



ISSN 2541-8580

0+

# ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 1 (55) 2022

Ключевая тема

## Экономика и финансы современного города



---

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

# Вестник Университета Правительства Москвы

## Учредитель и издатель:

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

№ 1 (55) 2022

Экономика и финансы современного города



Здание Ссудной казны в Москве  
(Настасьинский переулоч, д. 3)

## Главный редактор –

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

# Университет Правительства Москвы

Повышение  
квалификации,  
тренинги  
и семинары



Высшее  
образование



Онлайн-обучение



МВА, МРА,  
профессиональная  
переподготовка



Консалтинг,  
оценка персонала



VR-центр



# Содержание

---

Город XXI века.

Ключевая тема: «Экономика и финансы  
современного города»

---



2

**В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ**

Слово главного редактора

3

**К. С. ПУРТОВ**

Зеленая экономика Москвы: устойчивое развитие для будущего

9

**Ю. В. ЕВДОКИМОВА, О. В. ШИНКАРЁВА**

Инвестиционный потенциал Москвы

15

**А. А. ШЕСТЕМИРОВ, А. А. ПЁТРУШКИНА**

Финансовая грамотность: базовая компетенция общества

22

**С. И. ОПАРИНА, Е. Ю. АЛФЕРОВА**

Влияние пандемии на бюджет европейского мегаполиса: Мюнхен



**Теория и практика управления**

---

28

**А. С. СОЛОВЬЕВ**

Философия порядка: устройство  
государственного сектора Сингапура



**Кадровые проекты**

---

34

**С. В. КОРОЧКИНА**

Аудит рабочего времени на госслужбе



**Повышение квалификации государственных  
служащих**

---

40

**М. В. ХРАНЕНКО, Е. Ю. КОЛЕТВИНОВА, О. Н. ЧЕРНЫШЕВА**

Программы дополнительного профессионального образования:  
оценка эффективности



**Наука и инновации**

---

47

**Ю. Г. БАБАЕВА**

Цифровизация и роботизация в фокусе права

53

Отчет о результатах деятельности ГАОУ ВО «Московский городской  
университет управления Правительства Москвы» и об использовании  
закрепленного за ним государственного имущества города Москвы  
за 2021 год



**В** повседневной жизни бытует выражение: «Всё имеет свою цену». Однако ощущение счастья, благополучия, уюта нельзя измерить в деньгах. Задача городских властей – используя методики финансового менеджмента, переводить стоимость товаров и сервисов из физической, материальной финансовой сферы в категорию психологического комфорта жителей. О современных трендах в управлении городскими финансами, в частности, о зеленой экономике города, в интервью журналу рассказал руководитель Департамента экономической политики и развития города Москвы К. С. Пуртов. В дополнение к интервью мы опубликовали статью экспертов Университета Правительства Москвы, где представлен анализ инвестиционной активности российской столицы после начала пандемии. Для сравнения в номер добавлен материал об управлении городскими финансами за пределами России в тот же период.

Финансовое благополучие города зависит не только от профессионализма властей, но и от горожан, от представителей бизнеса. Сегодня в фокусе внимания – повышение финансовой грамотности населения, воспитание финансово компетентных граждан. Грамотное

финансовое поведение жителей способствует устойчивости города. Данной теме посвящена отдельная статья экспертов университета.

Не только финансовые, а вообще качественные знания дают человеку большие возможности для выбора и планирования своего будущего. Полноценные системные знания можно получить, только если обучение выстроено правильно. В статье, вошедшей в одну из традиционных рубрик журнала, изложены принципы разработки программ дополнительного образования, применяемые в Университете Правительства Москвы.

Для человека, организации и города в целом таким же важным ресурсом, как финансы, является время. Поэтому логичным продолжением ключевой темы номера стала статья о методиках, позволяющих более эффективно использовать рабочее время в структурах государственного сектора.

Университет Правительства Москвы не только служит источником знаний, но и предоставляет площадку для обмена знаниями между профессионалами. Две конференции университета по актуальной теме цифровизации правовой сферы освещены в статье, включенной в рубрику «Наука и инновации».

В Москве продолжается реализация городских проектов для улучшения качества жизни. Каждый такой проект – это инвестиция в будущее. Хорошо организованная финансовая инфраструктура, надежная правовая основа для управления городской экономикой помогают эффективно находить и воплощать новые решения для устойчивого развития столичного мегаполиса.

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

**К. С. ПУРТОВ**

министр Правительства Москвы, руководитель Департамента экономической политики и развития города Москвы

**K. S. PURTOV**

Minister of Moscow Government, Head of Department of Economic Policy and Development of Moscow

## Зеленая экономика Москвы: устойчивое развитие для будущего

## Green Economy of Moscow: Sustainable Development for the Sake of the Future

Одно из самых актуальных направлений городского управления сегодня – проекты в сфере зеленой экономики. Руководитель Департамента экономической политики и развития города Москвы К. С. Пуртов рассказал журналу о зеленых проектах Москвы, которые меняют облик города и жизнь горожан. Влияние мегаполиса на природу огромно, поэтому важно не только поддерживать его экономический рост, но и заботиться об окружающей среде. Москва, являясь одной из крупнейших столиц мира, внедряет экологические технологии практически во все сферы экономики. Приоритет получают экологически чистые предприятия и зеленый транспорт, а в строительстве применяются новые экологичные материалы. Российская столица занимает первые строчки в мировых рейтингах городов, находясь в числе лучших по экологическим показателям. В 2020 г. Москва выпустила зеленые облигации, за счет которых закупит новые электробусы и достроит несколько станций метрополитена. Для оптимизации энергозатрат в ЖКХ, при планировании застроек, в развитии системы раздельного сбора мусора город использует умные технологии. Такие решения делают мегаполис более экологичным и удобным для горожан.

One of today's most challenging thrusts in city management is realization of green economy related projects. K. S. Purtoev the Head of Department of Economic Policy and Development of Moscow Government has shared with the Herald the news about Moscow's green projects that are changing the city's image as well as the life of its citizens. The impact the metropolis is exerting on the environment is of monumental proportion, which is why it's crucial apart from keeping up the city's economic growth to care about environment. Being a major world's capital Moscow is adopting green technologies in virtually every sphere of economy. Green enterprises and transport take precedence, while new eco-friendly materials enjoy ever wider use. The Russian capital tops the world's list of cities with the best ecological showings. In 2020 Moscow issued green bonds, which will generate funds to purchase new electric busses and finalize the construction works on several subway stations. To optimize energy costs in communal services while planning new construction projects and in developing separate waste collection system new smart technologies are employed by the city. That kind of solutions make the city more ecologically sustainable and convenient to its citizens.

**Ключевые слова:** зеленая экономика, городское управление, экологизация, зеленое финансирование, зеленые облигации.

**Key words:** green economy, city management, ecological transformation, green financing, green bonds.

**Для цитирования:** Пуртов К. С. Зеленая экономика Москвы: устойчивое развитие для будущего // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 1. С. 3–8.

**For citation:** Purtoev K. S. Green Economy of Moscow: Sustainable Development for the Sake of the Future. *MMGU Herald*, 2022, no. 1, pp. 3-8. (In Russ.).

■ *Одна из самых подвижных сфер городского управления сегодня – зеленая экономика. Кирилл Сергеевич, какое место, на ваш взгляд, занимает это направление экономической политики среди многочисленных проектов социально-экономического развития столичного мегаполиса?*

Климатическая повестка сегодня актуальна для всех без исключения стран мира. Крупные города могут развиваться сбалансированно и эффективно, только когда берется в расчет их воздействие на природу. Москва сегодня планирует свое развитие с учетом экологических факторов и выполняет все обязательства, которые приняла в рамках Urban 20 и C40 – международных проектов, объединяющих крупнейшие мегаполисы мира.

Практически каждая сфера жизни мегаполиса так или иначе сегодня ориентирована на применение экологических технологий. Например, в области производства Москва сделала ставку на чистые предприятия, которые работают без ущерба для окружающей среды. Приоритеты инвестиционной и бюджетной политики пересмотрены в пользу зеленых проектов и поддержки низкоуглеродных секторов. Одной из главных производственных площадок стала особая экономическая зона «Технополис «Москва», где собраны сотни современных малых предприятий.

## Москва сделала ставку на чистые предприятия, которые работают без ущерба для окружающей среды

На базе подведомственного департаменту Аналитического центра Москвы проводится большое исследование – анализ между-

народных экологических стратегий и практик. В настоящее время по поручению Мэра Москвы департамент вместе с другими органами исполнительной власти города участвует в подготовке климатического плана столицы. План охватывает все отрасли городской экономики – от энергетики и транспорта до градостроительного планирования, включая возведение жилых и административных зданий, прокладку автомобильных и железных дорог.

■ *В 2021 г. Москва стала одним из лидеров престижного рейтинга мировых мегаполисов Boston Consulting Group (BCG). Связан ли, по вашему мнению, названный результат с развитием зеленой экономики в столице?*

Москва продемонстрировала достойные результаты, тем более что в рейтинге участвовало 16 ведущих мировых финансовых центров. Итоговый балл определялся исходя из 155 индикаторов. Что особенно важно, помимо статистических данных, учитывалось мнение горожан, а значит, картина получилась вполне объективная. Москва заслужила высокие оценки по следующим показателям: доступность и развитость инфраструктуры и услуг, уровень жизни и перспективы профессионального роста, динамика позитивных преобразований в городе.

В общем рейтинге наш город уступил лишь Нью-Йорку и Лондону, но по некоторым параметрам их превзошел. Так, российская столица заняла первое место в категории «Общественные пространства». Один из проектов в сфере благоустройства – это суперпарк «Яуза», который появится на северо-востоке Москвы и объединит в 20-километровый рекреационный маршрут несколько разрозненных территорий вдоль реки.

<sup>1</sup> U20 (Urban 20) – саммит представителей городов, прошедший в сентябре 2021 г. перед встречей лидеров «Большой двадцатки», где обсуждались некоторые вопросы защиты окружающей среды. В частности, участники обязались принимать меры по борьбе с изменением климата, внедрению зеленых технологий и снижению выбросов парниковых газов. Один из главных организаторов саммита – Партнерство крупных городов в борьбе с изменением климата (C40), объединяющее 97 крупнейших и наиболее влиятельных мегаполисов мира. Москва – единственный российский город, входящий в данную группу. – Прим. ред.



Для Москвы отмечен высокий уровень защищенности при чрезвычайных ситуациях, и она оказалась в числе лучших по показателям, описывающим сферы экологии и образования. В городе в последние 10 лет растет продолжительность жизни, становится доступнее жилье, а благодаря осуществляемой климатической политике снижается загрязнение воздуха. Последовательно и активно реализуются экологические инициативы, позволяющие формировать более здоровую и комфортную окружающую среду, и горожане это чувствуют. Так, большинство респондентов, опрошенных BCG, отметили, что в Москве за последние три года стало лучше жить. Кроме того, по сравнению с другими мегаполисами здесь меньше жителей, которые ощущают себя одинокими, а это говорит о высоком уровне социального здоровья.

Примечательно, что в другом, европейском, рейтинге – «Города будущего: индекс ESG-инноваций» – Москва заняла первое место в категории «Государственное управление в сфере ESG». Рейтинг оценивал то, как мегаполисы создают и продвигают технологические решения в области экологии, в управлении и социальной сфере. В общем зачете Москва опередила Париж и Берлин и пропустила вперед лишь Лондон. Применение экологических материалов и технологий напрямую влияет на качество городской инфраструктуры и качество жизни в городе. Столичные власти создали благоприятные условия для разработки и внедрения инновационных технологий в городскую экономику. Благодаря инновациям Москва становится удобнее для жителей. В материалах к упомянутому рейтингу указано, что в инновационном секторе российской столицы числится свыше 130 тыс. организаций, притом появляется все больше ESG-ориентированных предприятий.

С 2012 г. Москва отдает приоритет экологически чистым видам общественного транспорта – метрополитену, железным дорогам, трамваям, электробусам (рис. 1). Такая стратегия развития уже дала позитивные результаты: согласно статистике Росприроднадзора, в 2020 г. выбросы загрязняющих веществ от автотранспорта в Москве составили 329 тыс. т – это в 2,7 раза меньше, чем в 2011 г.



РИС. 1  
Электробус на улицах Москвы  
(фото Н. Падалко, 2020)

В 2021 г., несмотря на трудности, возникавшие из-за продолжающейся пандемии, в Москве было существенно улучшено транспортное сообщение. Так, впервые в современной истории столицы открылось сразу 10 новых станций Большой кольцевой линии метро (БКЛ), связавшей 13 районов на западе, юго-западе и юге города, где проживает около 1,4 млн человек. Развитие метрополитена обратно коррелирует с активностью пользования личным автотранспортом, снижая нагрузку на окружающую среду.

По оценке специалистов Правительства Москвы, к 2023 г., после того как БКЛ будет запущена целиком, на дорогах города в день будет появляться на 10 тыс. автомобилей меньше.

## Москва отдает приоритет экологически чистым видам общественного транспорта

Зеленые технологии применяются не только в сфере транспорта, но и в строительстве. Новые материалы дают положительный кумулятивный эффект. С одной стороны, они позволяют улучшить конструктивные особенности зданий и отличаются более высокой энергоэффективностью. С другой – в зданиях, построенных из таких материалов, затраты на отопление и потребление электроэнергии снижаются. В итоге новые технологии повышают качество жизни москвичей.

■ *Каковы сейчас наиболее актуальные направления развития зеленой экономики Москвы? Чему городские власти уделяют особое внимание, чтобы повысить качество жизни горожан?*

Столичные власти заботятся о внедрении зеленых технологий в различных сферах – коммунальном хозяйстве, благоустройстве городских территорий, переработке мусора и т. д. Значительные изменения, как понятно из сказанного выше, произошли в транспортной системе.

Одно из ключевых направлений зеленой экономики столицы – реновация бывших промышленных зон, стартовавшая в 2012 г. На месте уже не действующих предприятий возникают общественно-деловые пространства и жилые кварталы. В стремлении следовать экологическим стандартам город модернизирует крупнейшие промышленные предприятия. Реализованные меры позволили за восемь лет начиная с 2013 г. снизить промышленные выбросы на 20% – с 6,17 т на человека до 4,89, что сравнимо с лучшими показателями других мировых мегаполисов.

В 2021 г. во время Петербургского международного экономического форума столичные власти и крупные компании, чья продукция широко представлена на отечественном рынке, подписали меморандумы о сотрудничестве и партнерстве ради следования целям в области устойчивого развития ООН. Молочные комбинаты – Царицынский и Лянозовский – планируют свести к нулю выбросы углекислого газа к 2040 г. Они также будут постепенно сокращать количество первичного пластика в упаковке, используя перерабатываемые, компостируемые и био-разлагаемые материалы.

Стоит упомянуть и другие направления работы. Во-первых, в 2020 г. досрочно старто-

вала программа раздельного сбора отходов (на федеральном уровне начало программы запланировано на 2022 г.). Во-вторых, запущена масштабная программа озеленения столицы. Сегодня Москва – один из самых зеленых мегаполисов мира: парковыми зонами (рис. 2) у нас занято 686 га, или 50% территории. Реализуя такого рода проекты, мы в первую очередь думаем о здоровье и благополучии горожан.

■ *В настоящее время правительство России активно продвигает методологию зеленого финансирования – выделения целевых средств на реализацию экологических социально значимых проектов, чтобы способствовать развитию зеленой экономики. Какие шаги предпринимает Москва в этом направлении?*

Зеленое финансирование – общемировой тренд. К июлю 2021 г. в мире было выпущено зеленых облигаций на сумму, которая достигает почти 1,4 трлн долларов, причем две трети от этой суммы – за последние 2,5 года. Ведущие мегаполисы – Париж, Ванкувер, Стокгольм, Женева, Осло, Рейкьявик – используют полученные суммы для реализации социальных и экологически важных проектов. Среди основных статей расходов 23% приходится на финансирование программ по переходу на возобновляемые источники энергии, 19% направляются на мероприятия по повышению энергоэффективности, 14% – на экологически чистый транспорт, 12% – на устойчивое управление водными ресурсами.

Москва не осталась в стороне от передовых тенденций. Размещенный в мае 2021 г.



РИС. 2  
Парки Москвы (фото Н. Падалко, 2020)





**Выпуск зеленых облигаций «Москва 74» –**  
победитель престижной всероссийской премии Cbonds Awards

выпуск зеленых облигаций увеличил объем сектора устойчивого развития на Московской бирже с 28 до 98 млрд руб., а сегодня объем этого сектора составляет около 155 млрд руб. Момент для размещения зеленых облигаций Москвы на фондовом рынке был выбран очень удачно – спрос на них почти в 1,2 раза превысил предложение, а доходность составила 7,52%. На полученные от продажи средства столица до конца этого года закупит 400 новых электробусов, увеличив их парк до 1 тыс. Такой шаг существенно поменяет экологическую обстановку в мегаполисе, ведь замена только одного автобуса на электробус позволяет уменьшить выбросы вредных веществ на 190–260 кг в год, а уровень углекислого газа в воздухе – более чем на 60 т в год.

За счет средств от зеленого выпуска облигаций будет введено 18 новых станций и около 44 км путей БКЛ. Развитие второго кольца метро существенно улучшит транспортную доступность в городе, побуждая москвичей отказываться от использования личного автотранспорта. Таким образом мы решаем сразу две важные проблемы: разгружаем городские магистрали и снижаем выбросы вредных веществ от автомашин.

В период до конца 2023 г. Москва планирует вложить в развитие метрополитена более 400 млрд руб., и 40–60 млрд руб. потребуется на обновление парка общественного наземного транспорта. В результате уже через шесть-семь лет в Москве не останется дизельных автобусов, и город полностью перейдет на электрический пассажирский транспорт.

В 2022 г. при благоприятной ситуации на рынке мы планируем разместить выпуск зеленых облигаций для населения. Мы хотим дать возможность гражданам участвовать в экологических программах города, финансировать зеленые проекты, которые будут положительно влиять на состояние окружающей среды Москвы.

■ Можно ли столичный опыт реализации принципов зеленой экономики назвать показательным для российских и зарубежных регионов?



После того как Москва успешно выпустила зеленые облигации, экологическое финансирование не могло не привлечь к себе дополнительное внимание других участников рынка, в частности, Московской области, Санкт-Петербурга, Краснодарского края. Рынок зеленого финансирования интересен как для российских компаний, так и для регионов и муниципалитетов. Его значительный потенциал будет реализован, если экономические условия будут благоприятными. Размещение столичных зеленых облигаций на Московской бирже показательно. Москва не только стала первым публичным эмитентом ценных бумаг этого типа в России, но и самостоятельно прошла весь путь от выполнения требований бюджетного законодательства Российской Федерации до международной оценки и мирового признания. В сентябре 2020 г. для привлечения иностранных инвесторов зеленые облигации Москвы были включены в неторгуемый перечень ценных бумаг Люксембургской фондовой биржи – основателя первой в мире площадки для торговли зелеными облигациями. Таким образом, информация об эко-

**Одно из ключевых направлений зеленой экономики столицы – реновация бывших промышленных зон**

гических финансовых проектах Москвы стала доступной для инвесторов во всем мире.

■ Среди глобальных трендов развития современных мегаполисов – цифровизация и внедрение концепции умного города. Каким образом цифровые технологии помогают экономике Москвы становиться более экологичной?

Цифровизация – одно из приоритетных направлений развития Москвы, реализуемое наравне с зеленой экономикой и социальными проектами. Неслучайно российская столица входит в пятерку мегаполисов – лидеров мира, готовых к внедрению инноваций, а также в первую десятку умных городов мира в рейтинге Intelligent Community Forum.

Город заинтересован в новых цифровых решениях: мы поддерживаем российские проекты и готовы сами предлагать лучшие практики мирового уровня. Например, в Москве реализованы комплексные программы в сфере управления энергетическим хозяйством, единая цифровая платформа градостроительной деятельности. Развивается автоматизированная информационная система «Регулирование перемещения отходов строительства, сноса и грунтов в городе Москве», которая приобретает особое значение в период реновации.

**Тема зеленой экономики интересна не только инвесторам, но и простым жителям, а главное – молодому поколению**

Зеленая повестка охватывает не только разработку и внедрение технологий цифровизации. Как показывает наш опыт и опыт других мегаполисов, сегодня активную поддержку находят прикладные инновационные проекты использования товаров вторичной переработки, создания возобновляемых источников энергии, новых видов транспорта.

Умным городам также требуются технологии эффективной очистки стоков и выбросов, рекультивации земель. Одно из важных направлений их развития – оптимизация сферы ЖКХ (в том числе повышение энергоэффективности жилых кварталов), системы раздельного сбора, переработки и утилизации бытовых отходов.

В качестве пилотного проекта на юго-востоке столицы в районе Марьино сейчас реализуется программа «Смарт-квартал». В ней участвует порядка 2 тыс. квартир – около 3 тыс. жителей. Жилой комплекс оборудован передовыми умными системами, которые делают дома более комфортными, безопасными и зелеными. В частности, на территории квартала работают автоматизированные системы управления уличным и подъездным освещением, отоплением, инженерным оборудованием, установлены умные домофоны и видеокамеры, организован раздельный сбор отходов, действуют станции для зарядки электромобилей. Этот опыт в дальнейшем планируется расширить и охватить всю Москву, чтобы оптимизировать расходы на электроэнергию и отопление, а также чтобы отладить массовый раздельный сбор мусора. Такие решения улучшат общую экологическую обстановку в столице.

Примечательно, что тема зеленой экономики интересна не только инвесторам, но и простым жителям, а главное – молодому поколению. Об этом можно судить по результатам голосования, которое недавно прошло на площадке проекта «Активный гражданин». Участники выбирали тематику учебно-познавательных программ для школьников, которые планируется проводить в Москве в детских технопарках. В голосовании участвовало почти 200 тыс. человек, и больше половины респондентов – юных жителей столицы пожелали, чтобы программы профориентации были посвящены экологии и зеленой экономике.

Беседовала **Е. Ю. Колетвинова**



УДК 338(470-25):330.322

**Ю. В. ЕВДОКИМОВА**

доцент кафедры финансового менеджмента и финансового права  
Университета Правительства Москвы, кандидат философских наук

**Yu. V. EVDOKIMOVA**

Associate Professor with the Chair of Financial Management  
and Financial Law of Moscow Metropolitan Governance  
Yury Luzhkov University, PhD in Philosophy



**О. В. ШИНКАРЁВА**

доцент кафедры экономики менеджмента Института права  
и управления МГПУ, кандидат экономических наук

**O. V. SHINKAREVA**

Associate Professor with the Chair of Economic Management  
at the Institute of Law and Management of Moscow City University,  
PhD in Economics

## Инвестиционный потенциал Москвы

## Moscow's Investment Potential

В основе стратегии развития мегаполиса лежит грамотное управление инвестициями. Инвестирование в экономику – комплексная задача, решение которой влияет на будущее города и его жителей. Результаты применения управленческих решений сегодня служат критерием для сравнения городов мира между собой. В 2020 и 2021 гг. Москва находилась среди лидеров мировых рейтингов мегаполисов, подтверждая свой статус города, благоприятного для жизни. Эти победы говорят о правильности московской стратегии развития. Несмотря на пандемию COVID-19, даже в кризисный период инвестирование в российскую столицу заметно не снижалось, а после кризиса экономика вернулась к допандемийным показателям. Способность быстро восстанавливаться говорит о большом потенциале столичного мегаполиса.

At the heart of the metropolis's development strategy lies the smart investment management. Investment in the economy is a comprehensive task, which solution affects the future of the city and its citizens. Managerial decisions' effects today serve as a criterium of bringing the cities into comparison with one another. In 2020–2021 Moscow became one of the leaders of world ratings of metropolises, reaffirming its status of a city with a favorable living environment. These achievements serve to testify that the city has chosen a sound development strategy. To spite the COVID-19 pandemic and even under crisis condition the investment flows into Moscow's economy have never dwindled in any notable degree, while with the crisis coming to an end the economy returned to the pre-pandemic levels. This ability of easy recovery speaks volumes about the Capital metropolis's strong potential.



**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная стратегия, финансы, городской бюджет.

**Key words:** investment, investment strategy, finances, city budget.

**Для цитирования:** Евдокимова Ю. В., Шинкарёва О. В. Инвестиционный потенциал Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 1. С. 9–14.

**For citation:** Evdokimova Yu. V., Shinkareva O. V. Moscow's Investment Potential. *MMGU Herald*, 2022, no. 1, pp. 9-14. (In Russ.).

**С** точки зрения теории финансов мегаполис – это система разнонаправленных финансовых потоков, соединяющихся, разъединяющихся и пересекающихся друг с другом. Эта модель воспроизводилась на протяжении веков в образе ярмарок и рынков, расположенных на пересечении торговых путей. Самую долгую и богатую историю имеют города, чьи правители умели поддерживать благоприятные условия для торговли, привлекая этим купцов и коммерсантов, находили и привлекали в город мастеров искусства. Эти управленцы умно распределяли денежные средства на защиту и нужды своего большого хозяйства.

Управление инвестициями – сложная комплексная деятельность, для которой крайне важен порядок во всем, начиная от выбора направлений и объектов инвестирования и заканчивая анализом полученных результатов. Профессиональное управление означает четкое следование поставленным целям – тогда главные ориентиры будут достигнуты в желаемые сроки.

## **В 2016 г. российская столица утвердила собственную инвестиционную стратегию до 2025 г.**

У Москвы несколько базовых целей, к которым она следует в своей инвестиционной политике [1]:

- создание благоприятных возможностей для привлечения инвестиций. Поступающие денежные средства способствуют росту материальных и финансовых ресурсов, помогают совершенствовать прорывные технологии, создавать и отрабатывать лучшие практики управленческого опыта;
- создание новых рабочих мест, обладающих высокой производительностью;
- формирование возможностей для импортозамещения и роста налоговой базы.

Как подсказывает мировая теория и практика управления финансами, развитие всех сфер экономики должно быть сбалансированным. Иными словами, все экономические направления должны развиваться гармонично, пропорционально. Для этого необходимо составить план развития, а в нем – четко определить цели и целевые показатели. Конкретные критерии позволяют проводить оценку того, что сделано, и увидеть перспективу предстоящей работы.

