августа 2025 г.	Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки	Серия 90А01 № 0003385
	Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе юридического лица, образованного в соответствии с законодательством Российской Федерации, по месту нахождения на территории Российской Федерации	18 июля 2002 г.	Не указан	Не установлен	Инспекция Министерства РФ по налогам и сборам № 8 по ЦАО г. Москвы	Серия 77 № 003306842
	Свидетельство о постановке на учет российской организации в налоговом органе по месту ее нахождения	Не указана	Не указан	Не установлен	Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве	Серия 77 № 017314341
<b>Количество штатных единиц (указываются данные о количественном составе и квалификации работников на начало и на конец отчетного года, причины изменения количества штатных единиц на конец отчетного периода)</b>						
	<b>Наименование</b>		<b>На начало отчетного года (занятые)</b>	<b>На конец отчетного года (занятые)</b>	<b>Причины отклонения</b>	
4	Количество штатных единиц, всего		<b>556,6 (420,15)</b>	<b>645,05 (459,4)</b>		
	В том числе:					
	профессорско-преподавательский состав — всего		70,1 (64,65)	68,3 (62,65)	Оптимизация штатного расписания	
	научные работники		3 (0,75)	3 (0,95)	—	
	учебно-вспомогательный персонал		73,5 (57,75)	77,95 (59,4)	Увеличение количества слушателей	
	прочий персонал		410 (297)	495,8 (336,4)	Увеличение количества стажеров	
	Количество работников, имеющих ученую степень (% от численности работников основного персонала):				Изменение соотношения работников, имеющих ученую степень	
	доктора наук		23 (31,94%)	26 (32,5%)		
	кандидата наук		38 (52,77%)	44 (55%)		
	Количество работников, имеющих ученое звание (% от численности работников основного персонала):					
профессора		17 (23,61%)	17 (21,25%)			
доцента		29 (40,27%)	27 (33,75%)			
5	<b>Средняя заработная плата работников, руб.</b>		116 648,80			
6	<b>Состав Наблюдательного совета</b>					
	<b>Должность по основному месту работы</b>			<b>Ф. И. О.</b>		
	Первый заместитель руководителя Аппарата Мэра и Правительства Москвы			Гончаренко Павел Альбертович		
	Первый заместитель руководителя Департамента городского имущества города Москвы			Соловьева Екатерина Александровна		
	Проректор федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», директор института «Высшая школа государственного управления», генеральный директор автономной некоммерческой организации «Россия — страна возможностей» (по согласованию)			Комиссаров Алексей Геннадиевич		
	Заместитель начальника Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы, начальник отдела обучения и развития			Власова Ксения Александровна		
	Начальник Управления развития государственного управления Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы»			Чернышева Ольга Николаевна		
	Директор Центра кадровой диагностики и развития персонала Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы»			Жданова Ольга Олеговна		

Состав Наблюдательного совета						
Должность по основному месту работы			Ф. И. О.			
6	Декан факультета международной журналистики федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации» (по согласованию)			Скворцов Ярослав Львович		
	Профессор кафедры финансового менеджмента и финансового права государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы»			Алексеев Владимир Николаевич		
	Ведущий научный сотрудник Центра изучения новейшей истории России и политологии Института российской истории федерального государственного бюджетного учреждения «Российская академия наук», главный редактор журнала «Российская история» (по согласованию)			Пихоя Рудольф Германович		
Раздел 2. Результат деятельности Университета						
№ п/п	Показатели исполнения Университетом государственного задания (характеристика причин отклонения от запланированных значений, утвержденных в государственном задании)					
	Наименование	Ед. изм.	Объем в натуральных показателях (план)	Объем в натуральных показателях (выполнение)	Процент выполнения	
1	<b>Государственные услуги</b>		<b>9 118</b>	<b>8 297</b>	<b>91%</b>	
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме до 18 ч в очной форме обучения	чел.	884	814	<b>Фактическое значение в пределах допустимого отклонения от установленных плановых натуральных показателей</b>	
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 18 до 20 ч в очной форме обучения	чел.	612	552		
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 20 до 30 ч в очной форме обучения	чел.	2 605	2 354		
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме до 36 ч в электронной форме обучения	чел.	1 315	1 227		
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 36 до 72 ч в электронной форме обучения	чел.	225	203		
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 72 до 144 ч в электронной форме обучения	чел.	1 492	1 343		
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на персональную эффективность и развитие управленческих навыков, в объеме от 18 до 20 ч в очной форме обучения	чел.	995	898		
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на персональную эффективность и развитие управленческих навыков, в объеме от 18 до 20 ч с применением электронного обучения	чел.	257	241		
	Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 36 до 50 ч в очной форме обучения	чел.	83	75		
	Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы в объеме, от 72 до 90 ч в очной форме обучения	чел.	481	436		
	Реализация программ повышения квалификации для целевых групп в объеме до 72 ч в форме стажировки	чел.	58	53		
	Реализация программ дополнительного профессионального образования с присвоением дополнительной квалификации МРА в объеме свыше 1 000 ч	чел.	111	101		
	<b>Государственные работы</b>		<b>30 928</b>	<b>28 667</b>		<b>93%</b>
	Организация и проведение мероприятий	чел.	22 784	21 127		<b>Фактическое значение в пределах допустимого отклонения от установленных плановых натуральных показателей</b>
Организационно-методическое сопровождение программ дополнительного профессионального образования	ед.	607	607			
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по оценке кадрового потенциала	чел.	7 435	6 831			
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по привлечению и подбору персонала	шт.	1	1			
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по кадровому аудиту и совершенствованию административно-управленческих процессов	шт.	84	84			
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по автоматизации кадровых процессов	шт.	5	5			
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по информационной поддержке кадровой политики Правительства Москвы	шт.	12	12			
2	<b>Наименование показателя</b>	<b>На конец года, предшествующего отчетному</b>	<b>На конец отчетного года</b>	<b>Изменение (увеличение, уменьшение), руб.</b>	<b>Изменение (увеличение, уменьшение), %</b>	
	<b>Изменение (увеличение, уменьшение) балансовой и остаточной стоимости нефинансовых активов относительно предыдущего отчетного года</b>	1 055 739 680,33	1 234 485 665,79	178 745 985,46	14	

