



ISSN 2541-8580

0+

ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 2 (56) 2022

Ключевая тема

Город для человека



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»

№ 2 (56) 2022

Город для человека



Главный редактор –

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

Ботанический сад МГУ имени М. В. Ломоносова
«Аптекарский огород», здание субтропической
оранжереи

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: «Город для человека»

2

В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ
Слово главного редактора

3

А. А. РЕТЕЮМ
Городская среда будущего

10

И. В. НОВОКРЕЩЕНОВ
Московская школа: в центре внимания – ученик

16

М. Ф. ГЛУХОВА
Городские проекты для активной жизни
старшего поколения москвичей

23

О. М. ЖАДЁНОВ
Библиотеки Москвы: современное культурное
пространство мегаполиса



Теория и практика управления

31

В. М. ГЛУЩЕНКО, Ю. Н. АРТАМОНОВ
Управление жилищным фондом Москвы: оценка
результативности



Кадровые проекты

40

В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ, А. А. ПОТАПКИН
Роли как альтернатива компетенциям



Повышение квалификации государственных служащих

46

С. А. ЖУРИХИН
VR-технологии в обучении и развитии персонала



Наука и инновации

52

Е. В. КЛИМКОВИЧ
От «Лаборатории квеста» к лаборатории кадров

58

С. А. СЕРГЕЕВА
Актуальные тренды в менеджменте



Наш город растет и с каждым годом становится все более удобным для жителей. Качество городской среды определяют две ее составляющие – природная и социальная.

На протяжении десятилетий охрана природы входит в повестку дня всех мегаполисов Земли. Но теперь стремления людей не ограничиваются только сокращением загрязнений и экономией энергоресурсов в собственных интересах. Мы стараемся учитывать и потребности самой природы, включенной в границы мегаполиса. Директор Ботанического сада МГУ им. М. В. Ломоносова «Аптекарский огород» А. А. Ретеюм в своей статье делится с читателями актуальными практиками, направленными на сближение природы и города.

В социальной сфере важнейший индикатор качества жизни – это комфортность города для всех без исключения социальных групп. Людей старшего поколения нередко воспринимают как хранителей общественных ценностей и традиций, но не как тех, кто проявляет тягу к новому. Ошибочность такого мнения подтверждается огромным количеством участников столичного проекта «Московское долголетие». Статья эксперта Университета Правительства Москвы М. В. Глуховой посвящена тому, как городские власти помогают горожанам «серебряного» возраста организовать свой досуг и вовлекают их в активную социальную жизнь.

Другой немаловажный показатель благополучия в обществе – уровень образованности населения. О модернизации системы общего образования в российской столице рассказывает в своей статье заместитель руководителя Департамента образования и науки города Москвы И. В. Новокрещенов.

Образованность – важный показатель развития общества. Если говорить о чтении для души, то в наши дни отыскать практически любую книгу можно без особого труда, и вовсе не только в Интернете. Перед москвичами открыты двери любой городской библиотеки. Обеспечить доступ к литературе на желаемую тему – главная, но не единственная функция библиотек. Сегодня они превратились в пространство для воплощения самых разных творческих идей, привлекая новых посетителей разного возраста. О возможных путях развития современных библиотек рассуждает генеральный директор «Объединения культурных центров Востока Москвы» О. М. Жадёнов.

Социокультурные проекты – одно из направлений Университета Правительства Москвы. Как и городские библиотеки, вуз ведет эту работу с учетом специфики своей основной деятельности. Студенты, будущие городские управленцы, уже на этапе обучения участвуют в создании и организации культурных мероприятий для горожан. Результаты этой работы представлены в статье руководителя Центра социально-культурного проектирования университета Е. В. Климкович.

За качество городской среды отвечают все члены городского сообщества – и власти, и бизнес, и обычные граждане. Мы, выбирая ее объектом своей заботы, ставим перед собой важную цель – объединение общества и включение всех горожан независимо от возраста и всех организаций независимо от специализации в активную и гармоничную жизнь города.

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

**A. A. ПЕТЕЮМ**

директор Ботанического сада МГУ имени М. В. Ломоносова «Аптекарский огород», председатель Правления «Ассоциации по развитию городских парков и общественных пространств»

A. A. RETEYUM

Director of the Botanical Garden of Moscow State University “Apothecary Garden”, Chairman of the Council of “Association of Parks and Public Spaces”

Городская среда будущего

The Urban Environment of the Future

Городские парки, являясь традиционными местами для спокойного отдыха горожан, для занятий спортом, сегодня приобретают новые функции. Здесь организуются удобные площадки для удаленной работы, проводятся выставки произведений искусства. Парки имеют ключевое значение для качества воздуха в городе, но не менее важно правильно организовывать озеленение улиц и дворов. Нужно обновить подходы к выбору древесно-кустарниковых пород, исключив вредные для местной флоры виды. Растительные сообщества, приближенные к естественным по разнообразию видового состава, оправдывают себя в пределах города, как показали опыты ботанического сада «Аптекарский огород». Зеленые технологии помогают городу приблизиться к состоянию естественных, природных экосистем. Зеленые крыши, системы сбора дождевой воды, солнечные батареи, оборудование, позволяющее охлаждать помещения и одновременно нагревать воду, позволят улучшить качество воздуха и сбалансировать круговорот энергии и воды в городской экосистеме. Управление экономикой с учетом современных экологических технологий обеспечит комфортную и здоровую жизнь в столичном мегаполисе.

City parks, the traditional leisure areas for the citizens' calm repose, sports activities gain new functional dimensions these days. It's here where comfortable sites are being set up for distance work and art exhibitions are being held. Parks play a key role in maintaining the city's air quality, but it is equally important to properly organize green spaces in the streets and yards. There's a need to review the approached to the choice of the trees and shrubs species, aimed at excluding the harmful ones for the local flora. As shown by the “Apothecary Gardens” experiments, plant communities that come near natural variety of species composition prove their worth in city environment. Green technologies help bring cities conditions closer to natural ecosystems. Roof gardens, rain collection systems, solar batteries, systems that help cool premises and simultaneously heat water will allow us to improve the air quality while balance the energy and water turnover in the city's ecosystem. Economic management that will take the up-to-date green technologies into account will bring about comfortable and healthy life in the Capital metropolis.

Ключевые слова: городская среда, охрана окружающей среды, городские парки, зеленые технологии, энергосбережение.

Key words: urban environment, environmental protection, city parks, green technologies, energy saving.

Для цитирования: Ретеюм А. А. Городская среда будущего // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 3–9.

For citation: Reteyum A. A. The Urban Environment of the Future. *MMGU Herald*, 2022, no. 2, pp. 3-9. (In Russ.).

Охрана окружающей среды представляет собой комплексную задачу для мегаполиса. С одной стороны, необходимо снижать загрязнение воздуха и воды. С другой – ориентироваться на зеленые технологии, позволяющие экономить электроэнергию. Кроме того, каждый мегаполис сталкивается с проблемой роста объемов бытовых отходов и их переработки. Наконец, необходимо расширять площадь озелененных территорий. Парки, сады и скверы, посадки на улицах и клумбы делают городскую среду более экологичной, безопасной для жизни и здоровья, психологически комфортной для людей.

Каждый город решает обозначенную задачу по-своему. Москва продолжает придерживаться выбранной экологической политики. В частности, следует отметить успешное применение современных технологий в сфере общественного транспорта. В столице уве-

личивается доля средств передвижения, работающих на электрической тяге: строятся новые линии метрополитена, автобусы постепенно заменяются на электробусы, обновляется трамвайный парк. За 10 лет начиная с 2011 г. выбросы загрязняющих веществ от автотранспорта снизились на 64% [2]. В Москве функционируют специальные службы слежения за качеством воздуха, оснащенные передвижными станциями. Системы локального экологического мониторинга функционируют на 54 промышленных предприятиях [2]. Благодаря совершенствованию технологий, мерам контроля за выбросами в атмосферу и гидросферу мегаполиса состояние воздуха и воды улучшается год от года. Безусловно, большая роль в улучшении окружающей среды в городе принадлежит Департаменту природопользования и окружающей среды, отвечающему за контроль следования экологической политике столицы.

На развитие комфортной окружающей среды значительно влияют парки, и потому они находятся в фокусе внимания городских властей. Сегодня парки, сохраняя за собой традиционные рекреационные задачи, приобретают новые функции. Здесь организуются удобные площадки для работы тех горожан, которые перешли от офисного формата к удаленному и гибриднему. В связи с изменениями структуры общества последних лет парк частично стал «офисом под открытым небом».

Возрастает и социальная роль парков. Пандемия COVID-19 усилила потребность людей в психологической релаксации. Озелененные территории хорошо отвечают данному запросу. Парк – это не просто пространство, где растут трава, деревья и кустарники, это зона отсутствия конфликта. Зеленые насаждения позволяют снизить психологическое давление антропогенного фактора, внутреннюю эмоциональную напряженность. Здесь найдется место для уединения и размышлений или, наоборот, активного времяпрепровождения и коммуникации.

Парки, со своей стороны, должны осознавать изменение собственной роли в городе и стремиться к тому, чтобы быть максимально удобными для жителей. Им нужно обеспечи-



вать зонирование под спокойный отдых, развлечения для детей, места для работы, предоставлять посетителям востребованные услуги.

Важным принципом развития городских парков является индивидуальность подхода к управлению ими. Парк Царицыно отличается от Сокольников, Измайлово – от Парка Горького и т. д. Каждая из территорий сохраняет свой неповторимый стиль, благодаря чему остается узнаваемой и любимой жителями и туристами. Так, Ботанический сад МГУ «Аптекарский огород» открылся в XVIII в., и в нем важно делать отсылки к петровской эпохе. Команде сада удалось воспроизвести уникальную эстетическую среду, сохранить дух, ауру места. Для маленького сада, каким является «Аптекарский огород», надо быть интересным в деталях. Каждая часть парка должна запоминаться и вызывать у посетителей желание вернуться. Десятилетиями здесь поддерживается особая ландшафтная архитектура в соответствии с последовательной экологической политикой. Ей отвечают использование экологичных материалов, создание разнообразных стилистически и содержательно ландшафтно-архитектурных и ботанических экспозиций.

Несмотря на статус памятника садово-паркового искусства, у «Аптекарского огорода» есть определенная свобода: он является ботаническим садом, т. е. постоянно развивающейся территорией. Здесь возможно создавать свежие экспозиции, менять и пополнять коллекции, следуя за развитием генетики и селекции, сажать новые виды и сорта растений, экспериментировать.

Как структура МГУ сад ведет научную и образовательную деятельность, реализует просветительские проекты [4]. Они направлены на пробуждение в горожанах интереса к жизни живой природы, к растениям. Ежегодные фестивали и выставки – «Тропическая зима», «Репетиция весны», «Краски осени» – создают особенное настроение у посетителей. В парке жители города и туристы могут по-новому взглянуть на смену сезонов, почувствовать атмосферу праздника (рис. 1).

Отдельное направление просветительской работы – выставки ботанической иллюстрации. Художники, создавая образ растения, умеют очень



рис. 1
Экспозиция на фестивале «Краски осени» в «Аптекарском огороде»

точно подчеркнуть его характерные особенности. Ботанические иллюстрации в дальнейшем составляют основу определителей растений именно потому, что они лучше, чем фотографии, передают набор специфических черт того или иного вида.

Парки – естественная часть городского пространства, и потому все происходящее здесь события важны для мегаполиса. Ботанический сад «Аптекарский огород» может обеспечивать разноплановый антураж для культурных мероприятий – музыкальных и художественных. Так, выставка скульптур под открытым небом будет отличаться от той же экспозиции в музейных залах. Сад позволяет посмотреть на произведения искусства в новой обстановке, а восприятие будет меняться в зависимости от погоды, времени дня и сезона. То же самое можно сказать о концертах в садах и парках: музыка на свежем воздухе создает особое настроение, поэтому такие выступления всегда будут пользоваться вниманием горожан.

При составлении планов на будущее нужно учитывать современную потребность города в экологическом благополучии – за счет развития не только парков, но и жилых кварталов. Прежде всего, необходимо изменить отношение к зеленым насаждениям. В первую очередь надо более критично относиться к составу древесно-кустарниковой составляющей в озеленении Москвы. Как ни парадоксально, от некоторых деревьев необходимо активно избавляться – это породы, причиняющие вред природной среде столичного мегаполиса.

Для Москвы существует проблема так называемых инвазивных видов. К примеру, почти половину озелененной территории занимает

Парки – естественная часть городского пространства, и потому все происходящее здесь события важны для мегаполиса

Нужно учитывать современную потребность города в экологическом благополучии

чужой для местной флоры вид – клен ясенелистный. Сейчас он распространился далеко за пределы Москвы и замещает естественные виды. Клен ясенелистный образует густые заросли, под пологом которых не могут нормально развиваться травы и деревья других пород. Возникают голые участки земли, которые производят пыль, влияющую на здоровье горожан. Для решения проблемы инвазивных видов следует провести тщательную инвентаризацию состава растений, а затем проделать комплексную работу по удалению слишком загущенных посадок. Надо изъять инвазивные, аварийно опасные, препятствующие проникновению солнечного света посадки, удалить самосев. Нужно расширить ассортимент видов для озеленения, в том числе за счет традиционных для Москвы яблонь, груш, сирени, рябины. Деревья и кустарники, характерные для старых московских дворов, положительно повлияют на эстетику города.

Одновременно необходимо организовать конструктивный диалог с местными жителями, чтобы обсудить проблему отрицательного влияния некоторых посадок на экологические условия в городе. Нередко горожане не догадываются, что зеленые насаждения могут оказывать негативный эффект. Поэтому нужно объяснить смысл проводимых работ, обосновать необходимость вырубки и обрезки деревьев, вместе разобраться в ценности того или иного вида растений. Надо посвятить москвичей в основные принципы ландшафтной архитектуры не только в садах, парках и скверах, но и во дворах. Благодаря открытой и понятной коммуникации властей люди начинают осознанно и более внимательно относиться к окружающей их городской природной среде.

Благодаря открытой и понятной коммуникации властей люди начинают осознанно и более внимательно относиться к окружающей их городской природной среде

Следует заново рассмотреть принципы обустройства травяного покрова на территории Москвы. С эстетической, а главное, с экологической точки зрения, оправданно было бы частично заменить обычные злаковые газоны на разнотравье. В первую очередь в таком изменении нуждаются московские дворы. Злаковый газон – преимущественно монокультура, тогда как разнотравный газон состоит из многих трав, а биологическое разнообразие означает устойчивость. Поддержание биоразнообразия «является необходимым условием сохранения и развития благоприятной городской среды» [1]. Выбор в пользу разнотравного газона видится также и более выгодным для города: уход за ним не требует такого количества ручного труда, которое нужно злаковым газонам (покос, поддержка нужного уровня влаги и т. д.). Разнотравье лучше сохраняет почвенную влагу, привлекает энтомофауну, а та, в свою очередь, птиц. Так в городе возникнут природные сообщества, близкие к естественным (квазиприродные сообщества). Для разнотравных газонов целесообразно использовать различные виды дикой флоры средней полосы России и, таким образом, сделать вклад в сохранение местного биоразнообразия. Полевые и луговые растения воспеваются в произведениях русской культуры, музыкальных и литературных, и обращение к ним будет способствовать культурному просвещению жителей города, в том числе детей.

В Москве еще много недостаточно освоенных участков, где требуется внимание специалистов – санитарная вырубка деревьев, воссоздание травяного покрова, подбор нового породного состава с привлечением профессиональных дендрологов, ботаников.

Водоемы Москвы поддерживаются в удовлетворительном состоянии, но в будущем, возможно, следует обсудить обустройство зон контакта воды и берега. В частности, замена бетонных берегов на естественные принесет пользу водоплавающим птицам и флоре вокруг водоемов.

Чем ближе город к природе, тем благотворнее его влияние на жителей. Сближению могут способствовать инновационные технологии, например, создание зеленых крыш. Преимуществом этого вида зеленого строительства



РИС. 2

Внешний вид «сада дождя» (слева) и его обитатели в «Аптекарском огороде»

бесспорны: увеличивается фотосинтез и связывается углекислый газ, листья осаждают и задерживают пыль из воздуха. Летом зеленые крыши охлаждаются за счет испарения влаги. Зимой слои гидроизоляции, корневая защита, грунт и сами растения удерживают тепло. Ультрафиолет, который попадает на обычные крыши зданий, со временем способствует их разрушению, тогда как для растений он становится источником энергии. Поэтому зеленые крыши могут служить в течение десятилетий и даже сотен лет. Растения на них не нуждаются в поливе – им достаточно дождей, а если погода засушливая, они переживают ее за счет накоплений влаги (такое озеленение называется экстенсивным). В Москве уже есть успешные примеры озеленения данного типа, и после введения нового стандарта по озеленяемым и эксплуатируемым крышам зданий и сооружений [3] их количество, вероятно, заметно увеличится.

Целесообразно развивать технологии сбора дождевой воды как ценного ресурса для городской экосистемы: подавляющее большинство растений предпочитают слабоминерализованную воду. Запас воды можно использовать для полива во дворах, садах, парках. Вместе с тем сбор дождевой воды снижает нагрузку на ливневую канализацию. Другим эффективным и одновременно эстетически интересным решением сбора излишков воды могут быть «сады дождя». Вода в этом случае задерживается понижением рельефа, высадкой растений, впитывающих влагу (рис. 2).

Нагрузку на ливневую канализацию в городе можно уменьшить за счет частичной замены водонепроницаемых покрытий на водопроницаемые. Данная технология обеспечивает равномерное снабжение влагой деревьев и кустарников, которые растут во дворах, сокращая риск их гибели от недостатка воды. Существуют новые виды плитки и водопроницаемого асфальта, которые можно использовать для создания покрытий пешеходных до-

рожек и автомобильных трасс. Кроме того, целесообразно использовать и природные материалы – опилки, щепу – не только в парках и на особо охраняемых природных территориях, но и во дворах.

Для мегаполиса весьма актуальна проблема энергосбережения, и с ней можно справиться с помощью инновационных технологий. Современные солнечные батареи для условий Москвы не являются идеальным решением в силу климатических особенностей. В осенне-зимний период здесь преобладают пасмурные дни. Однако их внедрение позволит частично снизить энергозатраты.

Чем ближе город к природе, тем благотворнее его влияние на жителей

В жару многие городские здания испытывают перегрев из-за поступления солнечного тепла через окна, и в помещениях приходится пользоваться кондиционерами. Энергосберегающие стекла для окон позволяют снижать температуру в здании и реже включать охлаждающее оборудование, сокращая энергозатраты. Другой инновационный способ эффективного энергопотребления, по всей видимости, станет широко доступен в ближайшем будущем: излишнее тепло в помещении можно не отводить вовне, а направлять на нагрев воды в том же здании [7, 8]. Относительно недавно была заявлена технология изготовления стекол, которые, помимо затемнения помещений, в солнечное время функционируют как солнечные батареи [9].

Городские парки и сады могут служить площадками для испытаний экологических технологий. Так, сбор дождевой воды, зеленые крыши, метеостанция, работающая на солнечной батарее, разнотравный травяной покров и создание квазиприродных сообществ, «сад дождя» уже опробованы в «Аптекарском огороде».

Городские парки и сады могут служить площадками для испытаний экологических технологий

Многие технологии после пилотного запуска, безусловно, нуждаются в длительном мониторинге, чтобы оценить их приемлемость в масштабах мегаполиса и рентабельность. Данный этап реализации идеи помогает создавать методические рекомендации для городского благоустройства.

«Аптекарский огород» – удачный пример экспериментальной площадки, поскольку здесь имеются разные поверхности, различные ботанические коллекции. Территория сада находится в центре крупного города, и проекты, успешно реализованные здесь, подходят для тиражирования и масштабирования в условиях мегаполиса.

В заботу об экологическом состоянии города вовлечены не только городские власти и учреждения, управляющие парками, но и бизнес. Экологическая составляющая присутствует практически в каждом девелоперском проекте. При строительстве современных жилых домов и офисных зданий рядом обязательно разбивается парк, местность преобразуется в удобное пространство для отдыха и спорта.

Создание новых экологических проектов для молодежи приветствуется как городскими властями, так и бизнесом

К экологическим городским проектам власти привлекают жителей. В 2013 г. в столице был запущен проект «Миллион деревьев» [5]. С 2014 г. горожане могут через платформу «Активный гражданин» подать заявку и выбрать деревья для посадки в своем районе или дворе. Данная идея нашла живой отклик у населения, поскольку большинство горожан хотят видеть свои дворы красивыми и благоустроенными.

Создание новых экологических проектов для молодежи приветствуется как городскими властями, так и бизнесом. Яркий пример такого взаимодействия – проект «ReNature: вернем

природу в город» [6]. Его идея возникла из собственных экспериментов «Аптекарского огорода», которые подтвердили гипотезу о правильности создания квазиприродных пространств в городе. Идею поддержали Департамент природопользования и охраны окружающей среды города Москвы и Росбанк. В итоге на территории «Аптекарского огорода» было решено реализовать проект по формированию квазиприродных сообществ, которые возможно было бы продемонстрировать, выработать конкретные рекомендации по уходу и далее переносить практику на другие участки со сходными экологическими условиями. Важное социальное значение проекта – привлечение студентов разных вузов: МГУ имени М. В. Ломоносова, Университета Правительства Москвы, РУДН, Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, МАРХИ, МГТУ имени Н. Э. Баумана, РГАУ-МСХА имени К. А. Тимирязева, Колледжа архитектуры и строительства № 7. Поскольку специализация вузов разная, участники смогли рассматривать проблемы с точки зрения архитектуры и экологии, географии и ботаники, экономики и урбанистики. Студенты образовали смешанные команды и разрабатывали свои части проекта для назначенных им участков «Аптекарского огорода».

Подведение итогов состоялось 10 марта 2022 г. Были выбраны четыре участка, на которых будут реализованы предложенные студентами инициативы. Таким образом, в саду появятся четыре новых экспозиции, а по итогам проекта будут изданы методические рекомендации по созданию подобных сообществ в городах средней полосы России и, возможно, за ее пределами.

К идеям улучшения экологического состояния городской среды сегодня прислушиваются на всех уровнях городского сообщества. Понятие «зеленый город» переходит на новый уровень восприятия: «зеленый» значит не только «утопающий в зелени», а город, экономика которого основана на зеленых технологиях. Он стремится не вытеснить, а ассимилировать природу, чтобы она стала его естественной частью. Слияние городской и природной среды продолжится, а вместе с этим будет расти не только интерес к вопросам экологии,

но и экологическая осознанность. Такой тренд положительно повлияет и на здоровье, и на эмоциональное благополучие всех

жителей Москвы, позволит развивать комфортные пространства для жизни, работы и отдыха в столичном мегаполисе.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Постановление Правительства Москвы от 10.09.2002 № 743-ПП (в ред. 02.02.2022) «Об утверждении правил создания, содержания и охраны зеленых насаждений и природных сообществ города Москвы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Доклад о состоянии окружающей среды в городе Москве в 2020 году / Правительство Москвы. Комплекс городского хозяйства города Москвы; под ред. А. О. Кульбачевского. М., 2021. 330 с. URL: <https://www.mos.ru/eco/documents/doklady/view/259642220> (дата обращения: 09.05.2022).
3. ГОСТ Р 58875–2020 «Зеленые» стандарты. Озеленяемые и эксплуатируемые крыши зданий и сооружений. Технические и экологические требования». М.: ФГУП Стандартиформ, 2020. 54 с.
4. Статус сада // Ботанический сад МГУ имени М. В. Ломоносова «Аптекарьский огород»: [сайт]. URL: <https://hortus.ru/about/status> (дата обращения: 09.05.2022).
5. Миллион деревьев // Официальный сайт Мэра Москвы. URL: <https://www.mos.ru/city/projects/mln-derevyev/> (дата обращения: 09.05.2022).
6. ReNature: вернем природу в город // РОСБАНК: [сайт]. URL: <https://rosbanknature.ru/> (дата обращения: 09.05.2022).
7. Air to waterheat pump systems // Daikin Global: [сайт]. URL: https://www.daikin.com/products/ac/lineup/heat_pump (дата обращения: 09.05.2022).
8. Sonawan H., Saputro P., Kurniawan I. M. Utilization of air conditioner condenser as water heater in an effort to energy conservation // *Renewable Energy and Environmental Sustainability*. Vol. 3 (2018). No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1051/rees/2018001> (дата обращения: 09.05.2022).
9. Windows as solar batteries // *Global Energy*: [сайт]. 25.09.2020. URL: <https://globalenergyprize.org/en/2020/09/25/windows-as-solar-batteries> (дата обращения: 09.05.2022).