В 2016 г. российская столица утвердила собственную инвестиционную стратегию до 2025 г. Таким образом московские власти стремятся поддерживать благоприятный бизнес-климат в столице, чтобы воплощать в жизнь лучшие инвестиционные инициативы. Документ создан на основе Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации и получил отражение в федеральных государственных программах и государственных программах города Москвы.

Москва, следуя выбранной стратегии и учитывая свой прежний опыт и опыт других успешных мегаполисов мира, стимулирует инвестиции в наиболее перспективные на данный момент сектора экономики. Город ведет комплексную работу. Во-первых, усилия направляются на повышение конкурентоспособности товаров и услуг на внутреннем рынке. Во-вторых, столичные власти помогают московским предприятиям малого и среднего бизнеса выходить на внешние рынки<sup>1</sup>. В-третьих, активизируется жилищное строительство.

Одновременно московские власти следят за конкурентным статусом Москвы в России и за рубежом, оценивают экономический и инвестиционный потенциал столичного мегаполиса, отыскивая способы увеличивать привлекательность города для инвесторов. Кроме того, выполняется мониторинг наиболее перспективных отраслевых и территориальных направлений инвестирования [5].

<sup>1</sup> Прохоров А. В. Москва как флагман социально-экономического развития в условиях глобальной цифровизации // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 3–8; Черёмин С. Е. Инвестиции в сотрудничество с зарубежьем: деловой и культурный облик Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 3. С. 3–7. – Прим. ред.





Городской парк «Зарядье» в центре Москвы (фото Н. Падалко, 2021)

Стратегии развития, выбираемые мегаполисами, и результаты работы городских властей становятся предметом оценки аналитических компаний с мировым именем. В 2021 г. Boston Consulting Group (BCG) представила итоги очередного ежегодного исследования 16 мегаполисов мира [10]. Цели данной работы в полном объеме соответствуют одной из генеральных целей, представленных в инвестиционной стратегии Москвы: позиционирование столицы в качестве места, удобного для жизни. Специалисты BCG определяли, насколько хорошо города отвечают основным потребностям жителей. Компания проводила опросы горожан и изучала финансово-экономические показатели мегаполисов. Такой подход учитывает предпочтения и мнения жителей, а потому в комплексе с анализом статистических данных позволяет сформировать объективную рейтинговую шкалу оценки. Исследователи выделили пять обобщенных категорий (критериев), охватывающих многообразие потребностей горожан.

- 1 • Качество жизни – доступность и качество существующей инфраструктуры и предоставляемых услуг.
- 2 • Экономические возможности – уровень жизни в городе и возможности для профессионального развития и роста.

- 3 • Скорость изменений – динамика позитивных изменений, опережающая ожидания жителей города.
- 4 • Отношения в обществе – условия для социального взаимодействия, наличие атмосферы взаимного уважения, равенство возможностей в обществе.
- 5 • Отношения с властью – позитивный диалог с властью, наличие обратной связи, возможность жителя влиять на изменения в городе.

Города сравнивались отдельно по каждому из критериев, и затем был составлен итоговый рейтинг, в котором учитывались баллы, набранные городами по всем критериям. Максимальная сумма баллов, равная 100, не была присвоена ни одному городу. В пятерку лидеров вошли Нью-Йорк, Лондон, Москва, Сингапур и Дубай. Нью-Йорк и Лондон, занявшие две первые позиции, получили по 63 балла. За ними следует Москва с разрывом лишь в один балл. Сингапур отстал от лидеров рейтинга на четыре балла, Дубай – на восемь. Минимальные совокупные баллы из 100 возможных получили такие мегаполисы, как Мехико (38 баллов), Гонконг (37 баллов), Токио (36 баллов) и Сан-Паулу (26 баллов).

Примечательно, что каждый из мегаполисов, показавших наилучшие результаты в ито-



говом рейтинге, оказался развит неравномерно. В зависимости от критерия (качество жизни, экономические возможности, отношения в обществе и т. д.) распределение первых строчек рейтинга между конкурентами менялось.

По качеству жизни Москва достигла наилучших результатов из всех исследуемых мегаполисов наравне с Лондоном. При этом экономические возможности (бизнес-климат, возможности для работы и построения карьеры) развиты меньше, чем у других лидеров в пятерке. Вместе с тем российская столица демонстрирует высокую скорость изменений. Среди 16 обследованных городов первые места достались мегаполисам с высокой динамикой жизни – Шанхаю (92 балла), Пекину (91 балл), Сингапуру (88 баллов). Москва – на четвертом месте. Лидеры итогового рейтинга Лондон и Нью-Йорк по данному критерию оказались во второй половине списка.

## В феврале 2022 г. Москва заняла первое место в мировом рейтинге ООН «Индекс городского процветания»

В другом известном рейтинге – The World’s 100 Best Cities – Москва занимает высокую строчку начиная с 2020 г. (четвертая позиция), таким образом оказываясь в пятерке городов, лучших в мире для бизнеса и жизни. Автором

данного рейтинга является консалтинговая компания Resonance Consultancy. Исследователи оценивали такие показатели, как туристическая привлекательность, удобство для жизни, возможности для работы и ведения бизнеса. Кроме того, анализируются возможности экономики, культурной сферы, бизнес-среды, учитывается сбалансированность развития мегаполиса. Первые три позиции рейтинга были присвоены Лондону, Парижу и Нью-Йорку [9].

В феврале 2022 г. Москва заняла первое место в мировом рейтинге ООН «Индекс городского процветания» по качеству жизни и развитию городской инфраструктуры [8]. Названные критерии включают качество здравоохранения, культурно-досуговой сферы, уровень развития образования, науки, информационно-коммуникационных технологий, уровень безопасности, качество общественных пространств, жилищной, социальной и транспортной инфраструктуры.

Результаты участия российской столицы в мировых рейтингах свидетельствуют о том, что московские власти до настоящего момента принимали правильные управленческие решения и выбирали верные направления для инвестиций в отрасли городской экономики.

Для города один из наиболее показательных критериев оценки экономического развития – валовой региональный продукт (ВРП). Динамика его значений для Москвы на протяжении 10 лет положительная даже в 2020 г., несмотря на влияние пандемии коронавируса (рис. 1).

Основные показатели экономической активности свидетельствуют о том, что в 2020 г. Москва успешно прошла точку кризиса [7]. В 2021 г. ее экономика уже возвращалась к уровню до начала пандемии COVID-19. Ни в 2020-м, ни в 2021 г. (согласно предварительным итогам) не происходило снижения инвестиционной активности. В 2020 г. инвестиции в основной капитал выросли по сравнению с 2019 г. на 1,7%. За 2021 г. точных данных на текущий момент еще нет, а оценочный прирост составляет 4,8%. Результаты первых девяти месяцев 2021 г. [4] позволяют надеяться, что город не только достиг оценочных значений, но и превысил их. Помимо этого, к концу III квартала 2021 г. объем инвестиций в россий-

РИС. 1

### Динамика ВРП Москвы в 2010–2020 гг. [6]

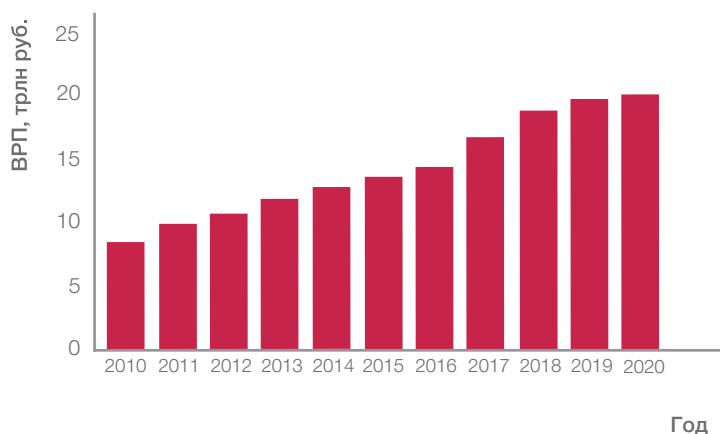
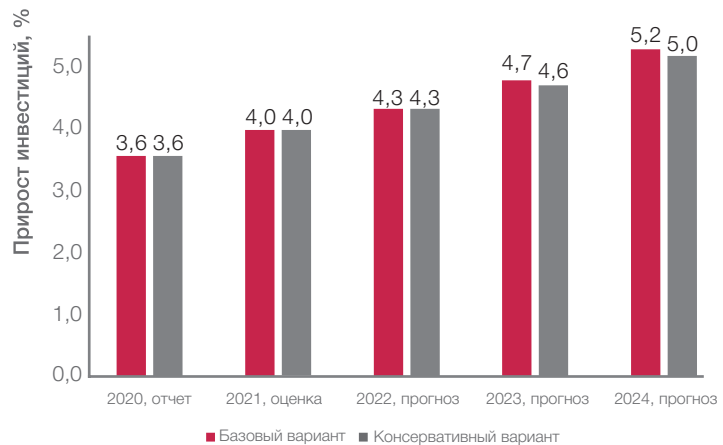


РИС. 2

**Объемы инвестиций в основной капитал Москвы на период с 2020 по 2024 г. [7]**

скую столицу оказался в 2,5 раза выше средних показателей. На долю Москвы пришлось более 18% от всех инвестиций в Россию. Московские власти ожидают, что далее, учитывая все источники финансирования, годовой прирост инвестиций в основной капитал будет находиться в пределах от 3,6% (консервативный сценарий) до 5,2% (базовый вариант) (рис. 2).

В Адресной инвестиционной программе Москвы на 2021–2024 гг. [2] оставлены без изменений те приоритеты инвестиционной политики, которые были определены еще в 2011 г. [3]. Город вкладывает средства главным образом в развитие транспортной инфраструктуры (сейчас в основном в строительство метрополитена, реконструкцию трамвайной инфраструктуры). На долю этого направления приходится более двух третей всех инвестиций. Другие крупные направления – жилищное строительство, строительство школ, объектов культуры, спортивных объектов.

В 2022–2024 гг. российская столица планирует вести активную инвестиционную политику, продолжая оптимизировать инвестиционный климат и стимулировать привлечение инвестиций в реальный сектор экономики.

В 2020 г., очевидно, в связи с ростом онлайн-торговли выросли инвестиции в логистику и складское хозяйство. Чуть меньше половины этих средств принадлежит владельцам бизнесов, а остальная часть – привлеченные ресурсы, причем почти полностью – из столичного бюджета [7]. В 2021 г. транспортировка и хранение занимали по-прежнему заметное место в структуре инвестиций в основной капитал столицы.

В 2020 и 2021 гг. значительно увеличились денежные вливания в строительство, в первую очередь, в коммерческую недвижимость. Собственные финансовые средства вкладывали отечественные строительные компании, подрядчики, специализирующиеся на проектных работах. Интерес к отрасли активно проявляли также и частные инвесторы. Главным источником финансирования выступали привлеченные средства, в том числе из городского бюджета [7].

Значимо выросли инвестиции в отрасль информационных технологий – в телекоммуникации, разработку программного обеспечения, интернет-технологии, ресурсы для хранения

информации и обработки данных. Развитие этой отрасли в 2020 г. в основном происходило за счет собственных средств разработчиков (85%), а бюджетное инвестирование в общем объеме привлеченных ресурсов составило более 50% [7].

Сохранение заметной инвестиционной активности в Москве даже в период пандемии коронавируса говорит о высоком потенциале российской столицы и большом запасе прочности. Наблюдаемый в 2021 г. рост промышленности (пищевой, химической, фармацевтической, текстильной, целлюлозно-бумажной, деревообрабатывающей [8]), очевидно, возможен лишь в здоровой социально-экономической обстановке. Объемы инвестиций в основной капитал города за три квартала 2021 г. более чем на 20% превысили показатели 2020 г. [4].

### **Сохранение заметной инвестиционной активности в Москве даже в период пандемии коронавируса говорит о высоком потенциале российской столицы**

Проявленная городом способность быстро восстанавливаться от последствий кризиса пандемии 2020 г. дает обоснованную надежду на стабильный рост экономики и в 2022 г. Благодаря инвестиционной политике столичного правительства инвестиционная привлекательность Москвы увеличивается, а значит, будут расти доходы и устойчивость городской экономики. Российская столица снова и снова доказывает состоятельность выбранной стратегии развития, оказываясь в числе городов, наиболее комфортных для жизни, по мнению не только зарубежных создателей рейтингов, но и горожан.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Закон города Москвы от 07.10.2015 № 54 (в ред. от 17.02.2021) «Об инвестиционной политике города Москвы и государственной поддержке субъектов инвестиционной деятельности». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Постановление Правительства Москвы от 12.10.2021 № 1591-ПП «Об адресной инвестиционной программе города Москвы на 2021–2024 годы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Постановление Правительства Москвы от 30.10.2011 № 671-ПП «Об утверждении Положения о порядке формирования и реализации адресной инвестиционной программы города Москвы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
4. Инвестиции в экономику Москвы выросли за девять месяцев на 22% // ТАСС: [сайт]. 13.12.2021. URL: <https://tass.ru/ekonomika/13182079> (дата обращения: 03.02.2022).
5. Инвестиционная стратегия Москвы // investmoscow.ru. Инвестиционный портал города Москвы: [сайт]. URL: <https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-investment-strategy> (дата обращения: 07.02.2022).
6. Москва в цифрах // investmoscow.ru. Инвестиционный портал города Москвы: [сайт]. URL: <https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-in-numbers> (дата обращения: 07.02.2022).
7. Прогноз социально-экономического развития города Москвы на 2022 год и плановый период 2023 и 2024 годов // Официальный сайт Мэра Москвы: [сайт]. [https://www.mos.ru/upload/documents/files/2021-10-12PrognozSERMoskvi2022-2024\(pybl\)\(2\).docx](https://www.mos.ru/upload/documents/files/2021-10-12PrognozSERMoskvi2022-2024(pybl)(2).docx) (дата обращения: 03.02.2022).
8. Эксперты ООН признали Москву лучшим мегаполисом мира по качеству жизни // Официальный сайт Мэра Москвы. 03.02.2022. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12299/8050050/> (дата обращения: 03.02.2022).
9. All cities // Best cities. URL: <https://www.bestcities.org/rankings/worlds-best-cities> (дата обращения: 07.02.2022).
10. BCG: Москва среди лидеров по привлекательности для жителей // BCG: [сайт]. 30.06.2021. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/press/30june2021-bcg-moscow-among-leaders-of-attractiveness-for-residents> (дата обращения: 03.02.2022).

## REFERENCES

1. *Law of the City of Moscow of 07.10.2015 No. 54 (as amended on 17.02.2021) "On Moscow's investment policies and state support for investment activities' entities"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. *Moscow Government Decree of 12.10.2021 No. 1591-PP "On Targeted Investment Program of Moscow for 2021-2024"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. *Moscow Government Decree of 30.10.2011 No. 671-PP "On Approval of the Statute on Forming and Realization of Targeted Investment Program of Moscow"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
4. *Investments in Moscow's Economy Have Grown by 22% for the Period of Nine Months*. TASS [website], 13.12.2021. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/13182079> (accessed: 03.02.2022). (In Russ.).
5. *Moscow's Investment Strategy*. *investmoscow.ru. Moscow's Investment Portal* [website]. Available at: <https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-investment-strategy> (accessed: 07.02.2022). (In Russ.).
6. *Moscow in Figures*. *investmoscow.ru. Moscow's Investment Portal* [website]. Available at: <https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-investment-strategy> (accessed: 07.02.2022). (In Russ.).
7. *Forecast of Socio-economic Development of the City of Moscow for 2022 and for the Planned Period of 2023 and 2024*. *Moscow Mayor's Official website*. Available at: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/2021-10-12PrognozSERMoskvi2022-2024\(pybl\)\(2\).docx](https://www.mos.ru/upload/documents/files/2021-10-12PrognozSERMoskvi2022-2024(pybl)(2).docx) (accessed: 03.02.2022). (In Russ.).
8. *UN Experts Have Declared Moscow as the World's Best Metropolis Regarding the Quality of Life*. *Moscow Mayor's Official website*. 03.02.2022. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12299/8050050/> (accessed: 03.02.2022). (In Russ.).
9. *All cities. Best cities* [website]. Available at: <https://www.bestcities.org/rankings/worlds-best-cities> (accessed: 07.02.2022).
10. *BCG: Moscow is Among Leaders as Regards Citizens' Appeal*. BCG [website], 30.06.2021. Available at: <https://www.bcg.com/ru-ru/press/30june2021-bcg-moscow-among-leaders-of-attractiveness-for-residents> (accessed: 03.02.2022). (In Russ.).

**А. А. ШЕСТЕМИРОВ**

доцент кафедры финансового менеджмента и финансового права  
Университета Правительства Москвы,  
кандидат экономических наук, доцент

**A. A. SHESTEMIROV**

Associate Professor with the Chair of Financial Management and Financial Law  
of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,  
PhD in Economics

**А. А. ПЁТРУШКИНА**

студентка 4-го курса бакалавриата Университета Правительства Москвы,  
заместитель председателя Клуба финансовой грамотности  
Университета Правительства Москвы

**A. A. PETRUSHKINA**

4-year Bachelor Student of Moscow Metropolitan Governance  
Yury Luzhkov University, Deputy Chair of the Financial Literacy  
Club of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

## Финансовая грамотность: базовая компетенция общества

## Financial Literacy: the Societal Basic Competence

Финансовая грамотность – одна из важнейших компетенций современного человека. Шесть лет назад наше государство приняло стратегическое решение о повышении уровня финансовой грамотности россиян. Национальной стратегии следуют российские образовательные учреждения, включая в свои образовательные программы основные блоки знаний, которые обеспечивают финансовую компетентность. В Университете Правительства Москвы организован Клуб финансовой грамотности. Вуз планирует расширять спектр образовательных мероприятий, помогая развитию финансовых знаний и умений москвичей. Финансовая грамотность жителей – гарант стабильности общества и устойчивого развития экономики.

Financial literacy is one of fundamental competences of a contemporary man. Six years ago, our country adopted a strategic decision on raising the level of financial awareness of the people. This national strategy is being followed by Russia's educational institutions that make basic scholastic blocks part of their educational programs, which provide for financial competency. In Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University set up the Club of financial literacy. The University plans to expand the variety of its educational events in order to help Muscovites develop their financial knowledge and skills. Financial awareness of public at large is a guarantee of stability of the society as such, as well as of the sustainable development of the economy.

**Ключевые слова:** финансовая грамотность, высшее образование, Университет Правительства Москвы.

**Key words:** financial literacy, higher education, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University.

**Для цитирования:** Шестемиров А. А., Пётрушкина А. А. Финансовая грамотность: базовая компетенция общества // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 1. С. 15–21.

**For citation:** Shestemirov A. A., Petrushkina A. A. Financial Literacy: the Societal Basic Competence. *MMGU Herald*, 2022, no. 1, pp. 15-21. (In Russ.).

**В** российском обществе сегодня прослеживается четкая тенденция к популяризации знаний и умений, которые обеспечивают финансовую грамотность населения. Весной 2020 г. в федеральный закон о Центральном банке Российской Федерации были внесены изменения. У банка появились две новые задачи [1]. Первая – участвовать в проведении государственных мероприятий, направленных на повышение финансовой грамотности граждан. Вторая – принимать меры, которые будут обеспечивать доступность финансовых услуг для обывателей, а также малого и среднего бизнеса.

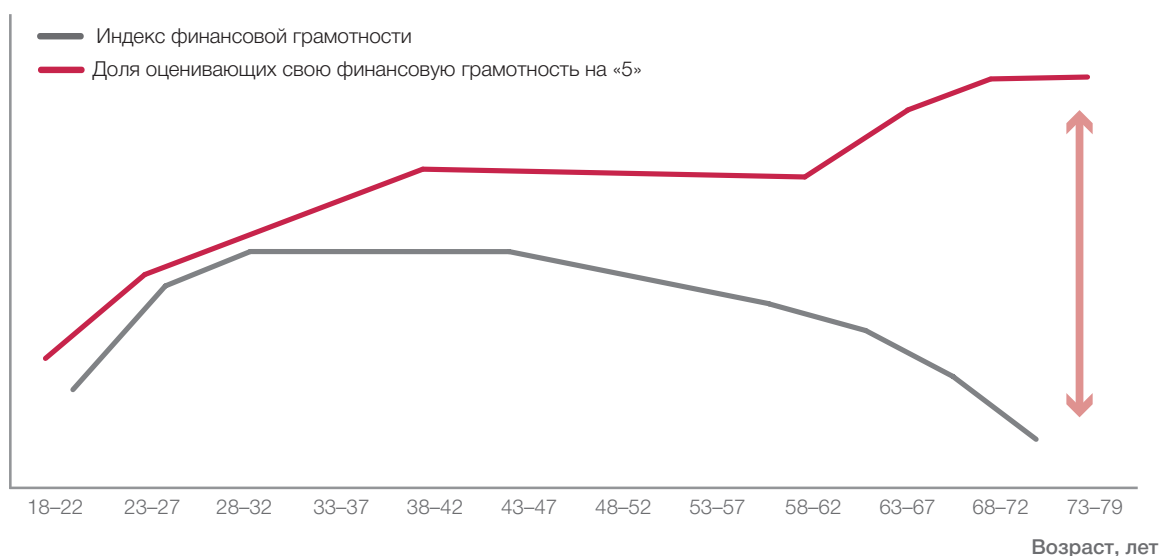
Один из положительных эффектов цифровизации состоит в том, что люди становятся более информированными, более умелыми в пользовании онлайн-сервисами, а финансовые услуги в электронном виде – более доступными для граждан. Тем не менее в 2020 г. уровень финансовой грамотности россиян был ниже средних показателей по миру [6, с. 10]. Самыми образованными в сфере управления финансами оказались жители Франции, Канады и Китая [14]. Примерно на одном уровне с Россией – население Турции и Мексики. Однако важнее то, что очень многие наши соотечественники явно переоценивают свое умение вести денежные дела (рис. 1).

Проблему недостаточной финансовой компетентности своих граждан признает государство. Чтобы ее решить, в 2017 г. была принята национальная стратегия повышения финансовой грамотности россиян [2]. На протяжении пяти лет Минфин России ведет мониторинг уровня финансовой грамотности жителей нашей страны, в регионах реализует пилотные образовательные программы для взрослых людей с низким и средним уровнем дохода и для школьников [12].

Финансовая грамотность – это знания, умения и модели поведения, «необходимые для принятия успешных финансовых решений», которые в итоге позволят достичь «финансового благосостояния» [2]. Если говорить простым языком, это умение распоряжаться своими деньгами. Каждый человек должен сам принимать финансовые решения, влияющие на его личное благосостояние. Без знаний о том, как функционирует финансовый рынок, быть полноценным распорядителем личных денежных средств невозможно. Значит, невозможно позаботиться о собственном будущем. Человек, живущий в современном постоянно меняющемся мире с его экономиче-

РИС. 1

**Переоценка россиянами собственной финансовой грамотности (2020 г.; источник: НАФИ [13])**





скими рисками, должен уметь прогнозировать свои доходы, планировать собственные расходы. Он должен понимать, как можно сократить дефицит собственного бюджета, грамотно противодействовать мошенническим схемам. Наравне с гражданами других развитых стран россиянам необходимо уметь пользоваться всеми современными финансовыми продуктами и инструментами. Для этого нужно учиться, осваивать финансовые компетенции, начиная от понимания связи между риском и доходностью и заканчивая осознанием того, что человек сам несет ответственность за свое благополучие.

В сфере управления личными финансами научное и экспертное сообщество разделяет все многообразие знаний и навыков, относящихся к финансовой грамотности, на несколько блоков. Первый из них – финансовое планирование и бюджетирование личных расходов, т. е. набор компетенций, позволяющих вести грамотный всесторонний анализ собственного бюджета и планировать траты. Эти знания могут быть изложены в достаточно простой форме, но должны быть надежными, профессиональными и подтвержденными практикой. Так, консультанты с мировым именем рекомендуют откладывать ежемесячно не менее 10% получаемого дохода, чтобы обеспечить себе потенциальное богатство [15, с. 160]. Вместе с тем, согласно итогам исследования Центрального банка в 2020 г. [6], из 4 тыс. опрошенных российских граждан разного возраста треть не сберегает и не экономит. Более половины респондентов полностью полагаются на государство в будущем, когда выйдут на пенсию. К началу пандемии, как свидетельствуют данные аналитического центра НАФИ, сбережения были только у половины опрошенных, притом многим «подушки безопасности» не хватило на период локдауна [10].

Второй раздел, формирующий основу финансовой грамотности, – знания о банковских услугах и сбережениях, в первую очередь о вкладах. Данные финансовые инструменты можно считать самыми надежными из всех представленных на рынке. В то же время 40% опрошиваемых россиян уверены, что самый безопасный и самый выгодный способ

сбережения – это вложения в недвижимость [9]. Такое мнение неоднозначно, поскольку в нем нарушено универсальное правило рынка «риск – доходность». Самый выгодный финансовый инструмент не может быть самым надежным, поскольку доходность сопряжена с рисками. Чем надежнее инструмент, тем меньший доход он приносит. Вклады в большинстве своем застрахованы, однако они малодоходные, и лишь некоторые позволяют обогнать инфляцию.

### **Каждый человек должен сам принимать финансовые решения, влияющие на его личное благосостояние**

Третий блок – кредитование, услуги кредитных организаций, микрофинансирование. Сфера потребительского кредитования находится в фокусе пристального внимания экспертов, властей и банков сегодня. Нередко люди, получив возможность взять заем, неосознанно относятся к доставшимся им денежным средствам. Они расходуют их на иные цели, чем планировалось, и забывают о том, что долг придется возвращать. В 2020 г. на фоне кризиса из-за пандемии COVID-2019 заметно увеличилась задолженность российского населения, не только обывателей, но и мелких предпринимателей [3]. Такая тенденция может создавать дополнительные риски для экономики. Умелый выбор финансовых продуктов актуален и для частных лиц, и для представителей малого и среднего бизнеса. Важно понимать, что выгоднее – дожидаться одобрения банка на выдачу займа или получить микрофинансовый заем. Не менее важно правильно спланировать использование привлеченного заемного капитала, следить за его расходованием согласно плану.