№ п/п	Наименование показателя	На конец года, предшествующего отчетному	На конец отчетного года	Изменение (увеличение, уменьшение), руб.	Изменение (увеличение, уменьшение), %		
3	Общая сумма предъявленных требований о возмещении ущерба по недостачам и хищениям материальных ценностей, денежных средств, а также от порчи материальных ценностей	59 107,16	—	-59 107,16	0		
4	Суммы доходов, полученных Университетом от оказания платных услуг (выполнения работ) и иной приносящей доход деятельности	350 491 784,64	387 387 751,16	36 895 966,52	10		
5	<b>Изменение (увеличение, уменьшение) дебиторской (в том числе нереальной к взысканию) и кредиторской задолженности в разрезе поступлений (выплат), предусмотренных Планом финансово-хозяйственной деятельности, относительно предыдущего отчетного года (в процентах) с указанием причин образования просроченной кредиторской задолженности, а также дебиторской задолженности, нереальной к взысканию</b>						
	Наименование показателя	На конец года, предшествующего отчетному, руб.		На конец отчетного года, руб.		Изменение (увеличение, уменьшение), %	
		всего	в том числе нереальная к взысканию дебиторская задолженность (просроченная)	всего	в том числе нереальная к взысканию дебиторская задолженность (просроченная)	всего	в том числе нереальная к взысканию дебиторская задолженность (просроченная)
5.1	Дебиторская задолженность, всего	561 981 290,15	1 285 922,72	5 970 425,54	642 856,19	-98,94	-50,01
	В том числе в разрезе поступлений за счет средств:						
	субсидий на выполнение государственного задания	555 546 640,66	0	1 728 909,09	0	-99,69	0
	субсидий на иные цели	0	0	0	0	0	0
	от приносящей доход деятельности (собственных доходов учреждения)	6 434 649,49	1 285 922,72	4 241 516,45	642 856,19	-34,08	-50,01
5.2	Кредиторская задолженность, всего	169 476 216,99	0	82 700 344,12	0	-51,20	0
	В том числе в разрезе выплат за счет средств:						
	субсидии на выполнение государственного задания	28 400,00	0	423 895,78	0	1 392,59	0
	субсидий на иные цели	97 728 050,08	0	474 875,41	0	-99,51	0
	средств от приносящей доход деятельности (собственных доходов учреждения)	71 719 766,91	0	81 801 572,93	0	14,06	0
6	<b>Цены (тарифы) на платные услуги (работы), оказываемые физическим и (или) юридическим лицам (далее – потребители) (в динамике в течение отчетного периода)</b>						
	Наименование	Ед. изм.	На начало отчетного периода		На конец отчетного периода		
			min	max	min	max	
	Реализация образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, очная форма обучения (год)	руб.	180 000	205 000	180 000	216 000	
	Реализация образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, заочная форма обучения (год)	руб.	100 000	100 000	100 000	100 000	
	Реализация образовательных программ высшего образования – программ магистратуры, очная форма обучения (год)	руб.	200 000	200 000	200 000	200 000	
	Реализация образовательных программ высшего образования – программ магистратуры, заочная форма обучения (год)	руб.	100 000	100 000	100 000	100 000	
	Реализация образовательных программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (год)	руб.	125 000	125 000	125 000	125 000	
	Подготовка к поступлению в образовательное учреждение высшего образования, 20 ч	руб.	4 250	4 250	4 250	4 250	
	Подготовка к поступлению в образовательное учреждение высшего образования, 40 ч	руб.	8 500	8 500	9 700	9 700	
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки в объеме от 16 до 82 ч в очной форме обучения	руб.	5 000	60 000	5 000	49 000	
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации в объеме от 18 до 120 ч с применением электронной формы обучения	руб.	6 900	14 100	8 700	38 500	
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации в объеме от 18 до 36 ч в электронной форме обучения	руб.	1 950	4 490	1 950	4 490	
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки в объеме от 252 до 500 ч в очной форме обучения	руб.	45 460	120 000	65 300	120 000	
	Реализация дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)» в объеме более 1 000 ч (год)	руб.	350 000	350 000	350 000	350 000	
	Реализация дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Специалист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration (MPA)» в объеме более 1 000 ч (год)	руб.	245 820	245 820	234 089	245 820	
Семинары, дополнительные общеразвивающие образовательные программы	руб.	3 190	27 250	3 200	28 320		
Мастер-класс с применением VR-технологий	руб.	0	0	2 900	3 800		
Оценка управленческого потенциала	руб.	19 500	27 140	24 920	32 000		