REFERENCES

1. *Moscow Government Decree of 10.09.2002 No. 743-PP (as Amended on 02.02.2022) "On Approval of Rules of Planting, Maintaining and Preservation of Plants and Plant Communities in Moscow"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Moscow Government; Municipal service and facilities complex, Kubalchevsky A. O., editor. *Report on Environment Condition in the City of Moscow in 2020*. Moscow, 2021. 330 p. Available at: <https://www.mos.ru/eco/documents/doklady/view/259642220> (accessed: 09.05.2022). (In Russ.).
3. *GOST P 58875-2020 "Green" standards. Roof gardens and accessible roofs in houses and structures. Technical and ecological requirements*. Moscow: "Standartinform", 2020. 54 p. (In Russ.).
4. The Garden's Status. *Botanical Garden of Moscow State University "Apothecary Garden"*: [website]. Available at: <https://hortus.ru/about/status> (accessed: 09.05.2022). (In Russ.).
5. A Million Trees. *Moscow Mayor's official website*. Available at: <https://www.mos.ru/city/projects/mln-derevyev/> (accessed: 09.05.2022). (In Russ.).
6. ReNature: Let's Get Nature Back to the City. *ROSBANK*: [website]. Available at: <https://rosbanknature.ru/> (accessed: 09.05.2022). (In Russ.).
7. Air to Waterheat Pump Systems. *Daikin Global*: [website]. Available at: https://www.daikin.com/products/ac/lineup/heat_pump (accessed: 09.05.2022).
8. Sonawan H., Saputro P., Kurniawan I. M. Utilization of Air Conditioner Condenser as Water Heater in an Effort to Energy Conservation. *Renewable Energy and Environmental Sustainability*, vol. 3 (2018), no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1051/rees/2018001> (accessed: 09.05.2022).
9. Windows as Solar Batteries. *Global Energy*: [website], 25.09.2020. Available at: <https://globalenergyprize.org/en/2020/09/25/windows-as-solar-batteries> (accessed: 09.05.2022).



И. В. НОВОКРЕЩЕНОВ

заместитель руководителя Департамента образования и науки города Москвы

I. V. NOVOKRESCHENOV

Deputy Head of Education and Science Department of Moscow Government

Московская школа: в центре внимания – ученик

Moscow School: a Pupil Stays Front and Center

Российская система образования в своей традиционной основе нацелена на воспитание в людях творческого начала, на обучение молодежи, которая будет способна менять жизнь к лучшему. У современных учеников более прагматичное отношение к школьным знаниям, чем у прошлых поколений, поэтому сегодня школы должны отыскивать новые способы заинтересовать, вовлечь ребенка в учебный процесс, а задача всей общеобразовательной системы – дать учащемуся возможность полноценного выбора. Десятилетие назад в Москве началась модернизация системы школьного образования. Основная задача периода 2011–2020 гг. – обеспечить всем юным горожанам равный доступ к качественным знаниям. Изменилось финансирование школ, произошло их объединение в образовательные комплексы, чтобы каждое учреждение могло предложить учащимся максимально широкий спектр образовательных возможностей, в частности, организовать предпрофильные классы разной направленности. Сегодня перед системой образования стоит новая задача: привести содержание учебного процесса в соответствие с индивидуальными потребностями каждого ученика, обеспечив переход школьного обучения в формат индивидуальных образовательных траекторий.

Russia's educational system in its traditional basis is spearheaded at bringing out human creativity in educating the young, which will enable them to change the life for the better. Schoolchildren of today have a more pragmatic view of schooling than the previous generations, which is why schools must look for new ways to interest and engage pupils into the process, while the task of the educational system as a whole is to give the students ample opportunity to make a truly free choice. Moscow started the school education system modernization a decade ago. The central task of the 2011-2020 period is to provide all young citizens equal access to quality knowledge. The scheme of financing schools has changed, they were transformed into educational complexes in order to enable every institution thereof to offer a maximum variety of educational opportunities, more specifically – to organize pre-profile classes of various specialization. Currently the educational system faces a new challenge: to bring the educational process in line with individual requirements of each pupil, while provide for the passage of schooling into a format of individual educational trajectories.



Ключевые слова: общее образование, общеобразовательные учреждения, школы, Москва.

Key words: general education, elementary schools, Moscow.

Для цитирования: Новокрещенко И. В. Московская школа: в центре внимания – ученик // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 10–15.

For citation: Novokreschenov I. V. Moscow School: a Pupil Stays Front and Center. *MMGU Herald*, 2022, no. 2, pp. 10-15. (In Russ.).

История российской системы образования – это история постепенных и неуклонных изменений. В XX в. школьное образование стало массовым и обязательным. В его основу были положены принципы, давшие возможность передавать всем трудоспособным гражданам знания, необходимые для развития индустриальной экономики. Вместе с тем отечественная система образования имеет особенность, сохраняющуюся на протяжении столетий. И в дореволюционную эпоху, и в советские времена, и сейчас она нацелена на воспитание творцов – не просто исполнителей, но людей, способных менять жизнь к лучшему, создавать что-то новое и полезное для общества.

Оценивая сегодняшнее поколение школьников, можно с уверенностью сказать, что психологически они мало чем отличаются от школьников прошлых лет. Несмотря на убеждение, что новое поколение иное, ожидания ребят в этом возрасте примерно одинаковые: они испытывают потребность в уважении и любви, хотят быть полезными, желают найти свое призвание и реализовать себя. Современные дети знакомы с цифровыми технологиями практически с младенчества. Безусловно, им, в отличие от молодежи прошлых лет, доступны другие способы познания. Предыдущие поколения постигали мир через общение и книги – сейчас школьники познают мир через гаджеты, используя Интернет. Они читают не меньше, чем предшественники, а зачастую гораздо больше, обращаясь к интернет-ресурсам, социальным сетям, слушают подкасты. Объем информации, который предлагается молодежи, огромен, и подростки учатся отфильтровывать лишнее, чтобы усваивать главное.

У современных школьников формируется более прагматичное отношение к образованию. К окончанию школы они лучше понимают, что

знания и навыки, получаемые ими в старших классах, – фундамент дальнейшего профессионального развития. Успеваемость и результативность отличников больше не предмет насмешек, а повод для уважения. Молодые люди требовательны, не хотят тратить время на то, что им не интересно. Поэтому сегодня учителя должны быть готовы находить новые способы увлечь своим предметом, мотивировать школьника к изучению материала и дать ответы на волнующие вопросы. Сложившаяся ситуация хороша тем, что позволяет обеим сторонам более осознанно подойти к процессу обучения. Задача учителя – помочь школьнику понять его истинные интересы и желания, а задача системы школьного образования – дать учащемуся возможность полноценного выбора будущего пути. Можно перефразировать известное высказывание: если ребенок будет на первом месте, то все остальное встанет на свои места.

Задача системы школьного образования – дать учащемуся возможность полноценного выбора будущего пути

Еще одной особенностью российской системы образования является ориентация на высокий уровень подготовки выпускника и расширение его кругозора. Этот тренд подтверждается сравнением россиян с ровесниками из других стран – не только победами наших школьников на международных олимпиадах, но и различными срезами качества образования, в рамках которых определяются средние значения по стране. Так, в международных рейтингах TIMSS и PIRLS¹ Россия стабильно занимает первые места, демонстрируя высокий уровень подготовки школьников [7]. В рейтинге PISA² Москва рассматривается отдельно от других регионов России

¹ Международные исследования TIMSS и PIRLS. TIMSS (англ. Trends in Mathematics and Science Study) оценивает качество математического и естественно-научного образования, PIRLS (англ. Progress in International Reading Literacy Study) – качество чтения и понимания текста. В России национальный центр проведения исследований TIMSS, PIRLS, PISA – ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования».

² PISA (англ. Programme for International Student Assessment) – международное сопоставительное исследование качества образования, в рамках которого оцениваются знания и навыки учащихся школ в возрасте 15 лет.

и по итогам оценки входит в пятерку лидеров школьного обучения. Такие данные – наглядный показатель того, что российская, и в частности московская, система образования сильна не только своими лучшими выпускниками, но и качеством образования в целом.

С 2011 по 2020 г. Москва провела существенную модернизацию системы образования. Высокие оценки по результатам международных исследований являются подтверждением эффективности ее целенаправленного развития. В российской столице, прежде всего, была сформулирована ключевая ценность обучения – ориентация на результаты ребенка [2]. Именно ученик стал центром внимания управленцев и педагогов, и все изменения, которые производились в дальнейшем, были направлены на решение основной задачи: обеспечить всем детям равный доступ к качественному образованию.

Если рассматривать школьную систему до начала изменений 2011–2020 гг., то между учебными заведениями обнаружится существенный разрыв в уровне подготовки выпускников. Одни школы обеспечивали учеников очень хорошим запасом знаний и умений, а другие – нет. Данный разрыв следует трактовать как определенное нарушение права ребенка на получение доступного качественного образования. Кроме того, в нем можно усмотреть и проявление социального неравенства: существовали платные элитные школы, и посещать их могли не многие. К тому же такие учреждения находились преимущественно в центре города. Сложившаяся ситуация требовала изменений в масштабах города. Поэтому вторая основная задача трансформации образовательной школьной среды в Москве заключалась в том, чтобы обеспечить качественное образование в шаговой доступности от ребенка. На сегодня цель повышения качества массового образования достигнута. В каждом районе есть школы, не уступающие всем известным престижным заведениям с давно

устоявшейся репутацией. Эти районные учреждения могут гордиться своими победителями российских и международных конкурсов. Общее число московских школ вследствие их укрупнения сократилось, при этом количество организаций, где учатся призеры олимпиад, возросло почти в 2,5 раза.

В соответствии с федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» любой ребенок имеет право выбирать собственную образовательную траекторию в старших классах [1]. Для того чтобы обеспечить ему выбор из различных профилей – гуманитарного, технического, медицинского, социально-экономического и т. д., в школе должно быть достаточное число классов в одной параллели. До 2010 г. обычно формировалось два десятых класса, и, если в общеобразовательном учреждении существовала специализация, то имелся лишь один класс с углубленной учебной программой – физико-математический. Девятиклассники, которые демонстрировали высокий результат на экзаменах, стремились пойти в тот класс, где обеспечивалась более «сильная» подготовка, даже если гуманитарные науки интересовали их больше. Других вариантов для выбора не предоставлялось, если не считать отдельные учебные заведения с углубленным изучением иностранных языков. В большинстве школ отсутствие классов иных профилей, кроме физико-математического, можно считать одной из причин довольно долго существовавшего кризиса гуманитарного образования. Он до сих пор влияет на высшее образование в целом. Число исследователей в гуманитарных науках до сих пор меньше, чем в технических и естественных науках.

После укрупнения школ расширились возможности для всех школьников, обучающихся в образовательных комплексах Москвы. Сейчас в одной параллели формируется пять – восемь классов, и потому теперь школы способны удовлетворить самые разные образовательные потребности учеников, ответить на их запросы в профориентации. Иногда ребенок под влиянием категоричного мнения родителей или сам спонтанно принимает неверное решение о будущей профессии и впоследствии

После укрупнения школ расширились возможности для всех школьников, обучающихся в образовательных комплексах

сожалеет о сделанном выборе. Чтобы такие ситуации возникали реже, школа стала площадкой для поиска своего дела во взрослой жизни. В ней, помимо традиционных математических (инженерных) классов, появились новые предпрофильные и профильные классы – академические, социально-экономические, медицинские, предпринимательские, медиаклассы, ИТ-классы и др. [9]. Сегодня школы сотрудничают с ведущими научно-исследовательскими институтами страны и вузами, дающими образование по широкому спектру профессий. К обучению могут подключаться и будущие работодатели. Предпрофильное обучение, конечно, не заменяет профессиональное, получаемое в колледжах и в высшей школе. Подростки в профильных классах приобретают углубленные знания, необходимые для поступления в вуз, и знакомятся с профессией, чтобы понять, подходит она им или нет. Ученик может не только выбрать, но и при желании изменить свою траекторию обучения, если у него возникнут сомнения в правильности своих предпочтений.

Важный момент в развитии московской системы образования – появление возможности включать пространство города – музеи, библиотеки, спортивные учреждения – в образовательную среду. Новые городские олимпиады, такие как «Музеи. Парки. Усадьбы», «Не прервется связь поколений», призваны мотивировать детей к развитию за рамками школьной программы. Город сам стал «большой школой». Укреплению названного тренда способствовал и новый рейтинг столичных школ [4]. Он сориентировал учебные учреждения на наращивание своего вклада в обучение и развитие современных школьников. Оценивание затрагивает все стороны школьной жизни. Кроме академической успеваемости учеников, на позицию школы в рейтинге влияет учет других успехов подопечных, например, их участие в социокультурных олимпиадах, физкультурно-спортивных и оздоровительных мероприятиях. Одним из важных критериев рейтинга является качество вос-

питательной работы, в частности, отсутствие повторных правонарушений у детей, стоящих на школьном учете¹.

Сегодня школы сотрудничают с ведущими научно-исследовательскими институтами страны и вузами

В комплекс мер по совершенствованию московской системы образования вошло изменение механизма финансирования. Ранее средства из бюджета распределялись в соответствии со штатным расписанием школы, так что ей было выгодно наращивать количество персонала, в том числе административно-управленческий аппарат. Доля заработной платы администрации в фонде оплаты труда сотрудников порой составляла $\frac{1}{4}$ и даже $\frac{1}{3}$. Между тем заработная плата учителей была невысокой.

Одним из ключевых изменений стал переход на подушевое финансирование общеобразовательных учреждений. В настоящее время деньги выделяются из бюджета исходя из числа обучающихся, из расчета на обучение каждого ребенка. В итоге, как показала практика, нормативно-подушевое, или формульное, финансирование фактически оказалось стимулом к росту качества работы системы образования [8].

На сегодняшний день уровень оплаты труда московских учителей существенно увеличился. Например, среднемесячный заработок школьного педагога в январе – марте 2022 г. составил 99,7 тыс. руб. [6]. Улучшение финансовых условий способствовало притоку молодых кадров в общеобразовательные учреждения Москвы. Выпускники старших классов стали осознанно делать выбор в пользу педагогических вузов и после обучения возвращаться в школы, поскольку получили возможность достойно зарабатывать и реализовывать свое призвание.

Важную роль в повышении качества образования играют современные компьютерные

¹ Постановка на внутришкольный учет – индивидуальная психолого-педагогическая работа с учеником, которая помогает устранить причины нарушений порядка в школе, повысить результаты обучения школьника. – *Прим. ред.*

технологии. В цифровой среде реализован проект «Московская электронная школа» (МЭШ), который кардинально повлиял на взаимодействие участников учебного процесса. МЭШ представляет собой многозадачную цифровую платформу с доступом к электронному дневнику и информационным ресурсам школы. На ней размещена обширная библиотека учебных материалов, которую постоянно пополняют сами учителя. МЭШ – это не только помощник учителя, мультифункциональный инструмент для контроля обучения, но и уникальная площадка для обмена опытом и образовательными практиками. Следует отметить принципиальную разницу между московской платформой и схожими зарубежными системами. В отличие от них МЭШ изначально создавалась не программистами для педагогов, а самими педагогами. Программисты лишь облачают идеи в удобную оболочку для пользователей. Все больше учителей обращаются к МЭШ в своей работе, поскольку там они находят новые возможности для проведения интересных уроков.

Большую роль МЭШ сыграла в обеспечении качественного обучения в период пандемии COVID-19. Она стала основной коммуникационной площадкой для учителей, учеников и их родителей.

Сегодня главная задача образовательных комплексов Москвы – обеспечивать общедоступное качественное образование. Каждое подразделение в составе комплекса фактически имеет в своем распоряжении все учебные ресурсы и может расширять возможности для развития своих обучающихся. В некоторых школьных зданиях, уже находящихся внутри комплексов, до сих пор не созданы условия, позволяющие предоставлять школьникам полный спектр образовательных возможностей.

В большинстве случаев равный доступ обеспечен для всех учащихся комплекса, а там, где это еще не произошло, данная организационная задача стоит на повестке дня. Нужно совершенствовать процесс обучения, чтобы уровень образования в каждой школе повышался и выравнивались образовательные результаты внутри комплекса в целом, вне зависимости от здания, где обучаются школьники.

В предыдущий период развития столичной системы образования одним из главных ориентиров служили высокие академические результаты. Сегодня школы нацелены на результат каждого конкретного школьника. Методисты, педагоги и управленцы в сфере образования сосредоточены на том, чтобы учесть потребности тех ребят, которые, возможно, и не претендуют на самые высокие результаты, но при этом имеют определенный потенциал и способны улучшить свои отметки. Те, кто сейчас совсем не успевают по тому или иному предмету, могут повысить свой уровень до удовлетворительного, а троечники – добиться стабильных отметок «хорошо».

Наступает время для «точной настройки» образовательных организаций, чтобы и учитель, и ребенок могли пройти собственный путь к более эффективному участию в учебном процессе. Сейчас столичные специалисты и ученые обсуждают новые методики рейтингования школ, которые будут ориентировать учебные учреждения на проявление внимания к каждому конкретному ученику, на помощь ему в улучшении его индивидуальных показателей. Важно, чтобы учитывались не только академические успехи школьников, но и внеучебные. Необходимо продолжить агрегирование информации о достижениях ребенка в школе и вне ее – в исследовательской деятельности, спорте, творчестве. Это поможет ученику выстраивать свою собственную траекторию развития, а взрослым, которые находятся рядом, – точнее и эффективнее помогать ребенку в его выборе. По мнению Мэра Москвы С. С. Собянина, ключевая задача московского образования в ближайшее время – это «постепенный переход к индивидуальным образовательным траекториям с учетом желаний, талантов и возможностей каждого ученика» [5]. Таков следующий этап развития современной московской школы.



В феврале 2022 г. МЭШ оказалась лучшим проектом в категории «Инновации в сфере образования» на международном конкурсе Quality Innovation Award. Мобильное приложение «Дневник МЭШ» в 2021 г. получило премию GESS (Global Educational Supplies and Solutions) Education Awards в категории «Лучшее бесплатное приложение / программное обеспечение» [3].



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Постановление Правительства Москвы от 22.03.2011 № 86-ПП «О проведении пилотного проекта по развитию общего образования в городе Москве». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Мобильное приложение «Дневник МЭШ» вышло в финал международной премии GESS Education Awards // Информационный центр Правительства Москвы: [сайт]. 23.09.2021. URL: <https://icmos.ru/news/mobilnoe-prilozenie-dnevnik-mes-vyslo-v-final-mezdunarodnoi-premii-gess-edusation-awards> (дата обращения: 19.04.2022).
4. Рейтинг вклада школ // Школа большого города: [сайт]. URL: <https://school.moscow/rating> (дата обращения: 13.04.2022).
5. Собынин С. Качественное образование. Планы на 2022 год // Сайт Сергея Собынина. 03.01.2022. URL: <https://www.sobyenin.ru/kachestvennoe-obrazovanie> (дата обращения: 19.04.2022).
6. Рынок труда и занятость населения. Итоги федерального статистического наблюдения о численности и оплате труда отдельных категорий работников социальной сферы и науки. Средняя заработная плата педагогических работников образовательных организаций общего образования государственной и муниципальной форм собственности по субъектам Российской Федерации за январь – март 2022 года // Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области: [сайт]. URL: <https://mosstat.gks.ru/folder/64639> (дата обращения: 27.04.2022).
7. Отчеты МСИ // ФИОКО: [сайт]. URL: <https://fioco.ru/отчеты-мси> (дата обращения: 18.04.2022).
8. Чернобай Е. В. Молотков А. Б. Школа, у которой учатся. М.: Просвещение, 2016. 160 с.
9. Profil / Департамент образования и науки города Москвы; Департамент здравоохранения города Москвы. URL: <https://profil.mos.ru> (дата обращения: 18.04.2022).

REFERENCES

1. *Federal Law of 29.12.2012 No. 273-FZ "On education in the Russian Federation"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. *Moscow Government Decree of 22.03.2011 No. 86-PP "On Carrying on a Pilot Project on Developing General Education in Moscow"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. "Electronic Diary Moscow e-School" Mobile Application Made it to the Final of GESS Education Awards International Competition. *Moscow Government Information Center*: [website], 23.09.2021. Available at: <https://icmos.ru/news/mobilnoe-prilozenie-dnevnik-mes-vyslo-v-final-mezdunarodnoi-premii-gess-edusation-awards> (accessed: 19.04.2022). (In Russ.).
4. Schools' Input Ratings. *Big City's School*: [website]. Available at: <https://school.moscow/rating> (accessed: 13.04.2022). (In Russ.).
5. Sobyenin S. Quality education. Plans for 2022. *Sergey Sobyenin's website*, 03.01.2022. Available at: <https://www.sobyenin.ru/kachestvennoe-obrazovanie> (accessed: 19.04.2022). (In Russ.).
6. Labor Market and Public Employment Rate. Results on the Number and Wages of Certain Categories of Workers in the Social Sphere and Science. Average Pay of State and Municipal General Education Organizations Workers by Subjects of the Russian Federation for January – March 2022. *Federal Statistics Service Department in Moscow and in Moscow Region*: [website]. Available at: <https://mosstat.gks.ru/folder/64639> (accessed: 27.04.2022). (In Russ.).
7. Reports of ICS. *FIEQA*: [website]. Available at: <https://fioco.ru/отчеты-мси> (accessed: 18.04.2022). (In Russ.).
8. Chernobay E. V., Molotkov A. B. *Shkola, u kotoroj Uchatsya* [School that Can be Learned From]. Moscow: Prosveschenie Publ., 2016. 160 p. (In Russ.).
9. Moscow Government Department of Education and Science, Moscow Government Healthcare Department. *Profil*. Available at: <https://profil.mos.ru> (accessed: 18.04.2022). (In Russ.).

**М. Ф. ГЛУХОВА**

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

M. F. GLUKHOVA

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

Городские проекты для активной жизни старшего поколения москвичей

City's Project Pitches for Senior Muscovites Active Life

В Москве проживает около 3,5 млн горожан старшего возраста. Забота о качестве их жизни – один из приоритетов для столичных властей и специалистов комплекса социальной сферы. С 2018 г. реализуется масштабный оздоровительный, образовательный и досуговый проект Мэра Москвы «Московское долголетие». Он ориентирован на создание в городской среде особых условий для стимулирования активного долголетия москвичей. В рамках проекта работает более 30 различных культурно-досуговых и спортивных направлений. Горожане могут выбирать формат своего участия (офлайн или онлайн). Каждому доступна любая из имеющихся площадок на базе учреждений образования, культуры, спорта, социального обслуживания. В 2019 г. запущен новый городской проект – «Центр московского долголетия». Уникальный клубный формат проекта набирает популярность, привлекает все больше горожан к участию в полезных для здоровья и эмоционального состояния занятиях. Московские проекты для старшего поколения горожан обеспечивают их социальное благополучие, повышая качество жизни в столичном мегаполисе.

Moscow is home for 3.5 million senior citizens. Their quality of life is one of the city's authorities' and social spere specialists' priority concerns. Starting from 2018 a large-scale health-improvement, educational and recreational "Moscow Longevity" Project has been in train. It's spearheaded at setting up special conditions in the city environment to stimulate Muscovites' active longevity. Over 30 various cultural, recreational and sports programmes are working as part of the project. Citizens can choose a format of their participation (online or offline). Everyone has free access to any of the available locations, whether cultural, sports or social organization-based. A new city project was launched in 2019 named "Moscow Longevity Center." The project's unique club format is gaining popularity, keeps attracting more and more citizens to participation in health and emotions stimulating activities. Moscow's projects for the city's elderly provide for their social well-being, improve their living standards in the Capital.

Ключевые слова: активное долголетие, столичные проекты, старшее поколение, социально-культурное проектирование.

Key words: active longevity, the Capital's projects, the older generation, social and cultural design.

Для цитирования: Глухова М. Ф. Городские проекты для активной жизни старшего поколения москвичей // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 16–22.

For citation: Glukhova M. F. City's Project Pitches for Senior Muscovites Active Life. *MMGU Herald*, 2022, no. 2, pp. 16-22. (In Russ.).

Создание комфортной городской среды с качественными условиями жизни признается одной из наиболее важных задач в системе государственного управления. В Москве выбор такого управленческого ориентира обусловлен несколькими причинами. Во-первых, постоянно повышается уровень образованности и усложняется система потребностей горожан. Поэтому изменяются их нужды и пожелания не только в отношении себя, но и города в целом. Во-вторых, система государственного управления активно реагирует на запросы жителей. Власти используют большой технологический потенциал для развития комфортной городской инфраструктуры, ориентируясь на современные стандарты качества городской среды.

В последние годы Москва – в числе лидеров в сфере обустройства городской среды. Российская столица становится все более удобным местом для жизни, увеличивается пешая и транспортная доступность ко всем основным точкам ежедневных маршрутов горожан. Общественные пространства и транспорт модернизируются для удобного пользования людьми любого возраста и с различными потребностями¹.

Важное значение для качества жизни москвичей имеют два принципа, согласно которым сегодня развивается столичная инфраструктура. Первый из них – децентрализация. Власти активно и целенаправленно развивают конкретные части городской среды, расширяя спектр возможностей локальной городской инфраструктуры на территориях округов и районов. Не менее существенным принципом является экстерриториальность – возможность и право москвича получить ту или иную социальную услугу в любом районе, независимо от того, в какой части города он проживает. Экстерриториальность все сильнее вытесняет территориальность из подходов к управлению. Жителю большого города не требуется тратить лишнее время и передвигаться на дальние расстояния, чтобы найти и приобрести желаемую или необходимую

государственную или частную услугу социальной сферы.

В российской столице сегодня проживает свыше 12,5 млн человек [7], и среди них достаточно высока доля людей старшего возраста. Так, по оценкам Мосгорстата на 1 января 2021 г., старшее поколение москвичей (от 60 лет) составляет свыше 3 млн человек [11]. В московском сообществе сложилось особое уважительное отношение к старшему поколению горожан, основанное на признании значительности их вклада в развитие города.