### **Умелый выбор финансовых продуктов актуален и для частных лиц, и для представителей малого и среднего бизнеса**

Самый динамично развивающийся сегмент финансового рынка в России сегодня – инве-

**Знания, необходимые для финансовой грамотности**



стирование и услуги по инвестированию на фондовом рынке. Эта тема включена в четвертый раздел знаний, относящихся к финансовой грамотности. Первый в нашей стране индекс рынка ценных бумаг – РТС – был создан в 1995 г., но если сравнивать современную Россию с мировым сообществом, то отечественный фондовый рынок еще очень молод, а стаж инвестирования у российского общества очень мал. История фондовых индексов и фондовых бирж в мире насчитывает несколько сотен лет. Неудивительно, что доля жителей нашей страны, доверяющих инвестиционным инструментам, очень незначительная. Всего 8% опрошиваемых считают надежными и выгодными вложения в акции, и лишь 3% до-

веряют паевым инвестиционным фондам [9]. Сегодня россияне проявляют все больше интереса к фондовому рынку, однако он требует качественной теоретической подготовки, хорошего понимания принципа соотношения риска и доходности. Такой гарантии со стороны государства, какая предусмотрена при депозитном размещении, на рынке ценных бумаг нет. В погоне за высокими процентами доходности инвестор может безвозвратно потерять все вложенные средства.

Следующий модуль знаний, необходимых для финансово грамотного человека, – вопросы страхования, риски страхования и услуги страховщиков. В России при опросах больше половины жителей положительно относятся



**Всероссийский чемпионат по финансовой грамотности** проводится для школьников 6–11-х классов, студентов ссузов и вузов. В 2021 г. в мероприятии приняли участие команды из более чем ста высших учебных заведений со всей России. Команда Университета Правительства Москвы, готовившаяся к чемпионату силами Клуба финансовой грамотности, завоевала призовое третье место.

к услугам страхования в целом. Однако далеко не все эти люди готовы приобретать страховые продукты [8], хотя в период пандемии число застраховавших жизнь и здоровье возросло. Нашим соотечественникам привычны системы обязательного медицинского страхования и обязательного страхования автогражданской ответственности, но учет остальных рисков не заложен в привычку.

Еще один раздел знаний, определяющих финансовую грамотность, относится к практике финансового взаимодействия государства и общества – это налоги, их взимание и система налоговых вычетов. В настоящее время у россиян немало возможностей вернуть себе часть понесенных расходов в счет уплаченных налогов. Однако многим (по разным оценкам, не менее чем 25% населения) неизвестно о существовании налоговых вычетов – на обучение, медицинское обслуживание, покупку квартиры, дополнительного вычета на ипотеку. Более того, государство регулярно включает в перечень вычетов все новые виды расходов. Так, с 1 января 2022 г. каждый россиянин может частично компенсировать траты на занятия физкультурой и спортом. К сожалению, очень немногие россияне обращаются за социальными вычетами [5]. Сверх того, почти половина опрошенных жителей России (43% респондентов) затрудняются назвать нужды, на которые расходуются средства, поступившие в государственный бюджет от налоговых платежей [11].

Многие школы, колледжи и вузы встраивают вышеописанные блоки финансовых знаний (рис. 2) в модули своих образовательных программ [7]. Университет Правительства Москвы входит в число учреждений, участвующих в повышении финансовой компетентности населения. В 2021 г. здесь был создан Клуб финансовой грамотности, миссия которого – совершенствование знаний и навыков финансовой грамотности среди молодежи, в первую очередь студентов. Клуб объединяет учащихся и выпускников вуза, аспирантов и преподавателей.

В ноябре 2021 г. в Университете Правительства Москвы состоялся научно-практический форум «Финансовая грамотность – актуальные

вопросы и современные тренды». Мероприятие проходило в рамках Всероссийской недели финансовой грамотности, организованной Минфином Российской Федерации и Банком России. На площадке форума встретились представители Правительства Москвы, руководство Всероссийского чемпионата по финансовой грамотности, представители Фонда развития правовой культуры, столичные нотариусы, представители научного и экспертного сообщества университета и Клуба финансовой грамотности. По мнению участников, результаты работы форума полностью отвечают национальной Стратегии повышения финансовой грамотности населения в приложении к Москве. Один из главных итогов форума – принятое решение развивать межвузовское сотрудничество, которое позволит повышать уровень финансовой компетентности молодежи. Нужна система мероприятий по повышению финансовой грамотности для студентов неэкономических и нефинансовых специальностей. К участию в этих разработках предложено пригласить профильные департаменты столицы – Департамент экономической политики и развития города Москвы и Департамент образования города Москвы.

Клуб финансовой грамотности Университета Правительства Москвы со своей стороны планирует организовывать и проводить различные практико-ориентированные мероприятия для московских студентов – круглые столы, презентации, брифинги, семинары и т. д. Наибольшую пользу такие встречи принесут, если в них будут участвовать люди с богатым практическим опытом – российские и зарубежные государственные и общественные деятели, ведущие ученые, предприниматели. Кроме того, клуб намерен организовывать и проводить чемпионаты для студентов финансовых специальностей с привлечением потенциальных работодателей.

Члены Клуба финансовой грамотности вовлечены в научно-исследовательскую работу университета, посвященную анализу и развитию финансовых компетенций в российском

## Для Москвы финансовая грамотность ее жителей – гарантия стабильного развития города

обществе. Данные всероссийских опросов [6, 13] говорят о том, что финансовое просвещение жителей нашей страны, и Москвы в частности, – это чрезвычайно актуальное и, судя по опросам [6, 11], явно востребованное направление образовательной деятельности. Среди жителей России наиболее низкие показатели финансовой грамотности у молодых людей в возрасте до 22 лет и людей старше 63 лет [13]. Молодежь студенческого возраста более грамотна, чем школьники старших классов [6, с. 17]. Университет Правительства Москвы уже много лет сотрудничает со многими столичными школами – создает и проводит образовательные мероприятия и для учащихся, и для учителей. Налаженные контакты могут послужить отправной точкой для создания нового направления совместной работы –

по развитию финансовой грамотности столичных школьников. Второе новое направление работы должно охватывать людей старшего поколения. Недостаток финансовых знаний делает их менее защищенными от рыночных рисков, а главное – от противоправных действий финансовых мошенников. Университет Правительства Москвы на базе Клуба финансовой грамотности планирует в будущем развивать образовательную среду, подходящую по формату людям в возрасте. Такие мероприятия прикладной направленности могли бы стать частью проекта «Московское долголетие», к содержательному наполнению которого столичное правительство активно привлекает вузы [4].

Университет Правительства Москвы продолжает проводить исследования и расширять горизонты своего участия в развитии одной из насущных компетенций общества. Высокая финансовая культура граждан лежит в основе экономического благополучия страны, а для Москвы финансовая грамотность ее жителей – гарантия стабильного развития города.

### ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Федеральный закон № 106-ФЗ от 03.04.2020 «О внесении изменений в Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Стратегия повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 годы // Распоряжение Правительства РФ от 25.09.2017 № 2039-р. Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Анализ динамики долговой нагрузки населения России в II–III кварталах 2020 года на основе данных бюро кредитных историй / Банк России. М., 2021. 22 с.
4. В 13 столичных вузах открыты онлайн-занятия для участников «Московского долголетия» // Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы: [сайт]. 25.01.2022. URL: <https://dszn.ru/moscowLongevity/news/view/8086> (дата обращения: 15.02.2022).
5. Владимир Назаров о налоговых вычетах и причинах, почему этим пользуется небольшое число россиян // Федеральная налоговая служба: [сайт]. 30.10.2020. URL: <https://www.nalog.gov.ru/m77/news/smi/10148278/> (дата обращения: 14.02.2022).
6. Измерение уровня финансовой грамотности / Банк России // Финансовая культура: [сайт]. URL: [https://fincult.info/upload/iblock/4ef/izmerenie\\_urovnia\\_fin\\_gr.pdf](https://fincult.info/upload/iblock/4ef/izmerenie_urovnia_fin_gr.pdf) (дата обращения: 11.02.2022).
7. Измерение уровня финансовой грамотности: 3 этап // Банк России: [сайт]. 26.03.2021. URL: [https://cbr.ru/analytics/szpp/fin\\_literacy/fin\\_ed\\_intro](https://cbr.ru/analytics/szpp/fin_literacy/fin_ed_intro) (дата обращения: 14.02.2022).
8. Итоги пандемии: рост доверия страховщикам и инвестиционным брокерам // НАФИ: [сайт]. 28.09.2021. <https://nafi.ru/analytics/itogi-pandemii-rost-doveriya-strakhovshchikam-i-investitsionnym-brokeram/> (дата обращения: 14.02.2022).
9. Как сохранить деньги в кризис: россияне назвали самые надежные и выгодные способы вложений // НАФИ: [сайт]. 02.04.2020. URL: <https://nafi.ru/analytics/kak-sokhranit-dengi-v-krizis-rossiyane-nazvali-samye-nadezhnye-i-vygodnye-sposoby-vlozheniy> (дата обращения: 14.02.2022).
10. Лисицына М. Почти половина россиян встретили пандемию без сбережений // РБК: [сайт]. 30.06.2022. URL: <https://www.rbc.ru/society/30/06/2020/5efaa0f69a79476b3aa85354> (дата обращения: 14.02.2022).

11. Налоги глазами россиян: [видео] / Фонд «Центр стратегических разработок» // ЦРС: [сайт]. 26.05.2020. URL: <https://www.csr.ru/ru/publications/nalogi-glazami-rossiyan/> (дата обращения: 14.02.2022).
12. Образовательные программы и информационные кампании по финансовой грамотности // Минфин России. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/om/fingram/directions/programs/> (дата обращения: 11.02.2022).
13. Результаты второй волны измерения уровня финансовой грамотности россиян // НАФИ: [сайт]. 2021. Май. URL: <https://nafi.ru/projects/finansy/rezultaty-vtoroy-volny-issledovaniya-urovnya-finansovoy-gramotnosti-rossiyan> (дата обращения: 11.02.2022).
14. Трескова К. Финансовая безграмотность // Бробанк.ру: [сайт]. 13.07.2020. URL: <https://brobank.ru/finansovaya-bezgramotnost> (дата обращения: 11.02.2022).
15. Шефер Б. Путь к финансовой свободе. М.: Попурри, 2018. 336 с.

## REFERENCES

1. *Federal Law of 03.04.2020 No. 106-FZ "On amending Federal Law "On the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia)".* Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Strategy of Improving Financial Literacy in the Russian Federation for 2017-2023. In *Decree of the Government of the Russian Federation of 25.09.2017 No. 2039-p.* Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. Bank of Russia. *Analysis of Russian Population's Debt Burden in the II-III quarters of 2020 Based on Data by Credit Reference Bureau.* Moscow, 2021. 22 p. (In Russ.).
4. 13 Moscow's Higher Educational Institutions Have Started Online Classes for Members of "Moscow Longevity" Initiative. *Department of Labor and Social Security of Moscow Government* [website], 25.01.2022. Available at: <https://dszn.ru/moscowLongevity/news/view/8086> (accessed: 15.02.2022). (In Russ.).
5. Vladimir Nazarov on Tax Deductions and Reasons Why So Few Russian Citizens Make Use of It. *Federal Fiscal Service* [website]. 30.10.2020. Available at: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/smi/10148278/> (accessed: 14.02.2022). (In Russ.).
6. Bank of Russia. *Assessing Levels of Financial Literacy. Financial culture* [website]. Available at: [https://fincult.info/upload/iblock/4ef/izmerenie\\_urovnia\\_fin\\_gr.pdf](https://fincult.info/upload/iblock/4ef/izmerenie_urovnia_fin_gr.pdf) (accessed: 11.02.2022). (In Russ.).
7. Assessing Levels of Financial Literacy: 3 Stage. *Bank of Russia* [website], 26.03.2021. Available at: [https://cbr.ru/analytics/szpp/fin\\_literacy/fin\\_ed\\_intro](https://cbr.ru/analytics/szpp/fin_literacy/fin_ed_intro) (accessed: 14.02.2022). (In Russ.).
8. The Pandemic Results: Growth of Confidence Towards Insurance Companies and Investment Brokers. *NAFI* [website], 28.09.2021. Available at: <https://nafi.ru/analytics/itogi-pandemii-rost-doveriya-strakhovshchikam-i-investitsionnym-brokeram> (accessed: 14.02.2022). (In Russ.).
9. How to Keep Your Money in Crisis: Russian Citizens Named the Most Reliable and Advantageous Ways of Investing Money. *NAFI* [website], 02.04.2020. Available at: <https://nafi.ru/analytics/kak-sokhranit-dengi-v-krizis-rossiyane-nazvali-samye-nadezhnye-i-vygodnye-sposoby-vlozheniy> (accessed: 14.02.2022). (In Russ.).
10. Lisitsyna M. Nearly Half of the Russians Met the Pandemic with No Savings. *RBC* [website], 30.06.2022. Available at: <https://www.rbc.ru/society/30/06/2020/5efaa0f69a79476b3aa85354> (accessed: 14.02.2022). (In Russ.).
11. "Center for Strategic Studies" Foundation. Taxes Through the Eyes of the Russians [video]. *CSR* [website], 26.05.2020. Available at: <https://www.csr.ru/ru/publications/nalogi-glazami-rossiyan/> (accessed: 14.02.2022). (In Russ.).
12. Educational Programs and Information Campaigns on Financial Literacy. *Ministry of Finance of the Russian Federation* [website]. Available at: <https://minfin.gov.ru/ru/om/fingram/directions/programs/> (accessed: 11.02.2022). (In Russ.).
13. Results of the Second Wave of Assessment of Russians' Financial Literacy Levels. *NAFI* [website], 2020, May. Available at: <https://nafi.ru/projects/finansy/rezultaty-vtoroy-volny-issledovaniya-urovnya-finansovoy-gramotnosti-rossiyan> (accessed: 11.02.2022). (In Russ.).
14. Treskova K. Lack of Financial Literacy. *Brobank.ru* [website], 13.07.2020. Available at: <https://brobank.ru/finansovaya-bezgramotnost> (accessed: 11.02.2022). (In Russ.).
15. Shefer B. *Put' k Finansovoj Svobode* [The Path to Financial Liberty]. Moscow: Popurry Publ., 2008. 336 p. (In Russ.).





**С. И. ОПАРИНА**

заместитель заведующего кафедрой финансового менеджмента и финансового права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук, доцент

УДК 338(430-21Мюнхен)

**S. I. OPARINA**

Deputy Chair of Financial Management and Financial Law of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Economics, Docent



**Е. Ю. АЛФЕРОВА**

доцент кафедры финансового менеджмента и финансового права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук

**E. Yu. ALFEROVA**

Associate professor with the Chair of Financial Management and Financial Law of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Economics

## Влияние пандемии на бюджет европейского мегаполиса: Мюнхен

## The Effect of the Pandemic on a European Metropolis's Budget: Munich

Спустя месяцы пандемии COVID-19 в мире начался процесс восстановления экономик городов. До пандемии не было сомнений, что Мюнхен, третий по величине город Германии, процветает. Динамика налоговых доходов и расходов, кредиторской задолженности в 2016–2019 гг. свидетельствует о его финансовом благополучии. В 2020 г. городская экономика испытала сильный удар, снизивший доходы коммерческих компаний и индивидуальных предпринимателей. Увеличились расходы на социальные программы, материальную поддержку жителей. В 2021 г. кредиторская задолженность Мюнхена существенно возросла, однако некоторые показатели приблизились к допандемийным значениям.

As months have gone by since the advent of COVID-19 pandemic the world begins to witness the process of cities' economic resurgence. The pre-pandemic period left no doubt whatsoever as to the fact of Germany's third largest city – Munich being a thriving metropolis. The tax revenues and expenses dynamics and that of accounts payable in 2016–2019 attest the city's financial health. In 2020 the city's economy experienced a heavy blow that reduced the revenues of both commercial enterprises and private businesses. There was an increase in spendings on social programs and financial support to the citizens. In 2021 Munich's payables witnessed a sharp increase, nonetheless several indices recovered to the pre-pandemic levels.



**Ключевые слова:** COVID-19, Европейский союз, городское управление, финансы.

**Key words:** COVID-19, European Union, city management, finances.

**Для цитирования:** Опарина С. И., Алферова Е. Ю. Влияние пандемии на бюджет европейского мегаполиса: Мюнхен // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 1. С. 22–27.

**For citation:** Oparina S. I., Alferova E. Yu. The Effect of the Pandemic on a European Metropolis's Budget: Munich. *MMGU Herald*, 2022, no. 1, pp. 22–27. (In Russ.).

**В**лияние пандемии COVID-19 на экономику мегаполисов активно обсуждается мировым сообществом. В крупных городах мира живет основное население стран. Здесь сосредоточены бизнесы, технологии, производства. Поэтому города достаточно точно отражают экономическое состояние государств, их реакцию на происходящие в мире события. В период кризиса пандемии сложились беспрецедентные условия для управления городами: на всех уровнях власти руководителям приходилось быстро, но с возможно минимальными ошибками предсказывать ход развития событий и принимать нестандартные решения.

Не только запас прочности, но и гибкость управления влияет на состояние городской экономики. В Европе наиболее стабильный рост и высокий уровень развития характерны для экономики Германии. В страновом обзоре, подготовленном Счетной палатой Российской Федерации [3], сделан прогноз о ее успешном восстановлении после начала пандемии и локдауна. Немалую роль здесь играет опыт, полученный правительством страны во время мирового финансового кризиса 2009 г. Среди мегаполисов Германии, особенно успешных экономически, выделяется Мюнхен. В рейтинге глобальных перспективных городов (Global Cities Outlook) в 2021 г. он занял третье место [11].

До пандемии экономику Мюнхена можно было сравнить с «финансовым раем» – такой эпитет подобрал руководитель казначейства Мюнхена Кристоф Фрай в годовом отчете 2018 г. Пандемия COVID-19 заметно повлияла на основные сферы исполнения городского бюджета и структуру городских доходов и расходов.

Крупнейший населенный пункт Баварии, Мюнхен – ведущий центр туризма в Германии. Данное направление является важной отраслью городской экономики. Между тем, в 2020 г. из-за пандемии коронавируса количество туристов в городе уменьшилось на 65,8% по сравнению с 2019 г. – с 8,75 млн человек до 2,56 млн [8].

Ограничения, вызванные пандемией, оказали разрушительное воздействие на авиаперевозки: в 2020 г. пассажиропоток сократился на 76,8% по сравнению с 2019 г. (с 47,9 млн

человек до 11,1 млн) [6]. Сильно пострадала сфера развлечений. Согласно данным о посещении объектов культуры и спорта, в Мюнхене за год начиная с 2019 г. существенно снизилось число посещений ботанического сада (на 52%), бассейнов (на 55%), кинотеатров (на 70%) и зоопарка (на 72%) [7].

Количество банкротств в 2020 г. по сравнению с 2019 г. возросло на 9%, и больше всего их произошло не в гостиничном и ресторанном бизнесе, а в сфере информации и телекоммуникации [6]. Согласно официальной статистике, доля безработных за период с января 2020 г. по май 2021 г. выросла на 32,6% [5].

Кризис пандемии COVID-19 особенно заметно сказался на экономике мегаполисов, у которых основным источником пополнения бюджета являются налоги, которыми облагаются доходы граждан и организаций. В структуре доходов Мюнхена такие налоги составляют более 50%. В 2020 г. доходы города сократились, а расходы возросли, что привело к дефициту бюджета (рис. 1).

Основные налоги в Мюнхене – муниципальный налог на бизнес (Gewerbesteuer), подоходный налог (Einkommensteuer), налог на недвижимое имущество (Grundsteuer), налог на добавленную стоимость (Umsatzsteuer), налог на собак (Hundesteuer) и налог на второе местожительство (Zweitwohnungsteuer). Среди них первые два являются наиболее важными для пополнения городского бюджета: они составляют львиную долю всех доходов от налогов (рис. 2).

рис. 1

### Исполнение городского бюджета Мюнхена в 2016–2020 гг. [9, 10]

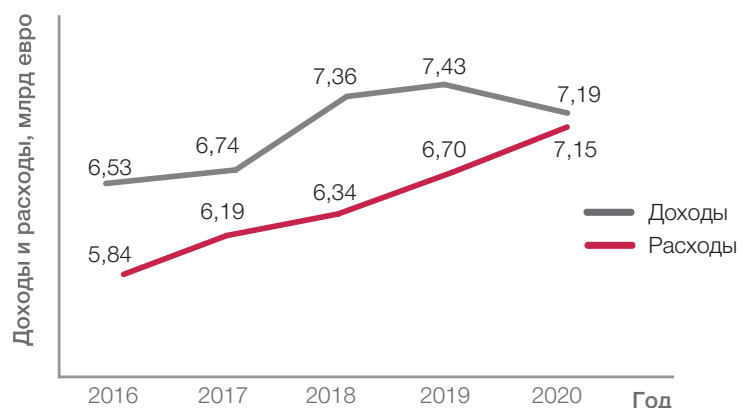


РИС. 2

**Структура налоговых доходов в бюджете Мюнхена на примере 2019 г. [9, 10]**

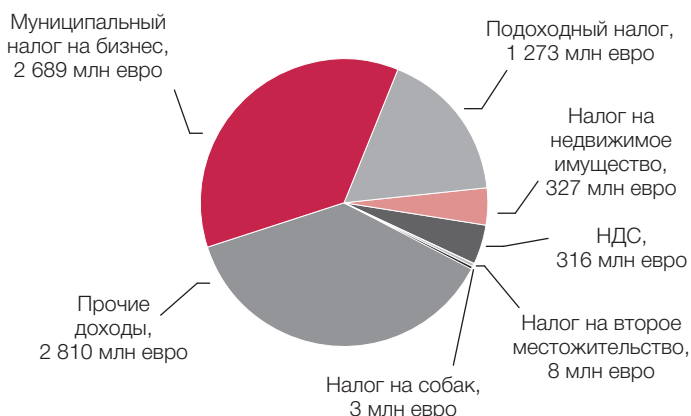
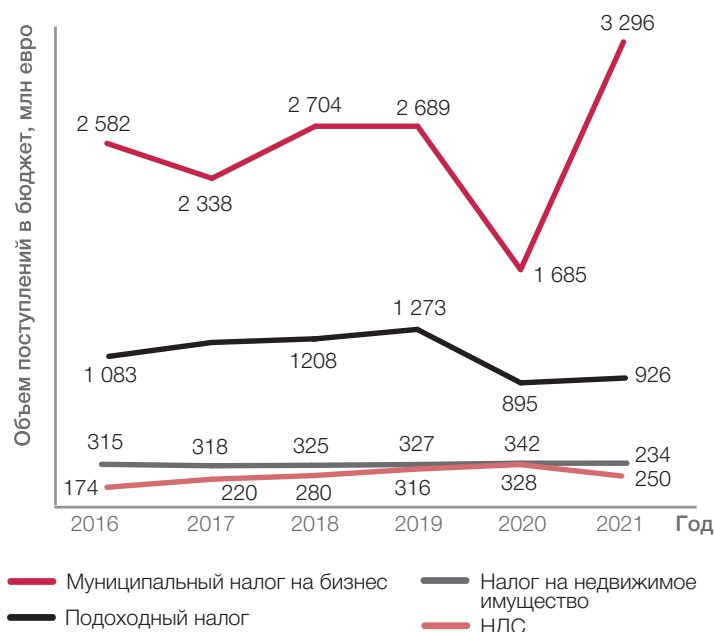


РИС. 3

**Динамика основных налоговых поступлений в бюджет Мюнхена в 2016–2021 гг. [9, 10, 12]**



Муниципальный налог на бизнес применяется к предприятиям, обществам, физическим лицам, которые занимаются промышленной, торговой и другими видами деятельности. Подоходный налог платят индивидуальные предприниматели, фрилансеры, адвокаты, нало-

говые консультанты, врачи, если у них есть своя практика. До начала пандемии, в период 2016–2019 гг., суммарная доля двух названных налогов в общем бюджете доходов составляла 52–56%. В 2020 г. она сократилась до 41% [9, 10]. В 2021 г. ожидалось<sup>1</sup> ее увеличение до 50%. В итоге сборы муниципального налога на бизнес в завершившемся году существенно превысили запланированные объемы [12]: цифра достигла почти 3,3 млрд евро вместо прогнозных 2,14 [10]. Однако ниже запланированного оказалось фактическое поступление подоходного налога.

Поступления по другим налоговым статьям тоже изменились (кроме дохода, получаемого за счет уплаты налога на собак, – он стабилен год от года). Сами по себе названные поступления на порядок ниже, чем доходы от двух главных налогов, и не так заметно отражаются на финансовом балансе. Сумма, поступившая в бюджет за счет налога на недвижимое имущество, в 2021 г. увеличилась с 328 млн евро до 334 млн (на 1,8%) (рис. 4). Доходы от налога на добавленную стоимость (НДС) в 2021 г. резко снизились – на 26,9% (с 342 до 250 млн евро).

Налог на второе местожительство начисляется на годовую сумму арендной платы, если гражданин прописан в одном городе, а проживает в другом. Согласно официальным данным, поступления от оплаты этого налога уменьшились на 12,5% в 2020 г. и на 28,5% – в 2021 г. (по сравнению с 2019 г.)<sup>3</sup>. Снижение доходов от названного налога произошло из-за оттока жителей, имеющих основное место прописки за пределами Мюнхена.

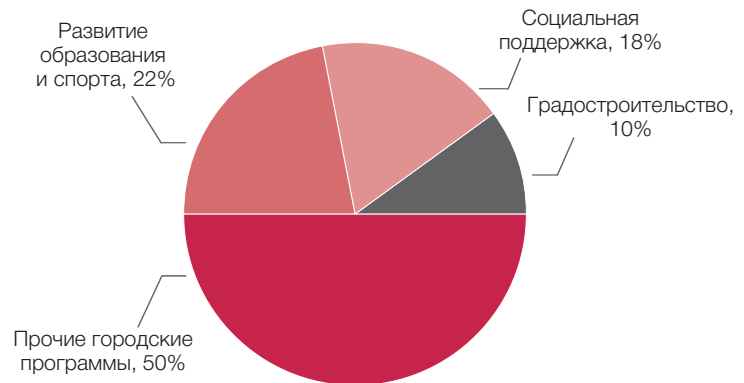
Самый прибыльный налог – муниципальный налог на бизнес в 2021 г. принес городу больше дохода, чем даже в годы до пандемии. Однако этого объема оказалось недостаточно, чтобы компенсировать влияние другого фактора, сказавшегося на финансовом балансе мегаполиса, – роста расходов.