<b>Средняя стоимость для потребителей получения частично платных и полностью платных услуг (работ) по видам услуг (работ)</b>					
7	Реализация образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, очная форма обучения (год)	руб.	208 774		
	Реализация образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, заочная форма обучения (год)	руб.	100 000		
	Реализация образовательных программ высшего образования – программ магистратуры, очная форма обучения (год)	руб.	200 000		
	Реализация образовательных программ высшего образования – программ магистратуры, заочная форма обучения (год)	руб.	100 000		
	Подготовка к поступлению в образовательное учреждение высшего образования	руб.	8 582		
	Реализация образовательных программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (год)	руб.	125 000		
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации в объеме от 16 до 82 ч в очной форме обучения	руб.	12 757		
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации в объеме от 18 до 120 ч с применением электронной формы обучения	руб.	19 344		
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации в объеме от 18 до 36 ч в электронной форме обучения	руб.	3 770		
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки в объеме от 252 до 500 ч в очной форме обучения	руб.	79 061		
	Реализация дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)» в объеме более 1 000 ч (год)	руб.	350 000		
	Реализация дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Специалист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration (MPA)» в объеме более 1 000 ч (год)	руб.	245 820		
	Семинары, дополнительные общеразвивающие образовательные программы	руб.	7 775		
	Оценка управленческого потенциала	руб.	30 396		
<b>Объем финансового обеспечения государственного задания</b>					
	<b>Наименование государственной услуги (работы)</b>	<b>Объем финансового обеспечения, руб.</b>			
		<b>за год, предшествующий отчетному</b>		<b>за отчетный год</b>	
		<b>План (по уточненному соглашению)</b>	<b>Факт (кассовые расходы)</b>	<b>План (по уточненному соглашению)</b>	<b>Факт (кассовые расходы)</b>
	<b>Объем финансового обеспечения</b>	<b>593 301 069,82</b>	<b>505 991 624,72</b>	<b>750 811 676,78</b>	<b>670 341 457,19</b>
	<b>Государственные услуги</b>	<b>108 888 629,00</b>	<b>92 275 958,84</b>	<b>137 936 325,00</b>	<b>117 342 063,26</b>
8	Реализация программ бакалавриата в очно-заочной форме обучения	5 724 320,00	4 782 017,93	–	–
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме до 18 ч в очной форме обучения	2 478 958,00	2 125 173,37	3 028 584,00	2 560 183,41
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 18 до 20 ч в очной форме обучения	1 801 915,00	1 369 348,03	2 305 404,00	1 898 850,40
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 20 до 30 ч в очной форме обучения	14 676 189,00	11 727 824,38	13 423 565,00	11 297 477,48
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме до 36 ч в электронной форме обучения	2 753 485,00	2 387 779,22	3 557 075,00	3 156 938,06
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 36 до 72 ч в электронной форме обучения	968 898,00	812 151,93	1 931 850,00	1 583 070,23
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 72 до 90 ч в очной форме обучения	174 190,00	154 439,06	–	–
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 72 до 144 ч в электронной форме обучения	6 696 144,00	5 687 983,46	35 718 480,00	30 144 262,65
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на персональную эффективность и развитие управленческих навыков, в объеме от 18 до 20 ч в очной форме обучения	13 207 532,00	11 861 566,01	13 611 600,00	11 456 431,00
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на персональную эффективность и развитие управленческих навыков, в объеме от 18 до 20 ч с применением электронного обучения	3 358 516,00	2 736 980,36	2 108 171,00	1 882 121,44
	Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы в объеме от 36 до 50 ч в очной форме обучения	–	–	1 107 137,00	935 907,28