Москва – в числе мировых лидеров в сфере обустройства городской среды

Структуры государственного управления российской столицы начиная с 2012 г. следуют социальной стратегии, ориентированной на специфический запрос от старшего поколения горожан. В городской программе социальной поддержки москвичей данный ориентир сформулирован как «формирование комфортных условий жизни и активного долголетия старшего поколения» [1]. Комфортные условия жизни означают не только экономический аспект (уровень благосостояния) – достойные пенсии, компенсации, льготы, материальная помощь и прочие меры социальной поддержки. Комфорт для человека старшего возраста – это и ощущение, которое возникает при удовлетворении потребностей, обусловленных возрастными особенностями. Ощущение комфорта от пребывания в городе порождает чувство гармонии, способствуя здоровому долголетию.

Качество жизни – это своеобразный показатель социального благополучия горожан и одновременно критерий для оценки уровня развития городской инфраструктуры, так как она напрямую влияет на комфортность городской среды. Задача столичных властей – постоянное развитие тех инфраструктурных элементов, которые обеспечивают различные стороны социального благополучия москвичей старшего поколения, –

¹ См.: Володин А. А. Москва без барьеров: создаем равные возможности для горожан // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 2. С. 3–8. – *Прим. ред.*

Ощущение комфорта от пребывания в городе порождает чувство гармонии, способствуя здоровому долголетию

контроль состояния здоровья, поддержание физической активности, общение, проведение досуга, занятия творчеством, познание.

В Москве в настоящее время действует региональный проект «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения «Старшее поколение». Данная инициатива является частью Национального проекта России «Демография». В проекте обозначен ключевой ориентир для разработки управленческих решений – «увеличение продолжительности здоровой жизни россиян». Здесь важно подчеркнуть отличие данного понятия от традиционного демографического термина «продолжительность жизни». Речь идет об устойчивом увеличении продолжительности полноценной жизни человека, т. е. сохранении его независимости, автономности в течение многих лет после наступления зрелости. В период здоровой жизни человек не нуждается в какой-либо систематической внешней помощи (государственных и негосударственных социальных служб, организаций здравоохранения, общественных организаций, родственников и близких людей).

Увеличение продолжительности здоровой жизни человека означает активное долголетие, т. е. участие в различных видах рекреационной, физической, познавательной, культурно-развлекательной деятельности в старшем возрасте. Столичные власти заботятся о создании таких условий, которые позволяют старшему поколению в полном объеме реализовывать не только свои реальные, но и потенциальные возможности.

Главная задача любого городского проекта, адресованного людям старшего поколения, – вовлечь их в социокультурную жизнь города, поддержать и развить у них готовность к самостоятельным действиям

Городские мероприятия, направленные на увеличение периода активного долголетия, – это часть системы повышения качества жизни в Москве. При этом проектная деятельность и ее методики стали ведущей технологией, на которой основано управление развитием городской среды для нужд москвичей старшего поколения. Социальные инициативы города – проект Мэра Москвы «Московское долголетие», проект «Центр московского долголетия» – охватывают разные аспекты активного долголетия и реализуются на базе городской инфраструктуры комплекса социальной сферы столицы. Главная задача любого городского проекта, адресованного людям старшего поколения, – вовлечь их в социокультурную жизнь города, поддержать и развить у них готовность к самостоятельным действиям. В концепции проектов обязательно учитывается тот факт, что существенная доля москвичей – люди с высшим образованием, с высоким уровнем профессиональных компетенций (на профессиональном уровне владеют иностранными языками, информационными технологиями, занимаются творчеством, участвуют в поддержании здорового образа жизни и др.). Компетенции, которые сформировались у старшего поколения москвичей в период трудовой деятельности, часто служат основой для обогащения идей проекта и для выбора способов его реализации. Профессиональные возможности москвичей старшего возраста позволяют привлекать их в городские проекты в роли как консультанта или разработчика, так и модератора.

«Московское долголетие» действует с марта 2018 г. как крупный оздоровительный, образовательный и досуговый проект для москвичей старшего возраста [5]. Его главный ориентир – «создание на постоянной основе системы организации активного досуга граждан старшего поколения, расширение форм социальных коммуникаций, повышение жизненной активности» [2]. Возрастной диапазон участников широк: он охватывает москвичей предпенсионного возраста (женщины старше 55 лет и мужчины старше 60 лет), горожан, которые досрочно вышли на пенсию по выслуге лет, а также непосредственно пенсионеров.

Проект предоставляет широкие возможности для увеличения периода активного долголетия горожан, предлагая им участие в мероприятиях более чем 30 направлений. Москвичи могут по желанию выбирать форму своего присутствия на занятиях (онлайн или очно). Такая альтернатива очень удобна, так как позволяет сочетать деятельность в рамках проекта с собственным жизненным укладом и режимом.

Запуску проекта предшествовал значительный подготовительный этап, в котором были задействованы специалисты разных столичных социальных учреждений. Начался он задолго до непосредственного включения москвичей в мероприятия. В настоящее время методики, с помощью которых горожан вовлекают в московские проекты для старшего поколения, рассматривают как особый столичный формат социальной работы. Организаторы отказываются от «заявительной» формы в коммуникациях с будущими участниками и применяют проактивный подход: «не ждать обращения от москвичей, а... предлагать разноплановый продукт столичного проекта» [5].

Партнерство между столичными учреждениями – представителями разных сфер городского хозяйства в рамках городского проекта стало повседневной практикой. При установлении связей между различными структурами городского комплекса социальной сферы начинается комплексная совместная деятельность. Она и обеспечивает разнообразие направлений проектов и создает комфортную среду для качественной жизни в крупном городе [4]. Для социальных проектов используются пространства учреждений образования, культуры, спорта, социального обслуживания, и в организацию мероприятий вовлечены специалисты из данных организаций. Так, Университет Правительства Москвы с 2018 г. предоставляет площадку для проекта «Московское долголетие» и является его полноправным участником. В подготовку и реализацию более чем 15 направлений проекта вовлечены преподаватели, сотрудники университета и другие высокопрофессиональные специалисты. Они помогают старшему поколению москвичей включиться в процесс познания, приобрести полезные жизненные навыки. Занятия проходят по темам:

«Информационные технологии», «История Москвы и России», «Серебряное волонтерство», «Теория и практика московского экскурсоведения», «Управление многоквартирными домами» и т. д. Мероприятия организуются как в онлайн-, так и в офлайн-формате. Разноплановость содержания, условий участия, доступность независимо от местонахождения позволяют учесть всевозможные интересы москвичей старшего возраста и развить у них уникальные компетенции, которые помогают им повысить качество своей жизни.

В число партнеров, работающих над городскими социальными проектами, входят не только государственные учреждения, но также коммерческие и некоммерческие структуры социальной сферы. Они предлагают свои площадки и форматы, увеличивая разнообразие и доступность образовательных, спортивных и культурно-досуговых услуг для старшего поколения. Таким образом расширяются каналы для продвижения концепции активного долголетия.

Университет Правительства Москвы с 2018 г. предоставляет площадку для проекта «Московское долголетие» и является его полноправным участником

Столичные парки были среди первых, кто присоединился к социально значимым проектам, направленным на увеличение продолжительности здоровой жизни. Парковые территории как локации для проведения занятий особенно важны для привлечения как можно большего числа участников. Ведь они являются традиционными местами притяжения москвичей, а значит, именно здесь будут услышаны и лучше всего восприняты идеи активного долголетия [5]. В 2022 г. в 18 парках Москвы проводятся мероприятия по более чем 20 различным направлениям для москвичей старшего поколения.

Инфраструктурной «опорой» для реализации концепции долгой и здоровой жизни горожан выступает сеть столичных территориальных центров социального обслуживания населения. Названные учреждения предлагают людям старшего возраста на выбор

многочисленные виды активности, доступные в рамках социально-культурного пространства Москвы: художественно-прикладное творчество, танцы, пение, рисование, занятия музыкой и фольклором, театр, а также занятия в кружках по интересам, по темам «красота и стиль», «здоровый образ жизни», литературные мастерские, занятия по истории, краеведению, искусству. Такое богатое предложение услуг, во-первых, позволяет многим жителям мегаполиса реализовать свои социально-культурные потребности и свой интеллектуальный потенциал. Во-вторых, кто-то открывает для себя новые интересы в творческой самореализации. Организация досуга в комфортных условиях, проведение занятий заинтересованным персоналом формируют у москвичей старшего возраста позитивный эмоциональный настрой, улучшают самочувствие, значительно способствуя сохранению как социального, так и физического здоровья.

Территориальные центры социального обслуживания, как и городские парки, стали точками притяжения для жителей

В настоящее время территориальные центры социального обслуживания, как и городские парки, стали точками притяжения для жителей. Их главная особенность – ориентация на запросы и интересы москвичей. Стремление к востребованности побуждает специалистов городских учреждений социальной сферы разрабатывать собственные уникальные проектные продукты. Они внедряют новые технологии, которые позволяют расширять предложение, обмениваются опытом и перенимают методики и подходы у своих коллег. Сценарии творческих мастерских и мастер-классов, творческих встреч и вечеров, тематических праздников и многих других социально-культурных видов активности реализуются в продуктивном диалоге между организаторами и жителями районов [9]. Примечательно, что ролевой репертуар представителей старшего поколения постоянно расширяется: от пас-

сивного созерцания они переходят к активному участию и совместной творческой работе.

Популярный городской проект «Центр московского долголетия»¹ был запущен в июле 2019 г. с открытием первого клубного пространства в столичном районе Марьино роща. Среди основных целей данного проекта, как и проекта «Московское долголетие», – продвижение концепции активного долголетия. Вместе с тем «Центр московского долголетия» имеет принципиально новый – клубный – формат мероприятий. Здесь «главными организаторами активностей выступают сами жители» [10]. Благодаря клубному формату получение социальных услуг по организации досуга, физкультурных занятий становится более комфортным для участников, а значит, более эффективным. Клубная структура лучше отвечает культурным, интеллектуальным, информационным и коммуникативным запросам старшего поколения, одновременно формируя установку на активную жизнь и самореализацию в городской среде.

Проект «Центр московского долголетия» основан на трех понятных и простых идеях – «здоровый образ жизни», «экстерриториальность», «самоорганизация» [3]. Концепция здорового образа жизни воплощается в виде мотивирования москвичей старшего поколения к поддержанию своего здоровья через участие в любых видах оздоровительной активности, включая общегородские мероприятия «Утренняя зарядка», «Полезная еда», «ЗОЖ-пятиминутки». Экстерриториальность означает, что клубные мероприятия в любом из 34 центров московского долголетия открыты для всех москвичей старшего возраста вне зависимости от места их проживания. Самоорганизация подразумевает самостоятельную организацию клубов (групп) по интересам, поиск новых знакомых и друзей, расширение и укрепление связей с единомышленниками. Информация о созданных клубах, их составе, направлениях интересов, местоположении, расписании мероприятий доступна всем желающим. Сведения агрегируются в общегородском «Календаре активностей», еженедельно размещаемом онлайн

¹ Ранее – проект «Мой социальный центр».

на портале «Я дома». Идею календаря предложила команда создателей проекта «Центр московского долголетия». По замыслу разработчиков, так горожане старшего возраста смогут исходя из своих запросов выбирать мероприятия и клубы по душе, определять желаемую форму участия (очно или удаленно).

Изюминка центров московского долголетия – это привлекательные интерьеры, в которых проходят встречи и общение участников. Единая площадка каждого центра имеет продуманную сегментацию. В ее оформлении использованы креативные детали и современные технологии дизайна. Центр объединяет внутри себя несколько локаций для разного вида активностей – творческие мастерские, «шумная гостиная», тренажерный зал, медиагостиная, кулинарная студия, кафе, «тихая гостиная», многофункциональный спортивный зал и др.

Центры московского долголетия реализуют множество интересных и ярких инновационных идей на своих площадках, среди которых – проект «Освой гаджет», онлайн-клуб «Линия жизни», проект «Утренняя зарядка», ЗОЖ-марафон «Игры нашего детства», общегородская онлайн-игра «Лепестки весны» [6].

Энергичность, инициативность, самостоятельность, способность к самоорганизации – это те качества, которые являются показателями активного долголетия. Уникальный клубный формат оправдал себя. Вовлекая старшее поколение москвичей в общение и творческую самореализацию, он развивает черты личности, нужные человеку для полноценного об-

Распространение концепции активного долголетия среди старшего поколения москвичей – результат высокопрофессиональной работы учреждений городского комплекса социальной сферы

раза жизни. Проект «Центр активного долголетия» нашел отклик у москвичей. В Москве организовано свыше 1 тыс. клубов по интересам, постоянными участниками которых являются более 22 тыс. москвичей старшего возраста [8].

Распространение концепции активного долголетия среди старшего поколения москвичей – результат высокопрофессиональной работы учреждений городского комплекса социальной сферы и их партнеров. Все они заинтересованы в создании оптимальных условий для повышения качества жизни человека, достигшего «серебряного» возраста. В качестве продолжения данного социального направления столице нужны новые проекты, в которых будет происходить межпоколенческий диалог между горожанами старшего возраста и московской молодежью. Необходима, с одной стороны, передача жизненных ценностей от старшего поколения – юному, с другой – трансляция социокультурных тенденций от молодых – более зрелым. Взаимосвязь поколений укрепит московское сообщество, разовьет в нем стремление к активному долголетию и здоровому образу жизни.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Постановление Правительства Москвы от 06.09.2011 № 420-ПП (ред. от 30.03.2021) «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Социальная поддержка жителей города Москвы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Постановление Правительства Москвы от 18.12.2018 № 1578-ПП «О реализации в городе Москве проекта «Московское долголетие». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Более 50 тысяч мероприятий проведено в центрах московского долголетия // Департамент труда и социальной защиты населения: [сайт]. 19.04.2022. URL: <https://dszn.ru/moitsentr/news/view/8556> (дата обращения: 04.05.2022).
4. Глухова М. Ф. Управление адаптивными ресурсами старшего поколения москвичей в контексте социального воспроизводства // Социальная консолидация и социальное воспроизводство современного российского общества: ресурсы, проблемы и перспективы. Иркутск: ИГУ, 2020. С. 133–138.

5. Московское долголетие // Департамент труда и социальной защиты населения: [сайт]. URL: <https://dszn.ru/dolgoletie> (дата обращения: 04.05.2022).
6. Проект «Центры московского долголетия»: [презентация проекта] // Департамент труда и социальной защиты населения: [сайт]. URL: <https://dszn.ru/moitsentr> (дата обращения: 04.05.2022).
7. Оценка численности постоянного населения г. Москвы на 1 января 2021 года // Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области: [сайт]. URL: <https://mosstat.gks.ru/folder/64634> (дата обращения: 27.01.2022).
8. Сергей Собянин объявил об открытии 13 новых центров московского долголетия // Официальный сайт Мэра Москвы. 25.04.2022. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/1299/8271050/> (дата обращения: 09.05.2022).
9. Темирова В. В., Глухова М. Ф. Организация социально-культурного пространства ТЦСО «Проспект Вернадского» // Социально-культурное проектирование в городе Москве: ведущие тенденции и актуальные практики: материалы IV городской научно-практической конференции. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2021. С. 52–58.
10. Центры московского долголетия // Департамент труда и социальной защиты населения: [сайт]. URL: <https://dszn.ru/moitsentr> (дата обращения: 04.05.2022).
11. Численность и состав населения. Распределение населения по возрастным группам за 2010–2021 гг. // Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области. URL: <https://mosstat.gks.ru/folder/64634> (дата обращения: 04.05.2022).

REFERENCES

1. *Moscow Government Decree of 06.09.2011 No. 420-PP (as Amended on 30.03.2021) "On Approval of the State Program of the City of Moscow "Social Support for Moscow Citizens"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. *Moscow Government Decree of 18.12.2018 No. 15780-PP (as Amended on 03.03.2021) "On Realization of "Moscow Longevity" Project in Moscow"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. Over 50 Thousand Events Have Been Held in Moscow Longevity Centers. *Department of Labor and Social Security of Moscow Government*: [website]. 19.04.2022. Available at: <https://dszn.ru/moitsentr/news/view/8556> (accessed: 04.05.2022). (In Russ.).
4. Glukhova M. F. Managing Adaptive Resources of Moscow's Older Generation in the Context of Social Reproduction. *Social'naya Konsolidatsiya i Social'noe Vosпроизводство Sovremennogo Rossijskogo Obshchestva: Resursy, Problemy i Perspektivy* [Social Consolidation and Social Reproduction of Contemporary Russian Society: Resources, Problems and Perspectives]. (Pp. 133-138). Irkutsk: Irkutsk State University, 2020. (In Russ.).
5. *Moscow Longevity*. *Department of Labor and Social Security*: [website]. Available at: <https://dszn.ru/dolgoletie> (accessed: 04.05.2022). (In Russ.).
6. "Centers of Moscow Longevity" Project: [project presentation]. *Department of Labor and Social Security*: [website]. Available at: <https://dszn.ru/moitsentr> (accessed: 04.05.2022). (In Russ.).
7. Evaluation of the Numbers of Permanent Moscow Population as of January 1, 2021. *Department of Federal Statistics Service of Moscow and Moscow Region*: [website]. Available at: <https://mosstat.gks.ru/folder/64634> (accessed: 27.01.2022). (In Russ.).
8. Sergey Sobyenin Has Announced the Commissioning of 13 New Moscow Longevity Centers. *Moscow Mayor's official website*, 25.04.2022. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/1299/8271050/> (accessed: 09.05.2022). (In Russ.).
9. Temirova V. V., Glukhova M. F. Organization of social and cultural space of "Vernadsky Prospect" Territorial Center of social Services. *Social'no-kul'turnoe Proektirovanie v Gorode Moskve: Vedushchie Tendencii i Aktual'nye Praktiki* [Social and cultural design in the City of Moscow: the Leading Tendencies and Actual Practices]. *Materials of the 4th Practical and Scientific Conference*. (Pp. 52-58). Moscow: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, 2021. (In Russ.).
10. *Centers of Moscow Longevity*. *Department of Labor and Social Security*: [website]. Available at: <https://dszn.ru/moitsentr> (accessed: 04.05.2022). (In Russ.).
11. Population Numbers and Composition. Distribution of Population by Age Groups in 2010–2022. *Department of Federal Statistics Service of Moscow and Moscow Region*: [website]. Available at: <https://mosstat.gks.ru/folder/64634> (accessed: 04.05.2022). (In Russ.).



О. М. ЖАДЁНОВ

генеральный директор ГБУ г. Москвы «Объединение культурных центров Востока Москвы»

O. M. ZHADYONOV

Director General of SBO of Moscow “Association of Cultural Centers of the East of Moscow”

Библиотеки Москвы: современное культурное пространство мегаполиса

The Libraries of Moscow: Modern Cultural Space of the Metropolis

Библиотеки традиционно воспринимаются как хранилища информации, но в современном мире их роль шире – они способствуют распространению знаний, социализации и воспитанию. Для выполнения этой гуманистической миссии библиотекам необходимо создавать новые общественные пространства, привлекательные и удобные для горожан. Одни формируют свои фонды и сетку мероприятий исходя из естественной специализации (научно-технические библиотеки, библиотеки иностранной литературы). Другим требуется больше экспериментировать, отыскивая путь искусственной специализации. Библиотеки российской столицы заметно изменились за последние годы. Активная трансформация началась с краудсорсинг-проекта «Моя библиотека» в 2015 г.: к реализации было принято 80 идей горожан. В 2017 г. началась работа по трансформации небольших районных библиотек в локальные культурные «центры притяжения» местных жителей. Яркие примеры тематических библиотек с искусственной специализацией – районные учреждения Восточного административного округа Москвы. Благодаря неординарным, сильным решениям им удалось привлечь новую аудиторию в свои залы и финансовые средства – в свой бюджет.

The traditional perception of libraries is that of information repository. However, in the modern world their role is much more versatile – they serve to spread knowledge, help socialization and upbringing. To perform this humanistic mission libraries are in need of new luring and comfortable public space. Some of them structure their funds and schedule of events based on their natural specialization (scientific, technical, foreign literature libraries). Others have to experiment more, searching for the artificial specialization paths. Russian Capital’s libraries have seen a dramatic change in recent years. This transformation’s active phase began with “My Library” crowdsourcing project in 2015: as 80 citizens’ ideas were accepted for realization. 2017 saw the beginning of small local libraries’ transformation into local cultural “centers of attraction” for residents on the spot. Local institutions of the Eastern administrative district of Moscow are a spectacular example of theme libraries with artificial specialization. Due to ingenious, strong decisions the latter succeeded in attracting new audiences to their premises, as well as financial means to their budgets.



Ключевые слова: библиотеки, социально-культурное проектирование.

Key words: libraries, social and cultural design.

Для цитирования: Жадёнов О. М. Библиотеки Москвы: современное культурное пространство мегаполиса // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 23–30.

For citation: Zhadyonov O. M. The Libraries of Moscow: Modern Cultural Space of the Metropolis. *MMGU Herald*, 2022, no. 2, pp. 23-30. (In Russ.).

Роль библиотек в современном мегаполисе все чаще становится предметом дискуссий как в профессиональном библиотечном сообществе, так и в широких общественных кругах. Очевидно, что сегодня библиотечный социальный институт должен быть одним из тех источников общественного просвещения, которые «содействуют распространению информации, знаний, культуры, способствуют социализации и воспитанию» [5]. Такое предназначение в современном мире исполнимо – ему, в частности, способствуют экспериментальные практики реализации инновационных проектов и онлайн-форматы культурных мероприятий. Данный опыт составляет концептуальную основу современной библиотеки. Если библиотеки не продолжат активно обращаться к нему, будет невозможно добиться устойчивого развития отрасли. Сегодня, согласно опросам, лишь немногим более 10% россиян считают себя завсегдатаями библиотек, а 60% людей вообще их не посещает [8]. С каждым годом становится все очевиднее, что библиотекам необходимо целенаправленно создавать современные общественные пространства, где можно увлекательно и с пользой проводить время. Кроме того, нужно развивать онлайн-форматы мероприятий [10].

На сегодняшний день большинство прогрессивных отечественных и зарубежных библиотек могут довольно четко сформулировать свою концепцию и, соответственно, выстроить траекторию планомерного развития площадки. Концепция в данном случае – это описание общих положений площадки или проекта, его цели, задачи и способы достижения этих целей.

Библиотекам необходимо целенаправленно создавать современные общественные пространства, где можно увлекательно и с пользой проводить время

У современных библиотек есть два основных пути формирования фондов и сетки мероприятий. Первый из них – это естественная специализация, второй – искусственная. Есте-

ственная специализация библиотеки, по сути, рождается из большого массива однотипной информации. В данном случае речь идет, например, о тематических изданиях, специализированной литературе и т. п. Хороший пример естественной специализации библиотеки демонстрирует «Иностранка», Библиотека иностранной литературы им. М. И. Рудомино, расположенная в Москве. Свою историю она начала с сотни книг на немецком, французском и английском языках, собранных в прошлом веке М. И. Рудомино. Если рассмотреть структуру библиотеки, станет очевидной органичность выстроенной работы учреждения. Здесь под одной крышей функционируют несколько достаточно специфичных подразделений. Иberoамериканский культурный центр – пространство, где представлена литература на испанском, португальском, русском и других языках. Культурный центр «Франкотека» – универсальная площадка, представляющая культуру франкофонных стран и некоторого количества иных государств. Центр славянских культур объединяет и представляет культуру, науку и искусство всех славянских народов. Все эти подразделения и реализуемые ими программы мероприятий сориентированы на воплощение в жизнь концепции библиотеки в целом: «ознакомление россиян с культурой зарубежных стран сочетается с продвижением российской культуры за рубежом» [6]. По тому же принципу формировались Государственная публичная научно-техническая библиотека России (крупнейшая научно-техническая библиотека страны), Всероссийская патентно-техническая библиотека (отделение Федерального института промышленной собственности, крупнейший центр патентной информации, национальное хранилище Государственного патентного фонда), нотно-музыкальная библиотека и другие. Четкое определение направленности площадки позволяет сосредоточиться на формулировке миссии, реализуемых целей и задач, а значит – на концепции библиотечного пространства. Продуманная концепция обеспечит планомерное и успешное развитие библиотеки.

Мировой опыт работы с опорой на естественную специализацию свидетельствует

о значительном успехе такой стратегии. В европейских странах лидеры библиотечной отрасли предпочитают строить концепцию своего пространства полностью или, по крайней мере, большую его часть, отталкиваясь от уже сформированного фонда и направленности учреждения. Абсолютное большинство европейских библиотек делают ставку на богатую историю книгопечатания и работают с историческими артефактами. В таком случае либо учреждение полностью, либо определенные залы становятся полноценными музеями, открытыми для посещения туристами. Так, Бодлианская библиотека Оксфордского университета в Англии, одна из старейших библиотек в Европе, специализируется на старинных фолиантах. Ее фонды включают в себя Библиотеку герцога Хамфри XV в. Часть из представленных в этом читальном зале книг, которые в те времена считались по-настоящему драгоценными, до сих пор прикованы цепями к столу. Здесь хранятся первое издание пьес У. Шекспира и несколько копий Великой хартии вольностей 1215 г. Сегодня Библиотека герцога Хамфри представляет собой пространство, разделенное массивными открытыми шкафами с длинными деревянными полками, где расположены средневековые книги. Деревянный потолок читального зала украшен росписью в виде гербов университета. Атмосферное пространство послужило прототипом библиотеки школы магии и волшебства Хогвартс в фильмах о Гарри Поттере.