<sup>1</sup> Данные по исполнению бюджета Мюнхена за 2020 и 2021 гг. доступны не в полном объеме, поэтому в исследовании использовались данные по проекту исполнения бюджета за 2020 г. и план бюджета на 2021 г. – Прим. авт.

<sup>2</sup> Данные за 2020 и 2021 гг. для налога на недвижимое имущество – оценочные.

<sup>3</sup> Официальные фактические данные на момент написания статьи не предоставлены. В 2016–2019 гг. жители Мюнхена платили 6–8 млн евро в год; в проекте исполнения бюджета за 2020 г. поступления составляют 7 млн евро, в 2021 г. запланировано 5 млн евро. – Прим. авт.

РИС. 4

**Структура расходов бюджета Мюнхена (на примере 2019 г.) [9, 10]**

В Мюнхене приоритетными направлениями расходов являются программы по развитию образования и спорта, социальная поддержка и градостроительство. На их долю приходится около 50% всех трат городского бюджета (рис. 4).

Примечательно, что расходы на программу развития образования и спорта не только не снизились в проблемном 2020 г., а наоборот, город потратил больше, чем в прошлые годы (рис. 5). В рамках данного социального проекта осуществляется, например, строительство детских садов.

Под влиянием пандемии COVID-19 траты города на социальную поддержку горожан (помощь родителям, имеющим несовершеннолетних детей, дотации на коммунальные расходы и др.) росли и в 2020 г., и в 2021 г. За прошлый год их объем увеличился почти на 10% по сравнению с 2019 г., хотя до начала неблагоприятного периода количество средств, выделяемых на данную программу, снижалось (рис. 5).

В 2020 и 2021 гг. сократились расходы на градостроительство, хотя основная часть бюджета по этой программе направляется на постройку социального жилья.

Помимо трех самых крупных с точки зрения финансирования программ, заслуживают внимания еще три:

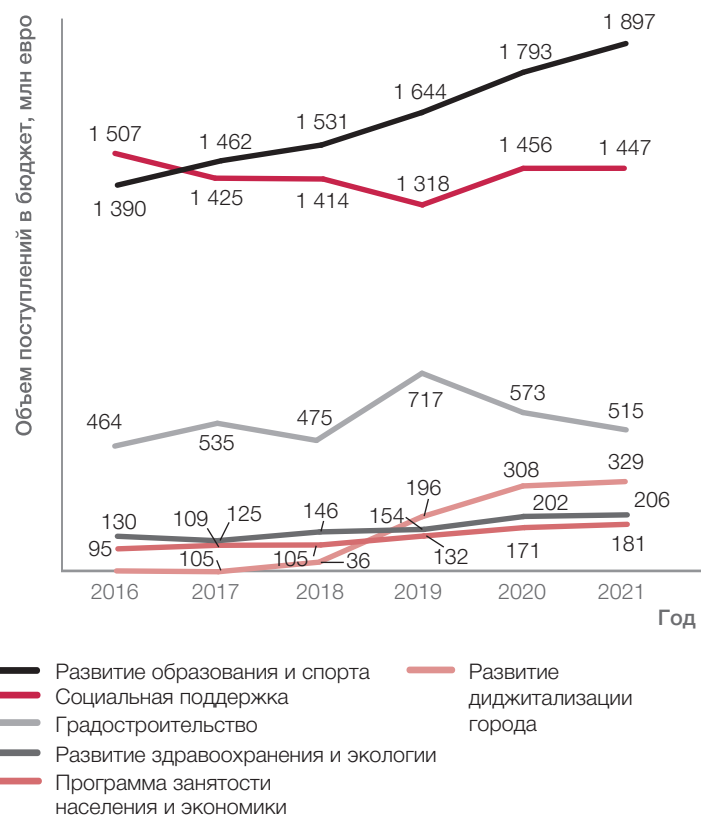
- программа занятости населения и экономики;
- развитие здравоохранения и экологии;
- развитие цифровизации города.

По всем указанным направлениям расходы из городского бюджета планомерно увеличивались даже в проблемный период. Наиболее заметно выросли траты на относительно новую программу – цифровизацию города. И в 2020, и в 2021 г. в нее было вложено в 1,5 раза больше средств, чем в 2019 г.

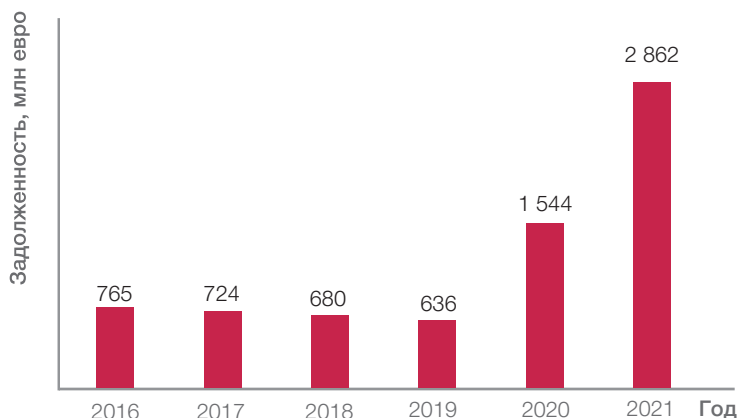
Возникший дефицит бюджета власти Мюнхена компенсируют за счет кредитов, получаемых, в первую очередь, от государства и коммерческих банков примерно в равных долях (743,9 млн евро и 698,2 млн евро соответственно). В 2020 г. к двум названным источникам прибавились иностранные заимствования (100 млн евро), а общая задолженность города возросла на 143,3% [12, 13].

Дефицит бюджета, резкое увеличение задолженности не оставляют сомнений, что кризис, вызванный пандемией, существенно повлиял на финансовое благополучие Мюнхена. Однако рекордные сборы муниципального налога на бизнес в 2021 г. позволяют надеяться на скорое восстановление экономики города. Вместе с тем индивидуальные предприниматели продолжают испытывать трудности: в 2021 г. поступления по подоходному налогу ниже ожидаемых. Кроме того, за прошлый год заметно уменьшились поступления от уплаты НДС.

РИС. 5

**Динамика основных расходов бюджета Мюнхена [9, 10]**

**Динамика кредиторской задолженности Мюнхена в 2016–2021 гг. [12, 13]**



Анализ бюджета города позволяет судить об эффективности работы городских властей. Однако ученые делают выводы, глядя из настоящего в прошлое. Планировать управление мегаполисом в настоящем, в чрезвычайных обстоятельствах, в условиях неопределенности, проблематично, даже имея мощные инструменты предсказательной аналитики. Ближайшие годы покажут справедливость выбранной властями тактики и стратегии во время пандемии COVID-19.

Однако уже сегодня социально-экономические показатели дают возможность экспертам оценивать успешность действий городских управленцев. Так, в рейтинге городов мира, составленном Высшей школой экономики [1], Москва заняла второе место по эффективности действий властей в период пандемии коронавируса. Исследователи оценивали три параметра – состояние системы здравоохранения,

стабильность экономики и социальной сферы в период пандемии, устойчивость и приоритеты городского бюджета. В исследовании консалтинговой компании EY [4] также дана высокая оценка успешности действий Правительства Москвы в кризисный период 2020 г. Отмечен гибкий подход к введению ограничительных мер, благодаря которому российской столице удалось добиться выдающихся результатов в борьбе с последствиями коронавирусной инфекции.

Аналитики, изучая результаты действий городских властей, составляют рейтинги городов, отмечая победителей и отдавая нижние строчки тем, кому не удалось подобрать эффективную стратегию управления. Однако для городских управленцев удачные решения, равно как и неудачные, имеют иную ценность. Они представляют собой знание, которое должно становиться частью общемировой науки управления мегаполисами. Города, обменивающиеся эффективными практиками, создают единый пул профессионального опыта. Он поможет им в дальнейшем находить лучшие решения для преодоления любых негативных внешних влияний, будет способствовать скорейшему восстановлению экономик и продвижению на пути устойчивого развития.

## § ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Крупнейшие мегаполисы: эффективность городской политики в период пандемии коронавируса / Высшая школа экономики. М., 2021. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/473017889.pdf> (дата обращения: 24.01.2022).
2. Определены меры социальной поддержки для тех, кто попал в сложную ситуацию из-за коронавируса // Официальный сайт Мэра Москвы. 15.04.2020. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12299/6441050/> (дата обращения: 24.01.2022).
3. Страновой обзор: опыт Германии в борьбе с COVID-19 / Департамент международного и регионального сотрудничества Счетной палаты РФ. 2020. URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Germany-Covid-19.pdf> (дата обращения: 25.01.2022).
4. COVID-19 в мегаполисах мира: практики борьбы с последствиями пандемии / Эрнст энд Янг – оценка и консультационные услуги // EY: [сайт]. 2021. URL: [https://www.ey.com/ru\\_ru/covid-19/covid-19-support-measures-across-the-world](https://www.ey.com/ru_ru/covid-19/covid-19-support-measures-across-the-world) (дата обращения: 24.01.2022).
5. Corona Sonderseite – Arbeitsmarkt Strukturelle Daten und Auswirkungen im Bereich Arbeitsmarkt // Muenchen.de: [сайт]. URL: <https://stadt.muenchen.de/infos/statistik-corona-arbeitsmarkt.html> (дата обращения: 26.01.2022).
6. Corona Sonderseite – Gesellschaft Strukturelle Daten und Auswirkungen im Bereich der Gesellschaft // Muenchen.de: [сайт]. URL: <https://stadt.muenchen.de/infos/statistik-corona-gesellschaft.html> (дата обращения: 26.01.2022).
7. Corona Sonderseite – Kultur und Freizeit Strukturelle Daten im Bereich Kultur und Freizeit // Muenchen.de: [сайт]. URL: <https://stadt.muenchen.de/infos/statistik-corona-kulturundfreizeit.html> (дата обращения: 26.01.2022).
8. Corona Sonderseite – Wirtschaft. Strukturelle Daten und Auswirkungen im Bereich der Wirtschaft // Muenchen.de: [сайт]. URL: <https://stadt.muenchen.de/infos/statistik-corona-wirtschaft.html> (дата обращения: 26.01.2022).



9. Der Jahresabschluss Landeshauptstadt München 2018 / Landeshauptstadt München – Stadtkämmerei. München, 2019. 23 Seiten.
10. Der Jahresabschluss Landeshauptstadt München 2021 / Landeshauptstadt München – Stadtkämmerei. München, 2021. 44 Seiten.
11. Global Cities: divergent prospects and new imperatives in the global recovery. 2021 Global Cities Report / Kearney. 2021. URL: <https://www.kearney.com/global-cities/2021> (дата обращения: 25.01.2022).
12. Monatliche Finanzinformation. November Ausgabe. 22.12.2021 // Muenchen.de: [сайт]. URL: <https://stadt.muenchen.de/news/finanzinformation-.html> (дата обращения: 26.01.2022).
13. Shuldenbericht Landeshauptstadt München 2020 / Landeshauptstadt München – Stadtkämmerei. München, 2021. 32 Seiten.

## REFERENCES

1. Higher School of Economics. *Major Metropolices: Efficiency of City Management Policies under Coronavirus Pandemic Conditions*. Moscow, 2021. Available at: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/473017889.pdf> (accessed: 24.01.2022). (In Russ.).
2. Measures of Social Support for Those Financially Hit by Coronavirus Pandemic Have Been Determined. *Moscow Mayor's Official website*, 15.04.2020. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12299/6441050> (accessed: 24.01.2022). (In Russ.).
3. Department of International and Regional Cooperation of the Accounts Chamber of the Russian Federation. *Review by Countries: Germany's Best Practices in Fighting COVID-19*. 2020. Available at: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Germany-Covid-19.pdf> (accessed: 25.01.2022). (In Russ.).
4. Ernst &Young – Evaluations and Consulting Services. *COVID-19 in the World's Metropolices: Best Practices for Tackling the Pandemic's Effects*. EY [website]. 2021. Available at: [https://www.ey.com/ru\\_ru/covid-19/covid-19-support-measures-across-the-world](https://www.ey.com/ru_ru/covid-19/covid-19-support-measures-across-the-world) (accessed: 24.01.2022). (In Russ.).
5. Corona Sonderseite – Arbeitsmarkt Strukturelle Daten und Auswirkungen im Bereich Arbeitsmarkt. *Muenchen.de* [website]. Available at: <https://stadt.muenchen.de/infos/statistik-corona-arbeitsmarkt.html> (accessed: 26.01.2022).
6. Corona Sonderseite – Gesellschaft Strukturelle Daten und Auswirkungen im Bereich der Gesellschaft. *Muenchen.de* [website]. Available at: <https://stadt.muenchen.de/infos/statistik-corona-gesellschaft.html> (accessed: 26.01.2022).
7. Corona Sonderseite – Kultur und Freizeit Strukturelle Daten im Bereich Kultur und Freizeit. *Muenchen.de* [website]. Available at: <https://stadt.muenchen.de/infos/statistik-corona-kulturundfreizeit.html> (accessed: 26.01.2022).
8. Corona Sonderseite – Wirtschaft. Strukturelle Daten und Auswirkungen im Bereich der Wirtschaft. *Muenchen.de* [website]. Available at: <https://stadt.muenchen.de/infos/statistik-corona-wirtschaft.html> (accessed: 26.01.2022).
9. Landeshauptstadt München – Stadtkämmerei. *Der Jahresabschluss Landeshauptstadt München 2018*. München, 2019. 23 Seiten.
10. Landeshauptstadt München – Stadtkämmerei. *Der Jahresabschluss Landeshauptstadt München 2021*. München, 2021. 44 Seiten.
11. Kearney. *Global Cities: divergent prospects and new imperatives in the global recovery*. 2021 Global Cities Report. Available at: <https://www.kearney.com/global-cities/2021> (accessed: 25.01.2022).
12. Monatliche Finanzinformation. November Ausgabe. 22.12.2021. *Muenchen.de* [website]. Available at: <https://stadt.muenchen.de/news/finanzinformation-.html> (accessed: 26.01.2022).
13. Landeshauptstadt München – Stadtkämmerei. *Shuldenbericht Landeshauptstadt München 2020*. München, 2021. 32 Seiten.



**А. С. СОЛОВЬЕВ**

руководитель представительства Россотрудничества  
в Республике Сингапур (Русский дом)

**A. S. SOLOVIEV**

Head of Rossotrudnichestvo Mission in Singapore (Russian House)

## Философия порядка: устройство государственного сектора Сингапура

## The Philosophy of Order: Organization of the State Sector in Singapore

Государство Сингапур в течение нескольких десятилетий прошло впечатляющий путь от небольшой бедной страны до видного рыночного игрока, занявшего место среди мировых лидеров экономического развития. Успехи Сингапура объясняются эффективными подходами к управлению страной. Среди них главнейший – правильно организованный кадровый менеджмент в государственном секторе. Для эффективного управления большую ценность представляет доверие жителей к власти. Сотрудничество с ними служит формой, в которой зарождаются продуктивные идеи, решения и реализуются инновации. Вторая причина быстрого экономического роста Сингапура – умело и вовремя взятый курс на цифровизацию всех сфер жизни общества, в том числе государственной службы. Современный лидер должен отличаться открытостью и гибкостью ума, высокими моральными качествами, четко следовать кодексу государственного служащего. Власти, направленно укрепляя партнерские отношения с бизнесом, профсоюзами и простыми гражданами, создают единую «экосистему» государства, устойчивую и способную эффективно развиваться.

In the course of several decades the State of Singapore has come a long way from a small poor country to a prominent market player that has taken its place among world economic leaders. Singapore's success story is explained by effective approaches to state management. The uppermost among the latter is well-structured HR management in public sector. A great asset for effective management is the trust of the people, whose cooperation is a form wherein productive ideas and solutions are born and where innovation is realized. The second reason for Singapore's swift economic growth was an able and quite timely course for digitalization of all walks of life, including civil service. A contemporary leader must stand out for his or her openness and intellectual flexibility, high moral standards and be true to the civil service code of behavior. By purposely strengthening partnership with business community, labor unions and ordinary citizens the powers that be create the state's unified "ecosystem" that is stable and able to develop efficiently.

**Ключевые слова:** государственное управление, государственная служба, Сингапур.

**Key words:** public administration, civil service, Singapore.

**Для цитирования:** Соловьев А. С. Философия порядка: устройство государственного сектора Сингапура // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 1. С. 28–33.

**For citation:** Soloviev A. S. The Philosophy of Order: Organization of the State Sector in Singapore. *MMGU Herald*, 2022, no. 1, pp. 28-33. (In Russ.).

**Н**а протяжении десятилетий Сингапур стремительно достигает намеченных национальных целей: его экономика конкурентоспособна и эффективно развивается, экологические показатели свидетельствуют о том, что окружающая среда устойчива, в стране растёт качество жизни. Каким образом государству удалось добиться таких впечатляющих результатов почти с нуля меньше чем за 60 лет своего существования? Страна имеет небольшую территорию и численность населения (5,7 млн человек в 2020 г. [14]), не принадлежит к числу государств, богатых минерально-сырьевыми или земельными ресурсами. Более того, она сама сильно зависит от экспорта. Экономика данного города-государства, конечно, не входит в число наиболее крупных. Между тем ВВП на душу населения здесь – один из самых высоких в мире [14]. Ответ на выше заданный вопрос лежит в плоскости государственного управления. В стране созданы и поддерживаются благоприятные социально-политические условия – такие, которые отвечают одновременно «социальным, экологическим и экономическим потребностям» общества [4, с. 8].

С того момента, как Сингапур обрел независимость, правящая партия – Партия народного действия (ПНД) – стремилась следовать принципам честности и прозрачности [4, с. 33–34]. Искоренение коррупции власти – важнейшее условие эффективного управления, и на протяжении десятилетий правительство остаётся к ней полностью нетерпимым. В период становления Сингапура было создано Бюро по расследованию коррупции (англ. *Corrupt Practices Investigation Bureau*), приняты новые законы, предоставившие сотрудникам этой структуры дополнительные полномочия по расследованию и аресту. Ужесточились наказания за коррупцию: за взятку полагается высокий штраф, сопоставимый с размером взятки, возможны конфискация имущества, тюремное заключение [9]. Нет ничего и никого выше закона – основной постулат ПНД. За нарушения одинаково судят и министра, и рядового государственного служащего. Одновременно была введена ротация сотрудников в органах власти: чиновники меняют место работы в сред-

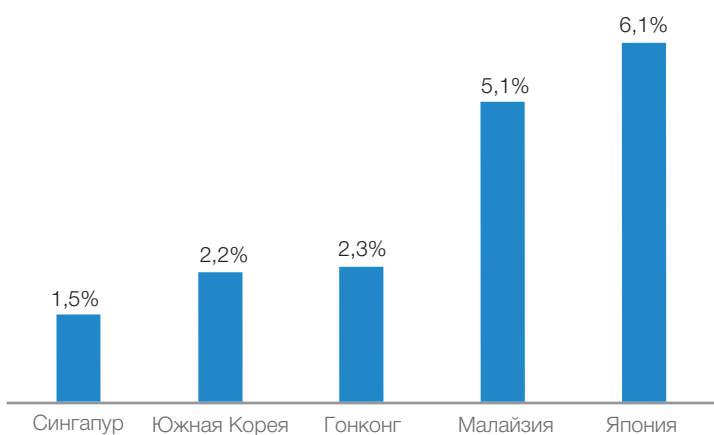
нем каждые два года. Увеличились зарплаты государственных служащих – оклады сегодня сравнимы с рыночными. Упростились процедуры получения государственных услуг для жителей. Поскольку граждане имеют простой и быстрый доступ к государственным сервисам, у них не возникает необходимости прибегать к взяточничеству, чтобы получить желаемый результат.

С 1951 г. в стране функционирует Комиссия по вопросам государственной службы (англ. *Public Service Commission*). Её задача – поддерживать меритократию и заботиться о беспристрастности суждений при отборе сотрудников на государственную службу. Комиссия играет ключевую роль в том, чтобы государственная служба оставалась прозрачной и эффективной. Функции этой структуры включают надзор за назначениями на государственные должности и продвижениями по службе, отбор наиболее квалифицированных кандидатов для назначения на должности руководителей, кандидатов на получение стипендии для обучения [13].

### **Основной акцент в управлении государственными учреждениями сделан на межотраслевое сотрудничество**

Основополагающий принцип общественного устройства Сингапура – это целостность и неделимость нации [1]. На данном принципе основано и управление государственным сектором. Его доля в общей численности работающего населения сравнительно невелика (рис. 1). Поэтому идея государственной службы как целостной «экосистемы», имеющей общие корпоративные ценности, для Сингапура оказалась весьма жизнеспособной. На протяжении десятилетий власти стремятся адаптировать работу государственного сектора к меняющимся внешним обстоятельствам так, чтобы в ответ на любые вызовы система не давала сбоев, могла отреагировать быстро и адекватно. Поэтому основной акцент в управлении государственными учреждениями сделан на межотраслевое сотрудничество. Все структуры государственной службы работают согласованно, когда являются единым целым.

**Доля населения, занятого на государственной службе, в некоторых странах Азии [7]**



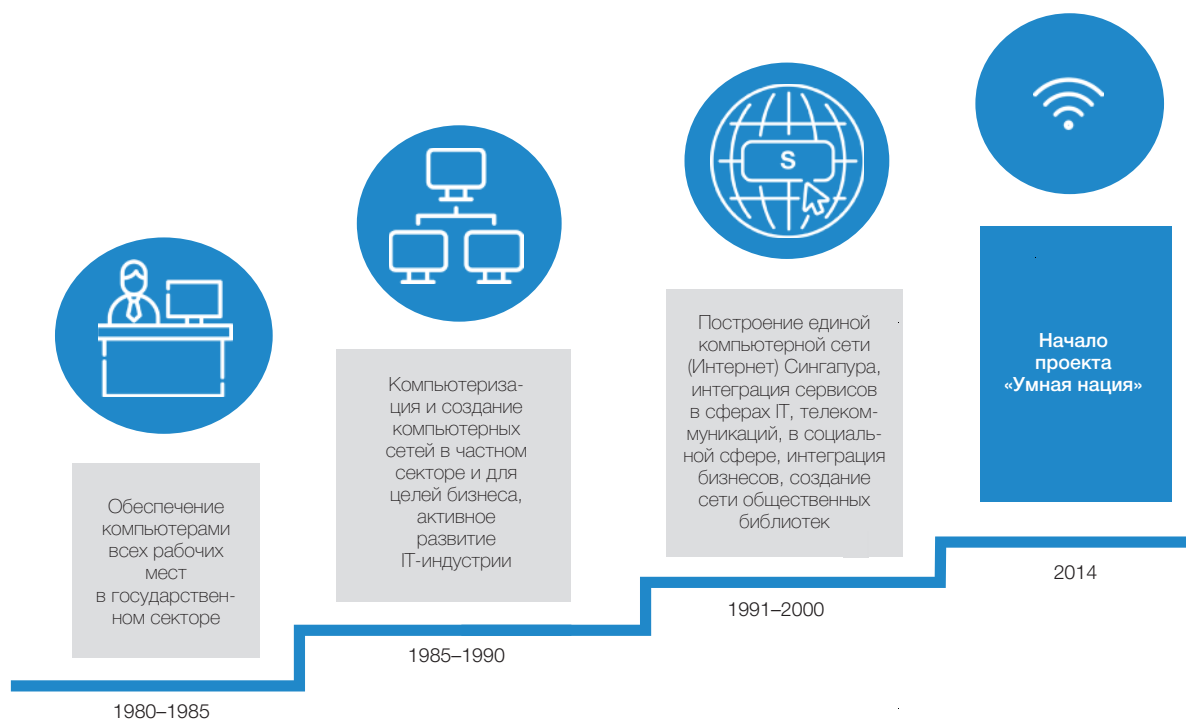
Стремительное развитие цифровых технологий коренным образом изменило не только способ, но и качество предоставления государственных услуг в Сингапуре. Переход на цифровую основу стал переломным моментом не только в жизни страны, но и в системе государственной службы. Управленческое решение, принятое более 30 лет назад (рис. 2), планомерно претворялось в жизнь: реализовывались государственные программы компьютеризации, создания единых компьютерных сетей, развивались телекоммуникационные и компьютерные технологии. Наконец произо-

шел гигантский экономический и технологический прорыв, принесший пользу всем жителям Сингапура. Восемь лет назад, в 2014 г., власти снова инвестировали в высокотехнологичные бизнесы, одновременно развивая IT-сектор экономики и добиваясь поставленных целей цифровизации: они запустили проект Smart Nation.

Решение властей превратить Сингапур в умную нацию очень сильно повлияло на жизнь людей и практику государственного управления. Сегодня IT-грамотность – одна из базовых компетенций жителей, необходимая и в быту, и для работы в любом из направлений экономики страны, и для получения государственных услуг. В рамках проекта Smart Nation построена гигантская система датчиков, размещенных во всех общественных пространствах, которые позволяют получать и централизованно накапливать детальную информацию о пользовании общественными пространствами, о качестве работы транспорта и автодорог, о ЖКХ, о посещении учебных и медицинских

РИС. 2

**Государственная стратегия компьютеризации и цифровизации в Сингапуре [8]**



заведений, видеоданные о происходящем на улицах. В системе сбора данных хранятся также подробные сведения о технических характеристиках жилых зданий, планировке улиц, численности населения, возрасте, семейном статусе жителей и т. д. Анализ полученной информации дает властям возможность быстро реагировать на любые нарушения и решать возникающие проблемы в жизнеобеспечении города.

Правительство стремится к открытому общению и с бизнесом, и с обычными жителями. Оно привлекает программистов из коммерческого сектора к разработке компьютерных и мобильных приложений для государственных нужд, поддерживает разработчиков финансово. В итоге выигрывают все стороны. Наглядным результатом такого открытого взаимодействия служит единая цифровая платформа госуслуг «Моменты жизни» (англ. Moments of Life) для разных возрастных групп [5]. На платформе собраны сервисы, необходимые человеку в ключевые моменты его жизни, – регистрация новорожденного, запись ребенка в школу, подача заявки на пособие для ребенка, поиск работы. Прежде, до 2018 г., за разными услугами приходилось обращаться в разные учреждения. Поскольку учреждений много, сначала нужно было понять, в какое именно из них требуется подать свой запрос. Теперь услуги объединены в одном приложении, и среди них легко выбрать ту, которая требуется. Жителям Москвы такое решение знакомо: на официальном портале столичного правительства (mos.ru) им с 2015 г. доступны основные городские сервисы для граждан.