№ п/п	Объем финансового обеспечения государственного задания				
	Наименование государственной услуги (работы)	Объем финансового обеспечения, руб.			
		за год, предшествующий отчетному		за отчетный год	
		План (по уточненному соглашению)	Факт (кассовые расходы)	План (по уточненному соглашению)	Факт (кассовые расходы)
8	Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы в объеме от 72 до 90 ч в очной форме обучения	12 551 721,00	10 099 554,47	12 858 573,00	11 099 445,10
	Реализация программ повышения квалификации для целевых групп в объеме до 72 ч в форме стажировки	22 365 288,00	19 336 728,79	20 001 532,00	17 352 537,32
	Реализация программ дополнительного профессионального образования с присвоением дополнительной квалификации МРА в объеме свыше 1 000 ч	22 131 473,00	19 194 411,83	28 284 354,00	23 974 838,89
	<b>Государственные работы</b>	<b>428 226 631,00</b>	<b>377 757 633,95</b>	<b>558 999 519,00</b>	<b>509 994 189,54</b>
	Организация и проведение мероприятий	179 555 225,00	149 926 754,93	169 183 135,00	147 270 279,02
	Организационно-методическое сопровождение программ дополнительного профессионального образования	79 345 817,00	75 449 511,80	142 615 088,00	136 845 387,91
	Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по оценке кадрового потенциала	51 944 368,00	43 024 628,43	55 185 589,00	47 353 636,34
	Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по привлечению и подбору персонала	196 400,00	183 584,51	8 644 200,00	8 225 575,81
	Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по кадровому аудиту и совершенствованию административно-управленческих процессов	14 093 019,00	11 974 465,03	93 956 014,00	86 055 581,18
	Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по автоматизации кадровых процессов	2 524 384,00	2 307 837,26	18 485 065,00	16 735 536,65
	Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по информационной поддержке кадровой политики Правительства Москвы	100 567 418,00	94 890 851,99	70 930 428,00	67 508 192,63
<b>Содержание имущества</b>	<b>56 185 809,82</b>	<b>35 958 031,93</b>	<b>53 875 832,78</b>	<b>43 005 204,39</b>	
9	<b>Объем финансового обеспечения развития Университета в рамках программ, утвержденных в установленном порядке</b>				
	Наименование программы (направление субсидии на иные цели по Соглашению)	Объем финансового обеспечения, руб.			
		за год, предшествующий отчетному		за отчетный год	
		План (по уточненному соглашению)	Факт (кассовые расходы)	План (по уточненному соглашению)	Факт (кассовые расходы)
	Субсидия на текущий ремонт	2 395 160,35	2 395 160,35	9 554 707,62	4 900 000,00
	Субсидия на приобретение оборудования и других основных средств	56 210 315,55	1 258 746,14	4 846 109,68	4 199 051,82
Субсидия на уплату налога на имущество	570 033,00	570 033,00	732 574,00	732 574,00	
Субсидия на прохождение стажировок молодых граждан	70 157 241,00	31 269 332,88	65 713 123,88	37 387 261,65	
10	<b>Суммы кассовых и плановых поступлений (с учетом возвратов) в разрезе поступлений, предусмотренных Планом финансово-хозяйственной деятельности</b>				
	Наименование	Ед. изм.	Плановые значения	Кассовые поступления	
	<b>Всего</b>	<b>руб.</b>	<b>1 247 533 783,96</b>	<b>1 219 045 952,46</b>	
	Субсидия на выполнение государственного задания	руб.	750 811 676,78	750 811 676,78	
	Субсидия на цели, не связанные с финансовым обеспечением выполнения государственного задания	руб.	80 846 515,18	80 846 515,18	
	Поступления от оказания государственным автономным учреждениям услуг (выполнения работ), предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется на платной основе	руб.	393 411 657,00	369 180 883,75	
Поступления от иной приносящей доход деятельности	руб.	22 463 935,00	18 206 876,75		
11	<b>Суммы кассовых и плановых выплат (с учетом восстановленных кассовых выплат) в разрезе выплат, предусмотренных Планом финансово-хозяйственной деятельности</b>				
	Наименование	Код	Плановые выплаты, руб.	Кассовые выплаты, руб.	
	<b>Выплаты из средств субсидии на выполнение государственного задания, включая остаток средств субсидии на начало года:</b>		<b>817 926 882,01</b>	<b>707 949 937,48</b>	
	заработная плата	211	434 553 235,00	389 989 019,85	
	прочие выплаты	212	486 080,00	479 243,00	
	начисления на выплаты по оплате труда	213	113 787 764,00	98 100 453,57	
	услуги связи	221	1 031 963,83	857 039,54	
	транспортные услуги	222	3 150 880,00	2 910 937,34	
	коммунальные услуги	223	12 139 178,40	7 970 870,14	
	арендная плата за пользование имуществом	224	10 629 100,00	9 632 672,00	
	работы, услуги по содержанию имущества	225	30 907 008,78	24 238 463,28	