Работа библиотеки строится в соответствии со стратегическим планом, сформулированным в 2017 г. и обновленным в 2018 г., который учитывает общую образовательно-историческую концепцию данного подразделения вуза. Одна из основных целей библиотеки – способствовать тому, чтобы Оксфордский университет оставался в авангарде мирового высшего образования и академических исследований, стал лидером процесса развития информационных технологий в библиотечной отрасли. Сотрудники стремятся расширить физическое и улучшить цифровое пространство для читателей. Как следует из годового отчета [11], учреждение продолжает пополнять свои фонды. Например, за 2019–2020 гг. получено

Продуманная концепция обеспечит планомерное и успешное развитие библиотеки

более 200 погонных метров рукописей и ценных исторических архивов. Библиотека является ключевой площадкой для культурного сообщества Оксфордского университета. Она организует насыщенную программу публичных выставок и мероприятий, чтобы привлечь внимание горожан к коллекциям.

Британская библиотека имеет собрание, крупнейшее в мире среди других библиотек такого уровня. Она также работает как исторически ориентированная площадка и является полноценным музеем. Среди более чем 13 млн книг хранятся, в частности, Библия Гутенберга, первое издание «Приключений Алисы в Стране чудес» Л. Кэрролла, рукописные тексты песен группы The Beatles, единственная известная рукопись эпической саги «Беовульф» (1000 г. н. э.), а также «Кентерберийские рассказы» Дж. Чосера (около 1410 г.). В витринах представлены оригинальные труды ранних ученых, таких как Г. Галилей и И. Ньютон, страницы из записной книжки Леонардо да Винчи, письма Генриха VIII, королевы Елизаветы I, Ч. Дарвина, З. Фрейда и М. Ганди. Сотрудники крупнейшей государственной библиотеки организуют целый спектр разнообразных выставок и экскурсий, которые согласуются с концепцией учреждения как хранителя национальной истории британцев. Так, одновременно открыты экспозиции «Сокровища Британской библиотеки», «Елизавета и Мария: царственные кухни, враждующие королевы» и «Пол Маккартни: лирика». При этом посетители второй экспозиции могут познакомиться с рукописями и печатными произведениями XVI в. из фондов, например со знаменитой речью Елизаветы «Сердце и желудок короля», папской буллой об отлучении Елизаветы от церкви и десятистраничной мольбой Марии о свободе.

Библиотеки столичного мегаполиса за последнее десятилетие заметно изменились



РИС. 1

Вывески городских московских библиотек, оформленные в едином фирменном стиле (справа – вывеска детской библиотеки)

Другой характерный пример – Аравийская библиотека (Arabian library), расположенная в штате Аризона в США. Это учреждение входит в систему публичных библиотек города Скотсдейла и сосредоточено на работе с молодежью. Интерьеры были спроектированы таким образом, чтобы больше походить на книжный магазин или даже на гостиную, чем на традиционную библиотеку. Изначально Аравийская библиотека задумывалась как часть кампуса начальной и средней школы Де-зерт-Каньон, хотя в ней предполагался свободный доступ к фондам. Однако в 2007 г. учреждение было отделено от школ и открылось в новом здании через дорогу от своего первоначального места. Концепция же библиотеки детской и молодежной направленности сохраняется по сей день.

Библиотека «Небо» является не просто развлекательной площадкой, а настоящим образовательным центром

Другой вариант формирования концепции библиотеки, ее фондов и сетки мероприятий можно назвать искусственной специализацией. Процесс искусственной специализации является обратным естественной специализации. В данном случае сначала появляется идея, а потом – читательский запрос. Именно таким образом стремятся развивать пространства многие московские библиотеки, например, библиотеки на востоке российской столицы: они отталкиваются от возможностей. Такой путь следует назвать экспериментальным, методом проб и ошибок. Благодаря искусственной специализации появляются тематические библиотеки, реализующие узкоспециализированные проекты. Как показывает практика, они в среднем более успешны, чем библиотеки, не выбирающие данный путь развития. Особенно хо-

роших результатов удастся достичь, если библиотека сумеет предугадать потребности целевой аудитории и обеспечит достаточное количество ресурсов для реализации проектов. Для участия в мероприятиях можно привлекать партнеров со схожей философией бренда и концепцией развития. Плодотворным будет сотрудничество и с одним человеком, и с группой людей, если они увлечены своим делом и готовы воплощать свои идеи. Библиотека со своей стороны предоставляет пространство для реализации идей своих партнеров, ресурсы и поддержку сотрудников. После того как работа над проектом начинается, вокруг аккумулируются новые участники, появляются свежие решения и происходят яркие события.

Библиотеки столичного мегаполиса за последнее десятилетие заметно изменились. Интенсивно трансформировались как их структура, так и содержание деятельности. Первым шагом к изменению библиотечных форм работы стал краудсорсинг-проект «Моя библиотека», реализованный в Москве в 2015 г. После обсуждения более 5,5 тыс. идей к реализации было принято порядка 80 инициатив. В 2016 г. по итогам голосования на портале «Активный гражданин» 440 библиотек перешли на единый график работы, было открыто 11 летних читален в парках культуры и отдыха. Впоследствии привлечение широкой общественности к обсуждению будущего столичных учреждений библиотечной отрасли стало традицией. Все столичные библиотеки были подключены к Национальной электронной библиотеке, и создан единый фирменный стиль для библиотек Москвы, который в первую очередь заметен в оформлении вывесок (рис. 1).

Наиболее значимым для развития библиотечной сети столичного мегаполиса стал проект «Точки роста», запущенный в 2017 г. Задача проекта заключалась в том, чтобы сделать

небольшие библиотеки районными центрами притяжения горожан, придать им статус «третьего места»¹. Начало изменениям положили опросы представителей местного сообщества. К реальному воплощению высказанных пожеланий и потребностей были привлечены партнеры. Пространства библиотек были обновлены с учетом их тематической направленности. Введены новые форматы работы, расширен перечень услуг, запущены локальные проекты. В 2018 г. после успеха «Точек роста» был разработан проект «Московские библиоцентры» – он предполагал комплексную модернизацию всей библиотечной сети столицы.

В декабре 2021 г. на основе централизованных библиотечных систем административных округов Москвы были сформированы объединения культурных центров. Эти структуры отвечают за интеграцию культурно-досуговых и библиотечных учреждений культуры в округах. Постепенно меняясь, библиотеки округов

стремятся повысить свой «индекс лояльности» среди горожан, обрести статус «третьего места», т. е. превратиться в центр притяжения для жителей районов. Библиотеки заметно обновляются, что способствует позитивному восприятию городских изменений в целом. Яркий проект – пример тематических библиотек – был запущен на востоке Москвы. Библиотека высокого полета – «Небо» – это первое культурное учреждение интерактивного формата, полностью посвященное размышлениям, мечтам и планам о покорении высот. По сути, представляя собой тематический проект об авиации, библиотека «Небо» является не просто развлекательной площадкой, а настоящим образовательным центром, который прививает детям интерес к профессии пилота. Сегодня «Небо» – один из флагманов библиотек Восточного округа, существующий на базе библиотеки № 70 имени М. А. Шолохова. В основе концепции библиотеки – популяризация



РИС. 2
Интерьеры Библиотеки высокого полета – «Небо»

¹ Концепция расстановки приоритетов в пространстве, где проходит жизнь горожанина, предложена американским социологом Р. Ольденбургом. Первое место – дом, второе – место работы, третье – какое-либо место в пространстве города, которое служит полюсом притяжения людей для их творческой активности. – *Прим. ред.*



С 2018 г. в Москве работает система единых читательских билетов. Каждый москвич – и ребенок, и взрослый – может оформить читательский билет в любой столичной библиотеке или на портале mos.ru [3].

Билет дает возможность пользоваться фондами всех 440 учреждений, входящих в Единую библиотечную информационную систему Москвы.



В настоящий момент к общему электронному каталогу изданий подключены все городские библиотеки. На портале mos.ru москвичи могут с помощью сервиса «Библиотеки Москвы» отыскать нужную книгу в фондах столичных библиотек, забронировать ее и получить на руки там, где она хранится.

авиакосмической отрасли, включая историю и достижения отечественной авиации. Благодаря в том числе усилиям партнера – детского клуба «Авиатор» – рядом с книжными полками были установлены кабина самолета Як-40, авиационные симуляторы и тренажеры, аппарат космического питания и настоящие авиакресла вместо обыкновенных стульев (рис. 3). После двухлетних переговоров с КБ «МиГ» в здании появились еще две самолетные кабины. Число посетителей каждого мероприятия стабильно превышает сорок человек – это внушительная цифра для пространства, расположенного в спальном районе. Фонд библиотеки составляет 50 тыс. единиц хранения.

Другой важный проект – «Свободный 24» – театральный центр в Новогиреево, чья сцена вписана в пространство библиотеки. «Свободный 24» – вовсе не попытка создать самодостаточный театр. Проект предполагает тесное сотрудничество библиотекарей и современных театральных деятелей.

Профессиональная площадка с соответствующим оборудованием изначально задумывалась и реализовалась как пространство для полноценной работы режиссеров, сце-

наристов, актеров, как сердце театрального андеграунда. Всего за четыре года здесь удалось поставить более 50 успешных спектаклей.

Об авангардном театральном центре регулярно пишут ведущие московские и федеральные СМИ: ТАСС, «Нож», «Вечерняя Москва» и многие другие. Это самая упоминаемая в медийном пространстве библиотека Централизованной библиотечной системы ВАО: спектаклям, которые проходят здесь, регулярно посвящают свыше 30 публикаций ежемесячно. Одна из трупп «Свободного 24» – «ТРУ Театр» – теперь периодически выступает в крупном московском театре «На Страстном». Кроме того, ее режиссер А. Киселюс получил предложение поставить спектакль в Учебном театре Школы-студии МХАТ.

Нужно подчеркнуть, что данная театральная площадка расположена далеко за пределами центра Москвы, и потому ее работа способствует децентрализации культурной жизни столицы. Здесь можно говорить о грамотном использовании «специфических особенностей районной инфраструктуры», которое обеспечивает «соответствие современным экономическим условиям и тенденциям» [7].

Еще один реализованный тематический проект – «Библиотека дизайнера», первый коворкинг в Москве для дизайнеров, архитекторов, декораторов и людей других творческих профессий. Библиотека имеет читальный зал с большой подборкой профильной литературы и одновременно служит площадкой для проведения мероприятий.

Презентация библиотеки состоялась на Неделе дизайна, проходящей в рамках Венецианской биеннале. К сегодняшнему дню посещаемость «Библиотеки дизайнера» выросла более чем вдвое. Количество упоминаний в СМИ увеличилось на 70%, а в социальных сетях – на 85%.

Однако наиболее интересный пример реорганизации демонстрирует «Библиотека поэзии». Она представляет собой «самую полную антологию современной поэзии, продюсерский поэтический центр, неформаль-

ную образовательную площадку в сфере поэзии, методический центр для специалистов по продвижению поэзии, площадку для ярких поэтических событий» [1]. «Библиотека поэзии» – медиаплощадка на базе московской библиотеки № 76 имени М. Ю. Лермонтова – поставила рекорд, внесенный в Книгу рекордов России. В ночь с 27 на 28 июня 2020 г. состоялся уникальный поэтический онлайн-марафон: современные поэты читали стихи собственного сочинения в режиме реального времени в течение 24 часов [2]. По телемосту к эфиру присоединился 151 поэт из 16 регионов России.

В период режима самоизоляции, введенного из-за COVID-19, «Библиотека поэзии» проводила онлайн-квартирники. Оригинальные мероприятия имели следующий формат: шесть – восемь поэтов собирались в онлайн-комнате в 20:00, читали свои стихи, а в перерывах общались друг с другом и отвечали на комментарии зрителей. Всего состоялось 20 прямых эфиров. Каждый такой эфир в среднем привлек 50–80 тыс. зрителей. Всего записи собрали более 1 млн просмотров. В них участвовало более 120 поэтов.

Социально-культурное проектирование «направлено одновременно на развитие культуры населения и городской экономики, служит формой регуляции многокультурного общества, этического воспитания молодого поколения» [4]. Этой задаче соответствует деятельность всех рассмотренных выше тематических проектов. Благодаря реорганизации работы средняя посещаемость названных библиотек столицы выросла почти в три раза. Средняя посещаемость библиотек востока Москвы увеличилась почти в два раза. Например, в «Библиотеке поэзии» зафиксирован рост посещаемости с 300 до 600 человек за первый год. Комплектование упомянутых библиотек тематической литературой увеличилось на 45%: горожане увлеклись представленной в них тематикой и даже сами часто преподносят в дар издания. Доходы от внебюджетной деятельности библиотек востока Москвы выросли в полтора раза – с 13 до 18 млн за последние два года, а цитируемость – более чем на 200%,

«Библиотека поэзии» – медиаплощадка на базе московской библиотеки № 76 имени М. Ю. Лермонтова – поставила рекорд, внесенный в Книгу рекордов России

по данным «Медиалогии». Количественные показатели определенно свидетельствуют о том, что «трансформация общественных пространств и формирование актуального культурного предложения – залог успеха инновационных проектов для столичных библиотек» [9].

Перечисленные столичные учреждения начали принимать участие во всероссийских и даже международных конкурсах. Такой способ продвижения в сфере культурных услуг можно считать удачным маркетинговым решением. Не только номинация, но участие локальных учреждений в крупном мероприятии привлекает внимание жителей района к «своей» библиотеке, вызывает у них чувство причастности и формирует положительный отклик. Благодаря заметным проектам, реализуемым библиотеками востока Москвы, возник позитивный эффект в кадровой сфере: вдвое больше соискателей, преимущественно молодых людей, заинтересовались работой в библиотечной отрасли.

Для построения эффективного современного общественного пространства, привлекательного и полезного для жителей города, должно сложиться четкое понимание новой концепции учреждения. Не важно, будет она реализована на основе естественной специализации или исключительно исходя из запросов посетителей и собственных возможностей. Необходимы конкретные задачи и цели, которые согласуются с основной направленностью библиотеки в целом. Такой подход помогает сотрудникам понимать и выполнять свои функции и значительно облегчает планомерное развитие столичного учреждения.

Средняя посещаемость библиотек востока Москвы увеличилась почти в два раза



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Библиотека поэзии: [сайт]. URL: <https://poetlib.ru> (дата обращения: 30.03.2022).
2. Библиотеки Востока Москвы установили новый рекорд // Официальный сайт Мэра Москвы: [сайт]. 16.07.2020. URL: <https://www.mos.ru/news/item/77124073/> (дата обращения: 30.03.2022).
3. Библиотеки Москвы // Официальный сайт Мэра Москвы. URL: <https://www.mos.ru/knigi/> (дата обращения: 16.04.2022).
4. Вайсеро К. И. Социально-культурное проектирование как драйвер современного развития Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 3. С. 3–6.
5. Дворкина М. Я. Институционализация библиотек // Библиосфера. 2011. № 4. С. 7–10.
6. История библиотеки // Библиотека иностранной литературы: [сайт]. URL: <https://libfl.ru/ru/istoriya-biblioteki> (дата обращения: 10.01.2022).
7. Культурная составляющая государственного и муниципального управления в городе Москве: монография / [Вайсеро К. И., Селеменова М. В., Осташкин В. Н. и др.]; под ред. К. И. Вайсеро; МГУУ Правительства Москвы. Москва: МГУУ Правительства Москвы, 2016. 121 с.
8. Нодельман В. Библиотеки привлекают посетителей мастер-классами // Известия. 22.02.2017. URL: <https://iz.ru/news/666505> (дата обращения: 12.04.2022).
9. Селеменова М. В. Культура в объективе науки // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 53–58.
10. Чжао Цзюньчэн. Эволюция модели библиотеки в условиях цифрового общества // Инновации и инвестиции. 2021. № 5. С. 83–86.
11. Bodleian Libraries 2018/19 Annual Report // Bodleian Libraries: [сайт]. URL: https://www.bodleian.ox.ac.uk/sites/default/files/bodreader/documents/media/bodleian_libraries_annual_report_18-19.pdf (дата обращения: 10.01.2022).

REFERENCES

1. A poetic library: [website]. Available at: <https://poetlib.ru> (accessed: 30.03.2022). (In Russ.).
2. Libraries of the East of Moscow Have Set a New Record. *Moscow Mayor's official website*, 16.07.2020. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/77124073/> (accessed: 30.03.2022). (In Russ.).
3. Moscow libraries. *Moscow Mayor's official website*. Available at: <https://www.mos.ru/knigi/> (accessed: 16.04.2022). (In Russ.).
4. Vaysero K. I. Social and cultural design as a Driver of Moscow's Modern Development. *MMGU Herald*, 2019, no. 3, pp. 3-6. (In Russ.).
5. Dvorkina M. Ya. Institutionalization of Libraries. *Bibliosphera*, 2011, no. 4, pp. 7-10. (In Russ.).
6. The History of a Library. *Library for Foreign Literature*: [website]. Available at: <https://libfl.ru/ru/istoriya-biblioteki> (accessed: 10.01.2022). (In Russ.).
7. Vaysero K. I., editor, MMGU. *Kul'turnaya Sostavlyayushchaya Gosudarstvennogo i Municipal'nogo Upravleniya v Gorode Moskve* [The Cultural Component of State and Municipal Management in Moscow]: *Monograph*. Moscow: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, 2016. 121 p. (In Russ.).
8. Nodelman V. Visitors Attracted to Libraries by Offers of Masterclasses. *Izvestia*, 22.02.2017. Available at: <https://iz.ru/news/666505> (accessed: 12.04.2022). (In Russ.).
9. Selemeneva M. V. Culture as Seen Through the Lens of Science. *MMGU Herald*, 2021, no. 4, pp. 53-58. (In Russ.).
10. Zhao Juncheng. Evolution of Library Paradigm Under Digital Society. *Innovations and Investments*, 2021, no. 5, pp. 83-86. (In Russ.).
11. Bodleian Libraries 2018/19 Annual Report. *Bodleian Libraries*: [website]. Available at: https://www.bodleian.ox.ac.uk/sites/default/files/bodreader/documents/media/bodleian_libraries_annual_report_18-19.pdf (accessed: 10.01.2022).

**В. М. ГЛУЩЕНКО**

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

V. M. GLUSCHENKO

Academic Supervisor of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Doctor of Economics, Doctor of Military Sciences, Professor, Honorary Worker of higher professional education of the Russian Federation, Major General Aviation

**Ю. Н. АРТАМОНОВ**

профессор кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, доктор технических наук

Yu. N. ARTAMONOV

Professor with the Chair of City Economy and Housing Law of Moscow Metropolitan Governance University, Doctor of Engineering

Управление жилищным фондом Москвы: оценка результативности

Managing Moscow's Housing Stock: Evaluation of the Performance

Эффективность работы организации любого уровня напрямую зависит от оптимальности ее структуры. Рациональный подход заключается в том, чтобы структура организации строилась в зависимости от поставленных целей и задач, при этом оставаясь максимально простой. Современный методический подход к оценке эффективности управления жилищным фондом столичного мегаполиса основан на анализе структур, включающих как вертикальные, так и горизонтальные связи. Рейтинг административных округов, составленный методами кластерного анализа с использованием данных о работе управляющих компаний, позволяет сравнивать округа между собой, разрабатывать подходы к оптимизации структуры управления городским жилищным фондом.

Effectiveness of any organization's work of whatever level is directly dependent on the optimal nature of its structure. Rational approach means that the organization's structure should fully comply with the goals that it sets for itself, while at the same time staying as simple as can be. Contemporary methodical approach to efficiency evaluation of managing the housing fund in the Capital's region proceeds from analysis of structures that have both horizontal and vertical ties. The administrative districts' ratings, compiled by methods of cluster analysis and using data on asset management companies' performance makes it possible to juxtapose the districts' results, as well as to devise approaches to the optimization of the city's housing fund management structure.

Ключевые слова: управление жилищным фондом, рейтинги, жилищно-коммунальное хозяйство, математические методы моделирования.

Key words: housing fund management, ratings, housing and utility infrastructure, mathematic modelling methods.

Для цитирования: Глущенко В. М., Артамонов Ю. Н. Управление жилищным фондом Москвы: оценка результативности // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 31–39.

For citation: Gluschenko V. M., Artamonov Yu. N. Managing Moscow's Housing Stock: Evaluation of the Performance. *MMGU Herald*, 2022, no. 2, pp. 31-39. (In Russ.).

Одной из задач руководителя является поиск эффективных механизмов построения бизнес-процессов организации, в том числе за счет цифровых технологий. Однако как бы далеко ни продвинулись HR- и IT-технологии, начинать нужно с анализа организационной структуры. Структура организации влияет на качество управления, а в конечном счете – на эффективность работы всей организации, и она естественным образом зависит от основных целей и задач.

При построении оптимальной, рациональной структуры нужно в том числе учитывать современные факторы производства, существенную трансформацию форм и способов управления в условиях глобализации, информационной открытости, создания цифровой экономики. Оптимизация заключается в том, чтобы разработать такую структуру, которая будет отвечать всем поставленным целям и при этом останется максимально простой.

Построение рациональных организационных структур разного уровня (предприятие, муниципальные, региональные органы управления) является предметом интереса многих ученых и практиков [5, 6, 10]. Задачу создания рациональных (оптимальных) организационных структур для организаций и их подразделений можно решить путем создания адекватных моделей [4]. Существуют различные классификации организационных и бюрократических

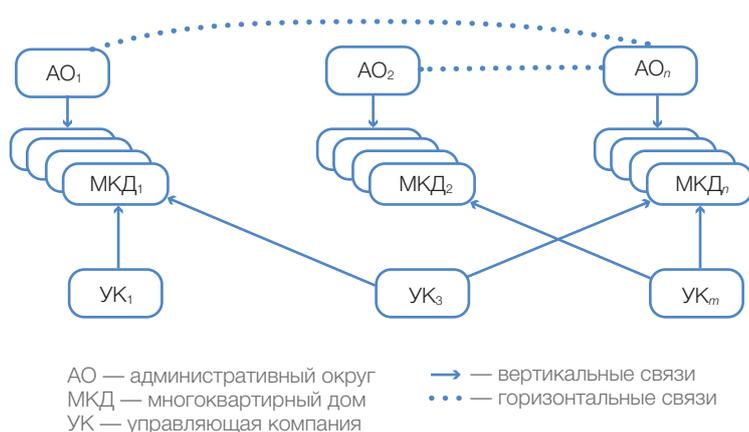
структур. Так, например, выделяют линейную, линейно-штабную, функциональную, линейно-функциональную, дивизионную, бригадную, проектную и матричную структуры [3, 2]. Само формирование, изменение организационной структуры – результат поиска компромисса между решением основных (целевых) и вспомогательных (оперативных) задач. Можно сказать, что перечень основных задач определяет состав структурообразующих элементов, вертикальные связи между ними. Возникновение оперативных задач создает некоторый дрейф состава структурных элементов, устанавливает между ними горизонтальные связи. Таким образом, организационная структура представляется в виде математического объекта. Его функции связывают между собой информацию о задачах структурных подразделений, их действиях, приводящих к выполнению задач, и нормативах, регламентирующих выполнение этих действий.

В 2020 г. в Москве насчитывалось 605 управляющих организаций [9], в ведении которых находилось 31 119 многоквартирных домов (МКД) суммарной площадью 247 365 583 кв. м. Имеется территориальное деление многоквартирных домов по административным округам, и управление жилищным фондом берут на себя различные управляющие компании. Большинство их по сложившейся практике управления отвечают за несколько МКД, а в ведении некоторых находятся МКД, расположенные в разных административных округах. Таким образом, возникает сложная структура вертикальных связей, объединяющих МКД и административные округа, а также управляющие компании и МКД. В то же время между административными округами возникают и горизонтальные связи, когда одна и та же управляющая организация отвечает за МКД из разных административных округов (рис. 1).

Один из механизмов, позволяющих оптимизировать структуру управления территориальными образованиями, заимствован из сферы маркетинга. Этот подход основан на использовании различных рейтингов, например, рейтинга социально-экономического положения регионов [7], рейтинга муниципальных образований Московской области [8]. В сфере

РИС. 1

Условная схема организационной структуры управления многоквартирными домами в Москве



управления многоквартирными домами сегодня очень популярны рейтинги управляющих компаний. Согласно статье 161 Жилищного кодекса Российской Федерации [1], компании должны передавать данные о показателях своей финансово-хозяйственной деятельности, о результатах оказания услуг и о ценах на услуги в единую Государственную информационную систему жилищно-коммунального хозяйства (ГИС ЖКХ). В российской столице основные сведения об управляющих компаниях, а главное – рейтинговые оценки экспертов находятся в открытом доступе на портале столичного правительства [9]. Они доступны для всех, в том числе для жильцов МКД. Результаты сравнительного анализа компаний, становясь общественным достоянием, положительно влияют на качество предоставляемых услуг. Экспертная оценка позволяет жильцам принимать решения о выборе управляющих компаний, включать механизмы самоуправления и способствует формированию здоровой конкуренции в сфере ЖКХ.