Сегодня жители Сингапура получают почти все государственные услуги в цифровой форме [12]. Таким образом, правительство продолжает следовать принципам, взятым за основу управления более полувека назад: важно следовать потребностям населения, своевременно обновляя подходы в государственном управлении.

Сотрудничество властей, бизнеса и граждан – это практическая основа для поиска новых идей и создания инноваций. Опыт, накопленный Сингапуром за прошедшие десяти-

летия, лишь подтверждает то, насколько важно привлекать жителей к совместному принятию управленческих решений. Стоит вспомнить, что в 1960–1980-х гг. взаимодействие правительства с гражданами строилось преимущественно как монолог власти [3]. Жители выступали потребителем информации: им рассказывали о достоинствах и недостатках выбранной политики и направлений развития страны. В 1990–2000-х годах общение правительства перешло в формат консультаций с населением. Начиная с 2010-х гг. общение представителей государственного сектора и жителей превратилось в диалог партнеров: стороны обсуждают и вместе создают новые, действительно нужные сервисы в том виде, в каком они наиболее удобны жителям.

### **Сотрудничество властей, бизнеса и граждан – это практическая основа для поиска новых идей и создания инноваций**

В рамках проекта «Умная нация» единая система сбора персональных данных пока еще не может считаться полностью защищенной от утечки информации [6]. Однако горожане не возражают против программ проекта, и большинство доверяет решениям своего правительства [2]. Доверие жителей к власти очевидно важно для успеха управления современным государством.

Одна из ключевых задач правительства – увеличение устойчивости государственной экономики, в частности, энергетической, сырьевой и продовольственной безопасности. В пандемию коронавируса два партнера – общество и власть – вступили в новый диалог в цифровом формате под названием «Становясь сильнее» (англ. Emerging Stronger). Правительство Сингапура инициировало это общение, чтобы яснее представлять настроения сингапурцев, узнавать их личную реакцию на происходящие события [10]. Граждане могут предлагать решения, которые, по их мнению, послужат обществу в восстановлении после кризиса пандемии COVID-19.



## Правильный путь развития государственного сектора – это укрепление партнерских отношений между людьми

Государственный сектор Сингапура представляет собой силу, которая своими управленческими решениями влияет на будущее страны. Роль современного руководителя состоит в том, чтобы узнать и проанализировать все точки зрения, составить из них многоаспектную картину событий и принять верное решение, учитывающее интересы всех взаимодействующих сторон. Поэтому правильный путь развития государственного сектора – это укрепление партнерских отношений между людьми: властями, с одной стороны, а с другой – гражданами, коммерческими и некоммерческими организациями, профсоюзами, учебными заведениями.

Страна, в которой государственный сектор играет такую важную роль, как в Сингапуре,

сильно зависит от эффективности работы государственных служащих и от тех, кто ими руководит. Люди, которые управляют работой государственных учреждений и подразделений, должны обладать определенным набором качеств:

- пластичностью натуры, чтобы адекватно реагировать на происходящие перемены;
- гибкостью и открытостью ума, которые позволяют слышать чужие мнения и налаживать сотрудничество;
- умением подходить к решению проблем комплексно.

Главнейшие черты руководителя, работающего в системе государственного управления Сингапура, – его высокие моральные качества и безупречное следование национальному Кодексу поведения государственного служащего [11]. Поиск и отбор наилучших сотрудников на руководящие должности для государственной службы служит гарантом стабильного развития страны в последующие годы.

### ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Астафьева Е. М. Некоторые аспекты «нациестроительства» в Сингапуре // Юго-Восточная Азия: актуальные проблемы развития. 2010. Т. 14. С. 278–294.
2. 2021 Edelman Trust Barometer // Edelman: [сайт]. URL: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer> (дата обращения: 02.02.2022).
3. Hui L. S., Kuah A. W. J. After Our Singapore Conversation: The Futures of Governance // Civil Service College. Singapore. 15.07.2014. URL: <https://www.csc.gov.sg/articles/after-our-singapore-conversation-the-futures-of-governance> (дата обращения: 02.02.2022).
4. Liveable & sustainable cities: a framework / Centre for Liveable Cities; Civil Service College. Singapore, 2014. 276 p.
5. Maine W. S. Bundling Public Services For Citizens With Moments Of Life // Challenge. Singapore Government Agency Website. 13.12.2018. URL: <https://www.psd.gov.sg/challenge/ideas/feature/bundling-public-services-for-citizens-with-moments-of-life> (дата обращения: 02.02.2022).
6. Maynard. Singapore strengthens cybersecurity initiatives as a smart nation // The Independent News & Media: [сайт]. 06.02.2019. URL: <https://theindependent.sg/singapore-strengthens-cybersecurity-initiatives-as-a-smart-nation> (дата обращения: 02.02.2022).
7. Pennington J. Are Singapore's civil servants overpaid and overprotected // ASEAN Today. 31.10.2017. URL: <https://www.aseantoday.com/2017/10/are-singapores-civil-servants-overpaid-and-overprotected> (дата обращения: 31.10.2017).
8. Reid E. O. F. Strategic Utilization of Internet: Singapore's IT2000 and Library 2000 plans // IFLA Journal. 1997. Vol. 23. Is. 3, pp. 203–210. DOI: <https://doi.org/10.1177/034003529702300308> (дата обращения: 02.02.2022).
9. Seng Y. L., Martin A. Anti-Corruption in Singapore // Global compliance news: [сайт]. URL: <https://www.globalcompliance.com/anti-corruption/anti-corruption-in-singapore> (дата обращения: 02.02.2022).
10. Sin Y. New Emerging Stronger Conversations will allow Government to hear from S'poreans on Covid-19 lessons: Heng // The Straight Times: [сайт]. 20.06.2020. URL: <https://www.straitstimes.com/politics/new-emerging-stronger-conversations-will-allow-government-to-hear-from-sporeans-on-covid-19> (дата обращения: 02.02.2022).
11. Tan G. T. K. The Value of Values in the Singapore Public Service // Civil Service College. Singapore. 15.06.2014. URL: <https://www.csc.gov.sg/articles/the-value-of-values-in-the-singapore-public-service> (дата обращения: 02.02.2022).

12. Transforming Singapore Through Technology // Smart Nation Singapore: [сайт]. URL: <https://www.smartnation.gov.sg> (дата обращения: 02.02.2022).
13. What the PSC does // A Singapore Government Agency Website: [сайт]. URL: <https://www.psc.gov.sg> (дата обращения: 02.02.2022).
14. World Development Indicators // The World Bank. URL: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037712> (дата обращения: 02.02.2022).

## REFERENCES

1. Astaf'eva E. M. Some Aspects of "Nationbuilding" in Singapore. *South-East Asia: Topical Issues of Development*, 2010, vol. 14, pp. 278-294.
2. 2021 Edelman Trust Barometer. *Edelman* [website]. Available at: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer> (accessed: 02.02.2022).
3. Hui L. S., Kuah A. W. J. After Our Singapore Conversation: The Futures of Governance. *Civil Service College. Singapore*, 15.07.2014. Available at: <https://www.csc.gov.sg/articles/after-our-singapore-conversation-the-futures-of-governance> (accessed: 02.02.2022).
4. Centre for Liveable Cities; Civil Service College. *Liveable & Sustainable Cities: a Framework*. Singapore, 2014. 276 p.
5. Maine W. S. Bundling Public Services for Citizens with Moments of Life. *Challenge. Singapore Government Agency Website*, 13.12.2018. Available at: <https://www.psd.gov.sg/challenge/ideas/feature/bundling-public-services-for-citizens-with-moments-of-life> (accessed: 02.02.2022).
6. Maynard. Singapore Strengthens Cybersecurity Initiatives as a Smart Nation. *The Independent News & Media* [website], 06.02.2019. Available at: <https://theindependent.sg/singapore-strengthens-cybersecurity-initiatives-as-a-smart-nation> (accessed: 02.02.2022).
7. Pennington J. Are Singapore's Civil Servants Overpaid and Overprotected. *ASEAN Today*, 31.10.2017. Available at: <https://www.aseantoday.com/2017/10/are-singapores-civil-servants-overpaid-and-overprotected> (accessed: 02.02.2022).
8. Reid E. O. F. Strategic Utilization of Internet: Singapore's IT2000 and Library 2000 plans. *IFLA Journal*, 1997, vol. 23, is. 3, pp. 203-210. DOI: <https://doi.org/10.1177/034003529702300308> (accessed: 02.02.2022).
9. Seng Y. L., Martin A. Anti-Corruption in Singapore. *Global compliance news* [website]. Available at: <https://www.globalcompliancenews.com/anti-corruption/anti-corruption-in-singapore> (accessed: 02.02.2022).
10. Sin Y. New Emerging Stronger Conversations Will Allow Government to Hear from S'poreans on Covid-19 Lessons: Heng. *The Straight Times* [website], 20.06.2020. Available at: <https://www.straitstimes.com/politics/new-emerging-stronger-conversations-will-allow-government-to-hear-from-sporeans-on-covid-19> (accessed: 02.02.2022).
11. Tan G. T. K. The Value of Values in the Singapore Public Service. *Civil Service College. Singapore*, 15.06.2014. Available at: <https://www.csc.gov.sg/articles/the-value-of-values-in-the-singapore-public-service> (accessed: 02.02.2022).
12. Transforming Singapore Through Technology. *Smart Nation Singapore* [website]. Available at: <https://www.smartnation.gov.sg> (accessed: 02.02.2022).
13. What the PSC Does. *A Singapore Government Agency Website* [website]. Available at: <https://www.psc.gov.sg> (accessed: 02.02.2022).
14. World Development Indicators. *The World Bank*. Available at: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037712> (accessed: 02.02.2022).

**С. В. КОРОЧКИНА**руководитель направления «Кадровый аудит»  
проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы»**S. V. KOROSHKINA**Head of “Personnel Audit” Subdivision of “HR Services  
of Moscow Government” Project

## Аудит рабочего времени на госслужбе

## Auditing Office Hours in Civil Service

На протяжении почти 10 лет Центр кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов Университета Правительства Москвы помогает органам исполнительной власти российской столицы улучшать организационную структуру и рабочие процессы. Сокращение затрат времени на избыточную и ненужную деятельность, повышение эффективности рабочих коммуникаций, расчет оптимальной численности сотрудников – среди важнейших управленческих задач в любом учреждении. Для их решения Центр кадрового аудита разработал методику на основе фотографии рабочего дня. Специалисты выполняют наблюдения за сотрудниками на рабочих местах, анкетирование их, проводят интервью. В итоге руководитель организации (подразделения) получает отчет, где представлены результаты кадрового аудита, указаны недостатки в организационной структуре и рабочих процессах, даны конкретные рекомендации по устранению обнаруженных недочетов. Описанная практика позволяет улучшить кадровую ситуацию в московских государственных учреждениях, совершенствовать их работу и в конечном счете способствует развитию столичного мегаполиса.

For almost a decade the Center for HR auditing and streamlining HR processes of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University has been assisting the capital’s executive bodies in bettering the structure and operating procedures. Cutting down on time consuming superfluous and unneeded activities, raising the effectiveness of business communications, optimization of personnel numbers – all of these are among the crucial managerial tasks in any organization. To cater to these, the Center of HR auditing has elaborated a technique based on working day photo method. Specialists monitor the personnel at their workplace, survey and interview the people. As a result the head of the organization (department) gets a report specifying the results of the personnel auditing complete with a list of setbacks found in organizational structure, the operating procedures, as well as specific recommendations on ways to eliminate the shortcomings detected. The above practice allows to improve the HR situation in Moscow’s state offices, to streamline their activities and for that matter to promote the development of the Capital metropolis.

**Ключевые слова:** управление персоналом, аудит рабочего времени, кадровые технологии, HR.**Key words:** personnel management, office hours auditing, HR technologies, HR.**Для цитирования:** Корочкина С. В. Аудит рабочего времени на госслужбе // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 1. С. 34–39.**For citation:** Korochkina S. V. Auditing Office Hours in Civil Service. *MMGU Herald*, 2022, no. 1, pp. 34-39. (In Russ.).

**П**о словам американского ученого, теоретика менеджмента П. Друкера, мерилom интеллектуального труда служит его польза: «Работа над нужными продуктами – вот что делает умственный труд эффективным» [2, с. 11]. Оценить, насколько эффективно работники выполняют свои непосредственные обязанности, делают ли они то, для чего были приняты в штат, – важная управленческая задача. Не заняты ли они функциями, несвойственными их должности? Достаточно ли в учреждении сотрудников, чтобы получать максимальные результаты при адекватных трудозатратах? Что делать, если организации адресуют какие-либо федеральные полномочия, а штатные единицы под эти задачи не выделены? Находить ответы на эти и многие другие вопросы помогают сотрудники Центра кадрового аудита и совершенствования кадровых процессов Университета Правительства Москвы. Без малого 10 лет они оказывают поддержку руководителям столичных, федеральных и региональных органов исполнительной власти. Специалисты центра владеют набором методик, позволяющих исследовать структуру рабочего дня гражданских служащих, функциональную нагрузку подразделений и рассчитать оптимальную численность персонала. В основе проектов с использованием этих методик лежит не столько опыт, накопленный коммерческим сектором, сколько наработки советских ученых в области научной организации труда и нормирования рабочих процессов.

В 2012 г. Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы поставило задачу создать методологию аудита рабочего времени сотрудников, которая позволит совершенствовать рабочие процессы. Точкой отсчета в разработках стали традиционные подходы с использованием методики, существующей с советских времен, под названием «фотография рабочего дня». Согласно определению отечественных специалистов XX в., фотография рабочего дня – это метод, позволяющий изучать использование «рабочего времени путем непрерывного наблюдения и измерения всех его затрат на протяжении смены»

[4]. Понятие рабочего времени определено в Трудовом кодексе нашей страны. По закону работодатель обязан вести учет часов, отработанных сотрудником, и исходя из них рассчитывает оплату труда. Однако информация, внесенная в таблицы учета рабочего времени [1], не всегда соответствует реальной картине на рабочем месте. Профессиональная деятельность происходит с разной интенсивностью в течение дня и недели. Поэтому при оценке затрат рабочего времени имеет смысл учитывать не только его продолжительность, но и то, насколько полноценно его расходуют.

### **От эффективности работы государственных служащих зависит не только благополучие учреждения, но и развитие города**

Недостаточно продуктивное использование фонда рабочего времени – это одна из главных проблем, с которой сталкиваются и коммерческие, и государственные организации. Однако от эффективности работы государственных служащих зависит не только благополучие учреждения, но и развитие города.

Безусловно, подходы к учету расхода времени на заводе, на транспорте и на государственной гражданской службе не могут быть идентичными. Поэтому сотрудники центра создали собственную методику, которая учитывает специфику государственного сектора. Выводы по результатам проведенных проектов делаются на основании не только количественных показателей (за единицу времени), но и качественных. Учитываются особенности работы структурных подразделений и законодательство, касающееся государственной гражданской службы. Подобные исследования можно назвать «аудитом рабочего времени» или «кадровым аудитом». Под ним нужно понимать комплекс мероприятий по исследованию функционала сотрудников, оценке их загруженности и структуры рабочего дня. Данный вид аудита нацелен на повышение эффективности рабочих процессов в организации.

В течение нескольких лет центр развивал подходы к исследованию структуры рабочего дня государственных гражданских служащих. Анализ становился более глубоким, а перечень методов исследования расширялся. На первых этапах специалисты решали базовые задачи: оценивали загрузку сотрудников, описывали основные трудозатраты в течение рабочего дня. Прежде всего анализировали не функции сотрудника, а непосредственные рабочие процессы («проверка документов», «поиск информации», «внешние рабочие встречи», «работа в базе данных»). Такие исследования были направлены на выявление потерь времени на рабочем месте из-за «перепроизводства» – избыточной отчетности, излишних совещаний и прочих видов коммуникации, технических простоев в работе, вынужденного ожидания из-за задержки встреч и медленного поступления информации. Не менее часто рабочее время сокращается из-за «хронофагов», или «поглотителей времени» – нецелевого пользования социальными сетями и СМИ, мессенджерами, электронной почтой, посещения веб-сайтов, из-за компьютерных игр. Часто – из-за неорганизованности сотрудника либо из-за недостаточного контроля за выполнением порученных задач и т. д. [6]. На основании данных о загруженности сотрудников и структуре рабочего дня центр составлял рекомендации по улучшению рабочих процессов и давал оценку текущей численности подразделений.

Ключевой вехой в развитии методики учета рабочего времени госслужащих стало участие центра в масштабном проекте оптимизации численности государственных гражданских служащих в Москве [3]. По мере развития цифровых технологий работа по сбору и обработке данных была автоматизирована. Центр перешел от базовых графиков к дашбордам и описанию бизнес-процессов, от выявления потерь времени – к расчету оптимальной численности, разработке новых целевых структур и уникальных норм труда для самых разных сфер управления мегаполисом, оценке эффективности рабочих процессов. Не изменилась лишь методика

на основе фотографии рабочего времени. Она и сегодня служит главным инструментом для объективной оценки организационной структуры и численности учреждений и подразделений в Правительстве Москвы, помогает делать качественные проверки рабочих процессов, сберегая рабочее время сотрудников, вводить корректные нормы труда там, где это применимо.

Основные проблемы, выявляемые по результатам кадрового аудита:

- неравномерная загрузка сотрудников;
- излишняя численность административно-управленческого персонала;
- наличие дублирующих функций у разных подразделений (сотрудников);
- выполнение непрофильных функций сотрудниками (фактические задачи не соответствуют содержанию трудовых договоров и должностных инструкций);
- отсутствие единых подходов к формированию штатного расписания при наличии нескольких обособленных подразделений;
- неоптимизированный процесс ведения отчетности;
- отсутствие удобных и современных инструментов для оценки кадровой ситуации;
- недостаточное материально-техническое обеспечение;
- недостаточный уровень автоматизации;
- сильное влияние «поглотителей времени» (слишком длинные перерывы, выполнение излишней вспомогательной деятельности при низкой результативности работы);
- большие затраты времени на решение вопросов по устранению поломок техники;
- избыточные коммуникации в ходе рабочих процессов.

На подготовительном этапе кадрового аудита определяются потребность и целесообразность проведения фотографии рабочего дня. Руководитель кадровой службы должен, во-первых, оценить продолжительность рабочего дня сотрудников. Данные



для анализа можно получить у службы безопасности, запросив информацию о проходах сотрудников через контрольно-пропускные пункты, или собрать самостоятельно, во время обхода кабинетов в вечернее время в течение нескольких дней.

Далее следует анализ кадровой ситуации через обратную связь с линейными руководителями и их подчиненными, оценивается вовлеченность сотрудников в рабочий процесс. В доверительном разговоре можно узнать, к примеру, о большой нагрузке в виде подготовки отчетности, причем топ-менеджеры не всегда понимают, для чего готовится конкретная отчетность, или бывают недовольны качеством предоставляемой информации. Обычно сотрудников удручает длительное согласование документов, иногда – устаревшее программное обеспечение или несовременная оргтехника.

Третий показатель для анализа – планируемые организационно-штатные мероприятия, возложение новых функций. Если планируется оптимизировать численность персонала, сократив его часть или, наоборот, увеличив штат, то фотография рабочего дня позволит оценить реальную функциональную нагрузку на организацию или подразделение. Полученные результаты анализа помогут принять взвешенное решение о необходимости изменения численности сотрудников и штатной структуры. Целесообразно сначала провести аудит актуальных бизнес-процессов, выполнить их реинжиниринг (перепроектировать), устранить потери времени, в том числе, возможно, из-за избыточной отчетности. Не исключено, что удастся высвободить время на реализацию новых полномочий у имеющихся сотрудников, и увеличивать численность не понадобится.

Вслед за предварительным анализом кадровой ситуации происходит подготовка к исследованию. Необходимо сформировать итоговые цели исследования – именно от них зависят глубина (детализация) исследования и используемые методики. Так, например, для расчета оптимальной численности нужно применять фотографию рабочего дня в комплексе с функциональным анализом. Пер-

вая поможет ответить на вопрос «Как делает сотрудник?», а второй – «Что он делает?». Для качественной подготовки к реализации проектов по кадровому аудиту необходимо тщательно изучить внутренние локальные документы – правила внутреннего трудового распорядка, положения о подразделениях и должностные инструкции сотрудников.

### **Фотография рабочего дня позволит оценить реальную функциональную нагрузку на организацию**

Для получения точного представления о том, чем именно и в течение какого времени занимаются каждый работник и каждое подразделение, понадобится пять рабочих дней, т. е. одна полная рабочая неделя. В течение этого времени составляется фотография рабочего дня. Каждому сотруднику назначается наблюдатель – он отмечает все действия работника в течение рабочего времени. Результаты наблюдения фиксируются в специализированной программе.

Для более углубленного анализа необходимо провести анкетирование сотрудников, чтобы уточнить перечень выполняемых ими функций, а затем обработать полученные данные методом функционального анализа. Результаты позволят сделать выводы об эффективности работы персонала, его оптимальной численности, выявить процессы, требующие оптимизации, и др. Сотрудники организации (подразделения) самостоятельно заполняют анкеты, в которых указывают все фактически выполняемые функции вне зависимости от того, включены они в должностные инструкции или нет. Анкеты поступают ответственному лицу на обработку. При анализе анкет аналитик смотрит, насколько хорошо они заполнены, проверяет корректность полученных значений. Если выявлены неточности в описании функций или не хватает данных для расчетов, он составляет список вопросов для сотрудника.

После первичного анализа проводятся уточняющие интервью с работниками, чтобы заполнить «белые пятна» в опросниках – получить недостающую информацию. Ког-

да собраны все нужные сведения, аналитик проводит полный анализ анкет в соответствии с целями и задачами проекта.

Дополнительно в рамках исследования стоит провести экспресс-аудит деятельности сотрудника на рабочем месте. Его просят выполнить самую трудозатратную задачу из своего функционала и оценивают:

- скорость отыскания нужного файла в компьютере или на сервере;
- упорядоченность электронных документов (наличие шаблонов для выполнения стандартных процессов, например, типовых ответов на обращения граждан или типовых договоров с контрагентами);
- навыки владения необходимыми компьютерными программами (факторы, негативно влияющие на эффективность работы, – ручной ввод, расчеты на калькуляторе и невозможность оперативно собрать информацию из

нескольких разрозненных файлов);

- упорядоченность бумажных документов на рабочем столе;
- погруженность в работу (сотрудник может постоянно отвлекаться на сторонние процессы, теряя время).

Наконец все данные, собранные наблюдателями, проверяются и обрабатываются: рассчитываются показатели, готовятся выводы и рекомендации, строятся графики, таблицы, схемы и карты. Готовый аналитический отчет поступает заказчику (руководителю).

Для решения отдельных задач дополнительно используются информация, получаемая при анализе таблиц рабочего времени, данных из программы «1С Кадры 2.0», сведения об обучении сотрудников, текущих кадров и т. д.

Методику изучения рабочего времени, применяемую в структурах Правительства Москвы, можно использовать в других сферах жизни мегаполиса. Так, в 2017–2018 гг. был реализован комплексный проект по реинжинирингу бизнес-процессов ГБУ «Жилищник» города Москвы [5]. В течение нескольких месяцев проводился аудит рабочего времени дворников, дорожных рабочих, рабочих зеленого хозяйства, водителей коммунальной техники, мастеров участков и диспетчеров. Был изучен массив кадровой документации и проведено несколько десятков интервью с сотрудниками различных категорий. В результате были разработаны:

- нормативы, регламенты работ для основных рабочих профессий;
- единый перечень должностей для 133 ГБУ, типовая оргструктура, штатное расписание;
- единая система оплаты труда, типовое положение об оплате труда, система кадровых процессов;
- семинар для кадровых работников ГБУ, программа обучения и методы оценки.

Общая эффективность работы команды зависит не только от усилий отдельных ее участников, но также от мельчайших несоответствий в рабочих процессах, рассогласований в едином механизме организации. Поэтому, переходя на язык физики, КПД

**Отчет о результатах аудита рабочего времени** может включать такие замечания:

- *Не хватает знаний для реального повышения производительности с использованием инструментов MS Office.*
- *Отсутствует внятная навигация на сервере, на рабочих компьютерах информация систематизирована в формате, понятном исключительно исполнителю.*
- *Отсутствие утвержденных форм предоставления информации. Все отчеты приходят в свободной форме, в текстовом формате, из которых для аналитики сотрудниками выбираются данные.*

Примеры выводов и рекомендаций:

- *Хранить и собирать информацию в форме сетевых баз, доступ к которым имеют несколько акцептованных сотрудников.*
- *Определить наиболее часто повторяющиеся запросы, разработать шаблоны отчетов.*
- *Специалистам отдела пройти дополнительное обучение работе в программе MS Excel, максимально исключить ручное перенесение данных.*
- *Разработать инструкции для согласования документов в ЭДО на период отсутствия сотрудников (больничные, отпуска).*
- *Усилить контроль за дисциплиной, установить регламентированное время начала рабочего дня для всех сотрудников.*

оказывается ниже ожидаемого. Кадровый аудит помогает выявить нестыковки и недостатки, которые, даже если они мелкие сами по себе, в сумме могут значительно замедлять работу. Глубокий анализ кадровой ситуации помогает улучшить структуру штата в учреждении, обеспечить более продуктивную деятельность государственных гражданских служащих и сотрудников бюджетных учреждений, оптимизировать их численность. Когда же речь идет о государственных гражданских служащих сто-

## Глубокий анализ кадровой ситуации помогает улучшить структуру штата в учреждении, обеспечить более продуктивную деятельность государственных гражданских служащих и сотрудников бюджетных учреждений

личных органов исполнительной власти, то пристальное внимание к мелочам перерастает в пользу для большого города, в котором мы живем.

### ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Статья 91. Понятие рабочего времени. Нормальная продолжительность рабочего времени // Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.11.2021). Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель. М.: МИФ; Эксмо, 2014. 240 с.
3. Карякина О. В. Оптимизация деятельности и повышение эффективности работы госслужащих Правительства Москвы // Вестник МГУУ. 2016. № 4. С. 12–19. URL: <https://mguu.ru/wp-content/uploads/2014/12/VESTNIK-MGUU-4-2016.pdf> (дата обращения: 13.01.2022).
4. Никонов Б. Ф. Фотография рабочего дня // Большая советская энциклопедия: в 30 т. Т. 27 / глав. ред. А. М. Прохоров. М.: Советская энциклопедия, 1977. С. 580.
5. Стародубцева О. В. Оптимизация процессов, происходящих в государственных структурах, и оценка их эффективности // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 1. С. 29–34.
6. Фридман А. С. Пожиратели времени. Как избавиться от лишней работы себя и сотрудников. М.: Бомбора, 2019. 272 с.

### REFERENCES

1. Article 91. The Notion of Office Hours. Normal Working Day Duration. *In Labor Code of the Russian Federation* of 30.12.2001 No. 197-FL (as amended on 22.11.2021) (as amended and supplemented, enacted on 30.11.2021). Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Drucker P. F. *The Effective Executive*. Moscow: MIF; Eksmo, 2014. 240 p. (In Russ.).
3. Karyakina O. V. Optimization of Activities and Boosting Efficiency of Moscow Civil Servants' Work. *MMGU Herald*, 2016, no. 4, pp. 12-19. Available at: <https://mguu.ru/wp-content/uploads/2014/12/VESTNIK-MGUU-4-2016.pdf> (accessed: 13.01.2022). (In Russ.).
4. Nikonov B. F. Working Day Photo. In Prokhorov A. M., ed. in chief. *Great Soviet Encyclopedia: in 30 volumes*, vol. 27. (P. 580). Moscow: Soviet Encyclopedia Publ., 1977. (In Russ.).
5. Starodubtseva O. V. Optimization of Processes Going on in State Structures and Their Efficiency Evaluation. *MMGU Herald*, 2019, no.1, pp. 29-34. (In Russ.).
6. Friedman A. S. *Pozhirateli Vremeni. Kak Izbavit' ot Lishnej Raboty Sebya i Sotrudnikov* [Time-eaters. How to Get Rid Yourself and Your Subordinates of Unnecessary Work]. Moscow: Bombora Publ., 2019. 272 p. (In Russ.).

**М. В. ХРАНЕНКО**

руководитель Управления образовательных решений и методологии обучения Университета Правительства Москвы

**M. V. KHRANENKO**

Head of Department of Educational Solutions and Training Methodologies of Moscow Government University

**Е. Ю. КОЛЕТВИНОВА**

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

**E. Yu. KOLETVINOVA**

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

**О. Н. ЧЕРНЫШЕВА**

начальник Управления развития государственного управления Университета Правительства Москвы, кандидат исторических наук, доцент

**O. N. CHERNYSHEVA**

Head of Department of Development of Public Administration of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in History, Docent

## Программы дополнительного профессионального образования: оценка эффективности

## Complementary Professional Development Programs: Efficiency Evaluation

**Для цитирования:** Храненко М. В., Колетвинова Е. Ю., Чернышева О. Н. Программы дополнительного профессионального образования: оценка эффективности // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 1. С. 40–46.

**For citation:** Khranenko M. V., Koletvinova E. Yu., Chernysheva O. N. Complementary Professional Development Programs: Efficiency Evaluation. *MMGU Herald*, 2022, no. 1, pp. 40-46. (In Russ.).

**Ключевые слова:** дополнительное профессиональное образование, оценка эффективности обучения, модель Киркпатрика, обучение госслужащих.

**Key words:** complementary professional development, training efficiency evaluation, Kirkpatrick model, training civil servants.

Сегодня в обществе происходят стремительные изменения, вызываемые глобализацией рынков, цифровизацией и пандемией COVID-19. В этих условиях критически важным свойством любого человека, команды или организации является способность быстро реагировать на перемены и подстраиваться под них. Успех трансформации рабочих процессов в частной или государственной компании зависит от способности сотрудников к адаптации и приобретению новых навыков. Регулярное обучение персонала сегодня стало общемировым трендом. Однако применяемые образовательные программы и курсы не всегда приводят к увеличению эффективности работы. Университет Правительства Москвы более десяти лет создает образовательные программы для развития персонала, применяя модели оценки эффективности обучения. Только в этом случае получаемые сотрудниками новые компетенции дают желаемый эффект на практике, позволяя улучшать качество работы в организации.

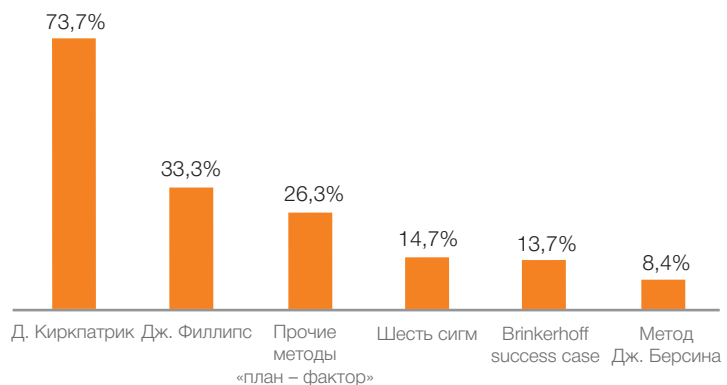
The world today stands witness to swift change caused by globalization of markets, digitalization and COVID-19 pandemic. One critically important quality that's indispensable under these conditions is the ability of any one person, team or organization to think on their feet and immediately adapt to the ongoing changes. Whether the transformation of operating procedures is a success in a private or a public company, hinges on its personnel's ability to adapt and acquire new skills. Regular training routines for personnel have become a worldwide trend nowadays. But, the educational programs and courses employed not necessarily lead to improved work efficiency. Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University for over a decade has been producing educational programs for personnel development using models of education efficiency evaluation. It is only with the use of the latter that new competencies received by employees make it possible to improve the quality of an organization's work.

**В** 2021 г. всемирно известная консалтинговая компания «Делойт» опубликовала результаты исследования, посвященного нынешним тенденциям в управлении персоналом [4]. В какой бы части света ни находилась компания или государственная организация, сегодня она работает в условиях новой реальности. Мир под воздействием глобализации, цифровизации и теперь – под влиянием пандемии COVID-19 изменился и продолжает меняться с высокой скоростью. Когда уровень неопределенности среды так высок, как сейчас, жизненно важным свойством любых коллективов и команд становится их адаптивность. В исследовании «Делойт» почти три четверти опрошенных руководителей среди факторов, от которых зависит успех трансформации рабочих процессов, назвали способность сотрудников к адаптации и приобретению новых навыков. Четверо из десяти считают нужным заботиться о совершенствовании и обновлении навыков сотрудников.

Очевидно, постоянное обучение персонала можно считать общемировым трендом. Однако создание и реализация программ повышения квалификации, проектирование новых траекторий развития сотрудников влекут за собой увеличение расходов на обучение. Насколько значимый практический результат получает ор-

РИС. 1

### Распространенность моделей оценки эффективности обучения в организациях<sup>1</sup>



ганизация от вложенных денежных средств? Иными словами, как оценить эффективность инвестиций в человеческий капитал? Обратная связь от участников важна и необходима, однако ее недостаточно, чтобы сделать объективные выводы. Нужна точная метрика, которая покажет, что именно обучение, а не другие факторы существенным образом повлияло на качество работы сотрудников. Разработчикам образовательных программ она поможет более полно удовлетворять потребности и предвосхищать ожидания заказчика. Таким образом, нужна не столько оценка ре-

<sup>1</sup> По итогам опроса 111 компаний (некоторые компании используют несколько методов одновременно).



акции участников, сколько оценка результативности обучения конкретного сотрудника.

В настоящее время существует около десяти основных моделей оценки эффективности обучения сотрудников. Среди них предпочтительнее чаще получают шесть (рис. 1). Выбор той или иной модели зависит от того, с какой целью проводится обучение.

Самой ранней и наиболее популярной является модель Д. Киркпатрика [3]. В 1950-х гг. он предложил использовать четыре показателя, оцениваемых последовательно, один за другим:

- реакция (насколько программа обучения нравится участникам, находят ли они ее полезной);
- научение (степень усвоения знаний, умений, навыков по завершении обучения);
- поведение (применение полученных знаний участниками обучения на рабочем месте);
- результаты (степень достижения целевых результатов в работе после прохождения обучения).

Для каждой учебной программы результаты обучения оцениваются на четырех уровнях.

- 1 • Уровень организации: что должно поменяться в рабочих показателях после обучения?
- 2 • Уровень действий на рабочем месте: что должны по-новому делать сотрудники, чтобы рабочие показатели улучшились?
- 3 • Уровень научения: чему сотрудники должны научиться, какие знания получить и какие умения сформировать, чтобы работать по-новому?
- 4 • Уровень дизайна программы: как оптимально выстроить обучение, чтобы участники усвоили необходимые знания и умения, а обучение было интересным для них.

По мнению автора модели, успех реализации программы зависит от трех составляющих [6]:

- адаптация программы к специфике работы участников (40% успеха);

- правильный выбор методологии обучающей программы (15% успеха);
- поддержка сотрудников, прошедших обучение, и стимулирование их применять новые умения на рабочем месте (45% успеха).

Другие модели оценки эффективности обучения, подразумевающие, как и методика Д. Киркпатрика, сопоставление «план – факт», отличаются количеством критериев оценки и формулировками. В модели Дж. Филлипса [8] к четырем показателям из модели Д. Киркпатрика добавляется пятый – финансовая отдача. Он позволяет понять, какую дополнительную финансовую выгоду организация получила от изменения рабочих показателей и каков будет коэффициент возврата инвестиций (англ. ROI, return on investment), т. е. соотношение прироста капитала к затратам на обучение.

Метод Р. О. Бринкерхоффа [2] сфокусирован только на анализе результатов обучения. Он выделяет два ключевых вопроса для исследования: «Насколько хорошо работает программа обучения при лучшем сценарии?» и «Если программа не работает, то в чем причина?». В итоге выявляется перечень факторов, которые усиливают влияние обучения на эффективность бизнеса или препятствуют ему, а затем каждый из них последовательно прорабатывается.

Модель Дж. Берсина [5] применяется в организациях с развитой системой аналитики. Автор выделяет девять критериев эффективности обучения: удовлетворенность, усвоение знаний и навыков, восприятие программы аудиторией, адресность, полезность, рентабельность, успешность достижения целей, результативность на индивидуальном уровне, результативность на уровне организации.

Университет Правительства Москвы ежегодно реализует свыше 450 программ дополнительного профессионального образования в офлайн-, онлайн- и смешанных режимах. Для всех программ традиционно проводятся оценка удовлетворенности участников и оценка усвоения знаний и умений по окончании программы. В 2022 г. решено сфокусировать внимание на оценке применения полученных знаний на рабочем месте и влиянии обучения на результаты деятельности сотрудника.

**Образовательная программа должна точно соответствовать потребностям организации – тем ее целям и задачам, ради которых происходит обучение сотрудников**

РИС. 2

### Цикл обучения и развития персонала (КПЭ – ключевые показатели эффективности)



Образовательная программа должна точно соответствовать потребностям организации – тем ее целям и задачам, ради которых происходит обучение сотрудников. Как правило, это прикладные задачи – повышение эффективности текущей деятельности организации или поддержка ее стратегического развития.

В соответствии с первой задачей нужно обеспечить достаточную квалификацию сотрудников. Сначала нужно определить необходимый уровень квалификации и оценить реальный уровень, затем – разработать программу обучения, которая позволит сократить разницу между требуемым и существующим уровнями. Если добавить к этому алгоритму ежегодное обновление целей деятельности организаций, то возникнет цикл обучения (рис. 2). В этом случае для оценки эффективности обучения будет оптимальной модель типа «план – факт», в частности модель Д. Киркпатрика.

При решении второй задачи (поддержка стратегического развития организации) важнее всего определить направления развития персонала и те «компетенции будущего», которые нужны при высоком уровне неопределенности внешней среды, чтобы перевести организацию в качественно новое состояние. На практике такое обучение будет включать в себя стратегические и форсайт-сессии, программы развития метакомпетенций и т. д. Для оценки эффективности здесь невозможно использовать модели типа «план – факт», так как цель здесь – создание и реализация плана развития персонала. Критерии эффективности необходимо создавать специально для каждого проекта. Так, для стратегических сессий в качестве показателей будут выступать процент реализации плана мероприятий и получен-

ный эффект. Для проектов по дизайн-мышлению – стоимость разработанного решения по отношению к стоимости решаемой проблемы. Сложнее оценить развитие «компетенций будущего». В этом случае в учебные программы добавляется проектный модуль, который включает практические задания. Участники закрепляют полученные навыки, а параллельно оценивается экономический эффект реализации учебных проектов, рассчитывается ROI.

В качестве примера решения задачи первого типа (обучение сотрудников ради повышения эффективности текущей деятельности) можно рассмотреть создание обучающей программы по управлению изменениями. Умение управлять изменениями относится к универсальным навыкам (англ. soft skills).

Ситуация: в организации решено произвести трансформацию рабочих процессов, чтобы повысить эффективность труда сотрудников. Внедряется и отлаживается новое программное обеспечение (ПО), которое позволяет вносить данные о рабочих процессах и формировать аналитические отчеты. Сотрудники учатся обращаться с ПО, под рукой у каждого имеется инструкция пользователя. Однако после обучения эффективность работы сотрудников не повышается. Сроки реализации и расходы на трансформацию сильно выходят за рамки запланированных.

Первый вариант развития ситуации: обучение персонала без использования модели оценки эффективности. Руководитель принимает решение провести обучение сотрудников по теме «Управление изменениями» и привлекает бизнес-тренера. Сотрудники получают знания о том, что перестройка рабочих процедур всегда непростая, так как многим психологиче-

ски трудно принять изменения, но это нормальная реакция. Для облегчения принятия новизны важны интенсивные коммуникации внутри коллектива. После обучения сотрудники возвращаются к текущим рабочим задачам и постепенно забывают всю полученную информацию.

Второй вариант развития ситуации: обучение персонала с применением модели Д. Киркпатрика. На этапе планирования программы обучения составляется перечень изменений, внедряемых в организации для трансформации рабочих процессов. Главное из них – переход на использование нового ПО для сбора аналитики. В интервью с руководителем выясняется, что при работе сотрудников с новым ПО возникло большое количество ошибок в данных, в том числе дублирование информации. Вместе с руководителем определяются цели, на которые должна быть направлена будущая программа обучения. Основная цель – наладить безошибочное использование программой для сбора аналитики.

Эффективность обучения работе с новым ПО оценивается по модели Д. Киркпатрика. Определяется результат обучения на уровне организации: ПО работает корректно, вносимые данные правильные, до внесения в компьютер в них отсутствуют ошибки и дублирование, аналитика формируется. Далее оценивается результат обучения на уровне действий на рабочем месте: сотрудники хотят и могут работать с новым ПО, соблюдают алгоритм действий, указанный в инструкции пользователя. Однако начальные попытки использования нового ПО оказались неудачными: в базе накопилось много ошибок, и потому формирование отчетов и корректный анализ данных невозможны. Работа с ПО вызывает перегрузку и стресс у сотрудников.

Для анализа причин возникших сложностей проводится интервью с сотрудниками. Оказывается, они следуют привычке работать по старому, так как для пользования внедренным ПО нужно дополнительно изменять свои рабочие алгоритмы на других этапах производственного процесса. Новые навыки не усвоены до автоматизма, требуют усилий, тренировки, а времени и желания для этого нет. Отношение к новому ПО негативное и эмоциональное. Сотрудники считают, что оно бесполезное и затрудняет работу. На основе интервью делается

вывод: пользование ПО создает неблагоприятное впечатление у сотрудников из-за того, что при его внедрении был допущен ряд организационных ошибок.

Ставится конкретная цель обучающей программы: изменить отношение сотрудников к новому ПО через их обучение алгоритму действий по внедрению изменений. В соответствии с целью определяются учебные задачи:

- сформировать убеждение, что изменения неизбежны;
- познакомить с кривой изменений (этапами принятия неизбежного);
- обучить алгоритму внедрения изменений;
- сформировать план действий на рабочем месте для закрепления алгоритма внедрения изменений на практике.

Создается структура программы, включающая необходимые для изучения темы. По каждой теме предлагаются реальные кейсы из практики организации и практические задания.

Как сказано выше, эффективность обучения во многом зависит от поддержки участников программы и стимулирования их к применению новых умений. В описанном случае специалисты по дополнительному профессиональному образованию Университета Правительства Москвы предложат использовать такие способы поддержки, как контроль выполнения разработанного плана действий и наставничество. В других случаях необходимы будут посттренинговое сопровождение, работа с практическими заданиями, выполнение учебных проектов и т. д.

Изложенный выше алгоритм подходит и для создания программ обучения специальным профессиональным навыкам (англ. *hard skills*). К примеру, знание русского языка входит в базовые квалификационные требования к знаниям и умениям государственных служащих вне зависимости от областей и видов деятельности [1]. В Университете Правительства Москвы с 2014 г. реализуются программа «Русский язык на государственной службе» и дистанционный курс «10 ошибок, которые не видит компьютер». Массовое обучение государственных служащих Москвы по этим программам позволило усовершенствовать их базовые знания по русскому языку.

В настоящее время сфера деятельности государственных служащих расширилась. Прежде они работали только с текстами управленческих документов (служебная переписка, отчеты по поручениям руководителя, проекты нормативных актов, приказы, протоколы, акты). Сегодня им приходится иметь дело с текстами для размещения их на сайтах государственных органов, в информационных системах и на коммуникационных площадках Правительства Москвы, в СМИ, на баннерах, стендах, в социальных сетях и мессенджерах. Анализ отзывов и вопросов участников программ в посттренинговый период показал, что госслужащие нуждаются в углублении знаний по русскому языку. В своей практической деятельности они сталкиваются со сложными вопросами, которые не отражены в типовых правилах и справочниках и требуют дополнительного разбора. Для их профессиональной деятельности характерен специфический сленг. Он проникает в тексты рабочих документов, тексты для деловых СМИ и отрицательно влияет на речевую культуру. Кроме того, существуют разные языковые нормы, зафиксированные в словарях. Неспециалисту по русскому языку бывает трудно выбрать предпочтительный вариант.

В 2022 г. университет сфокусировался на создании программы по русскому языку, отвечающей современному запросу госслужащих. Целевая аудитория программы – государственные гражданские служащие всех категорий из разных органов исполнительной власти Москвы. Все они работают с деловыми текстами и текстами деловых СМИ. У будущих слушателей есть знания базовых норм русского языка, и они хотят получить ответы на вопросы, которые не отражены в типовых правилах, справочниках и требуют обращения к эксперту.

Первый шаг в разработке программы – определение проблемы, на которую направлено обучение. Прежде всего, это имиджевые риски, которые несет государственный служащий, создавая тексты с ошибками, и орган власти, где служащий работает. Кроме того, в рамках программы необходимо дать ответы на вопросы слушателей, проанализировать и отработать специфические случаи применения правил русского языка в деловых текстах, текстах деловых медиа и в устной речи.

Далее нужно сформулировать результат обучения. Во-первых, государственные гражданские служащие должны понять важность эталонного русского языка для своей профессиональной деятельности. Во-вторых, они смогут применять принятые языковые нормы при создании служебных документов и в устной речи.

### **Необходимые умения отрабатываются при выполнении интерактивных упражнений и в ходе обсуждения с экспертом**

Следующий этап – надо определить ошибки в действиях сотрудников и типичные заблуждения, которые мешают им достичь результата без обучения. В данном случае госслужащие недооценивают важность своей роли в обществе: их речь должна служить эталоном русского языка. Кроме того, они не учитывают возможные репутационные риски как для себя, так и для организации в целом.

На основе заданных результатов обучения и выявленных типичных заблуждений были сформулированы задачи учебной программы. Слушатели должны получить базовые и углубленные знания по русскому языку, необходимые при создании служебных документов и текстов для СМИ. Кроме того, они должны осознать, что госслужащий Правительства Москвы должен служить образцом высокой культуры речи.

В соответствии с учебными задачами выбраны подходящие инструменты для развития умений. Кейсы, задания и упражнения разработаны на основе реальных текстов (фраз) из документальных источников. Формат обучения также должен отвечать учебным задачам. Для нетиповых случаев правописания, как правило, необходима консультация эксперта по русскому языку. Поэтому был выбран формат очного тренинга с элементами геймификации.

Необходимые умения отрабатываются при выполнении интерактивных упражнений и в ходе обсуждения с экспертом по русскому языку и другими слушателями. Геймификация используется на этапе закрепления умений обращаться с нетиповыми случаями письменной и устной речи. Во время языковой игры слушатели сорев-

нуются в знаниях по четырем темам: ошибкоопасные слова, числительные, склонение сложных фамилий, риторические правила.

Новая программа, построенная по описанному алгоритму, полностью учла специфику употребления русского языка на государственной службе. В соответствии с моделью Д. Киркпатрика, в ней предусмотрено посттренинговое сопровождение преподавателем. Если в работе участника программы появляется сложный вопрос, который не подчиняется базовым лексическим нормам, он может обратиться к преподавателю по электронной почте и получить письменный

ответ. Такие сообщения полезны для создателей программы: они позволяют расширять банк примеров для занятий и актуализируют их содержание.

Проектирование обучения с применением моделей эффективности – трудоемкая, но совершенно необходимая работа. Качественная образовательная программа – на самом деле плод совместных усилий заказчика и методологов. Чем более конкретизированным и ориентированным на практику будет обучение, чем точнее будет его методический аппарат, тем с большей отдачей организация сможет работать и достигать поставленных целей.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Федеральный Закон Российской Федерации от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Бринкерхофф Р. Метод успешного случая. Быстрый способ узнать, что работает, а что нет. М.: Гиппо, 2005. 224 с.
3. Киркпатрик Д. Л., Киркпатрик Дж. Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу. М.: Эйч Ар Медиа, 2008. 240 с.
4. Международное исследование тенденций в управлении персоналом – 2021. Социально ответственный бизнес в новой реальности // Deloitte: [сайт]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2021.html> (дата обращения: 16.02.2022).
5. Bersin J. *The Training Measurement Book: Best Practices, Proven Methodologies, and Practical Approaches*. New York: John Wiley and Sons, 2013. 272 p.
6. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*. Scotts Valley, California: Createspace Independent Publishing, 2009. 304 p.
7. Mattox John R. II, Van Buren M., Martin J. *Learning Analytics: Measurement Innovations to Support Employee Development*. London: Kogan Page, 2016. 237 p.
8. Phillips J., Phillips P. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. London: Routledge, 2016. 532 p.

## REFERENCES

1. *Federal Law of the Russian Federation of 27.05.2003 No. 58-FZ "On the System of Civil Service in the Russian Federation"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Brinkerhoff R. *Metod Uspeshnogo Sluchaya. Bystryj Sposob Uznat', chto Rabotaet, a Chto Net* [A Success Case Method. A Fast Method to Know What Works and What Doesn't]. Moscow: Gippo Publ., 2005. 224 p. (In Russ.).
3. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick G. D. *Chetyre Stupen'ki k Uspeshnomu Treningu* [Four Steps on the Way to a Successful Training]. Moscow: Ejch Ar Media Publ., 2008. 240 p. (In Russ.).
4. Deloitte. *International Research of Tendencies in Personnel Management – 2021. Socially Responsible Business under New Reality*. Deloitte [website]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2021.html> (accessed: 16.02.2022). (In Russ.).
5. Bersin J. *The Training Measurement Book: Best Practices, Proven Methodologies, and Practical Approaches*. New York: John Wiley and Sons, 2013. 272 p.
6. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*. Scotts Valley, California: Createspace Independent Publishing, 2009. 304 p.
7. Mattox John R. II, Van Buren M., Martin J. *Learning Analytics: Measurement Innovations to Support Employee Development*. London: Kogan Page, 2016. 237 p.
8. Phillips J., Phillips P. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. London: Routledge, 2016. 532 p.





**Ю. Г. БАБАЕВА**

заместитель заведующего кафедрой юриспруденции  
Университета Правительства Москвы, кандидат юридических наук

**YU. G. BABAEVA**

Deputy Chair of Law of Moscow Metropolitan Governance  
Yury Luzhkov University, PhD in Law

## Цифровизация и роботизация в фокусе права

## Digitalization and Robotics in the Focus of Law

Происходящая в мире интенсивная цифровая трансформация экономики влияет и на общественные отношения, и для управления ими требуются новые нормы и правила, закрепленные в законах. Процесс законотворчества отстает в своем развитии от цифровой трансформации. Это отставание создает большой простор для прогнозов дальнейшего развития правотворчества в применении к новым условиям, созданным цифровизацией. Скорее всего, искусственный интеллект в будущем возьмет на себя часть человеческих функций в области не только физического труда, но и умственного, в том числе в юриспруденции. Одновременно являясь инструментом для формулирования норм и правил, он сам естественным путем станет субъектом нормотворчества. Будущее правотворчества в условиях цифровизации – предмет дискуссий для специалистов по всему миру. Поскольку Москва является одним из мировых лидеров в развитии концепции умного города, именно ей следует стать первопроходцем в сфере внедрения инновационных технологий в правовое поле.

The ongoing world's intense economic digital transformation has a direct bearing on social relations. So, to manage it new statutory norms and rules are needed. The dwindling lawmaking process lags behind the digital transformation. This lag opens up great vistas for all sorts of forecasts as to the future paths of lawmaking development as applied to the novel conditions produced by digitalization. More likely than not, the artificial intelligence will eventually absorb part of human functions not only in the physical labor, but also in the intellectual domain, including law. Simultaneously, as an instrument of formulating norms and rules, the artificial intelligence will itself naturally become the subject of lawmaking. The future of lawmaking under digitalization is subject to discussions for specialists the world over. Given that Moscow is one of the world's leaders in the smart city concept development, it's only too natural that it should pioneer the introduction of innovative technologies into the legal domain.



**Ключевые слова:** правотворчество, нормотворчество, цифровизация, искусственный интеллект.

**Key words:** lawmaking, rulemaking, digitalization, artificial intelligence.

**Для цитирования:** Бабаева Ю. Г. Цифровизация и роботизация в фокусе права // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 1. С. 47–52.