№ п/п	Суммы кассовых и плановых выплат (с учетом восстановленных кассовых выплат) в разрезе выплат, предусмотренных Планом финансово-хозяйственной деятельности			
	Наименование	Код	Плановые выплаты, руб.	Кассовые выплаты, руб.
11	прочие работы, услуги	226	184 486 250,00	148 106 483,43
	страхование	227	10 000,00	9 113,45
	услуги, работы для целей капитальных вложений	228	304 000,00	304 000,00
	пособия по социальной помощи населению	266	267 600,00	236 473,45
	уплата налогов, сборов, пошлин	291	2 550,00	2 550,00
	увеличение стоимости основных средств	310	5 380 640,00	5 358 435,47
	увеличение стоимости лекарственных препаратов и материалов	341	50 000,00	49 558,55
	увеличение стоимости продуктов питания	342	146 168,00	134 355,21
	увеличение стоимости ГСМ	343	84 990,00	84 986,35
	увеличение стоимости строительных материалов	344	20 000,00	16 964,10
	увеличение стоимости мягкого инвентаря	345	320 000,00	313 940,00
	увеличение стоимости прочих оборотных запасов (материалов)	346	20 166 474,00	19 151 409,21
	увеличение стоимости материальных запасов	349	3 000,00	2 969,54
	<b>Выплаты из средств от приносящей доход деятельности, включая остаток средств на начало года:</b>		<b>437 163 030,66</b>	<b>374 138 106,27</b>
	заработная плата	211	243 172 131,00	199 516 795,05
	прочие выплаты	212	224 480,00	187 220,47
	начисления на выплаты по оплате труда	213	63 966 429,00	51 490 774,68
	прочие несоциальные выплаты персоналу	214	216 000,00	195 524,00
	услуги связи	221	303 583,00	274 034,83
	транспортные услуги	222	4 689 252,00	4 577 064,64
	коммунальные услуги	223	7 852 534,98	5 450 764,71
	арендная плата за пользование имуществом	224	2 500 000,00	2 372 480,00
	работы, услуги по содержанию имущества	225	15 895 700,00	14 615 820,57
	прочие работы, услуги	226	79 384 040,00	77 032 323,29
	страхование	227	3 502 620,00	3 481 619,00
	пособия по социальной помощи населению	266	609 594,00	583 363,97
	уплата налогов, сборов, пошлин	291	550 768,72	549 940,04
	пени, штрафы	292	9 184,70	9 184,70
	штрафы за нарушение законодательства	293	4 745,83	4 745,83
	другие экономические санкции	295	100 000,00	100 000,00
	иные выплаты физическим лицам	296	2 978 642,43	2 978 502,43
	иные выплаты	297	70 000,00	70 000,00
	увеличение стоимости основных средств	310	700 275,00	661 775,35
	увеличение стоимости лекарственных препаратов и материалов	341	28 960,00	26 667,65
	увеличение стоимости продуктов питания	342	448 700,00	397 713,24
	увеличение стоимости ГСМ	343	17 670,00	14 997,59
	увеличение стоимости строительных материалов	344	432 970,00	407 130,00
	увеличение стоимости мягкого инвентаря	345	109 700,00	94 836,46
	увеличение стоимости прочих оборотных запасов (материалов)	346	3 734 850,00	3 399 635,34
	увеличение стоимости материальных запасов	349	5 660 200,00	5 645 192,43
	<b>Выплаты из средств субсидии на иные цели, включая остаток средств на начало года:</b>		<b>178 386 901,26</b>	<b>132 035 767,92</b>
	субсидия на прохождение стажировок молодых граждан, в том числе:	211	104 601 032,00	76 202 257,02
заработная плата	211	80 238 733,98	58 475 083,32	
начисления на выплаты по оплате труда	213	24 228 798,02	17 666 586,45	
пособия по социальной помощи населению	266	133 500,00	60 587,25	
субсидия на текущий ремонт	225	9 554 707,62	4 900 000,00	
субсидия на уплату налога на имущество организаций	291	732 574,00	732 574,00	
субсидия на приобретение оборудования и других основных средств	310	63 498 587,64	50 200 936,90	
12	<b>Суммы кассовых и плановых выплат в разрезе выплат стипендий учащимся, предусмотренных Планом финансово-хозяйственной деятельности</b>			
	Наименование		Плановые выплаты, руб.	Кассовые выплаты, руб.
	Стипендии учащимся*		1 807 500,00	1 807 500,00
13	Общее количество потребителей, воспользовавшихся услугами (работами) Университета (в том числе платными для потребителей)	<b>Всего</b>		<b>В том числе платными для потребителей</b>
			49 417	12 835
14	Информация о результатах проверок деятельности Университета, проведенных уполномоченными органами государственной власти, с указанием причин, послуживших основанием для проведения таких проверок	<p><b>Наименование органа государственной власти, осуществляющего проведение контрольного мероприятия:</b> Межрегиональное технологическое управление Ростехнадзора</p> <p><b>Основание для проведения обследования:</b> Распоряжение о проведении внеплановой выездной проверки от 27.02.2019 № 655-р</p> <p><b>План мероприятия:</b> исполнение поручения Правительства РФ от 18.01.2019 № ДК-П9-274, приказа Ростехнадзора от 01.02.2019 № 44, распоряжения Межрегионального технологического управления Ростехнадзора от 11.02.2019 № 420-р</p> <p><b>Период проведения обследования:</b> 11.03.2019 – 15.03.2019</p> <p><b>Результат обследования:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Предписание от 15.03.2019 № П-655-р об устранении выявленных нарушений.</li> <li>Протокол от 19.03.2019 № 2.2/35/1 об административном правонарушении на юридическое лицо МГУУ Правительства Москвы.</li> <li>Постановление о назначении административного наказания от 29.03.2019 № 2.2.-52/19</li> </ol> <p><b>Мероприятия, проведенные по результатам обследования:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Утвержден план мероприятий по устранению нарушений от 25.03.2019 № 52.</li> <li>Оплачен административный штраф в размере 20 000 руб.</li> </ol>		