Рейтинг управляющих компаний в Москве формируется экспертами на основе трех составляющих:

- уровня удовлетворенности горожан (определяется исходя из оценок, выраженных в баллах, собранных на портале «Наш город») – Z_1 ;
- уровня надежности управляющей компании (определяется на основе стандартов раскрытия информации об управляющей организации) – Z_2 ;
- уровня нарушений в работе управляющей компании (определяется по результатам анализа выявленных и устраненных нарушений) – Z_3 .

Расчет рейтинговых баллов для каждой управляющей компании (R) производится путем суммирования названных составляющих с учетом весовых коэффициентов:

$$R=0,4 \cdot Z_1 + 0,2 \cdot Z_2 + 0,4 \cdot Z_3$$

Указанные коэффициенты задают важность каждой из составляющих рейтинга, а значения их выбирают эксперты [9].

В оценке качества управления МКД на уровне отдельных управляющих компаний можно перейти к уровню управления территориаль-

ными образованиями – административными округами Москвы. Если бы в организационной структуре, изображенной на рисунке 1, отсутствовали горизонтальные связи, то на основе рейтингов управляющих компаний легко было бы построить и рейтинги административных округов. Их рейтинговые баллы равнялись бы суммам рейтинговых баллов входящих в них управляющих компаний. Однако наличие горизонтальных связей создает эффект солидарного действия. Преобладающая часть управляющих компаний отвечает за дома только в одном административном округе, остальные обслуживают дома в нескольких округах – это смежные управляющие компании. Для ряда округов доля смежных управляющих организаций достаточно высока (рис. 2).

РИС. 2

Количественный состав управляющих организаций в административных округах Москвы в 2020 г.

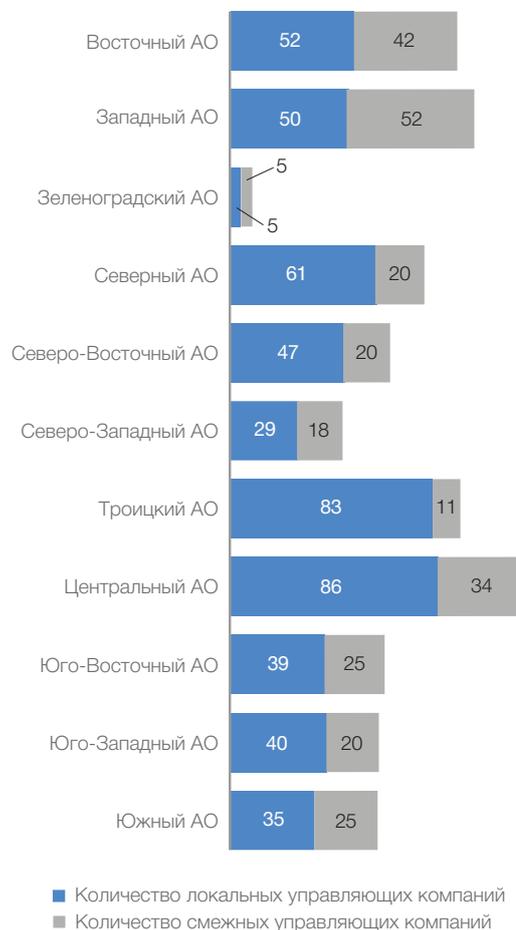
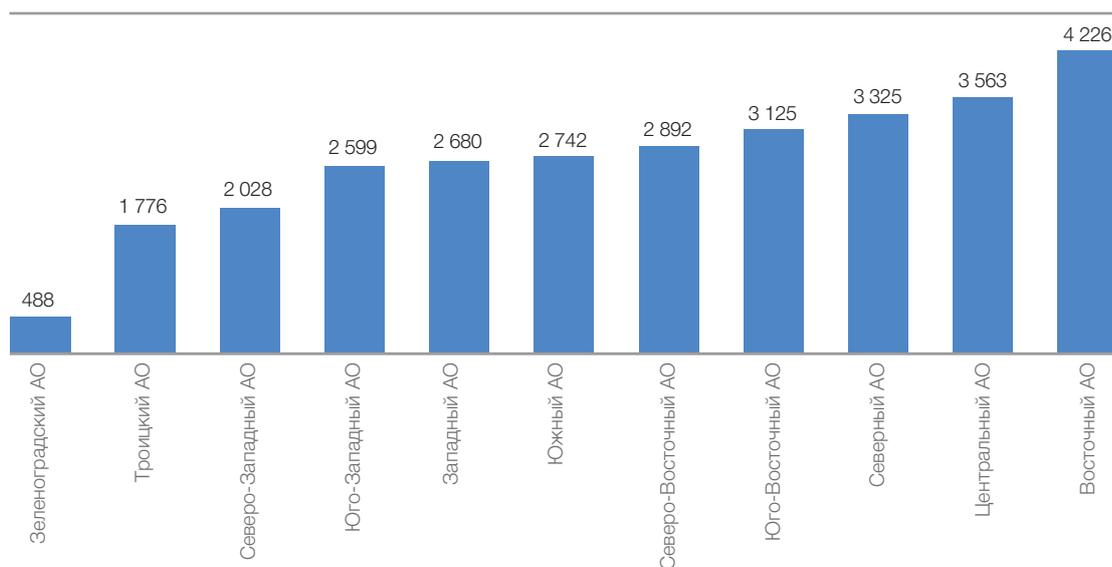


РИС. 3

Количество МКД, находящихся в управлении, в различных административных округах Москвы

В итоге оценка результативности использования жилищного фонда на уровне административных округов затруднена.

Силу влияния вертикальных связей можно учесть, агрегируя исходные данные о количестве МКД в том или ином административном округе (рис. 3) и суммарной площади, находящейся в ведении управляющих компаний данного округа (рис. 4).

На рисунках 3 и 4 не учтены дома смежных управляющих компаний. Именно эти организации создают для административных округов эффект солидарного действия.

В разных административных округах доля смежных управляющих организаций, по данным за 2020 г., составляет от 11,7 до 50,9% (см. рис. 2) с минимумом в Троицком округе и с максимумом – в Западном. Несмотря на достаточно большое количество таких организаций, на них приходится всего 1 675 МКД столицы – это лишь 5,4% от общего количества МКД. Дома под управлением смежных компаний занимают суммарную площадь 32 364 581 кв. м, что соответствует только 13,1% площади жилого фонда Москвы. Поэтому можно утверждать, что сила горизонтальных связей между административными округами в сфере управления жилищным фондом в настоящее время невелика. Однако оценка эффективности управления МКД при различных типах управления остается актуальной.

С практической точки зрения в дальнейшем будет полезно провести сравнительный анализ вертикального, горизонтального и смешанного типов управления жилищным фондом

в административных округах Москвы. Важен и вопрос об установлении рационального баланса в распределении МКД при наличии смешанного управления.

Поскольку влияние управляющих компаний через горизонтальные связи незначительно, допустимо начать формирование рейтинга административных округов с учета вертикальных связей. При оценке можно следовать в одном из двух направлений:

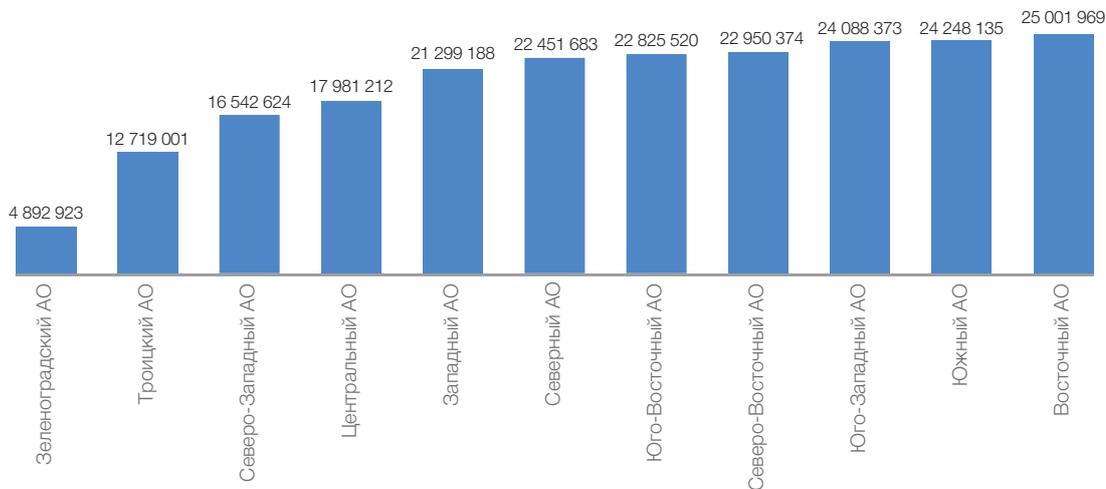
- 1) агрегировать баллы управляющих компаний посредством суммирования;
- 2) агрегировать баллы управляющих компаний посредством усреднения.

В результате агрегирования путем суммирования определяется объемный показатель – сумма баллов управляющих компаний, и рейтинг административных округов составляется на его основе. Значения объемного показателя характеризуют суммарный объем результатов и интенсивность управления жилищным фондом. Использование этого показателя позволяет оценить масштаб решаемых задач и выделяемые для них ресурсы.

При агрегировании путем усреднения определяется удельный показатель, например, количество баллов, приходящихся в среднем на одну управляющую компанию, или на один МКД, или на 10 тыс. кв. м обслуживаемой площади МКД. Удельный показатель, приведенный к числу управляющих организаций, позволяет оценивать среднюю эффективность деятельности управляющей компании в том или ином административном округе.

РИС. 4

Суммарные площади жилищного фонда, расположенного в административных округах Москвы (кв. м)



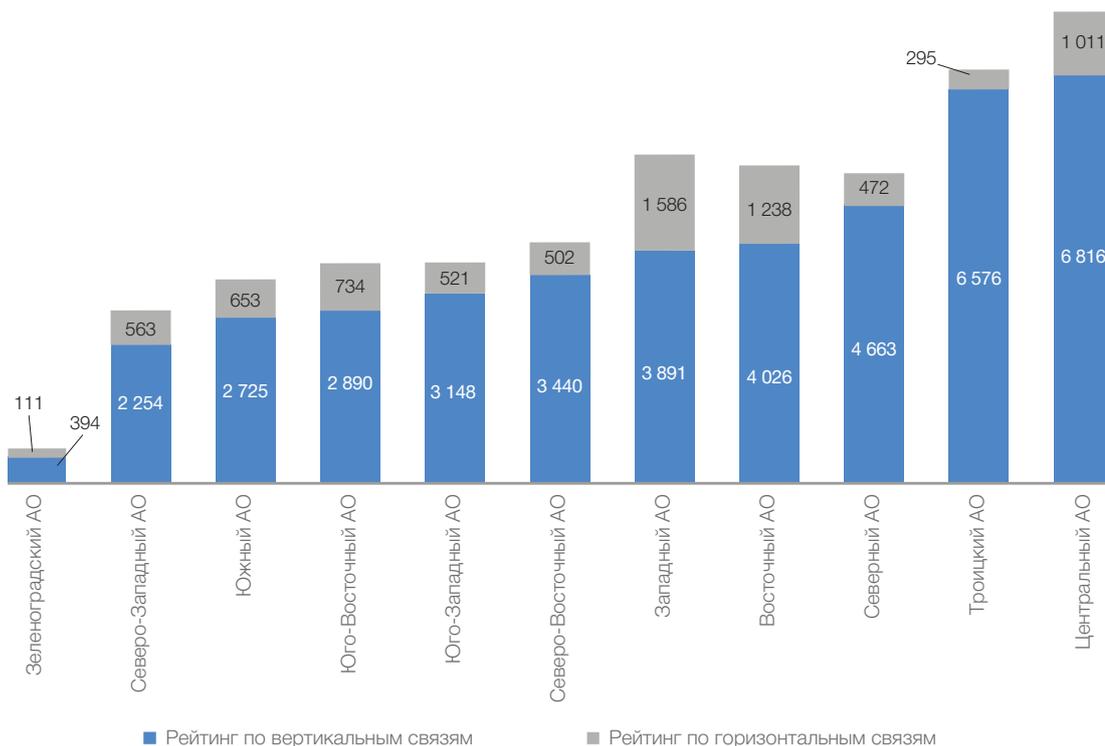
На рисунке 5 представлены агрегированные оценки результативности управления жилищным фондом на основе объемного показателя. Для учета горизонтальных связей баллы от каждой смежной управляющей компании распределялись равномерно между административными округами, в которых функционирует данная организация.

Оценки результативности по удельному показателю – объемные оценки результативности в пересчете на одну управляющую компанию – представлены на рисунке 6.

И по объемному, и по удельному показателю наиболее результативным оказывается Центральный административный округ Москвы. Однако, несмотря на различия, наблюдается

РИС. 5

Объемные оценки результативности управления жилищным фондом в административных округах Москвы



достаточно равномерное распределение баллов по округам в пересчете на одну управляющую компанию (см. рис. 6). Каждая из них по вертикальным связям добавляет 77,5 балла к рейтингу округа (минимум – 73, максимум – 79), а по горизонтальным связям – 28,3 балла (минимум – 25, максимум – 30). Такие данные свидетельствуют о том, что в настоящее время в российской столице качество управления жилищным фондом сбалансировано, несмотря на довольно неравномерное распределение управляющих компаний по административным округам (рис. 5). Усредненный рейтинг управляющих организаций из разных административных округов достаточно стабилен.

На рисунке 7 представлен удельный показатель результативности в расчете на один МКД, а на рисунке 8 – в расчете на 10 тыс. кв. м.

В Центральном административном округе в среднем на один МКД приходится 7,5 балла рейтинга округа (см. рис. 7), а на каждые 10 тыс. кв. м площади – 6,7 балла общего рейтинга округа (см. рис. 8). Примечательно, что при пересчете показателя на один МКД существенно возрастает вклад горизонтальных связей в общую сумму баллов. Это происходит потому, что количество МКД, управля-

емых смежными компаниями, невелико при достаточно высоком суммарном балле рейтинга за счет управляющих компаний, делающих вклад по горизонтальным связям. Однако при оценке по удельному показателю в пересчете на единицу площади (рис. 8) наблюдается довольно равномерное распределение вкладов по горизонтальным и вертикальным связям. Исключение составляет Троицкий административный округ, в котором пропорция смещена в сторону вертикальных связей. Иначе говоря, больший вклад в формирование рейтинга по удельному показателю в пересчете на площадь приходится на управляющие компании, которые выполняют свои функции только в данном административном округе. Обнаруженный факт говорит о том, что в Троицком округе имеется возможность усилить горизонтальные связи, и это позволит выровнять вклады от вертикальных и горизонтальных связей.

Выявленные различия в сбалансированности горизонтальных и вертикальных связей (см. рис. 7, 8) указывают на общую черту для всех округов: на наличие большого количества МКД с малой площадью (характерно для старого жилищного фонда) под управлением малых управляющих компаний.

РИС. 6

Результативность управления жилищным фондом, оцениваемая по удельному показателю в пересчете на одну управляющую организацию

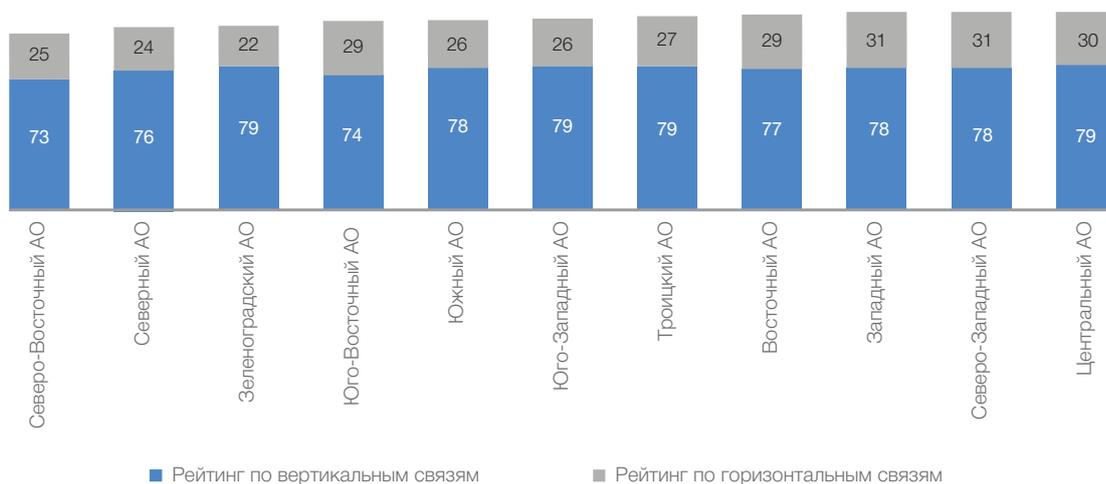
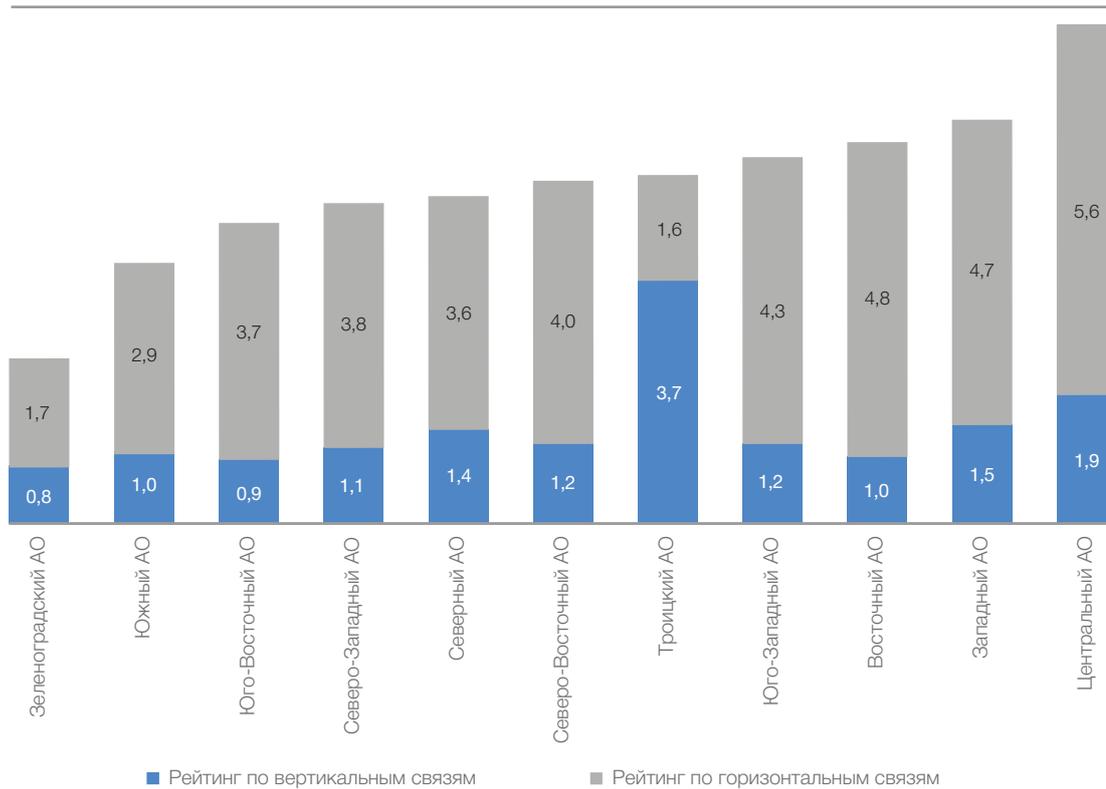


РИС. 7

Результативность управления жилищным фондом, оцениваемая по удельному показателю в пересчете на один МКД

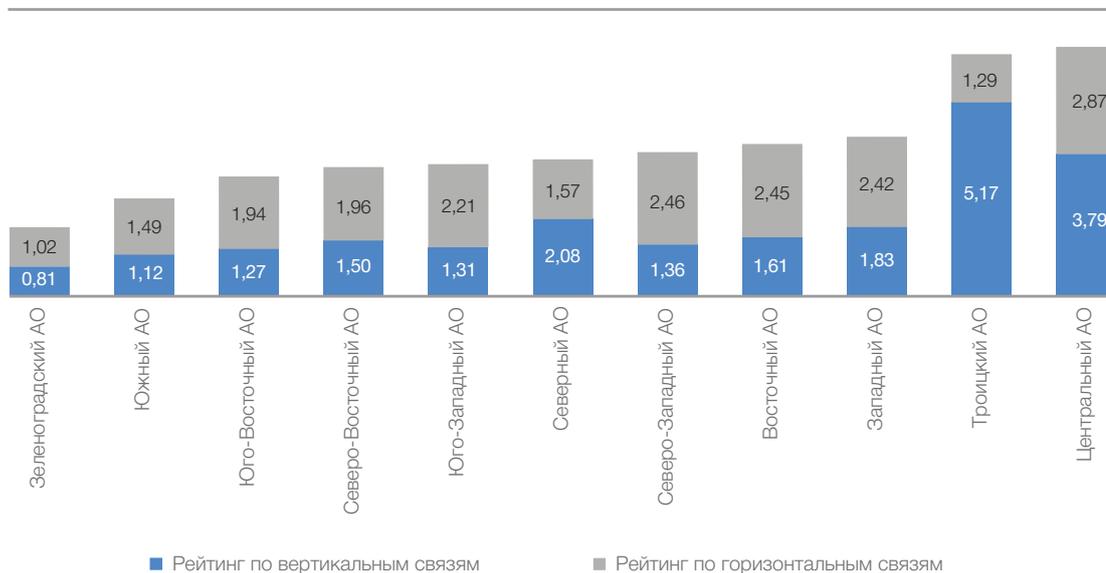


Следует признать, что рассмотренные рейтинговые показатели сложно использовать в практической работе управленца. В комплексной оценке на их основе приходится одновременно учитывать много разнонаправленных критериев: первый объект анализа предпочтительнее второго по одному критерию, а по другому – второй предпочтительнее первого. В этих

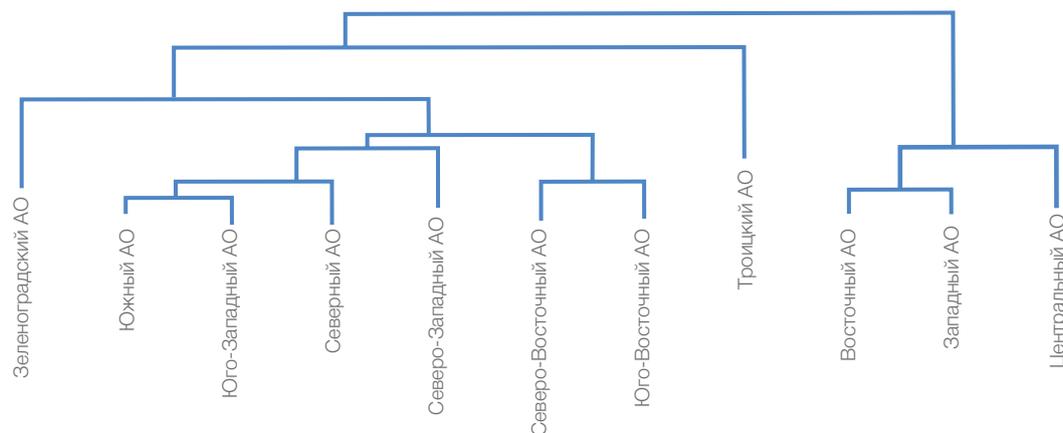
условиях вместо однорангового ранжирования (сравнения каждого объекта с каждым) корректнее выделять группы похожих объектов. Более адекватную картину результатов управления жилищным фондом столицы дает кластерный анализ. С его помощью возможно выделение кластеров административных округов, близких по показателям результативности.

РИС. 8

Результативность управления жилищным фондом, оцениваемая по удельному показателю в пересчете на 10 тыс. кв. м



Результаты кластеризации административных округов (АО) по результативности управления жилищным фондом



Для проведения кластеризации были выбраны частные показатели результативности, представленные на рисунках 5–8, причем отдельно учитывались соответствующие показатели, характеризующие вертикальные и горизонтальные связи (итого восемь частных показателей). На рисунке 9 показан итог иерархической кластеризации административных округов. Кластеризация выполнялась на основе агломеративного алгоритма, т. е. снизу вверх: анализируемые объекты (административные округа) объединяются во все более крупные группы. Полученный агломеративный коэффициент, характеризующий качество кластерной структуры, имеет сравнительно низкое значение (0,65). Это означает, что результат кластеризации адекватен поставленной задаче.

Адекватную картину результатов управления жилищным фондом столицы дает кластерный анализ

В кластер наиболее высокого уровня результативности управления жилищным фондом входят Центральный, Восточный и Западный административный округа. Достаточно специфичным (отличающимся от всех остальных)

и высокорезультативным является Троицкий округ: он формирует отдельный, самостоятельный кластер. Средний уровень результативности управления жилищным фондом демонстрируют Юго-Восточный, Северо-Восточный, Северо-Западный и Северный, Юго-Западный, Южный административные округа. Самый низкий уровень результативности управления жилищным фондом демонстрирует Зеленоградский округ.