**For citation:** Babaeva Yu. G. Digitalization and Robotics in the Focus of Law. *MMGU Herald*, 2022, no. 1, pp. 47-52. (In Russ.).

**Р**убеж второго и третьего тысячелетий в памяти многих жителей Земли оставил яркие воспоминания. Слово «миллениум» переходило из уст в уста, сопровождаемое ожиданиями больших перемен в новой исторической эпохе. Уже тогда были развиты IT-сфера, Интернет, индустрия компьютерных игр, а кинематограф активно использовал спецэффекты в фильмах о будущем человечества. Однако, несмотря на прорыв в развитии компьютерных технологий, большинству людей в те дни трудно было поверить, что VR-шлемы, голосовые роботы-помощники, способные «понимать» смысл человеческой речи и вести диалог, цифровые двойники в видео (дипфейки), криптовалюта скоро станут частью привычной реальности. Мир фантастики из кино перешел на улицы наших городов.

## В обозримом будущем общество станет активно использовать роботов и искусственный интеллект

Сейчас беспроводная связь в метро, в городском парке, в магазине – это норма жизни москвича, а наличие Интернета – насущная потребность любого горожанина. Без него сложнее, а иногда и невозможно, вести деловое общение, выполнять работу, общаться с родными и близкими, совершать коммунальные платежи, получать государственные услуги. Вместе с тем вопросы роботизации и цифровизации стали предметом присталь-



РИС. 1  
Турникеты на входе в Московский метрополитен, оборудованные сканерами для распознавания лица (фото Н. Падалко, 2021)

ного внимания юристов. Юриспруденция – наука, чья миссия – обеспечивать как можно более безопасное и упорядоченное функционирование общества. С помощью инструментария, которым она располагает, юристы формулируют нормы и правила общественного поведения и жизни. Далее происходит сложный формализованный процесс принятия созданных нормативов. Из-за перемен в обществе, вызываемых цифровизацией, требуется пересмотреть существующие формы, способы и средства правового регулирования, отменить устаревшие и ввести новые, которые позволят учитывать все изменения в общественных отношениях.

Любая новация имеет последствия как положительные, так и отрицательные. Цифровизация и роботизация, с одной стороны, облегчают решение тех или иных задач, а с другой – создают прежде не существовавшие риски правонарушений. Так, современные цифровые технологии могут помочь в розыске преступника. Любое преступление оставляет следы, и уже введены в практику инновационные способы, позволяющие их выявлять и фиксировать. Самый очевидный пример – идентификация личности по чертам лица. Система распознавания лиц в московском метро (рис. 1) способна выявлять людей в розыске и оповещать полицию. Информация о других пассажирах метро защищена шифрованием [8]. Однако сама возможность сбора и хранения информации о пассажирах создает риск того, что система будет вскрыта и персональные данные попадут к злоумышленникам. Поэтому внедрение новых технологий требует законодательного сопровождения – разработки четких регламентов применения этих технологий.

Понятие «искусственный интеллект» вошло в научный обиход в 1964 г. Его предложил Дж. Маккарти – математик, специалист по информатике, разрабатывавший технологии для воссоздания человеческих способностей. Фактически он искал способы замены человеческой деятельности умными машинами. Одновременно с ним проводил свои исследования изобретатель компьютерной мыши Д. К. Энгельбарт. По мнению этого ученого, компьютеры следовало использовать для усиления



**Искусственный интеллект** воспринимают как систему, способную заменить человеческий мозг, включая осуществление творческих функций. Сверх того, он может выполнять задачи, которые не под силу людям. В первой половине XX в. А. М. Тьюринг, математик и специалист в области математической логики, информатики и криптографии, предложил использовать тест на общение для определения фактической разумности искусственного интеллекта. В опыте коммуникатор ведет диалог с испытуемым, не зная, кем тот является – компьютером или реальным человеком. Если, общаясь вслепую, коммуникатор не может определить, с каким собеседником он взаимодействует – живым или искусственным, значит, искусственный интеллект можно считать разумным и подобным человеческому. Оказалось, что компьютерам вполне удается обманывать тех, кто их проверяет. Успеха в тесте Тьюринга чаще всего добиваются машины, в которых запрограммирована возможность допускать опечатки в тексте, медлить с ответом, давать ответ «Не знаю» или иные не вполне точные ответы, свойственные скорее человеку, чем компьютеру [2].

и расширения человеческих способностей, а не для копирования или замены человека [6]. Разница в целях двух названных направлений работы привела к возникновению парадокса: «Технологии, которые расширяют интеллектуальные возможности человека, могут и заменить его» [6, с. 10]. По всей видимости, уже в обозримом будущем общество станет активно использовать роботов и искусственный интеллект. Безусловно, человеческий труд будет в значительной степени вытесняться машинным, и не только живой физический труд. Весьма возможно, что из-за развития искусственного интеллекта существенные изменения произойдут и в направлениях деятельности, где используется умственный труд – в работе юристов, врачей, судей и т. д. Алгоритмизированные процессы в области правотворчества уже применяются: эту практику использует Правительство Москвы в рамках автоматизированной информационной системы «Согласование документов» [3].

Логично предположить, что со временем искусственный интеллект придет на службу нормотворчеству, и тогда с неизбежностью правоприменение сможет функционировать и в цифровом пространстве. Первый шаг на пути внедрения искусственного интеллекта в законотворчество – развитие технологии машиночитаемых норм. Придание машиночитаемого вида правовым нормам – идея, предусмотренная федеральным проектом «Нормативное регулирование цифровой среды» [9]. Как только данная концепция будет воплощена в жизнь, нормы права смогут стать самоисполнимыми<sup>1</sup> [5, с. 38]. Будучи написанными на языке компьютера, они окажутся доступны для анализа искусственным интеллектом. Скорость и точность обработки больших данных компьютером намного превышает человеческие. Поэтому искусственный интеллект сможет быстро и объективно оценивать все об-

стоятельства, существующие и возникающие, на которые распространяется та или иная норма. Толкование машиночитаемых норм станет однозначным, поскольку процессы нормотворчества и правоприменения будут унифицированы. Участие человека в описанной деятельности заметно уменьшится, однако процедуры правотворчества и правоприменения, а следом – и результат этих процедур приобретут намного более упорядоченный вид. Технологические возможности позволят подключить умную технологию и к процессу нормотворчества, и к правовому регулированию.

### **Первый шаг на пути внедрения искусственного интеллекта в законотворчество – развитие технологии машиночитаемых норм**

Впрочем, пока для юриспруденции вопрос применения искусственного интеллекта находится в теоретической плоскости. Правовое регулирование в сфере цифровизации и конвергентных технологий<sup>2</sup> изменяется вслед за

<sup>1</sup> Самоисполнение в юриспруденции означает, что после того как норма, правило сформулированы, властям не требуется предпринимать какие-либо дополнительные шаги (например, проводить голосование), чтобы норма (правило) стала действующей – она становится действующей в момент, когда окончено ее формулирование.

<sup>2</sup> Конвергентные технологии – комплексные технологии, созданные путем слияния нано-, био-, информационных и когнитивных технологий (технологий с использованием искусственного интеллекта). В России научно-исследовательскую работу в сфере когнитивных технологий проводят МФТИ, другие лидирующие отечественные технические вузы, научно-исследовательский центр «Курчатовский институт».

цифровой трансформацией общественных отношений, а не параллельно с ней. Такое естественное развитие с отставанием открывает широкие горизонты для теоретиков правотворчества. В частности, среди актуальных теоретических задач сегодня – планирование нормотворческой деятельности (включая долгосрочное и комплексное планирование) и разработка прогнозов развития законодательства на длительную историческую перспективу [5, с. 32].

### **В цифровом мире человеческий ум сохранит за собой главенство в управлении правотворчеством и в значительной мере – в претворении принятых норм и правил в жизнь**

Глубокая цифровая трансформация российской экономики и социальной сферы российского общества – одна из национальных целей Российской Федерации [1]. Значит, потребность в новом правовом регулировании общественных отношений станет реальной и насущной в скором будущем. Она, в свою очередь, повлечет за собой преобразование законодательства.

Изменения, которые уже сейчас заметны в области разработки общественных норм и правил, – это трансформация научных взглядов на правотворческий процесс и обновление понятийно-категориального аппарата. В настоящее время правовой лексикон активно пополняется понятиями и терминами, которые ранее не были присущи юриспруденции [5, с. 34–35].

Время, в котором человечество живет сейчас, по справедливости можно назвать эпохой становления цифрового мира. По мере инновационного развития общества возникают все новые вопросы. Они касаются не только самой разработки цифровых технологий, но и регламентации общественных отношений в сфере технических инноваций. Проблематика универсальна для всех стран, где происходит активная цифровизация социальной среды, и всем участникам правотворческого процесса сегодня необходим

обмен опытом на международном уровне. В Москве одну из площадок для научных дискуссий традиционно предоставляет Университет Правительства Москвы. Здесь состоялись две международные научно-практические конференции юристов при поддержке Фонда Конрада Аденауэра: в 2020 г. – «Цифровизация права: предпосылки, принципы, решения», в 2021 г. – «Цифровизация права: место человека в цифровом мире». За два года география участников значительно расширилась: на первом мероприятии присутствовали специалисты из России и Германии, а во время проведения второго, кроме России и Германии, к обсуждению вопросов цифровизации права присоединились представители Венгрии, Сингапура и Японии [7].

Темы, заявленные к обсуждению на конференциях, отражают нынешнюю эволюцию взглядов на новую цифровую реальность, ее влияние на жизнь и место человека в ней. Так, высказывались мнения о том, что научный прогресс неумолимо приближает человечество к моменту, начиная с которого участие людей в физическом и ручном труде будет сведено к минимуму. Ряд процессов, ранее возможных только благодаря умственной деятельности человека, будет происходить с использованием искусственного интеллекта. Впрочем, говорить о полном вытеснении живого интеллекта искусственным из юридической сферы пока как минимум рано. В будущем, возможно, из-за автоматизации людям будет отведена незначительная роль в осуществлении правовых процессов. Однако программирование этих процессов все же останется прерогативой человека. Таким образом, и в цифровом мире человеческий ум сохранит за собой главенство в управлении правотворчеством и в значительной мере – в претворении принятых норм и правил в жизнь.

Предметом активной дискуссии на конференции 2020 г. стала цифровизация судебной системы, в том числе с использованием искусственного интеллекта. В настоящее время в судебной системе и России, и Германии развивается электронный документооборот и автоматизируются рабочие процессы. Реально ли учесть всевозможные субъектив-



ные отклонения трактовки нормативного правового акта, чтобы обобщить сложившуюся практику и выявить типизированные решения? Тогда можно было бы алгоритмизировать судебный процесс, подключив искусственный интеллект к рассмотрению споров. Позволят ли цифровые технологии создать беспристрастного и безупречного судью? Представительный пул докладов по тематике цифровизации судопроизводства, казалось, должен был бы предоставить достаточно материала, чтобы сформировать определенные выводы. Однако этого не случилось. Конференция 2020 г. обозначила нехватку результатов научного экспериментирования и вместе с тем подчеркнула необходимость в международном сотрудничестве. Коллаборация делает общедоступным опыт из различных источников. Странам нужно будет выработать общепризнанные правила формирования коллективного прикладного опыта и его использования.

Конференция 2021 г. продемонстрировала всю многогранность темы роботизации, многообразие проблем, с которыми сталкиваются люди по всему миру. Сегодня для большинства развитие робототехники означает процесс замещения человеческого труда машинным. Однако есть и такое технологическое направление, как использование робота для общения с человеком. В нынешнем мире, изобилующем техническими возможностями для коммуникации, растет число людей, которым не хватает внимания и общения. Негативная тенденция явно проявляется в Японии, особенно в группе людей старшего возраста.

Интересная и важная с точки зрения юриста ситуация возникает в сфере автоматизации транспорта на основе цифровых технологий. Кого следует считать виновным в преступлении, совершенном с помощью транспортного средства, управляемого искусственным интеллектом? К дискуссионным с юридической точки зрения темам также нужно отнести участие граждан в управлении делами государства через цифровые каналы связи. Противоречивой видится проблема управления и защиты персональных

данных в цифровой среде. Развитие электронных государственных сервисов (рис. 2) – еще один вектор взаимодействий населения с органами власти, требующий обновлений в правовом регулировании.

Как и в 2020 г., конференция 2021 г. породила больше вопросов, чем ответов. Несмотря на понимание необходимости и важности научно-технического прогресса, в том числе в области развития цифровых технологий и искусственного интеллекта, остаются дискуссионными многие вопросы о взаимодействии общества и новой цифровой реальности.

Москва опережает многие города по уровню цифровизации: ее относят к самым умным мегаполисам мира. Однако, как сказано выше, у медали есть обратная сторона. Российская столица, удерживая первенство в развитии цифровых технологий, одной из первых столкнется и с реалиями правоприменения в цифровом пространстве. Но она имеет все возможности, чтобы накапливать опыт и делиться им с другими участниками глобального процесса цифровизации норм и правил, по которым живет и будет жить человечество.

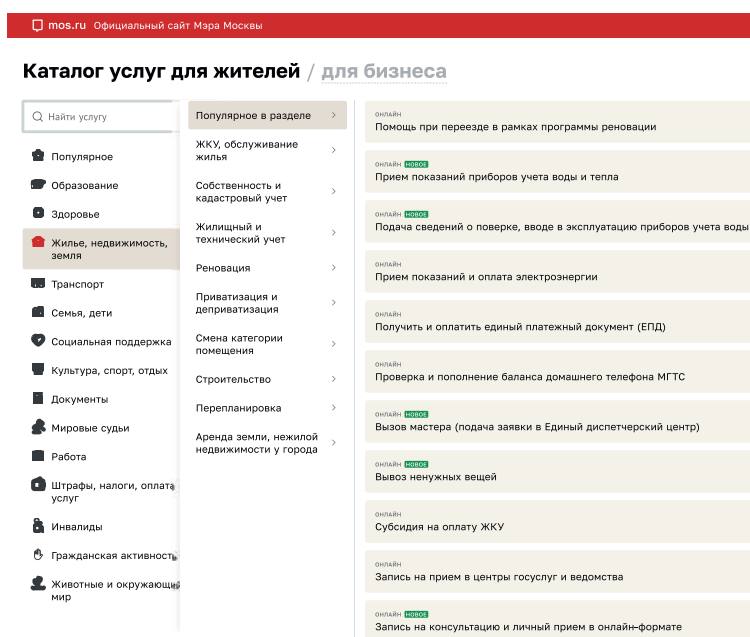
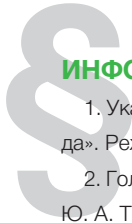


РИС. 2  
Страница портала mos.ru с каталогом госуслуг для москвичей (фрагмент)





## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Головина А. А. Робот: объект или субъект правоотношения? // Юридическая концепция роботизации: монография / отв. ред. Ю. А. Тихомиров, С. Б. Нанба. Москва: Проспект, 2019. С. 39–40.
3. Гончаренко П. А. Нормотворческий процесс: можно ли спланировать будущее? // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 1. С. 3–6.
4. Грищенко Л. Л. Градостроительная безопасность // Градостроительное право. 2019. № 2. С. 27–30.
5. Концепция цифрового государства и цифровой правовой среды: монография / Н. Н. Черногор, Д. А. Пашенцев, М. В. Залоило [и др.]. М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ; Норма; Инфра-М, 2021. 244 с.
6. Маркоф Д. Homo Roboticus? Люди и машины в поисках взаимопонимания. М.: Альпина нон-фикшн, 2016. 406 с.
7. Международная научно-практическая конференция «Цифровизация права: место человека в цифровом мире»: [видео] // Университет Правительства Москвы: [сайт]. URL: <https://mguu.ru/dom/tsifrovizatsiya-prava-mesto-cheloveka-v-nbsp-tsifrovom-mire> (дата обращения: 16.02.2022).
8. «Опасаться нечего». Как система распознавания лиц в столичном метро улучшит безопасность и комфорт пассажиров // Lenta.ru: [сайт]. 02.03.2021. URL: <https://lenta.ru/articles/2021/03/02/metro> (дата обращения: 16.02.2022).
9. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7). Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

## REFERENCES

1. *Presidential Decree of 21.07.2020 No. 474 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period till 2030"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Golovina A. A. A Robot: Is It an Object or a Subject of Legal Relationship? In Tikhomirov Yu. A., Nanba S. B., exec. ed. *Yuridicheskaya Konceptsiya Robotizatsii [Legal Concept of Robotization]: monograph*. (Pp. 39-40). Moscow: Prospect Publ., 2019. (In Russ.).
3. Goncharenko P. A. Rulemaking Process: Can the Future be Planned? *MMGU Herald*, 2020, no.1, pp. 3-6. (In Russ.).
4. Grishhenko L. L. Town-planning Security. *Town-planning law*, 2019, no. 2, pp. 27-30. (In Russ.).
5. Chernogor N. N., Pashentsev D. A., Zaloilo M. V. [et al.], Chernogor N. N., Pashentsev D. A., ed. *Concept of Digital State and Digital Legal Environment: monograph*. Moscow: Institute of Legislation and Comparative Legal Studies with the Government of the Russian Federation; Norma; Infra-M, 2021. 244 p. (In Russ.).
6. Markoff J. *Homo Roboticus? Lyudi i Mashiny v Poiskah Vzaimoponimaniya [Homo Roboticus? People and Machines in Search of Mutual Understanding]*. Moscow: Alpina Non-fiction Publ., 2016. 406 p. (In Russ.).
7. International Scientific and Practical Conference "Digitalization of Law: the Place of Man in the Digital World" [video]. *Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University* [website]. Available at: <https://mguu.ru/dom/tsifrovizatsiya-prava-mesto-cheloveka-v-nbsp-tsifrovom-mire> (accessed: 16.02.2022). (In Russ.).
8. "Nothing to Worry About." The Way the Face Recognition System Will Beef up Security and Better the Passenger Comfort in Moscow Underground. *Lenta.ru* [website], 02.03.2021. Available at: <https://lenta.ru/articles/2021/03/02/metro> (accessed: 16.02.2022). (In Russ.).
9. *Passport of a National Project "National Project "Digital Economy of the Russian Federation"* (Approved by the Presidium of the Council under the President on Strategic Development and National Projects, protocol of 04.06.2019 No. 7). Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).

СОГЛАСОВАНО

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

П.А. Малыхин

2022г.

УТВЕРЖДАЮ

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

Ректор

В.Ю. Фивейский

2022г.

ОТЧЕТ

о результатах деятельности

**Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова" и об использовании закрепленного за ним государственного имущества города Москвы за 2021 год**

№ п. п.	Наименование	Отчетные данные
1	2	3
	<b>Раздел 1. Общие сведения об Университете</b>	
	<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;	
1	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 предусмотренное 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;	
	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;	

\* Далее – Университет.

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>					
	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.						
2	<b>Перечень услуг (работ), которые оказываются потребителям за плату в случаях, предусмотренных нормативными (правовыми) актами с указанием потребителей указанных услуг (работ)</b>			x		
3	<b>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)</b>					
<b>Наименование документа и вид разрешенной деятельности</b>		<b>Дата выдачи документа</b>	<b>Номер документа</b>	<b>Срок действия документа</b>	<b>Орган, выдавший документ</b>	<b>Серия и номер бланка документа</b>
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 № 46 по г. Москве	Серия 77 № 0482212
Лист записи Единого государственного реестра юридических лиц по форме Р50007		12 марта 2020 г.	Не указан	Не установлен	Межрайонная инспекция МНС России № 39 по г. Москве	Не указан
Распоряжение Мэра Москвы «О создании Московского городского института управления»		29 октября 1997 г.	№ 843-PM	Не установлен	Мэр Москвы	Нет
Разрешительные документы (лицензии):						
на осуществление образовательной деятельности		26 марта 2020 г.	№ 2886	Бессрочно	Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки	Серия 90ЛО1 № 0010019
на осуществление медицинской деятельности		25 июня 2020 г.	№ ЛО-77-01-020043	Бессрочно	Департамент здравоохранения г. Москвы	Серия ЛО 0027168
Свидетельство о государственной аккредитации		22 декабря 2020 г.	№ 3461	До 07 августа 2025 г.	Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки	Серия 90А01 № 0003680
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		16 июля 2002 г.	Не указан	Не установлен	Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве	Серия 77 № 017314341
4	<b>Численность в соответствии с утвержденным штатным расписанием Университета, а также фактическая численность работников Университета (указывается фактическая численность, данные о количественном составе и квалификации работников на начало и на конец отчетного года)</b>					
	<b>Наименование</b>	<b>На начало отчетного года (заняты)</b>	<b>На конец отчетного года (заняты)</b>	<b>Причины отклонения</b>		
4.1	Численность в соответствии с утвержденным штатным расписанием, всего,	723,4 (513,55)	704,75 (552,65)			
	в том числе:					
	профессорско-преподавательский состав, включая научных работников	74,15 (67,8)	79,75 (71,75)	Увеличение количества студентов		

4	<b>Численность в соответствии с утвержденным штатным расписанием Университета, а также фактическая численность работников Университета (указывается фактическая численность, данные о количественном составе и квалификации работников на начало и на конец отчетного года):</b>			
	<b>Наименование</b>	<b>На начало отчетного года (заняты)</b>	<b>На конец отчетного года (заняты)</b>	<b>Причины отклонения</b>
4.1	учебно-вспомогательный персонал	78,45 (59,15)	97,2 (64,65)	Увеличение количества студентов и обеспечение проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы»
	прочий персонал	570,8 (386,6)	527,8 (416,25)	Оптимизация штатного расписания
4.2	Фактическая численность работников, всего,	<b>601</b>	<b>641</b>	
	в том числе:			
	имеющих ученую степень (% от численности работников основного персонала)	98 (119%)	101 (117%)	
	имеющих ученое звание (% от численности работников основного персонала)	55 (67%)	54 (62%)	
5	<b>Средняя заработная плата работников Университета, в том числе: руководителей, заместителей руководителей, специалистов</b>		руб.	147 545,7
6	<b>Состав наблюдательного совета</b>			
7	<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		Власова Ксения Александровна	
	Начальник Управления развития государственного управления Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова»		Чернышева Ольга Николаевна	
	Директор Центра кадровой диагностики и развития персонала Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова»		Жданова Ольга Олеговна	
	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 имени Ю. М. Лужкова»		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		
<b>Раздел 2. Результат деятельности Университета</b>				
1	<b>Сведения об исполнении Университетом государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ), установленного Аппаратом Мэра и Правительства Москвы (с указанием причин отклонения от запланированных значений, утвержденных в государственном задании)</b>			
	<b>Наименование</b>	<b>Ед. изм.</b>	<b>Объем в натуральных показателях (план)</b>	<b>Объем в натуральных показателях (выполнение)</b>
	<b>Государственные услуги</b>		<b>5 542</b>	<b>5 315</b>
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме до 18 часов в очной форме обучения	чел.	422	422
	Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 18 до 20 часов в очной форме обучения	чел.	380	377
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 20 до 30 часов в очной форме обучения	чел.	1 564	1 472	
				<b>Процент выполнения</b>
				<b>96%</b>
				<b>Фактическое значение в пределах допустимого отклонения от установленных плановых натуральных показателей</b>

<b>Сведения об исполнении Университетом государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ), установленного Аппаратом Мэра и Правительства Москвы (с указанием причин отклонения от запланированных значений, утвержденных в государственном задании)</b>				
<b>Наименование</b>	<b>Ед. изм.</b>	<b>Объем в натуральных показателях (план)</b>	<b>Объем в натуральных показателях (выполнение)</b>	<b>Процент выполнения</b>
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 30 до 36 часов в очной форме обучения	чел.	198	184	<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 72 до 90 часов в очной форме обучения	чел.	145	146	
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме до 36 часов с применением электронного обучения	чел.	670	633	
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 36 до 72 часов с применением электронного обучения	чел.	368	344	
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 72 до 144 часов с применением электронного обучения	чел.	110	110	
Реализация программ повышения квалификации, направленных на персональную эффективность и развитие управленческих навыков, в объеме от 18 до 20 часов в очной форме обучения	чел.	560	551	
Реализация программ повышения квалификации, направленных на персональную эффективность и развитие управленческих навыков, в объеме от 18 до 20 часов	чел.	102	96	
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 36 до 50 часов в очной форме обучения	чел.	30	30	
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 72 до 90 часов в очной форме обучения	чел.	486	466	
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 120 до 144 часов в очной форме обучения	чел.	460	437	
Реализация дополнительной профессиональной программы «Специалист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration (MPA)» в объеме свыше 1 000 часов	чел.	47	47	
<b>Государственные работы</b>		<b>271 539</b>	<b>287 417</b>	
Организация и проведение мероприятий	чел.	244 371	260 505	<b>Фактическое значение в пределах допустимого отклонения от установленных плановых натуральных показателей</b>
Организационно-методическое обеспечение обучения и развития персонала	ед.	343	343	
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по оценке кадрового потенциала	чел.	26 028	25 814	
	ед.	123	123	
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по привлечению и удержанию персонала	ед.	8	8	