\* Указаны стипендии, выплачиваемые из собственных средств Университета.

14	Информация о результатах проверок деятельности Университета, проведенных уполномоченными органами государственной власти, с указанием причин, послуживших основанием для проведения таких проверок	Наименование органа государственной власти, осуществляющего проведение контрольного мероприятия: 3-й Региональный отдел надзорной деятельности и профилактической работы Управления по ЦАО Главного управления МЧС России по г. Москве Основание для проведения обследования: заявление МГУУ Правительства Москвы на получение заключения на соответствие обязательным требованиям пожарной безопасности объекта защиты здания по адресу ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 3/2 от 01.02.2019 № 76-68/70-29 План мероприятия: обследование здания по адресу ул. Зои и Александра Космодемьянских, д.3/2 на соответствие обязательным требованиям пожарной безопасности Период проведения обследования: 12.02.2019 Результат обследования: Заключение № 30-01-99-2019 от 02.04.2019 о соответствии объекта защиты требованиям пожарной безопасности			
		Наименование органа государственной власти, осуществляющего проведение контрольного мероприятия: 7-й Региональный отдел надзорной деятельности и профилактической работы Управления по ЦАО Главного управления МЧС России по г. Москве Основание для проведения обследования: Распоряжение о проведении внеплановой выездной проверки юридического лица, индивидуального предпринимателя от 19.11.2019 № 210 План мероприятия: контроль за исполнением предписания ГПН от 31.10.2018 № 598 об устранении нарушений требований пожарной безопасности, о проведении мероприятий по обеспечению пожарной безопасности на объектах защиты и по предотвращению угрозы возникновения пожара Период проведения обследования: 31.11.2019 – 18.12.2019 Результат обследования: нарушений не выявлено			
15	Количество жалоб потребителей, поступивших в адрес Университета, и принятые по результатам их рассмотрения меры	Жалоба от 09.12.2019 № 271. На основании жалобы создана комиссия по проведению проверки обоснованности жалобы. По результатам проверки нарушения не выявлены. Заявителю направлен ответ 30.12.2019 № 938-07/70-29			
16	Общие суммы прибыли Университета после налогообложения в отчетном периоде, образовавшейся в связи с оказанием Университетом частично платных и полностью платных услуг (работ)				
	Наименование показателя (виды оказываемых платных услуг)	Сумма прибыли, руб.			
		от оказания частично платных услуг (работ)		от оказания полностью платных услуг (работ)	
		за год, предшествующий отчетному	за отчетный год	за год, предшествующий отчетному	за отчетный год
Платные услуги	—	—	23 107 210,00	13 938 161,00	
<b>Раздел 3. Об использовании имущества, закрепленного за Университетом</b>					
№ п/п	Наименование	Ед. изм.	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода	
1	Общая балансовая и остаточная стоимость недвижимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления	руб.	538 725 650,69 505 401 532,59	568 890 485,84 530 151 242,79	
2	Общая балансовая и остаточная стоимость недвижимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления и переданного в аренду	руб.	538 725 650,69 505 401 532,59	568 890 485,84 530 151 242,79	
3	Общая балансовая и остаточная стоимость недвижимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления и переданного на безвозмездной основе во владение и (или) пользование	руб.	538 725 650,69 505 401 532,59	568 890 485,84 530 151 242,79	
4	Общая балансовая и остаточная стоимость особо ценного движимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления	руб.	489 210 427,38 73 695 220,92	593 230 200,39 153 638 485,00	
5	Общая балансовая и остаточная стоимость движимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления	руб.	49 122 945,06 2 941 603,17	72 364 979,56 4 816 711,29	