Предложенный алгоритм позволяет производить объективные обобщения на основе реальных фактических данных (физических сведений об управляющих компаниях). Оценки результативности управления, сделанные на более низком уровне иерархии (управляющие компании), масштабируются на более высокий уровень (административные округа). Вышеописанный подход к составлению рейтинга управленческих структур можно применить к другим территориальным образованиям (например муниципальным), которые включают в себя элементы с горизонтальными и вертикальными связями. Таким образом, инструмент, предложенный в данной статье, может стать полезным дополнением аналитического аппарата для нужд столичного мегаполиса в такой сложной для оценивания подвижной сфере, как ЖКХ.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Жилищный кодекс РФ от 29.12.2004 № 188-ФЗ (ред. от 30.12.2021). Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Васютинский И. Ю., Васютинская С. И., Кожевникова Л. А. Управление предприятиями и организация производства. Учебное пособие. М.: МИИГАиК; ФЭУТ, 2014. 96 с.
3. Вишневская П. В., Фарамазян Л. Г. Понятие, виды и основные принципы построения организационных структур управления // Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, Волгоград, 18.11.2017. Волгоград: ОМЕГА САЙНС, 2017. С. 24–26.

4. Кадровая стратегия Москвы: теория и методы обоснования структур исполнительной власти: монография / В. М. Глущенко, В. С. Елизаров [и др.]. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2011. 206 с.
5. Кострикин П. Н., Мидриган Н. Ю. Разработка и реализация структуры разбиения работ и организационной структуры проекта // *European science forum: сборник статей II Международной научно-практической конференции*. Петрозаводск. 11.12.2019 / МЦНП «Новая наука». Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2019. С. 39–42.
6. Новикова И. В., Хамзе Л. Современные организационные структуры: преобразование от вертикальной к гибкой // *Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление*. 2021. № 1 (244). С. 103–116.
7. Регионы России // РИА Рейтинг: [сайт]. URL: <https://riarating.ru/regions> (дата обращения: 27.02.2022).
8. Рейтинг муниципальных образований // Главное управление содержания территорий Московской области: [сайт]. URL: <https://gust.mosreg.ru/dokumenty/rejting-municipalnyh-obrazovaniy> (дата обращения: 27.02.2022).
9. Рейтинг управляющих организаций города Москвы за 2020 год // Портал открытых данных Правительства Москвы: [сайт]. URL: <https://data.mos.ru/opendata/7702051094-rejting-upravlyayushchih-organizatsiy-goroda-moskvy-za-2020-god> (дата обращения: 27.02.2022).
10. Musaeva N. R. Organizational structure of the Federal authority of the executive authority authorized in the field of customs case // *Молодежь. Общество. Современная наука, техника и инновации*. 2019. № 18. С. 144–145.

REFERENCES

1. *Housing Code of the Russian Federation of 29.12.2004 No. 188-FZ (as amended on 30.12.2021)*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Vasyutitskiy I. Y., Vasyutinskaya S. I., Kozhevnikova L. A. *Upravlenie Predpriyatiyami i Organizaciya Proizvodstva* [Management of Enterprises and Production Organization]. *Teaching Aid*. Moscow: MRIGA&K Publ.; FEUE Publ., 2014. 96 p. (In Russ.).
3. Vishnevskaya P. V., Faramasyan L. G. Notions, Types, and Basic Principles of Constructing Management Organizational Structures. *New Science: History, Present Condition, Prospects of Development: Compilation of Works of an International Research Conference, Volgograd, 18.11.2017*. (Pp. 24-26). Volgograd: OMEGA SCIENCE Publ., 2017. (In Russ.).
4. Gluschenko V. M., Elizarov V. S. [et al]. *Kadrovaya Strategiya Moskvy: Teoriya i Metody Obosnovaniya Struktur Ispolnitel'noy Vlasti* [Moscow's HR Strategy: Theory and Substantiation Methods of Executive Branch Structures]: *Monograph*. Moscow: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, 2011. 206 p. (In Russ.).
5. Kostrikin P. N., Midrikan N. Y. Elaboration and Realization of Partitioning Structure of Works and Organizational Structure of a Project. *ICSP "New Science". European Science Forum: compilation of works of the II International scientific conference. Petrozavodsk. 11.12.2019*. (Pp. 39-42). Petrozavodsk: New science Publ., 2019. (In Russ.).
6. Novikova I. V., Hamze L. Modern Organizational Structures: Transforming from Vertical to Flexible. *Proceedings of BGTU. Ser. 5, Economy and Management*, 2021, no. 1 (244), p. 103-116. (In Russ.).
7. Regions of Russia. *RIA Rating*: [website]. Available at: <https://riarating.ru/regions> (accessed: 27.02.2022). (In Russ.).
8. Rating of Municipal Structures. *Head Office for the Maintenance of Territories of Moscow Region*: [website]. Available at: <https://gust.mosreg.ru/dokumenty/rejting-municipalnyh-obrazovaniy> (accessed: 27.02.2022). (In Russ.).
9. Rating of Moscow's Managing Organizations in 2020. *Moscow government portal of open data*: [website]. Available at: <https://data.mos.ru/opendata/7702051094-rejting-upravlyayushchih-organizatsiy-goroda-moskvy-za-2020-god> (дата обращения: 27.02.2022). (In Russ.).
10. Musaeva N. R. Organizational Structure of the Federal Authority of the Executive Authority Authorized in the Field of Customs Case. *Youth. Society. Contemporary science, technology and innovations*, 2019, no. 18, p. 144-145.



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

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



А. А. ПОТАПКИН
руководитель направления диагностики команды
Университета Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

A. A. POTAPKIN
Head of Team Diagnostics of Moscow Government University,
PhD in Psychology

Роли как альтернатива компетенциям Roles As an Alternative to Competences

В Университете Правительства Москвы разработан новый инструмент для оценки персонала, основанный на идее ролей, исполняемых сотрудниками в организации. Модель «МОИ роли» более гибкая, адаптивная и, главное, понятная руководителям, нежели широко распространенная модель компетенций. Она дает принципиально иную перспективу развития сотрудника. Ориентирует его не на приобретение компетенций как таковых, а на достижение баланса в исполняемых им ролях в процессе трудовой деятельности. Ролевая модель позволяет оценивать не только руководителей разных уровней, но и команды, что существенно для системы Правительства Москвы. Именно кросс-функциональные команды реализуют все крупные городские проекты. Их работа оказывается наиболее эффективной тогда, когда модельные роли представлены в коллективе в сбалансированном соотношении.

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University has developed a new instrument for personnel performance assessment, based on the idea of roles played by members of an organization. The model called “TCP roles” is more flexible, adaptive and, above all, easier to understand for executives, compared to the widely spread competences model. It offers a fundamentally different perspective for an employee’s development, orienting the latter not for gaining competences as such, but for attaining a balance in his roles in the course of performing his functional activities. The roles model allows to evaluate not only individual executives of various levels, but entire teams, for that matter, which is an important asset for the Moscow Government system. It is in fact the cross-functional teams that are carrying all major city’s projects into effect. Their performance efficiency reaches its peak exactly when the team’s model roles are represented in a well-balanced fashion.



Ключевые слова: управление персоналом, оценка персонала, ролевая модель, кадровые сервисы, кадровые проекты.

Key words: personnel management, personnel assessment, role model, HR services, HR projects.

Для цитирования: Фивейский В. Ю., Потапкин А. А. Роли как альтернатива компетенциям // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 40–45.

For citation: Fiveyskiy V. Yu., Potapkin A. A. Roles As an Alternative to Competences. *MMGU Herald*, 2022, no. 2, pp. 40-45. (In Russ.).

В системе Правительства Москвы работает около 880 тыс. человек, из них примерно 20 тыс. – это государственные гражданские служащие. Остальные являются сотрудниками бюджетной сферы, куда входит свыше 2,5 тыс. организаций различных отраслей. Работа большой команды направлена на реализацию масштабных городских проектов. Благодаря ее усилиям российская столица регулярно занимает первые строчки мировых рейтингов, оценивающих города по привлекательности для жизни [4, 5, 6, 7].

Эффективность деятельности организации напрямую зависит от ее кадровой политики. С 2019 г. Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы и Университет Правительства Москвы реализуют проект «Кадровые сервисы». Данная система взаимосвязанных сервисов и функций используется на всех этапах работы с персоналом [2]. Важнейшие задачи «Кадровых сервисов» – обеспечение оценки, обучения и развития сотрудников: от ключевых руководителей и специалистов до новичков в системе управления городом. Отдельное место в экосистеме городского управления отводится формированию кросс-функциональных проектных команд. В большинстве случаев за крупные городские проекты отвечают не отдельные организации, а межведомственные проектные группы. Поэтому все кадровые функции реализуются не только на индивидуальном, но и на командном уровне.

При выборе кандидата для назначения его на должность, при формировании кадрового резерва университет использует несколько ключевых подходов. Среди них – оценка кандидатов на основе модели компетенций, соотнесение с типовыми профилями должности. Однако подобные методики не всегда отвечают актуальным задачам оценки персонала. Тому есть несколько причин. Прежде всего, существует огромное разнообразие отраслей, и в них велик удельный вес профильной специфики. Например, здравоохранение, жилищно-коммунальное хозяйство, социально-культурное развитие – отрасли, различающиеся как по кадровому составу, так и по особенностям решаемых задач. При

Новая модель оценки персонала – уникальная разработка Университета Правительства Москвы

помощи классических моделей компетенций иногда не удается учесть эту специфику. Точно так же зачастую сложно выстроить прочную взаимосвязь между профессиональными навыками (hard skills) и универсальными (soft skills) в определенной отрасли. Еще одной причиной можно назвать то, что модели компетенций не всегда применимы к разным уровням управленческой иерархии, которая в системе управления городом также довольно сложна и разнообразна. Кроме того, сам язык компетенций мало используется руководителями, поскольку им бывает трудно четко разделить критерии для оценки компетенций и понять саму шкалу оценок. В диагностике команд также возникают сложности. Модель компетенций направлена на индивидуальную оценку сотрудника, а здесь в качестве единицы исследования выступает кросс-функциональная команда.

Анализ всех указанных недостатков привел к идее создания альтернативного способа оценивания сотрудников и управленческих команд. Такой инструмент должен быть универсальным, учитывать и уровень управления, и профессиональные задачи, и мотивацию работников. В итоге была разработана и апробирована новая модель оценки персонала – уникальная разработка Университета Правительства Москвы.

Смысловой центр модели – понятие «роль» – в значительной мере более понятно, чем «компетенция». На протяжении своей трудовой жизни сотрудник может исполнять всего одну роль либо распределять рабочее время между разными «амплуа». Созданная модель представляет собой набор ролей, характерных для разных уровней иерархии в организации и зависящих от решаемых задач. Ключевые параметры роли:

- компетентности (знания, умения, навыки), необходимые для исполнения роли;

- профессиональные задачи на рабочем месте, требующие исполнения конкретных ролей;
- привлекательность роли для конкретного сотрудника;
- доля рабочего времени, уделяемая роли сотрудником;
- сбалансированность ролей, исполняемых одним сотрудником, и соответствие их выполняемым задачам;
- комплементарность ролей в команде.

Следует отметить, что ролевые модели в управлении имеют свою историю. Один из классиков менеджмента XX в. Г. Минцберг выделял 10 управленческих ролей. Автор соотнес их с рабочими задачами и сгруппировал по трем направлениям деятельности [3]:

- 1 • роли, связанные с управлением людьми;
- 2 • роли, связанные с владением информацией и ее передачей;
- 3 • роли, связанные с принятием решений.

Все десять ролей менеджера, по Г. Минцбергу, составляют целостную структуру, однако, как правило, управленцы уделяют неравное внимание собственным ролям, учитывая текущую ситуацию и поставленные задачи. Таким образом, в своих построениях Г. Минцберг отошел от стандартных функций менеджмента – планирования, организации, координации, мотивации и контроля. Он выбрал ситуационный подход, в котором роли оказались более подходящим инструментом для повышения эффективности управления.

Все роли в команде должны быть сбалансированно представлены разными участниками

В качестве второго примера ролевой модели в управлении можно привести модель лидерства, разработанную другим признанным экспертом в области менеджмента – И. Адизесом. Название модели – PAEI – представляет собой акроним из первых букв четырех ключевых ролей менеджера: Producer («производитель»), Administrator («админи-

стратор»), Entrepreneur («предприниматель»), Integrator («интегратор») [1]. Как и Г. Минцберг, И. Адизес настаивает: управленцу необходимо исполнять все роли для успешного функционирования организации или проекта. Автор также признает, что у любого менеджера одна, две или даже три роли могут быть ведущими. Исходя из того, насколько в «амплуа» сотрудника выражены те или иные роли, И. Адизес предлагает выделять 14 стилей управления. Далее он определяет значимость каждой роли на всех стадиях жизненного цикла организации. Тем самым автор выявляет проблемы, которые могут возникать при исполнении ролей в процессе перехода от одного этапа к другому. По мнению И. Адизеса, идеального руководителя, способного исполнять четыре указанные роли одинаково хорошо, не существует. Следовательно, все роли в команде должны быть сбалансированно представлены разными участниками, и тогда она будет работать эффективно. Модель PAEI универсальна и применима к широкому кругу организаций, что сделало ее довольно популярной среди руководителей и экспертов в области управления.

Ролевая модель оценки персонала, созданная для структур Правительства Москвы, близка по принципам построения к моделям Г. Минцберга и И. Адизеса. Ее разработка также началась с характеристики ключевых задач, которые стоят перед руководителями. На основе этих задач были определены три тематических кластера ролей.

- 1 • Кластер «Мышление» (анализ информации, экспертность, выявление проблем и принятие решений в своей профессиональной сфере, видение будущего).
- 2 • Кластер «Общение» (работа в команде, коллаборация и кооперация с другими людьми, лидерство и вдохновение, учет интересов и работа с заинтересованными сторонами).
- 3 • Кластер «Исполнение» (организация своей и чужой работы, выстраивание управления ресурсами всевозможных видов, трансформация различных процессов и систем).

ТАБЛИЦА 1

Уровни в командно-ролевой модели «МОИ роли»

Уровень	Общие признаки уровня	Характерные должности
Роли топ-руководителя (стратегические роли: «развиваем систему»)	Самостоятельность, автономность, стратегия изменения, «прорывы», разработка и внедрение нового, управление масштабными системами, руководство средним звеном менеджмента	Заместитель руководителя органа власти (организации), руководители сложных проектов, советники (консультанты) по стратегии, изменениям, владельцы продуктов высокого уровня
Роли среднего менеджмента (управленческие роли: «управляем людьми и ресурсами»)	Типовые управленческие задачи, типовые проекты (мероприятия), работа по существующим моделям	Руководители среднего звена, специалисты высокого уровня, руководители проектов, владельцы продуктов
Роли специалиста (базовые роли: «делаем сами»)	Повторяющиеся типовые задачи, работа по прямым указаниям от руководителя, низкий уровень самостоятельности	Специалисты, руководители начального и среднего уровня

Помимо деления на кластеры, роли учитывают три уровня иерархии (табл. 1). Следует отметить, что уровни ролей не всегда четко соотносятся с формализованной иерархией в организации.

На пересечении кластеров и уровней выстраивается матрица модели командно-управленческих ролей, состоящая из девяти ячеек. Модель названа по первым буквам кластеров: «МОИ роли» (табл. 2).

Для каждой из ролей определены типовые задачи в рамках должности, компетенции и поведенческие индикаторы. Например, задачами для Стратега являются стратегическое управление организацией; разработка (изменение) государственных программ, концепций, фундаментальных нормативно-правовых актов; генерация идей новых проектов; управление линейкой продуктов; принятие сложных неоднозначных решений. В соответствии с этими задачами Стратег должен быть компетентен в области страте-

гического маркетинга, продуктового подхода, управления рисками, обладать критическим и инновационным мышлением, иметь знания в смежных областях.

Оценка руководителей, специалистов и команд с применением модели «МОИ роли» происходит в несколько этапов. Сначала эксперты анализируют, какие профессиональные задачи стоят перед организацией или подразделением сейчас и какой результат планируется в будущем. На основе сделанных выводов выстраиваются конкретные диагностические процедуры, чтобы корректно оценить требуемый уровень исполнения каждой роли.

Оценка руководителя складывается из оценок исполнения им разных ролей. Как уже было отмечено, не всегда необходимо, чтобы все роли данного уровня исполнялись одинаково хорошо. Допустимо, если лишь некоторые из них лучшие. В этом отношении ролевой подход к оцениванию кадров

ТАБЛИЦА 2

Модель командно-управленческих ролей «МОИ роли»

Уровень	Кластер ролей «Мышление» – «Думай» – «Придумай»	Кластер ролей «Общение» – «Взаимодействуй»	Кластер ролей «Исполнение» – «Делай» и «Управляй» – «Сделай»
Роли топ-руководителя	Стратег	Политик	Реформатор
Роли среднего менеджмента	Тактик	Лидер	Организатор
Роли специалиста	Эксперт	Командный игрок	Исполнитель

представляется более гибким, чем модель компетенций, поскольку не вынуждает оценивать в баллах различия между компетентностью руководителей среднего звена и компетентностью руководителей высшего звена. Проще говоря, топ-менеджер не должен «знать предмет на пятерку», а его подчиненный – на тройку.

Роловой подход к оцениванию кадров представляется более гибким, чем модель компетенций

Для оценки усвоения роли разработана своя шкала, однако она представляет собой не балльную оценку, а уровневую (рис. 1). Для каждого уровня составлено описание, позволяющее учитывать как профессиональный статус сотрудника, так и его знания, умения, навыки и мотивацию.

«Нулевой уровень» характеризуется отсутствием задач, типичных для роли, недостатком профессионального опыта и (или) нежеланием быть в данной роли в рамках текущей должности.

На «уровне освоения» характерно неуверенное исполнение роли, что может быть связано с незначительным опытом пребывания в данной роли, отсутствием к ней склонности, ограниченным набором знаний в рамках задач роли и т. д.

На «уровне опыта» сотрудник демонстрирует заметную опытность в исполнении роли, желание ее исполнять. У него есть нужные компетенции, и он проявляет самостоятельность при выполнении задач роли.

«Уровень мастерства» – это уверенное владение почти всеми необходимыми компетенциями в рамках роли, способность их адаптировать и использовать в новых ситуациях. Сотруднику свойственны высокий уровень мотивации к исполнению роли, большой опыт в решении задач в рамках данной роли, способность создавать собственные инструменты управления.

При оценивании с использованием модели «МОИ роли» эксперты выявляют в том числе проблемы, возникающие при исполнении ролей. Например, сотрудник перешел на более высокую ступень карьерной лестницы, однако характер исполнения ключевой роли остался прежним. Возможно также сделать прогноз о том, насколько успешно работник сможет усваивать новые роли.

В диагностике команды важны анализ сочетания ролей, проверка на дублирование ролей и на отсутствие каких-либо ролей в группе. По итогам проведения каждой оценочной процедуры эксперты дают обратную связь, понятную всем участникам.

В будущем разработчики командно-управленческой модели «МОИ роли» планируют обратиться к содержанию учебных программ для персонала. Прежде всего, их интересуют треки развития, создаваемые в Университете Правительства Москвы. Как только будут выявлены связи между содержанием этих треков и ролями, станет понятно, какие именно новые образовательные продукты необходимы для более эффективного усвоения ролей сотрудниками. На сегодня яркий пример программы обучения, которая соответствует ролевой модели управления, – это программа «Urban Лидер». Она направлена на развитие управленческих навыков руководителей, эффективное управление проектами и командами [8].

Пилотная диагностика персонала с использованием модели «МОИ роли» показала, что данный инструмент оценки является

РИС. 1

Шкала степени усвоения роли



результативным, понятным руководителю и удобным для профилирования должности. Модель позволяет учитывать ситуационный подход к управлению. Ее можно легко адаптировать к различным уровням управ-

ления и отраслям деятельности в системе московского правительства. Широкое внедрение новой модели в практику позволит улучшить кадровую работу в команде столичного мегаполиса.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 262 с.
2. Карьерный портал Правительства Москвы: [сайт]. URL: <https://talent.mos.ru/> (дата обращения: 18.05.2022).
3. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций. М.: Альпина PRO, 2021. 632 с.
4. Москва вошла в тройку мегаполисов мира по привлекательности для жителей // РБК: [сайт]. 30.06.2021. URL: <https://www.rbc.ru/business/30/06/2021/60dca04c9a7947051ccd2f48> (дата обращения: 18.05.2022).
5. Москва вошла в тройку мегаполисов по эффективности борьбы с COVID-19 // Ведомости: [сайт]. 02.06.2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/06/02/872353-moskva-voshla-v-troiku-megapolisov> (дата обращения: 18.05.2022).
6. Intelligent Community Forum: [сайт]. URL: <https://www.intelligentcommunity.org/top7> (дата обращения: 18.05.2022).
7. McKinsey включила Москву в тройку городов с лучшей транспортной системой // РБК: [сайт]. 12.08.2021. URL: <https://www.rbc.ru/society/12/08/2021/611412389a79479fac4f12cb> (дата обращения: 18.05.2022).
8. «Urban Лидер»: как программа для руководителей Правительства Москвы помогает отточить навыки управления командой // Университет Правительства Москвы: [сайт]. 25.01.2021. URL: <https://mguu.ru/urban-lider-kak-programma-dlya-rukovoditelej-pravitelstva-moskvy-pomogaet-ottochit-navyki-upravleniya-komandoj/> (дата обращения: 20.05.2022).

REFERENCES

1. Adizes I. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It. Transl. from Eng. Moscow: Alpina Publisher, 2022. 272 p. (In Russ.).
2. Moscow government career portal: [website]. Available at: <https://talent.mos.ru/> (accessed: 18.05.2022). (In Russ.).
3. Mintzberg G. On Management Inside: Our Strange World of Organizations. Transl. from Eng. Moscow: Alpina Publisher, 2021. 632 p. (In Russ.).
4. Moscow is Among Top Three Metropolises in Terms of Attractiveness to Citizens. *RBC*: [website], 30.06.2021. Available at: <https://www.rbc.ru/business/30/06/2021/60dca04c9a7947051ccd2f48> (accessed: 18.05.2022). (In Russ.).
5. Moscow is Among Top Three Most Efficient Metropolises in Terms of Combatting COVID-19. *Vedomosti*: [website], 02.06.2021. Available at: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/06/02/872353-moskva-voshla-v-troiku-megapolisov> (accessed: 18.05.2022). (In Russ.).
6. Intelligent Community Forum: [website]. Available at: <https://www.intelligentcommunity.org/top7> (accessed: 18.05.2022).
7. McKinsey Rates Moscow Among Top Three Metropolises in Terms of Transit System. *RBC*: [website], 12.08.2021. Available at: <https://www.rbc.ru/society/12/08/2021/611412389a79479fac4f12cb> (accessed: 18.05.2022).
8. «Urban Leader»: How the Program for Executives of the Moscow Government Helps Refine Team Management Skills. *Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University*: [website], 25.01.2021. Available at: <https://mguu.ru/popast-v-mir-nauchnyh-otkrytij-predlozhit-universitet-pravitelstva-moskvy-uchastnikam-festivalya-nauka-0> (accessed: 20.05.2022). (In Russ.).

**С. А. ЖУРИХИН**проректор по повышению квалификации
Университета Правительства Москвы**S. A. ZHURIKHIN**Vice-Rector of Professional Development of Moscow Metropolitan
Governance Yury Luzhkov University

VR-технологии в обучении и развитии персонала

VR Technologies in Personnel Training and Development

Иммерсивные технологии – технологии виртуальной и дополненной реальности – позволяют с помощью компьютера получать опыт, схожий с реальным. В последние годы их применяют в высшем и специальном образовании. В условиях, имитирующих естественные, люди отрабатывают алгоритмы действий в опасных ситуациях без риска для жизни и здоровья, в ситуациях стресса и дискомфорта. Число повторений не ограничено, и процесс можно продолжать, пока не будет получен желаемый результат. Эффективность такого обучения выше, чем с использованием традиционного подхода – лекций, семинаров, практикумов. Иммерсивные технологии применяют в обучении пилотов, работников торговли, шоферов, врачей, операторов машин. Активно развиваются технологии виртуальной реальности в науке – фармакологии, органической химии, медицине. Университет Правительства Москвы разрабатывает VR-тренажеры для формирования и закрепления универсальных и профессиональных компетенций у работников государственного сектора. В будущем вуз планирует создавать оборудование, которое улучшит процедуры тестирования и оценки персонала структур Правительства Москвы.

Immersive technologies – virtual and augmented reality technologies – have been put to good use in higher and special education due to their faculty of acquiring and accumulating experience that is similar to the real one. Under conditions that imitate natural processes, employees drill operating procedures in dangerous situations without any real risk of loss of life or bodily harm, in situations of stress or discomfort. The number of runs is unlimited and they could go on ad lib until the positive result has been achieved. The training effect of such a course is higher than in the case of the traditional approach – lectures, seminars, workshops. Immersive technologies are used to train professional skills in pilots, retail staff, drivers, medical staff, machine operators. Virtual reality technologies find active proliferation in advanced research – in pharmacology, organic chemistry, medicine. Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University develops VR simulators to form and consolidate universal professional competences in public sector workers. Plans have been made for the future to build equipment, which will upgrade procedures of testing and assessment for Moscow Government structures' personnel.