Сведения об исполнении Университетом государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ), установленного Аппаратом Мэра и Правительства Москвы (с указанием причин отклонения от запланированных значений, утвержденных в государственном задании)							
1	Наименование	Ед. изм.	Объем в натуральных показателях (план)	Объем в натуральных показателях (выполнение)	Процент выполнения		
	Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по кадровому аудиту и совершенствованию административно-управленческих процессов	чел.	3	3			
	Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по автоматизации кадровых процессов	ед.	619	577			
	Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по информационной поддержке кадровой политики Правительства Москвы	ед.	39	39			
	Наименование показателя	На конец года, предшествующего отчетному		На конец отчетного года	Изменение (увеличение, уменьшение), руб./ед.	Изменение (увеличение, уменьшение)	
2	Сведения об изменении (увеличении, уменьшении) балансовой и остаточной стоимости нефинансовых активов относительно предыдущего отчетного года	1 362 375 872,64		1 416 536 934,16	54 161 061,52	4%	
3	Общая сумма предъявленных требований о возмещении ущерба по недостаткам и хищениям материальных ценностей, денежных средств, а также от порчи материальных ценностей	-		-	-	0%	
4	Суммы доходов, полученных от оказания платных услуг (выполнения работ) при осуществлении основных видов деятельности сверх государственного задания	367 847 815,05		424 449 152,3	56 601 337,25	13%	
5	Суммы доходов, полученных от оказания платных услуг (выполнения работ), при осуществлении иных видов деятельности	9 917 726,88		9 625 612,46	-292 114,42	-3%	
6	Сведения об оказании государственных услуг (выполнении работ) сверх государственного задания	9 094,00		15 651,0	6 557,00	42%	
7	Сведения об изменении (увеличении, уменьшении) дебиторской (в том числе нереальной к взысканию) и кредиторской задолженности Университета в разрезе поступлений (выплат), предусмотренных Планом финансово-хозяйственной деятельности Университета, относительно предыдущего отчетного года (в процентах) с указанием причин образования просроченной кредиторской задолженности, а также дебиторской задолженности, нереальной к взысканию						
	Наименование показателя	На конец года, предшествующего отчетному, руб.		На конец отчетного года, руб.		Изменение (увеличение, уменьшение)	
		Всего	в т. ч. нереальная к взысканию дебиторская задолженность (просроченная кредиторская задолженность)	Всего	в т. ч. нереальная к взысканию дебиторская задолженность (просроченная кредиторская задолженность)	Всего	в т. ч. нереальная к взысканию дебиторская задолженность (просроченная кредиторская задолженность)
7.1	Дебиторская задолженность, всего,	697 972 007,51	655 020,10	734 104 069,07	2 437 909,25	5%	272%
	в том числе в разрезе поступлений за счет средств:						
	субсидии на выполнение государственного задания	2 672 182,12	-	2 001 774,34	-	-25%	-
	субсидий на иные цели	57 022,60	-	-	-	-100%	-
	средств от приносящей доход деятельности (собственных доходов учреждения)	695 242 802,79	655 020,10	732 102 294,73	2 437 909,25	5%	272%

	Наименование показателя	На конец года, предшествующего отчетному, руб.		На конец отчетного года, руб.		Изменение (увеличение, уменьшение)	
		Всего	в т. ч. не-реальная к взысканию дебиторская задолженность (просроченная кредиторская задолженность)	Всего	в т. ч. не-реальная к взысканию дебиторская задолженность (просроченная кредиторская задолженность)	Всего	в т. ч. не-реальная к взысканию дебиторская задолженность (просроченная кредиторская задолженность)
7.2	Кредиторская задолженность, всего,	16 714 791,46	-	7 841 049,83	-	-53%	-
	в том числе в разрезе выплат за счет средств:						
	субсидии на выполнение государственного задания	11 995 099,66	-	3 191 351,65	-	-73%	-
	субсидий на иные цели	183 241,00	-	1 365 917,20	-	645%	-
	средств от приносящей доход деятельности (собственных доходов учреждения)	4 536 450,80	-	3 283 780,98	-	-28%	-
<b>Цены (тарифы) на платные услуги (работы), оказываемые физическим и (или) юридическим лицам (далее – потребители) (в динамике в течение отчетного периода)</b>							
8	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	216 000	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 высшего образования – программ магистратуры, очно-заочная форма обучения (год)	руб.	-	-	126 000	126 000	
	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 часов	руб.	4 850	4 850	4 850	4 850	
	Подготовка к поступлению в образовательное учреждение высшего образования, 40 часов	руб.	9 700	9 700	9 700	9 700	
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации в объеме от 16 до 82 часов в очной форме обучения	руб.	5 000	60 000	5 000	58 080	
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации в объеме от 16 до 120 часов с применением электронной формы обучения	руб.	8 700	49 500	8 300	49 500	
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации в объеме от 18 до 36 часов в электронной форме обучения	руб.	1 950	4 500	2 700	6 000	
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки в объеме от 252 до 500 часов в очной форме обучения	руб.	93 000	120 000	93 000	120 000	
Реализация дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки в объеме 254 часов с применением электронной формы обучения	руб.	84 900	84 900	84 900	84 900		

8	Реализация дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)» в объеме более 1 000 часов (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 часов (год)	руб.	268 734	268 734	278 446	278 446
	Семинары, дополнительные общеразвивающие образовательные программы	руб.	3 350	29 320	2 900	29 430
	Мастер-класс с применением VR-технологий	руб.	2 900	3 800	7 950	13 860
	Оценка управленческого потенциала	руб.	25 600	25 600	25 000	25 600
8.1	<b>Средняя стоимость для потребителей получения частично платных услуг (работ) по видам услуг (работ)</b>					
	<b>x</b>					
	<b>Средняя стоимость для потребителей получения полностью платных услуг (работ) по видам услуг (работ)</b>					
8.2	Реализация образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, очная форма обучения (год)	руб.			211 778	
	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	
	Реализация образовательных программ высшего образования – программ магистратуры, очно-заочная форма обучения (год)	руб.			126 000	
	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 часов в очной форме обучения	руб.			15 293	
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации в объеме от 16 до 120 часов с применением электронной формы обучения	руб.			25 972	
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации в объеме от 18 до 36 часов в электронной форме обучения	руб.			4 491	
	Реализация дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки в объеме от 252 до 500 часов в очной форме обучения	руб.			97 813	
	Реализация дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)» в объеме более 1 000 часов (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 часов (год)	руб.			278 446	
	Семинары, дополнительные общеразвивающие образовательные программы	руб.			13 314	
	Мастер-класс с применением VR-технологий	руб.			13 860	
Оценка управленческого потенциала	руб.			25 009		
	<b>Объем финансового обеспечения государственного задания</b>					
9	<b>Наименование государственной услуги (работы)</b>	<b>Объем финансового обеспечения, руб.</b>				
		<b>за год, предшествующий отчетному</b>		<b>за отчетный год</b>		
		План (по уточненному соглашению)	Факт (кассовые расходы)	План (по уточненному соглашению)	Факт (кассовые расходы)	
	<b>Объем финансового обеспечения</b>	<b>1 133 200 562,19</b>	<b>1 069 765 442,27</b>	<b>1 052 893 166,24</b>	<b>964 295 571,41</b>	
	<b>Государственные услуги</b>	<b>188 597 223,00</b>	<b>186 488 038,02</b>	<b>90 059 477,00</b>	<b>83 197 273,97</b>	
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме до 18 часов в очной форме обучения		1 625 900	1 608 767,57	1 534 392,00	1 411 640,64	

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)
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 18 до 20 часов в очной форме обучения	1 685 232,00	1 625 915,85	1 518 100,00	1 396 652,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 20 до 30 часов в очной форме обучения	8 762 940,00	8 665 021,02	8 556 644,00	7 872 112,48
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 30 до 36 часов в очной форме обучения	552 735,00	549 229,95	1 580 832,00	1 454 365,44
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 72 до 90 часов в очной форме обучения	-	-	2 773 125,00	2 551 275,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме до 36 часов с применением электронного обучения	4 951 531,00	4 853 510,50	3 156 370,00	2 903 860,40
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 36 до 72 часов с применением электронного обучения	3 929 850,00	3 886 792,96	4 167 600,00	3 834 192,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 72 до 144 часов с применением электронного обучения	10 962 096,00	10 926 601,58	3 310 890,00	3 046 018,80
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 120 до 144 часов с применением электронного обучения	9 027 000,00	8 945 727,46	-	-
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 144 до 250 часов с применением электронного обучения	1 224 064,00	1 214 900,85	-	-
Реализация программ повышения квалификации, направленных на персональную эффективность и развитие управленческих навыков, в объеме от 18 до 20 часов в очной форме обучения	10 717 356,00	10 582 251,99	8 168 720,00	7 515 222,40
Реализация программ повышения квалификации, направленных на персональную эффективность и развитие управленческих навыков, в объеме от 18 до 20 часов	1 078 750,00	1 064 634,70	910 656,00	837 803,52
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 36 до 50 часов в очной форме обучения	-	-	421 980,00	388 221,60
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 72 до 90 часов в очной форме обучения	46 910 646,00	46 254 049,74	13 729 986,00	12 631 587,12
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 120 до 144 часов в очной форме обучения	13 939 200,00	13 815 663,31	27 143 220,00	24 971 762,40
Реализация программ профессиональной переподготовки по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 250 до 500 часов с применением электронного обучения	30 769 951,00	30 504 979,89	-	-
Реализация дополнительной профессиональной программы «Специалист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration (MPA)» в объеме свыше 1 000 часов	42 459 972,00	41 989 990,65	13 086 962,00	12 382 560,17
<b>Государственные работы</b>	<b>885 770 480,00</b>	<b>836 342 381,38</b>	<b>907 805 109,00</b>	<b>850 968 392,35</b>
Организация и проведение мероприятий	163 070 502,00	150 637 072,95	384 917 685,00	335 637 527,96
Организационно-методическое обеспечение обучения и развития персонала	384 011 190,00	349 780 099,43	138 504 061,00	136 546 165,31
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по оценке кадрового потенциала	67 057 617,00	66 640 199,11	81 056 172,00	79 571 420,80
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по привлечению и удержанию персонала	59 874 328,00	59 462 900,74	51 414 465,00	50 160 161,57
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по кадровому аудиту и совершенствованию административно-управленческих процессов	52 624 079,00	51 712 473,49	49 644 846,00	47 976 426,87

Объем финансового обеспечения государственного задания					
9	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)
	Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по автоматизации кадровых процессов	60 290 157,00	59 721 616,36	78 735 325,00	78 392 146,83
	Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по информационной поддержке кадровой политики Правительства Москвы	98 842 607,00	98 388 019,30	123 532 555,00	122 684 543,01
	<b>Содержание имущества</b>	<b>58 832 859,19</b>	<b>46 935 022,87</b>	<b>55 028 580,24</b>	<b>30 129 905,09</b>
Объем финансового обеспечения развития Университета в рамках программ, утвержденных в установленном порядке					
10	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	6 958 417,52	3 010 586,33	8 510 532,49	8 510 532,49
	Субсидия на капитальный ремонт	14 889 400,00	10 388 887,05		
	Субсидия на приобретение оборудования и других основных средств	4 798 829,19	344 487,41	2 609 439,20	2 417 648,15
	Субсидия на уплату налога на имущество	668 150,00	668 150,00	718 683,00	718 683,00
	Субсидия на уплату земельного налога			3 555 117,00	3 555 117,00
	Субсидия на проведения мероприятий, связанных с централизацией бюджетного (бухгалтерского) учета			636 219,95	634 196,09
	Субсидия на прохождение стажировок молодых граждан	79 695 196,00	36 094 728,19	54 188 830,00	49 915 236,12
Суммы кассовых и плановых поступлений (с учетом возвратов) в разрезе поступлений, предусмотренных Планом финансово-хозяйственной деятельности					
11	Наименование	Ед. изм.	Плановые значения	Кассовые поступления	
	<b>Всего</b>	<b>руб.</b>	<b>1 571 262 447,88</b>	<b>1 557 186 752,64</b>	
	Субсидия на выполнение государственного задания	руб.	1 052 893 166,24	1 052 893 166,24	
	Субсидия на цели, не связанные с финансовым обеспечением выполнения государственного задания	руб.	70 218 821,64	70 218 821,64	
	Поступления от оказания государственным автономным учреждением услуг (выполнения работ), предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется на платной основе	руб.	435 731 860,00	421 257 639,18	
	Поступления от иной приносящей доход деятельности	руб.	12 418 600,00	12 817 125,58	
Суммы кассовых и плановых выплат (с учетом восстановленных кассовых выплат) в разрезе выплат, предусмотренных Планом финансово-хозяйственной деятельности					
12	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>1 233 280 160,25</b>	<b>1 057 571 339,51</b>	
	Заработная плата	211	631 706 570,00	612 991 202,13	
	Прочие выплаты	212	36 698,00	34 729,31	
	Начисления на выплаты по оплате труда	213	162 998 027,92	150 387 620,43	
	Услуги связи	221	2 202 693,74	1 907 660,90	
	Транспортные услуги	222	540 760,00	501 760,00	
	Коммунальные услуги	223	13 251 931,13	8 722 871,46	
	Арендная плата за пользование имуществом	224	3 195 976,00	3 067 976,00	
	Работы, услуги по содержанию имущества	225	22 755 814,33	13 092 743,69	
	Прочие работы, услуги	226	345 156 130,31	218 138 291,28	
	Страхование	227	8 800,00	8 778,44	
	Услуги, работы для целей капитальных вложений	228	345 000,00	345 000,00	
	Пособия по социальной помощи населению	266	758 095,00	619 272,42	
Уплата налогов, сборов, пошлин	291	2 754,00	2 754,00		
Увеличение стоимости основных средств	310	24 965 595,72	24 880 440,56		



<b>Суммы кассовых и плановых выплат (с учетом восстановленных кассовых выплат) в разрезе выплат, предусмотренных Планом финансово-хозяйственной деятельности</b>			
<b>Наименование</b>	<b>Код</b>	<b>Плановые выплаты, руб.</b>	<b>Кассовые выплаты, руб.</b>
Увеличение стоимости лекарственных препаратов и материалов	341	-	-
Увеличение стоимости продуктов питания	342	122 526,29	103 006,28
Увеличение стоимости ГСМ	343	-	-
Увеличение стоимости строительных материалов	344	-	-
Увеличение стоимости мягкого инвентаря	345	213 000,00	183 426,00
Увеличение стоимости прочих оборотных запасов (материалов)	346	22 798 195,91	20 761 388,86
Увеличение стоимости материальных запасов однократного применения	349	2 221 591,90	1 822 417,75
<b>Выплаты из средств от приносящей доход деятельности, включая остаток средств на начало года</b>		<b>476 579 469,45</b>	<b>408 509 472,85</b>
Заработная плата	211	264 469 381,00	251 869 784,57
Прочие выплаты	212	21 840,00	16 380,00
Начисления на выплаты по оплате труда	213	71 514 115,81	65 816 378,63
Прочие несоциальные выплаты персоналу	214	148 400,00	140 400,00
Услуги связи	221	575 090,32	498 792,04
Транспортные услуги	222	1 293 142,00	1 144 239,54
Коммунальные услуги	223	7 044 111,53	4 560 976,50
Арендная плата за пользование имуществом	224	1 628 800,00	1 615 300,00
Работы, услуги по содержанию имущества	225	11 235 936,67	6 019 227,82
Прочие работы, услуги	226	97 896 999,06	57 709 455,15
Страхование	227	3 500 000,00	3 437 225,00
Пенсии, пособия, выплачиваемые работодателем бывшим работникам в денежной форме	264	-	-
Пособия по социальной помощи населению	266	460 516,00	386 044,08
Уплата налогов, сборов, пошлин	291	112 944,00	109 971,16
Пени, штрафы	292	-	-
Штрафы за нарушение законодательства	293	226,00	221,10
Другие экономические санкции	295	-	-
Иные выплаты физическим лицам	296	3 534 456,00	3 534 455,76
Иные выплаты	297	140 000,00	140 000,00
Увеличение стоимости основных средств	310	1 266 441,61	1 215 551,61
Увеличение стоимости лекарственных препаратов и материалов	341	-	-
Увеличение стоимости продуктов питания	342	501 976,29	365 742,20
Увеличение стоимости ГСМ	343	125 784,00	118 818,62
Увеличение стоимости строительных материалов	344	-	-
Увеличение стоимости мягкого инвентаря	345	6 820,00	6 820,00
Увеличение стоимости прочих оборотных запасов (материалов)	346	5 623 245,80	5 010 560,61
Увеличение стоимости материальных запасов однократного применения	349	5 479 243,36	4 793 128,46
<b>Выплаты из средств субсидий на иные цели, включая остаток средств на начало года</b>		<b>117 773 344,44</b>	<b>113 305 935,65</b>
Субсидия на прохождение стажировок молодых граждан, в том числе:		97 788 989,00	93 515 395,12
<i>заработная плата</i>	211	75 011 318,80	71 735 399,73
<i>начисления на выплаты по оплате труда</i>	213	22 660 516,00	21 663 954,39
<i>пособия по социальной помощи населению</i>	266	117 154,20	116 041,00
Субсидия на текущий ремонт	225	9 375 522,49	9 375 522,49
Субсидия на капитальный ремонт	226	2 161 423,40	2 161 423,40
Субсидия на уплату налога на имущество организаций, земельный налог	291	4 273 800,00	4 273 800,00
Субсидия на проведение мероприятий, связанных с централизацией бюджетного (бухгалтерского) учета:		636 219,95	634 196,09
<i>заработная плата</i>	211	294 424,14	293 283,20
<i>начисления на выплаты по оплате труда</i>	213	74 633,06	73 750,14
<i>прочие работы, услуги</i>	226	240 219,00	240 219,00
<i>увеличение стоимости прочих оборотных запасов (материалов)</i>	346	26 943,75	26 943,75
<b>12</b> Субсидия на приобретение оборудования и других основных средств	310	3 537 389,60	3 345 598,55

13	Суммы кассовых и плановых выплат в разрезе выплат стипендий учащимся, предусмотренных Планом финансово-хозяйственной деятельности		
	Наименование	Плановые выплаты, руб.	Кассовые выплаты, руб.
	Стипендии учащимся*	2 627 500,00	2 627 500,00
14	Общее количество потребителей, воспользовавшихся услугами (работами) Университета (в том числе платными для потребителей)	Всего	в том числе платными для потребителей
		303 563	10 762
15	Информация о результатах проверок деятельности Университета, проведенных уполномоченными органами государственной власти, с указанием причин, послуживших основанием для проведения таких проверок		
15.1	<p><b>Наименование органа государственной власти, осуществляющего проведение контрольного мероприятия:</b> Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор), Управление надзора и контроля за организациями, осуществляющими образовательную деятельность.</p> <p><b>Основание для проведения проверки:</b> Приказ Рособрнадзора от 19 апреля 2021 г. № 531 о проведении плановой документальной проверки.</p> <p><b>План мероприятия:</b> плановая документарная проверка Рособрнадзора по вопросам проведения федерального государственного контроля качества образования; федерального государственного надзора в сфере образования; контроля за соблюдением лицензиатом лицензионных требований при осуществлении образовательной деятельности; проведения государственного надзора за соблюдением требований законодательства Российской Федерации в сфере защиты детей от информации, причиняющей вред их здоровью и (или) развитию, к используемой в образовательном процессе информационной продукции.</p> <p><b>Период проведения проверки:</b> с 11 мая 2021 г. по 7 апреля 2021 г.</p> <p><b>Результат проверки:</b> по результатам лицензионного контроля нарушений не выявлено. При оценке соответствия содержания и качества подготовки обучающихся несоответствий не выявлено. Акт проверки от 7 июня 2021 г. № 119/Л/З/К/Д; предписание от 7 июня 2021 г. № 07-55-51/44-З/Д об устранении выявленных нарушений обязательных требований законодательства Российской Федерации и требований законодательства Российской Федерации в сфере защиты детей от информации, причиняющей вред их здоровью и (или) развитию.</p> <p><b>Мероприятия, проведенные по результатам проверки:</b> выявленные нарушения устранены, отчет от 19 июля 2021 г. об исполнении предписания направлен в уполномоченный орган; уведомлением от 12.08.2021 г. № 07-1407 предписание от 7 июня 2021 г. № 07-55-51/44-З/Д признано исполненным</p>		
15.2	<p><b>Наименование органа государственной власти, осуществляющего проведение контрольного мероприятия:</b> Департамент по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и пожарной безопасности города Москвы (Департамент ГОЧСиПБ).</p> <p><b>Основание для проведения проверки:</b> Распоряжение о проведении плановой выездной проверки юридического лица от 13 апреля 2021 г. № 27-11-92/21.</p> <p><b>План мероприятия:</b> 1. Проверка соблюдения обязательных требований в области защиты населения и территорий города Москвы от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, изложенных в форме проверочного листа, утвержденного приказом Департамента по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и пожарной безопасности города Москвы от 19.01.2021 г. № 27-08-21/21. 2. Проведение мероприятий по предупреждению возникновения чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.</p> <p><b>Период проведения проверки:</b> с 4 мая 2021 г. по 1 июня 2021 г.</p> <p><b>Результат проверки:</b> Акт проверки органом государственного контроля (надзора), органом муниципального контроля юридического лица, индивидуального предпринимателя от 24 мая 2021 г. № 1/11.</p> <p><b>Мероприятия, проведенные по результатам проверки:</b> нарушений не выявлено</p>		
15.3	<p><b>Наименование органа государственной власти, осуществляющего проведение контрольного мероприятия:</b> Государственная инспекция по контролю за использованием объектов недвижимости города Москвы (Госинспекция по недвижимости).</p> <p><b>Основание для проведения проверки:</b> Поручение Государственной инспекции по контролю за использованием объектов недвижимости города Москвы от 30.11.2021 г. № 9018035 на проверку здания МГУУ Правительства Москвы, расположенного по адресу: г. Москва, ул. Сретенка, д. 28.</p> <p><b>Период проведения проверки:</b> 16 декабря 2021 г.</p> <p><b>Результат проверки:</b> нарушений не выявлено</p>		
15.4	<p><b>Наименование органа государственной власти, осуществляющего проведение контрольного мероприятия:</b> Государственная инспекция по контролю за использованием объектов недвижимости города Москвы (Госинспекция по недвижимости).</p> <p><b>Основание для проведения проверки:</b> Поручение Государственной инспекции по контролю за использованием объектов недвижимости города Москвы от 06.12.2021 г. № 90991499 на проверку здания МГУУ Правительства Москвы, расположенного по адресу: г. Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 3/2.</p> <p><b>Период проведения проверки:</b> 14 декабря 2021 года.</p> <p><b>Результат проверки:</b> нарушений не выявлено</p>		
16	Количество жалоб потребителей, поступивших в адрес Университета, и принятые по результатам их рассмотрения меры		

\* Указаны стипендии, выплачиваемые из собственных средств Университета.

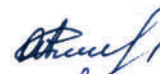
17	Общие суммы прибыли Университета после налогообложения в отчетном периоде, образовавшейся в связи с оказанием Университетом частично платных и полностью платных услуг (работ)				
	Наименование показателя (виды оказываемых платных услуг)	от оказания частично платных услуг (работ)		от оказания полностью платных услуг (работ)	
		за год, предшествующий отчетному	за отчетный год	за год, предшествующий отчетному	за отчетный год
	Платные услуги	-	-	3 692 044	43 007 480
<b>Раздел 3. Об использовании имущества, закрепленного за Университетом</b>					
	Наименование	Ед. изм.	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода	
<b>1</b>	Общая балансовая стоимость недвижимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления, в том числе:	руб.	569 703 481,92	569 703 481,92	
<b>1.1</b>	переданного в аренду	руб.	7 817 000,47	7 816 467,10	
<b>1.2</b>	переданного на безвозмездной основе во владение и (или) пользование	руб.	-	-	
<b>2</b>	Общая остаточная стоимость недвижимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления, в том числе:	руб.	525 529 662,29	520 093 010,21	
<b>2.1</b>	переданного в аренду	руб.	7 210 883,81	7 135 799,64	
<b>2.2</b>	переданного на безвозмездной основе во владение и (или) пользование	руб.	-	-	
<b>3</b>	Общая балансовая стоимость особо ценного движимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления	руб.	665 406 423,42	690 540 102,26	
<b>4</b>	Общая остаточная стоимость особо ценного движимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления	руб.	167 775 402,32	131 954 864,50	
<b>5</b>	Общая балансовая стоимость движимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления, в том числе:	руб.	792 672 390,72	846 833 452,24	
<b>5.1</b>	переданного в аренду	руб.	9 899 105,48	9 685 888,37	
<b>5.2</b>	переданного на безвозмездной основе во владение и (или) пользование	руб.	-	-	
<b>6</b>	Общая остаточная стоимость движимого имущества, находящегося у Университета на праве оперативного управления, в том числе:	руб.	213 911 509,48	172 744 613,24	
<b>6.1</b>	переданного в аренду	руб.	2 671 384,32	1 975 813,59	
<b>6.2</b>	переданного на безвозмездной основе во владение и (или) пользование	руб.	-	-	
<b>7</b>	Общая площадь объектов недвижимости, находящихся у Университета на праве оперативного управления, в том числе:	кв. м	17 704,30	17 704,30	
<b>7.1</b>	переданных в аренду	кв. м	330,90	330,90	
<b>7.2</b>	переданных на безвозмездной основе во владение и (или) пользование	кв. м	-	-	
<b>8</b>	Количество объектов недвижимого имущества, находящихся у Университета на праве оперативного управления	ед.	2,00	2,00	
<b>9</b>	Объем средств, полученных в отчетном году от распоряжения в установленном порядке имуществом, находящимся у Университета на праве оперативного управления	руб.	783 854,01	1 364 831,96	

Проректор по финансово-экономической работе



В. Г. Акимова

Заместитель главного бухгалтера



О. А. Соколова

Начальник финансово-экономического отдела



Т. А. Афанасьева

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

## Редакционная коллегия

**Абрамов Р. А.**, доктор экономических наук  
(Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова)

**Александров А. А.**, кандидат исторических наук

**Брюханов Д. Ю.**, кандидат экономических наук  
(Ярославский государственный университет имени П. Г. Демидова)

**Бабаева Ю. Г.**, кандидат юридических наук

**Вайсера К. И.**, доктор психологических наук

**Владиминова 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

**Сульдина Г. А.**, доктор экономических наук

**Фадеева Г. В.**, кандидат экономических наук  
(Академия труда и социальных отношений)

**Царанов К. Н.**, кандидат медицинских наук

**Шатилов А. Б.**, кандидат политических наук  
(Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации)

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

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

## Адрес редакции и издателя:

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

**Редактор** Карпова Т. В.

**Переводчик** Колодников В. И.

**Корректор** Нехотина Т. В.

**Компьютерная верстка** – Маликова В. В.

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

**0+**

Тираж 600 экз.

Подписано в печать 22.02.2022.

Дата выхода в свет 14.04.2022.

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

Формат 60 x 90 1/8. Заказ № 1081.

Отпечатано с готового оригинал-макета

в «Агентство МИГ». 140002, Московская обл., г. Люберцы, Октябрьский пр-т, д. 18, корп. 1, пом. VI, литера а, комн. 10.

Распространение в государственных организациях города Москвы – бесплатно.

Подписной индекс в каталоге

«Пресса России» – 33360. Цена свободная.

© ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова», 2022

## Бакалавриат

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

## Магистратура

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

## Аспирантура

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

Университет Правительства Москвы



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

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

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

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