6	Общая балансовая и остаточная стоимость движимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления и переданного в аренду	руб.	49 122 945,06 2 941 603,17	72 364 979,56 4 816 711,29	
7	Общая балансовая и остаточная стоимость движимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления и переданного на безвозмездной основе во владение и (или) пользование	руб.	49 122 945,06 2 941 603,17	72 364 979,56 4 816 711,29	
8	Общая площадь объектов недвижимости, находящихся у Университета на праве оперативного управления	кв. м	17 704,30	17 704,30	
9	Общая площадь объектов недвижимости, находящихся у Университета на праве оперативного управления и переданных в аренду	кв. м	17 704,30	17 704,30	
10	Общая площадь объектов недвижимости, находящихся у Университета на праве оперативного управления и переданных на безвозмездной основе во владение и (или) пользование	кв. м	17 704,30	17 704,30	
11	Количество объектов недвижимого имущества, находящихся у Университета на праве оперативного управления	ед.	2	2	
12	Объем средств, полученных в отчетном году от распоряжения в установленном порядке имуществом, находящимся у Университета на праве оперативного управления	руб.	1 509 000,00	1 598 745,16	
13	Общая балансовая и остаточная стоимость недвижимого имущества, приобретенного Университетом в отчетном году за счет средств, предоставленных Управлением делами Мэра и Правительства Москвы на указанные цели	руб.	—	—	
14	Общая балансовая и остаточная стоимость недвижимого имущества, приобретенного Университетом в отчетном году за счет доходов, полученных от оказания платных услуг (выполнения работ) и иной приносящей доход деятельности	руб.	—	—	

Проректор по финансово-экономической работе

В. Г. Акимова

И. О. главного бухгалтера

А. В. Ващенко

Начальник финансово-экономического отдела

Т. А. Афанасьева

### **Главный редактор –**

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

### **Редакционная коллегия**

**Абрамов Р. А.**, доктор экономических наук  
(Российский экономический университет  
имени Г. В. Плеханова)  
**Акимов Н. А.**, кандидат экономических наук  
**Александров А. А.**, кандидат исторических наук  
**Брюханов Д. Ю.**, кандидат экономических наук  
(Ярославский государственный  
университет имени П. Г. Демидова)  
**Бабаева Ю. Г.**, кандидат юридических наук  
**Вайсера К. И.**, доктор психологических наук  
**Владимирова С. А.**, кандидат экономических наук  
**Гладилина И. П.**, доктор педагогических наук  
**Глуценко В. М.**, доктор экономических наук,  
доктор военных наук  
**Горанова О. А.**, кандидат экономических наук  
**Гуслистая Т. В.**, кандидат юридических наук  
(Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации)  
**Данчиков Е. А.**, кандидат экономических наук  
**Денисов И. В.**, доктор экономических наук  
**Дёгтев Г. В.**, доктор юридических наук  
**Дорохин А. Г.**, кандидат экономических наук  
**Карманов М. В.**, доктор экономических наук  
**Когденко В. Г.**, доктор экономических наук  
(Национальный исследовательский  
ядерный университет «МИФИ»)  
**Колетвинова Е. Ю.**, кандидат экономических наук  
**Кочетков А. В.**, доктор юридических наук  
(Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации)  
**Леонова Т. Н.**, доктор экономических наук  
(Национальный исследовательский  
ядерный университет «МИФИ»)  
**Новиков И. В.**, доктор экономических наук  
**Опарина С. И.**, кандидат экономических наук  
**Погудаева М. Ю.**, доктор экономических наук  
**Половова Т. А.**, доктор экономических наук  
**Попков С. Ю.**, доктор экономических наук  
(Всероссийский научно-исследовательский  
институт труда Минтруда России)  
**Соколов Л. А.**, доктор экономических наук  
**Сулдыгина Г. А.**, доктор экономических наук  
**Шадейчева Г. В.**, кандидат экономических наук  
(Академия труда и социальных отношений)  
**Царанов К. Н.**, кандидат медицинских наук  
**Шатилов А. Б.**, кандидат политических наук  
(Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации)