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

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

Для цитирования: Журихин С. А. VR-технологии в обучении и развитии персонала // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 46–51.

For citation: Zhurikhin S. A. VR Technologies in Personnel Training and Development. *MMGU Herald*, 2022, no. 2, pp. 46-51. (In Russ.).

Попытки поместить человека в виртуальное пространство, имитирующее реальность, предпринимались еще в первой половине XIX в. [6]. Впрочем, привычный для нас формат использования виртуальной реальности – шлем с фиксацией движений головы – появился также довольно давно, во второй половине XX в. [4]. Современные средства виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности создают полный эффект погружения при максимальной легкости и мобильности оборудования. VR-шлемы, VR-комнаты, VR-костюмы и другие VR-системы позволяют симитировать взаимодействие пользователя с воссозданной реальностью и объектами в ней. Благодаря инновационным технологиям пользователь может моментально «переместиться» в любую локацию. Для обращения к дополненной реальности достаточно обычного смартфона. Современные модели оснащены всем необходимым, чтобы давать своему владельцу возможность подключаться к виртуальному пространству. Технологии VR и AR нашли свое место в маркетинге, индустрии развлечений, в обучении врачей, пилотов, шоферов, операторов машин, в медицине и науке. Эти разработки, обладая огромным потенциалом и совершенствуясь сами, стимулируют развитие отраслей, в которых используются. Ученые, применяя VR-симуляторы, моделируют строение живых микроструктур, химические, физические и биологические процессы, проверяют гипотезы. Виртуальная реальность позволяет проводить эксперименты с участием большого количества людей в тех случаях, когда в настоящей реальности условия таких экспериментов связаны с риском либо их сложно воспроизвести.

Взрывной рост популярности VR и AR можно объяснить переизбытком информации. Сегодня информационный поток, ежедневно поступающий к человеку, огромен. Наш мозг стремится фильтровать содержимое, разделять нужное и ненужное, для чего ему требуются критерии сортировки. Наибольшей достоверностью обычно наделяется информация, полученная через личный опыт. Данное свойство психики лежит в основе философии эмпиризма – учения, которое называет чув-

ственное, опытное восприятие единственно верным способом познания [1]. По-видимому, такое мироощущение породило тренд на интерактивность. Кроме того, переизбыток информации приводит к снижению внимания [5] – еще одно свойство человеческой психики, а наибольшую эффективность в удержании внимания имеют интерактивный и игровой форматы.

Виртуальная реальность дает человеку принципиально новый способ взаимодействия с информацией. До его появления в общении и обучении использовались приемы, суть которых преимущественно сводилась к описанию либо демонстрации. VR позволяет индивиду самому попробовать прожить и прочувствовать ситуацию, познать ее через личное участие. С точки зрения физиологии высшей нервной деятельности, виртуальная реальность – это замещение информации из окружающей среды аналогичной информацией, созданной при помощи специального оборудования. Сигналы извне блокируются, а искусственные сигналы подаются к органам чувств и поступают далее в мозг. Там они обрабатываются – распознаются, сравниваются с предыдущим опытом, и возникает новый опыт. С каждым следующим разом опыт становится разнообразнее – именно так в памяти формируются программы действий, отработанные в виртуальной среде. При возникновении подобной ситуации в действительности человек будет к ней готов: у него уже будет в наличии опыт – он знает, что делать.

Виртуальная реальность дает человеку принципиально новый способ взаимодействия с информацией

Сегодня с помощью технологий виртуальной реальности можно передавать пользователю информацию двумя способами. Первый – через демонстрацию. Так называемые «виртуальные туры» позволяют смотреть, слышать, осязать, но не дают возможности взаимодействовать с виртуальной реальностью и влиять на нее. Второй способ – симуляция



Несмотря на развитость VR-технологий, до сих пор разработчикам и дизайнерам не удалось воссоздать реальность, которая бы воспринималась мозгом человека, как настоящая на 100%. Иными словами, абсолютно реалистичной виртуальной реальности пока нет.

реального опыта, в которой пользователь способен воздействовать на ситуацию, изменять ее своим поведением, вступать во взаимодействие с предметами и персонажами.

В VR имеется механизм аналитики, и это свойство весьма полезно для сферы обучения. Во время сеанса симуляции система производит замеры биометрических данных пользователя (частоты сердечных сокращений, положения тела, движения зрачков, тремора рук и т. д.). Фиксируются и психоэмоциональные показатели – варианты поведения, которые выбирает человек; скорость, с которой он делает выбор; используемые слова и выражения, тон голоса при говорении. Результаты измерений сохраняются в индивидуальном цифровом профиле пользователя. Их можно сравнивать с результатами других пользователей либо с результатами того же пользователя, чтобы изучить его параметры в динамике. На основании анализа можно составлять персональные рекомендации для оцениваемого пользователя, предлагать различные варианты сценариев, актуальных именно для него.

В обучении VR-технологии применяются для снижения уровня тревожности у человека в условиях, вызывающих сильный стресс или просто дискомфортных. Они позволяют получать и закреплять опыт действий в опасных ситуациях без риска для жизни и здоровья пользователя или окружающих людей, помогают научиться работать с новым оборудованием. С их помощью можно развивать эмпатию, эмоциональный интеллект (умение распознавать эмоции собеседника для продуктивной коммуникации), повышать уверенность в себе. VR-технологии чрезвычайно полезны для закрепления и развития коммуникативных навыков.

По сравнению с традиционными образовательными методиками у VR- и AR-технологий

при использовании для обучения есть ряд преимуществ:

- наглядность – возможность визуализировать любые процессы, даже те, которые человек в реальной жизни увидеть не может;
- безопасность;
- эффективное вовлечение – в виртуальной реальности нет отвлекающих факторов, которые имеются в реальной окружающей среде, и пользователь больше вовлечен в процесс, чем, например, при просмотре обучающего видео или во время лекции;
- эффект присутствия и участия – обучающиеся получают возможность не просто наблюдать, например, физические процессы, медицинские операции или события из истории Древнего Рима, но присутствовать, участвовать в них.

В сфере обучения чаще всего используют VR-тренажеры. Инновационные технологии помогают ускорить усвоение новых знаний. Люди, обучающиеся в VR-среде, лучше запоминают материал и дольше помнят его по сравнению со студентами, получившими знания только с применением традиционных методов [8, 9]. Поскольку обучение происходит быстрее и эффективнее, большие компании с помощью VR-тренажеров могут снижать затраты на обучение многочисленного персонала [7]. В виртуальных условиях можно проводить обучение дистанционно, без необходимости набирать группы и составлять для них расписание. Обучающиеся при этом получают персональные рекомендации от системы, как при личной работе с наставником. Сценарии обычно достаточно гибкие для настройки и адаптируются под особенности каждого пользователя. Наличие биометрической идентификации позволяет программе естественным образом подстраиваться под пользователя и вести статистику его результатов.

Еще одно преимущество технологий VR в приложении к обучению – это исключение человеческого фактора на этапе проверки знаний и навыков. Оценку действий индивида производит компьютер на основании автоматически собранной статистики. Система

Внедрив VR-обучение и VR-тестирование в компании, можно получить очень высокие результаты и значительно повысить продуктивность работы команды

гарантирует единообразные стандарты оценивания для всех участников и отсутствие ошибок в оценках, возникающих из-за невнимательности.

Недостатки использования VR-технологий включают в себя высокие затраты на оборудование, разработку VR-тренажеров и различных вариантов сценариев для них. Дорого обходится и создание модулей аналитики. Кроме того, есть сложности в интеграции программ аналитики с компьютерными приложениями для управления персоналом. Из-за технических конфликтов невозможно составить полноценный цифровой профиль сотрудника.

Одна из самых существенных сложностей использования VR вызвана неосведомленностью людей о возможностях и специфике применения VR-тренажеров. Многие не подозревают, что, внедрив VR-обучение и VR-тестирование в компании, можно получить очень высокие результаты и значительно увеличить продуктивность работы команды. Нередко руководители скептически относятся к применению VR и AR, считая эти технологии слишком дорогими в использовании, малоэффективными и даже опасными для здоровья.

Снизить «порог входа» в мир VR можно, создав единую платформу-конструктор, на кото-

рой разработчики по заданию заказчиков будут создавать VR-тренажеры, используя стандартные модули и собственный контент. Такой подход к управлению внедрением виртуальной реальности поможет удешевить и упростить процесс.

Вторую проблему – недостаточную осведомленность потенциальных пользователей – можно и нужно устранить, информируя собственников и руководителей компаний о возможностях VR-технологий, демонстрируя их простоту и пользу. Следует афишировать результаты исследований, подтверждающих высокую эффективность и безопасность технологий.

В Университете Правительства Москвы существует VR-кампус, где присутствуют все форматы работы с технологиями виртуальной реальности

Примеры успешного применения VR в образовательной практике демонстрирует Университет Правительства Москвы. Вуз занимается созданием тренажеров виртуальной реальности на протяжении нескольких лет, а обучение с их использованием

РИС. 1

Форматы работы в виртуальной реальности при обучении персонала

Мобильные VR-классы

- Готовность к работе – в течение 20 минут
- Типовые решения для широкого круга пользователей
- Обучение на территории заказчика

Стационарные VR-классы

- Виртуальная реальность с высокой точностью воспроизводит детали реальных объектов
- Обучение профессиональным навыкам
- Возможно совместное прохождение сценариев, модерирование ситуаций с использованием искусственного интеллекта и программы распознавания речи

VR-лаборатории

- Разработка VR-тренажеров
- Разработка методологий обучения для внешних заказчиков, проектирование и тестирование локаций и сценариев
- Экспертиза внедрения VR-решений

началось в 2019 г. Работают они как самостоятельный инструмент либо в составе программ дополнительного образования для государственных гражданских служащих (рис. 1). Заметный успех, впечатливший не только заказчиков, но и средства массовой информации, пришел в 2020 г. Тренажер, созданный для развития и закрепления профессиональных умений, был сконструирован по запросу Государственной инспекции по контролю за использованием объектов недвижимости [2].

В 2020 г. появился тренажер для сотрудников ЗАГС. Работники данной службы должны не только безупречно проводить торжественные церемонии, но и справляться с нестандартными ситуациями, которые могут возникать в столь эмоциональные моменты жизни горожан. Обучение с использованием новой методики прошли работники ЗАГС из Москвы и регионов России.

В 2021 г. запущен тренажер публичных выступлений, на котором любой желающий может отработать свою речь с презентацией перед залом. После завершения сценария тренажер выдает отчет, в котором указаны все ошибки оратора (например, употребление слов-паразитов), отражена динамика выступления. В нем же представлена общая оценка выступления и сформулированы рекомендации по улучшению.

Сегодня в арсенале университета девять VR-тренажеров. Среди них, что закономерно, наиболее востребованы те, которые позволяют развить универсальные компетенции. Хотя эти гибкие навыки не связаны с конкретной профессией, они крайне важны для успешной работы и карьерного роста в бизнесе и на государственной службе. Именно для их формирования и отработки особенно эффективны средства VR. Помимо вышеупомянутого тренажера «Публичные выступления», каждый желающий может потренироваться в коммуникации с виртуальным проблемным сотрудником (отработать алгоритм обратной связи с ним), развить эмоциональный интеллект (умение распознавать эмоции собеседника для продуктивной коммуникации).

В Университете Правительства Москвы существует VR-кампус, где присутствуют все

форматы работы с технологиями виртуальной реальности – стационарные и мобильные классы и VR-лаборатория. Здесь уже происходит не только индивидуальное обучение, но и обучение команд, и продолжается разработка новых VR-тренажеров. В VR-лаборатории будут проходить тестирование и оценка персонала. В перспективе планируется подготовка преподавателей, которые станут проводить занятия с применением VR-технологий.

В будущем VR-тренажеры смогут с помощью датчиков регистрировать уточненный ответ организма пользователя на воздействия виртуальной реальности. Результаты замеров и интерпретация результатов позволят оценивать его стрессоустойчивость, склонность к импульсивным поступкам.

К созданию виртуальных локаций и сценариев уже сейчас планируется привлекать самообучающийся искусственный интеллект (AI), который будет помогать проектировщикам конструировать сюжеты на основе предыдущего поведения пользователей [3]. При помощи технологий AI возможно создавать и более реалистичных персонажей. Благодаря способности AI к самообучению сценарий станет усложняться, потеряет линейность, поскольку на него значимо влияют действия и выбор пользователя, а не только обратная связь с оператором и конструктором.

За счет расширения функционала и увеличения числа правдоподобных локаций, условий и персонажей VR-тренажеры в будущем, возможно, найдут применение в тех сферах, где ранее не использовались, – в школьном образовании и новых направлениях профессионального образования. Уже сейчас к VR и AR обращаются музеи и галереи: часть экспонатов уходит в виртуальную реальность полностью, часть доступна к обозрению на выставках, и о них посетители при помощи смартфона или очков дополненной реальности могут получать вспомогательную информацию.

В VR могут одновременно присутствовать несколько разных пользователей и персонажей, а это означает, что инновационные технологии позволяют перенести в виртуальное пространство некоторые сервисы и консультационные услуги, проводить презентации продуктов,

тест-драйвы, модные показы, конференции, командообразующие и другие мероприятия.

С развитием технологий будет появляться все больше типовых готовых сценариев и модулей для

конструирования сцен и сценариев в VR. Практика и опыт сделают этот сложный инструмент доступным широкой аудитории не только для развлечения, но и для обучения и саморазвития.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Делёз Ж. Эмпиризм и субъективность. Опыт о человеческой природе по Юму. Критическая философия Канта: учение о способностях. Бергсонизм. Спиноза. М.: ПЕР СЭ, 2001. 475 с.
2. Константинов М. А. VR-тренажеры для государственных гражданских служащих // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 2. С. 47–50.
3. Augmented and Virtual Reality AI Data: Powering the Next Big Thing // Appen: [сайт]. 04.11.2021. URL: <https://appen.com/blog/augmented-and-virtual-reality/> (дата обращения: 26.05.2022).
4. Barnard D. History of VR – Timeline of Events and Tech Development // Virtualspeech: [сайт]. 06.10.2019. URL: <https://virtualspeech.com/blog/history-of-vr> (дата обращения: 24.05.2022).
5. Bawden D., Robinson L. The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies // Journal of Information Science. 2008. No. 20 (10). Pp. 1–12. DOI: 10.1177/0165551508095781.
6. History Of Virtual Reality // Virtual reality society: [сайт]. URL: <https://www.vrs.org.uk/virtual-reality/history.html> (дата обращения: 24.05.2022).
7. Morris C. Why Walmart and other F500 companies are using virtual reality to train the next generation of American workers // CNBC: [сайт]. 30.10.2018. URL: <https://www.cnbc.com/2018/10/29/why-f500-companies-use-virtual-reality-to-train-workers-of-the-future.html> (дата обращения: 26.05.2022).
8. Witte C. Is VR training more efficient than other learning methods? // FrontCore: [сайт]. 04.07.2020. URL: <https://frontcore.com/blog/is-vr-training-more-efficient-than-other-learning-methods> (дата обращения: 26.05.2022).
9. Zhao G., Fan M., Yuan Y., Zhao F., Huang H. The comparison of teaching efficiency between virtual reality and traditional education in medical education: a systematic review and meta-analysis // Annals of translational medicine. 2021. Vol. 9. No. 3. DOI: 10.21037/atm-20-2785 (дата обращения: 26.05.2022).

REFERENCES

1. Deleuze G. *Empirisme et subjectivité: Essai sur la nature humaine selon Hume. La Philosophie Critique de Kant: Doctrines des Aulcetes. Le Bergsonisme. Spinoza*. Paris: Presses Universitaires de France, 1953. 472 p.
2. Konstantinov M. A. VR Simulators for State Civil Servants. *MMGU Herald*, 2021, no. 2, pp. 47-50. (In Russ.).
3. Augmented and Virtual Reality AI Data: Powering the Next Big Thing. *Appen*: [website], 04.11.2021. Available at: <https://appen.com/blog/augmented-and-virtual-reality> (accessed: 26.05.2022).
4. Barnard D. History of VR – Timeline of Events and Tech Development. *Virtualspeech*: [website], 06.10.2019. Available at: <https://virtualspeech.com/blog/history-of-vr> (accessed: 24.05.2022).
5. Bawden D., Robinson L. The Dark Side Of Information: Overload, Anxiety And Other Paradoxes And Pathologies. *Journal of Information Science*, 2008, no. 20 (10). Pp. 1-12. DOI: 10.1177/0165551508095781.
6. History Of Virtual Reality. *Virtual reality society*: [website]. Available at: <https://www.vrs.org.uk/virtual-reality/history.html> (accessed: 24.05.2022).
7. Morris C. Why Walmart And Other F500 Companies Are Using Virtual Reality to Train the Next Generation Of American Workers. *CNBC*: [website], 30.10.2018. Available at: <https://www.cnbc.com/2018/10/29/why-f500-companies-use-virtual-reality-to-train-workers-of-the-future.html> (accessed: 26.05.2022).
8. Witte C. Is VR Training More Efficient than Other Learning Methods? *FrontCore*: [website], 04.07.2020. Available at: <https://frontcore.com/blog/is-vr-training-more-efficient-than-other-learning-methods> (accessed: 26.05.2022).
9. Zhao G., Fan M., Yuan Y., Zhao F., Huang H. The Comparison of Teaching Efficiency Between Virtual Reality And Traditional Education in Medical Education: a Systematic Review And Meta-analysis. *Annals of translational medicine*, 2021, vol. 9, no. 3. DOI: 10.21037/atm-20-2785 (accessed: 26.05.2022).



Е. В. КЛИМКОВИЧ

доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы, кандидат педагогических наук

E. V. KLIMKOVICH

Associate Professor with the Chair of Social and Humanitarian Disciplines and the History of Law of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Pedagogy

От «Лаборатории квеста» к лаборатории кадров

From “Laboratory of Quest” to Personnel Laboratory

С 2015 г. в Университете Правительства Москвы существует «Лаборатория квеста», реализующая социально-культурные проекты для города с участием студентов вуза. В 2020 г. она была преобразована в Центр социально-культурного проектирования. Студенты по мере вовлечения в организацию проектов для города приобретают позитивное отношение к работе в структурах Правительства Москвы, к преобразованиям в столичном мегаполисе. Они начинают лучше понимать, каковы возможности их профессионального развития. Участие в проектной деятельности расширяет набор управленческих и надпрофессиональных компетенций студентов. Соучастный принцип в приложении к обучению позволяет развить все стороны личности молодого человека, помогает ему стать самостоятельным и ответственным. Освоение практико-ориентированных знаний превращает студентов в профессионалов, адаптированных к современным условиям. Опыт, получаемый при обучении в вузе, позволяет молодым людям стать высококлассными специалистами, готовыми участвовать в развитии комфортной городской среды в российской столице.

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University boasts “Laboratory of quest” ever since 2015, that realizes social and cultural projects for the city with participation of its own students.

In 2020 it was transformed into the Center for social and cultural design. So far as the students are being progressively involved in projects organization, they develop a taste for the work in the interests of the city from within the Moscow Government institutions and for the changes occurring in the Capital metropolis. They develop an insight into the opportunities for their professional growth. A role in the project management broadens the managerial and supra-professional skills of the students involved. The participatory principle as applied to the training process helps develop all facets of a young person’s character, helps become self-assured and responsible. Mastering practice-oriented expertise turns students into true professionals well adapted to contemporary working conditions. Proficiency that students acquire during their university course is instrumental in the young persons’ turning into high class specialist, who are ready to have their share of developing of the comfortable urban environment in the Russia’s Capital.

Ключевые слова: высшее образование, социально-культурные проекты, «Лаборатория квеста», соучастный принцип.

Key words: higher education, social and cultural projects, “Laboratory of quest”, participatory principle.

Для цитирования: Климкович Е. В. От «Лаборатории квеста» к лаборатории кадров // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 52–57.

For citation: Klimkovich E. V. From “Laboratory of Quest” to Personnel Laboratory. *MMGU Herald*, 2022, no. 2, pp. 52-57. (In Russ.).

Еще совсем недавно специалисты по обучению говорили о необходимости новых подходов в высшем образовании. Однако обстановка в мире так быстро меняется, что уже сейчас для подготовки грамотных профессионалов, востребованных на рынке труда, вузам нужно обновлять перечни формируемых компетенций. Трансформации в обществе и экономике имеют глобальный характер, ожидаемое будущее наступает скорее, чем прогнозировалось, и потому на данный момент среди самых важных «компетенций будущего» уже оказались способность к активному обучению, стрессоустойчивость, гибкость, критическое и креативное мышление.

По-прежнему существенный аспект подготовки городских управленческих кадров – формирование умений решать сложные задачи, координировать коллектив, управлять взаимодействием в команде, работа в условиях многозадачности, ограниченности времени и ресурсов. Необходимы городским управленцам и навыки научно-исследовательской, проектной и организационной деятельности.

Во время обучения в вузе важно сформировать у молодых людей ценностные установки будущей профессиональной деятельности. Молодежь в силу своего возраста и недостаточной социальной зрелости, отсутствия собственного социального опыта, зачастую не имеет четкого представления о том, как будет выглядеть их работа. Для того чтобы помочь студентам яснее увидеть ожидающий их профессиональный путь, свою роль и вклад в развитие науки, общества, нужно в обучении опираться на практико-ориентированный подход [4]. Занятия должны быть построены на реальном практическом материале, чтобы знакомить студентов с лучшими образцами управления городом. Учащиеся смогут анализировать существующие практики Москвы, посещать выездные занятия, встречаться с руководителями и профессионалами различных отраслей. Не менее важно вовлекать студентов в действующие городские проекты.

Названный подход реализуется в обучении в Университете Правительства Москвы. На кафедре социально-гуманитарных дисциплин

и истории права в 2020 г. открылся Центр социально-культурного проектирования. Созданию центра способствовали результаты многолетней работы автора статьи и инициативной студенческой группы «Лаборатория квеста» – преподавателей и студентов образовательной программы «Социально-культурное развитие мегаполиса». С 2015 г. группа провела свыше 150 мероприятий. Сегодня, уже являясь формальной структурой университета, Центр социально-культурного проектирования активно вовлекает в свою работу студентов, которые таким образом становятся и субъектами развития. В числе ведущих сотрудников центра – выпускники университета.

Важно сформировать у молодых людей ценностные установки будущей профессиональной деятельности

Смысловое ядро проектов центра – информация о культуре и истории, современных достижениях в развитии Москвы и России. Студенты ведут самостоятельную научно-исследовательскую и практическую работу, изучают и популяризуют знания о городе и стране. Университет же, поддерживая студенческие инициативы, становится их партнером. Таким образом, реализуется соучастный принцип, который является одним из трендов в современном обществе [8]. Согласно соучастному подходу, молодой человек становится субъектом проектной деятельности, ее соавтором [5]. Благодаря активному включению в проект меняется его отношение к изучаемому материалу [3].

Одно из важнейших направлений работы Центра социально-культурного проектирования – культурное просвещение и развитие культурной жизни общества, поскольку «каждый человек имеет право на приобщение к культурным ценностям» [1]. В 2015–2020 гг. было проведено более 20 мероприятий в рамках проекта Департамента образования города Москвы «Университетские субботы». Все они были посвящены российской и мировой истории и культуре. Посетителей было свыше 3 тыс. человек. При поддержке Департамента

национальной политики города Москвы организованы мероприятия, посвященные меж-национальным отношениям. Команда Центра социально-культурного проектирования постаралась раскрыть многогранность национального состава и национальных культур в столице. С 2017 г. до начала пандемии во время общегородских праздников (День города, День Победы) сотрудники центра проводили квесты для всех горожан. С 2018 г. организуются познавательные мероприятия на площадках Всероссийского фестиваля НАУКА 0+ [6]. Ежегодно в них принимает участие более 1 тыс. человек. С 2020 г. центр принимает участие в городской работе по сохранению и популяризации культурного наследия Москвы [2] и России. «Лаборатория квеста» является партнером ежегодного Молодежного форума «Наследие» Департамента культурного наследия города Москвы. Специально для форума разработаны мероприятия «Архитектурный квиз» (в 2020 и 2021 гг. [7]), «Архитектурный квест» (2021 г.), ориентированные в первую очередь на молодую аудиторию.

«Лаборатория квеста» является партнером ежегодного Молодежного форума «Наследие» Департамента культурного наследия города Москвы

Помимо совместных проектов, Центр социально-культурного проектирования реализует собственные инициативы – онлайн-квизы «Москва в деталях» и «Турнир: профессионалы Москвы». Всем, кто решает попробовать свои силы, предлагается подробнее познакомиться с историей развития города и его современными преобразованиями. Основное внимание сосредоточено на профориентации и построении будущей карьеры – вопросах, которые чрезвычайно актуальны для молодого поколения.

В 2021 г. центр запустил онлайн-проект «О России с любовью». Его идея возникла после того, как центр получил приглашение посетить «II Региональную молодежную конференцию для российских соотечественников стран Америки и Австралии» в Мехико,

посвященную продвижению русской культуры за рубежом. На конференции команда проекта поделилась опытом внедрения новых форм работы и взаимодействия с молодежью, представила собственную работу, проводимую с применением инновационных социокультурных практик.