### **Вестник Университета Правительства Москвы**

№ 2 (48) 2020

Учредитель и издатель:

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

Адрес редакции и издателя:

107045, Москва, ул. Сретенка, д. 28.

Тел.: +7 (495) 957-75-75, e-mail: info@mguu.ru

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

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

В оформлении обложки № 2 (48) использовано  
изображение здания Цифрового делового  
пространства (ул. Покровка, д. 47). В оформлении  
статей использованы фотографии из архивов авторов.

Материалы подготовлены при информационной  
поддержке СПС «КонсультантПлюс».

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

**Редактор** Карлова Т. В.  
**Переводчик** Попова Е. П.  
**Корректор** Паркани Т. Г.  
**Художественное редактирование,  
компьютерная верстка** – Касимов Н. Н.  
**Рисунок на обложке** – Уварова О. К.  
**Фото на обложке** – Падалко Н. Ю.

**0+**

Тираж 600 экз.

Подписано в печать 30.06.2020.

Дата выхода в свет 14.07.2020.

Усл. печ. л. 8. Гарнитура Neue Helvetica.

Формат 60 x 90 1/8. Заказ № 20-Z-0493.

Отпечатано с готового оригинал-макета

в ООО «МЕДИАКОЛОР». 127273, г. Москва,

Сигнальный пр-д, д. 19, стр. 1, этаж 7.

Распространение в государственных организациях  
города Москвы — бесплатно.

Подписной индекс в каталоге

АО Агентство «Роспечать» «Газеты. Журналы» –  
80844. Цена свободная.

© ГАОУ ВО «Московский городской университет  
управления Правительства Москвы  
имени Ю. М. Лужкова», 2020

## Бакалавриат

Направление подготовки	Направленность/Профиль	
38.03.04 Государственное и муниципальное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление городским хозяйством</li> <li>Управление информационными ресурсами</li> <li>Социально-культурное развитие мегаполиса</li> <li>Управление государственными услугами</li> </ul>	Очная, 4 года
38.03.02 Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корпоративное управление</li> <li>Менеджмент организации / российско-чешская программа: диплом Университета Правительства Москвы по направлению «Менеджмент» и диплом Пражского экономического университета по направлению «Экономика предприятия и менеджмент»</li> </ul>	
38.03.01 Экономика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экономика и финансы организаций</li> </ul>	
40.03.01 Юриспруденция	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правовое регулирование деятельности органов государственной власти</li> <li>Правовое регулирование гражданско-правовых отношений</li> </ul>	
41.03.05 Международные отношения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Международные и внешнеэкономические связи</li> </ul>	
38.03.03 Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление персоналом организации</li> <li>Управление персоналом в международных организациях, компаниях и дипломатических представительствах</li> </ul>	Заочная, 4,5 года

## Магистратура

Направление подготовки	Магистерская программа	
38.04.04 Государственное и муниципальное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление развитием ЖКХ и благоустройства</li> <li>Контрольно-надзорная деятельность</li> </ul>	Очная, 2 года
38.04.08 Финансы и кредит	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль и аудит в финансово-бюджетной сфере</li> </ul>	
38.04.02 Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление экспертизой в сфере закупок</li> <li>Управление государственными программами и проектами</li> <li>Управление государственными и муниципальными закупками</li> <li>Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками</li> </ul>	Заочная, 2,5 года
38.04.03 Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегическое управление персоналом организации</li> </ul>	
38.04.01 Экономика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление экономическим развитием города</li> </ul>	

## Аспирантура

Направление подготовки	Профиль программы	
38.06.01 Экономика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе региональная экономика)</li> <li>Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе менеджмент)</li> </ul>	Очная, 3 года

Университет Правительства Москвы



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

www.mguu.ru, info@mguu.ru  
facebook.com/mguu.ru  
vk.com/mguu\_ru  
instagram.com/mguuipm

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

Учредитель университета – город Москва. Университет основан 10 января 1994 г. Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 2886 от 26.03.2020 г. Свидетельство о государственной аккредитации № 3224 от 7 августа 2019 г.