Накопленный опыт позволяет центру привлекать студентов, участвующих в его работе, к созданию образовательного контента для программ повышения квалификации, реализуемых университетом. Кроме того, студенты работают над наполнением мероприятий в рамках проекта «Стажировки в правительстве Москвы». Для этих программ нужны продукты, в которых используются специальные игровые приемы, повышающие мотивацию и вовлеченность слушателей, способствующие закреплению полученных знаний.

Центр взаимодействует с другими сотрудниками университета, что помогает ему осваивать новые направления деятельности и укреплять внутриуниверситетские связи. Так, в 2021 г. в коллаборации со структурными подразделениями вуза и студенческим сообществом был реализован проект «ProfiVibe: навыки успешного управленца». Создатели проекта обратились к теме манипуляций сознанием молодого человека и вовлечения его в экстремистскую деятельность. Участники анализировали методики недопущения манипуляций и сформулировали важность умений ставить цели и достигать их.

Всего в одном только 2021 г. центр при активном участии студентов разработал и организовал более 50 мероприятий, и общий объем аудитории превысил 4,5 тыс. человек.

В настоящий момент в создание мероприятий различного уровня сложности, форм и направленности на постоянной основе вовлечены 12–15 студентов университета. Все они получают практический опыт управления проектами и командной работы. К реализации каждого мероприятия привлекаются еще около 20 студентов других образовательных программ, что дает им возможность изучить и отработать основы организационной деятельности.

В современном обучении между участниками образовательного процесса обязательно

должна быть обратная связь. Через диалог преподаватель выясняет, насколько правильно выбраны и эффективны применяемые им методики, может исправить недостатки. Студент, со своей стороны, понимает, что его мнение важно, и это знание позитивно влияет на его ценностные установки. Участие в проектах Центра социально-культурного проектирования и команды проекта «Лаборатория квеста», несомненно, влияет на профессиональное становление вовлеченных в работу студентов. Чтобы лучше оценить характер и силу этого влияния, было проведено интервьюирование 11 выпускников университета, входивших в ядро команды проекта «Лаборатория квеста». Респонденты излагали субъективное мнение о результатах своего участия в проектах с точки зрения профессионального и личностного развития. Ответы всех без исключения выпускников носили позитивную эмоциональную окраску. Интервьюируемые отмечали, что работа в команде проекта в студенческие годы дала им возможность проникнуть в суть проектной и организационной деятельности. Им удалось еще на этапе обучения позиционировать себя как полноценных проектных менеджеров. Такое заявление содействовало трудоустройству на достаточно высокие позиции, потому что работодатели рассматривали участие в проектах как реальный практический опыт. Выпускники подчеркивали: им удалось овладеть важными для современных условий и любых профессиональных сред навыками командной работы. Они указали, что стали более коммуникабельными, научились гибко подходить к планированию своей деятельности и решению задач. Они умеют быстро реагировать на изменения, работать в условиях многозадачности. Многие студенты, участвуя в социокультурных проектах, увидели город по-новому, осознали перспективы своего профессионального и личностного развития в столичном мегаполисе.

Проектная деятельность требует достаточно серьезных затрат энергии и времени, а от вовлеченности молодых людей в работу и их активности зависит очень многое. Поэтому на начальном этапе студентам разъясняются суть проекта и ценность вложенных

усилий. Проводится предварительная диагностика заинтересованности и мотивации, обсуждается готовность заниматься проектом в нужном объеме. Отмечаются аспекты деятельности, которые кажутся наиболее привлекательными.

Студенты, участвуя в социокультурных проектах, увидели город по-новому, осознали перспективы своего профессионального и личностного развития в столичном мегаполисе

Опыт центра показывает, что доля вовлеченных студентов, глубоко погруженных в работу над проектом, обычно не превышает 10% от общего числа обучающихся по направлению подготовки. Тем не менее такой результат можно считать достаточно хорошим. Молодых людей, демонстрирующих более низкую активность, также можно вовлекать в проектную деятельность на этапах организации и проведения мероприятий. Студенты с самой низкой активностью успешно подключаются к проекту как его целевая аудитория или знакомятся с нюансами его реализации в рамках учебных и дополнительных занятий. Такой мягкий подход способствует оптимизации всего учебного процесса и дополнительно стимулирует обучающихся к самостоятельной исследовательской деятельности.

Чтобы лучше понимать мотивацию участия студентов в научно-практической деятельности и выявить факторы, влияющие на их вовлеченность, в Университете Правительства Москвы был проведен опрос. Респондентами стали 347 студентов различных курсов и направлений подготовки. Результаты должны были способствовать тиражированию практик Центра социально-культурного проектирования в обучении на других кафедрах вуза.

Формирование опросника проводилось с применением соучастного подхода. Вопросы составлялись по результатам работы с фокус-группой. В качестве одной из задач опроса был выбран анализ готовности студентов к совместной с преподавателем деятельности

Во время обучения нужны позитивные эмоции, получаемые на занятиях и при общении

по преобразованию окружающей среды, в том числе образовательной среды университета.

Наиболее интересными формами лекционных занятий для студентов являются лекция-беседа, лекция-обсуждение, выездные лекции и лекции с участием экспертов. Данный результат может говорить о том, что студентам важно не только пассивно получать информацию, но и узнавать ответы на свои вопросы, высказывать собственную точку зрения. Среди практических занятий наиболее популярны игровые форматы, групповая работа, групповая работа над проектом, занятия с приглашенными экспертами, выездные занятия, решение кейсов. Их самое главное преимущество, по мнению участников опроса, – подтверждение теоретических сведений реальными примерами. Преподавателю такие форматы позволяют профессионально ориентировать студентов и сформировать у них позитивное отношение к работе в сфере управления городом.

По мнению респондентов, во время обучения нужны позитивные эмоции, получаемые на занятиях и при общении, возможность самореализации.

Оказалось, что в проектах университета участвуют около 35% участников опроса, причем в основном ради развития навыков и получения опыта. Большая часть респондентов готовы вместе с преподавателями работать над созданием новых форм занятий, принимать участие в проектах, направленных на развитие университета. Данный резуль-

Важно строить диалог студента и преподавателя на равных, находить совместные решения. Такое взаимодействие служит воспитанию зрелой личности

тат свидетельствует о готовности студентов к соучастию. Среди ответов, объясняющих мотивацию к включению в подобные виды деятельности, – ожидание положительных эмоций, возможность самореализации, возможность попробовать новый вид активности, зарекомендовать себя перед будущими работодателями.

Соучастный подход позволяет расширить представления студентов о том, какие возможности у них есть для профессионального развития в городе, в частности, в структурах Правительства Москвы. Проекты, инициируемые Центром социально-культурного проектирования, позволяют выявлять наиболее активных членов студенческого сообщества, развивать в нем социальные связи, а также обновлять содержание обучения по образовательным программам Университета Правительства Москвы.

Современные социально-экономические условия диктуют новые правила для развития образовательной среды, подталкивают к внедрению новых подходов в коммуникации со студентами. Сегодня очень важно строить диалог студента и преподавателя на равных, находить совместные решения. Такое взаимодействие служит воспитанию зрелой личности. Стены вуза покидает человек, имеющий четкую гражданскую позицию, способный брать ответственность за свои поступки как в личных делах, так и в профессиональной сфере. Задача руководителя проекта состоит в том, чтобы направлять креативную энергию молодого поколения в продуктивное русло, способствуя формированию нравственных установок и поддержанию традиционных ценностей.

Вовлечение студентов в организацию проектов, которые получают отклик у горожан, значительно повышает эффективность обучения. Молодые люди видят, что их знания и усилия имеют ценность для города, отвечают современным требованиям жизни, а главное, позволяют сделать вклад в развитие столичного мегаполиса.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Закон РФ от 09.10.1992 № 3612-1 (ред. от 30.04.2021) «Основы законодательства Российской Федерации о культуре». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Постановление Правительства Москвы от 20.09.2011 № 431-ПП (ред. от 30.03.2021) «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Развитие культурно-туристической среды и сохранение культурного наследия». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Гаврилова Н. В., Шугуренский Д. Демократизация системы образования через партисипаторные практики в школах и университетах США // Образование и наука. 2021. № 7. С. 99–121.
4. Кудинова О. С., Скульмовская Л. Г. Проектная деятельность в вузе как основа инноваций // Современные проблемы науки и образования. 2018. № 4. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=27928> (дата обращения: 13.05.2022).
5. Островерх О. С., Тихомирова А. В. Соучастное проектирование образовательного пространства новой школы // Вопросы образования. 2021. № 3. С. 260–283.
6. Попаст в «Мир научных открытий» предложил Университет Правительства Москвы участникам фестиваля НАУКА 0+ // Университет Правительства Москвы: [сайт]. 17.10.2018. URL: <https://mguu.ru/popast-v-mir-nauchnyh-otkrytij-predlozhit-universitet-pravitelstva-moskvy-uchastnikam-festivalya-nauka-0/> (дата обращения: 13.05.2022).
7. Форум «Наследие» объединил экспертов и молодых специалистов в сфере сохранения культурного наследия // Р.И.М.: [сайт]. 03.12.2020. URL: <https://www.rim-pn.ru/форум-наследие-объединил-эксперто/> (дата обращения: 13.05.2022).
8. Ramaswamy V., Gouillart F. J. The power of co-creation: build it with them to boost growth, productivity, and profits. New York: Free Press, 2010. 276 p.

REFERENCES

1. *Law of the Russian Federation of 09.10.1992 No. 3612-1 (as Amended on 30.04.2021) "The Framework of Cultural Legislation of the Russian Federation"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. *Moscow Government Decree of 20.09.2011 No. 431-PP "On Approval of the State Program of the City of Moscow"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. Gavrilova N. V., Shugurenkiy D. Democratization of Educational System through Participatory Practices in US Schools and Universities. *Education and Science*, 2021, no. 7, pp. 99-121. (In Russ.).
4. Kudinova O. S., Skulmovskaya L. G. Projecting Activities in Universities as the Basis for Innovation. *Contemporary problems in science and education*, 2018, no. 4. Available at: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=27928> (accessed: 13.05.2022). (In Russ.).
5. Ostroverkh O. S., Tihomirova A. V. Participatory Design of Educational Space in the New School. *Questions of Education*, 2021, no. 3, pp. 260-283. (In Russ.).
6. Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University Offered Nauka 0+ festival Participants to Get into "The World of Scientific Discoveries". *Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University: [website]*, 17.10.2018. Available at: <https://mguu.ru/popast-v-mir-nauchnyh-otkrytij-predlozhit-universitet-pravitelstva-moskvy-uchastnikam-festivalya-nauka-0> (accessed: 13.05.2022). (In Russ.).
7. "Nasledie" forum Has Brought Together Experts and Young Specialists in the Field of Keeping up Cultural Heritage. *R.I.M.: [website]*, 03.12.2020. Available at: <https://www.rim-pn.ru/форум-наследие-объединил-эксперто/> (accessed: 13.05.2022). (In Russ.).
8. Ramaswamy V., Gouillart F. J. *The Power of Co-creation: Build it with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*. New York: Free Press, 2010. 276 p.

**С. А. СЕРГЕЕВА**

научный сотрудник кафедры управления активами МГИМО
МИД России, кандидат экономических наук

S. A. SERGEEVA

Researcher with the Chair of Asset Management of MGIMO University,
PhD in Economics

Актуальные тренды в менеджменте

Current Trends in Management

В современном менеджменте можно обозначить несколько важных трендов, которые оказывают влияние на эффективную работу государственного сектора. В России и других странах в государственном управлении применяют принципы бережливого производства, причем с опорой на эти принципы внедряется система управления по результатам. Такой подход ориентирует органы исполнительной власти на преумножение главной ценности в деятельности государства – качества государственных услуг для граждан. Еще один тренд в современном управлении – клиентоцентричность, ориентация на потребности граждан при выстраивании рабочих процессов. В условиях глобальной цифровизации все больше граждан получают сервисы в электронном виде, поэтому одна из актуальных задач властных структур – забота о безопасности в цифровом пространстве и росте цифрового доверия. Внедрение ESG-принципов в управление, в том числе в сферу инвестиций для поддержания экономики мегаполиса, создает новые возможности для устойчивого развития города как центра притяжения людей и ресурсов, источника инноваций, новых управленческих практик и наукоемких технологий.

Several notable trends could be identified in modern management, which have an effect on public sector efficiency. In Russia and other countries the principles of lean production are employed in the public sector management, and which is more, the results-based management system is being introduced. Such an approach serves as a guiding principle for the state executive in what affects the augmenting of the state's main value – the quality of state services to the citizens. Another modern management trend is that of customer centricity, that is – orientation towards people's needs when organizing working processes. Under global digitalization conditions, ever greater numbers of citizens receive their services digitally, which is why it is one of the biggest challenges for the powers that be to take special care of a greater security in the digital domain and a greater people's digital trust. Introduction of ESG principles into management, including the investment sphere to support the metropolis' economy, opens new vistas for the city's sustainable development as the gravity center of people and resources, as a source of innovation, new managerial practices and knowledge-intensive technologies.



Ключевые слова: государственное управление, бережливое производство, цифровизация, управление по целям, принципы ESG, стратегическое управление.

Key words: public administration, lean production, digitalization, management by objectives, ESG principles, strategic management.

Для цитирования: Сергеева С. А. Актуальные тренды в менеджменте // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 58–64.

For citation: Sergeeva S. A. Current Trends in Management. *MMGU Herald*, 2022, no. 2, pp. 58-64. (In Russ.).

Современное управление – динамично развивающаяся область, которую затрагивает множество актуальных трендов, таких как, например, тотальная цифровизация или изучение психологии поведения лидеров и подчиненных. Тема управления поведением привлекает особое внимание в кризисные моменты, когда менеджерам необходимо оперативно оценивать ситуацию и брать на себя ответственность за принятие решений.

Государственный сектор, несмотря на определенную консервативность, значительно продвинулся в использовании управленческого инструментария, и сегодня в его арсенале – обширный спектр разнообразных технологий, заимствованных из бизнес-среды. К примеру, в настоящее время в практику государственного управления вводятся элементы так называемого бережливого производства. Данная концепция была разработана в 1950-е гг. для управления процессами в японской автомобилестроительной корпорации «Тойота». Затем она получила широкое распространение в бизнесе. Среди принципов бережливого производства – постоянное улучшение (система Кайдзен), бережливая логистика, бережливое строительство, бережливая организация рабочего места и др. Основная идея бережливого производства заключается в минимизации действий, которые расходуют производственные запасы, но не приносят пользы для потребителя. Концепция предполагает ответственное отношение к клиенту и максимальное вовлечение каждого сотрудника в оптимизационные процессы на предприятии. Бережливое производство означает правильную организацию всех процессов – это обязательное условие для эффективного управления. Внедрение данной концепции в практику приводит к процессному управлению, т. е. созданию и реализации системы бизнес-процессов, связанных друг с другом и направленных на достижение определенного результата.

Ранее бережливое производство позволило «Тойоте» стать производителем качественных и доступных по цене автомобилей на мировом рынке. Сейчас принципы бережливого управления позволяют системно поддерживать цифровую трансформацию, которая происходит в государственном секторе.

Многие теоретики и специалисты по государственному управлению рекомендуют продолжать внедрение системы управления по результатам взамен привычной функциональной модели. Согласно последней, подразделения наделялись полномочиями при выполнении схожих задач и функций и взаимодействовали только через руководителей, а сотрудники не были мотивированы на достижение конкретной конечной цели. При переходе к управлению по результатам в центре внимания оказывается создаваемая ценность. В государственном секторе она заключена в совокупности сервисов, предоставляемых населению. Государство существует ради граждан, и обычные люди являются в определенной степени клиентами, которые должны получать государственные услуги достойного качества и своевременно. Для выполнения этих задач цифровые технологии подходят как нельзя более кстати. Работа государственных служащих оптимизируется на основе электронного документооборота. Взаимодействие ведомств организовано через компьютерные сети, а граждане получают государственные услуги онлайн. Есть интересные примеры внедрения принципов бережливого управления в государственном секторе разных стран. Такие шаги предприняты в Японии для стимулирования безотходной деятельности, которая позволяет стране экономить ограниченные энергоресурсы. В России работает процессный офис в Федеральной налоговой службе. Любые предлагаемые изменения обязательно проходят процедуру оценки сущности и ценности планируемых к внедрению процессов. Выявляются их участники и проводится оптимизация с применением цифровых технологий [1].

В настоящее время в практику государственного управления вводятся элементы так называемого бережливого производства

Главный вывод, который можно сделать из концепции бережливого управления: любой бизнес-процесс содержит в себе

потенциал для бережливой стратегии. Каждая задача, поставленная перед государственными учреждениями, предоставляющими услуги для граждан, – это реальная возможность для совершенствования и повышения результативности.

Управление рисками становится важной компетенцией современного руководителя в государственном секторе

Сегодня управленцы принимают решения в условиях турбулентности среды, неопределенности, вызванных сложными социально-экономическими отношениями в мире. Поэтому управление рисками становится важной компетенцией современного руководителя в государственном секторе. Эффективным средством для организации работы государственных служащих в кризисных условиях может стать антикризисный инструментарий [11]. Данные методики уже нашли применение в корпоративном менеджменте [9]. Модель управления рисками разработана голландскими специалистами [14] в период недавнего локдауна и несет в себе образ плывущего корабля. Капитан не только командует, но и полностью отвечает за судно, а его компас – это ценности и убеждения, которым он следует. В соответствии с данной моделью лидер организации должен выбрать для себя один из пяти вариантов поведения:

- 1) технократ (следует технологическому прогрессу в своих решениях);
- 2) новатор (стремится к новизне решений);
- 3) компенсатор (находит баланс между человечностью, заботой о природе и получении максимальной прибыли);
- 4) защитник (защищает общественные интересы);
- 5) наблюдатель (принимает решение на основе анализа информации).

Для руководителя государственного ведомства, очевидно, приоритетными вариантами будут четвертый и пятый. Однако для некоторых учреждений больше подойдет второй тип поведения лидера. Способность оперативно приспосабливаться к непрерывно воз-

никающим вызовам необходима для организаций, которые принимают на свои плечи всю тяжесть кризисных периодов. (В такой ситуации оказались, в частности, сферы здравоохранения и образования в 2020 и 2021 гг.) В моменты, когда отсутствуют предписания сверху, руководитель государственной структуры берет на себя ответственность за весь коллектив. Он вынужден быть очень гибким в своих решениях, чтобы противостоять негативным изменениям и адаптировать рабочие процессы для нормальной жизни организации в условиях реализовавшихся рисков.

Модель управления рисками применима для таких направлений, как управление персоналом и оперативное управление (включая управление всеми видами ресурсов – материальными, финансовыми, энергетическими и т. п.). Она помогает руководителю в поддержке инициативы сотрудника, в поиске возможностей для совместного обсуждения задач и принятия решений.

Еще один заслуживающий внимания управленческий тренд – это клиентоцентричность. Данная практика предполагает постоянное улучшение взаимоотношений с клиентом. С одной стороны, клиентоцентричный подход можно рассматривать как продолжение продуктового подхода: потребности и пожелания клиентов становятся определяющими при производстве. С другой стороны, ориентация на нужды клиента становится инструментом дизайна модели бизнеса. Формируется такая структура организации, которая позволит предлагать продукты или услуги, максимально адаптированные к запросам клиентов и потому заведомо востребованные. Для того чтобы максимизировать эффективность взаимодействия с клиентами и выиграть на рынке, компаниям необходимо отбирать наиболее подходящих сотрудников, развивать их сильные стороны, правильно назначать им профессиональные роли. Им нужна поддержка со стороны квалифицированных менеджеров. Далее, имея крепкую команду, можно предпринять активные шаги, чтобы привлечь клиентов. Описанный алгоритм лежит в основе управления по целям [2], благодаря которому сотрудники должны приходить к пониманию

целей работы организации. При управлении по целям, помимо направленного отбора персонала, создаются возможности для постоянного совершенствования профессиональных навыков работников, для возвращаения в них чувства сопричастности деятельности организации. В конечном итоге сотрудники усваивают сформированную систему корпоративных ценностей.

Если рассматривать клиентоцентричное управление и управление по целям в приложении к государственному сектору, то эти подходы проявят себя наиболее эффективно в сфере контроля за оказанием государственных услуг. Факты недостаточно высокого качества услуг, низкой оперативности при устранении проблем и жалобы клиентов будут стимулировать государственные службы к избавлению от недостатков в работе. В условиях цифровизации, по-видимому, клиенто-

центричность и управление по целям станут весьма эффективными подходами для улучшения государственных сервисов. Кроме того, благодаря названным управленческим практикам государственные служащие станут более заинтересованными в реализации своей миссии в обществе.

Один из современных управленческих трендов – цифровое государственное управление – находит широкое отражение в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Цифровое управление не только в частном, но и в государственном секторе требует гарантий в области цифрового доверия (рис. 1). Цифровое доверие – это относительно новое понятие, относящееся к области безопасности в цифровом пространстве. Его можно определить как чувство надежности у граждан при пользовании цифровыми технологиями и уверенность в намерениях контрагента.

РИС. 1

Факторы цифрового доверия



Цифровое пространство и новые технологии расширяют возможности человека, сближают взаимодействующие стороны – граждан и государственные институции

Наше государство внедрило цифровые платформы (к примеру, портал «Госуслуги»), и мы наблюдаем устойчивую тенденцию к тому, что все больше людей начинают активно ими пользоваться. Положительная динамика объяснима. Благодаря переводу государственных услуг в цифровое пространство уменьшается время на взаимодействие с государственными органами. В результате граждане охотнее обращаются к электронному формату государственных сервисов. К примеру, в 2020 г. в Москве заявки на поступление в первый класс школ подали в электронном формате более 70% заявителей, тогда как в 2016 г. их было менее 30%.

Цифровое пространство и новые технологии расширяют возможности человека, сближают взаимодействующие стороны – граждан и государственные институции. По мере все более активных онлайн-коммуникаций в обществе растет уровень доверия к государственным учреждениям. Однако следует учитывать, что сами социальные связи, увеличиваясь в числе благодаря легкости общения в цифровом пространстве, становятся более хрупкими и слабыми. Важно понимать, что цифровое доверие не заменяет институциональное, социальное и личностное доверие – они существуют вместе. Под его воздействием остальные типы доверия постепенно видоизменяются. Если говорить об институциональном доверии (доверии к государственным институтам), с появлением цифрового правительства возникает новое пространство для коммуникаций между властью и жителями, взаимодействие с властными структурами упрощается, что может положительно влиять на уровень институционального доверия.

Управление развитием мегаполисов неотделимо от реализации принципов ESG¹. Несмотря на сегодняшние социально-экономические обстоятельства и санкционное давление, данный тренд по-прежнему остается в повестке коммерческого сектора и власти. Элементы ESG, заимствованные из бизнес-среды и введенные в практику государственного управления, переходят на принципиально новый уровень принятия решений. Изменяются процедуры и технологии их исполнения, и они влияют на качество жизни большого количества людей. Для примера: крупнейшие экологические направления государственного инвестирования, где наиболее ярко проявляются названные принципы [10]:

- внедрение проектов по декарбонизации;
- снижение углеродоемкости производства;
- развитие климатических проектов.

В настоящее время поиски новых управленческих решений на основе принципов ESG ориентированы в первую очередь на апробацию отечественных разработок, практик и стандартов [10]. Баланс между социальными, экологическими и экономическими потребностями города – это основа стабильной урбанизации. Вместе с тем городское пространство должно развиваться, причиняя минимальный возможный ущерб окружающей среде. В стремлении к равновесию управление городом на основе принципов ESG учитывает мнения специалистов, запросы простых граждан и научное знание.

Один из приоритетных трендов в государственном управлении сегодня – применение стратегического подхода. Он оправдывает себя при управлении сложными социально-экономическими системами. Долгосрочные цели служат ориентиром в сегодняшней нестабильной ситуации, помогая возвращаться на намеченный курс даже после масштабных внешних влияний. Следует отметить, что при формировании стратегий развития городов использование шаблонов стратегического управления до некоторой степени ограничено [2].

¹ Англ. Environmental, social, governance principles – принципы управления с учетом охраны окружающей среды, обеспечения благоприятных условий труда для сотрудников и корпоративного управления.

Большие города сегодня развиваются в условиях глобализации и следуют общим социально-экономическим паттернам [8, 12, 13]. Именно поэтому обмен управленческим опытом между странами так актуален. Однако особо крупные города, такие как Москва, являются важными структурными элементами национальной экономики [4], а значит, для них необходима индивидуальная стратегия с учетом особенностей национальной социально-экономической среды.

Мегаполисы в разных странах выступают центрами притяжения людей, капитала и ресурсов. Сюда стремятся попасть специалисты с высокой квалификацией. Здесь появляются технологические инновации и новые виды деятельности, апробируются передовые технологии, направленные на стабильное развитие города.

Москва соответствует всем критериям мировых мегаполисов и среди них входит в пятерку лидеров, имея объем ВВП более 1 трлн долл. Москва и Московская область генерируют 25% ВВП страны [7]. Вместе с тем мегаполису мирового масштаба требуются колоссальные финансовые средства на поддержание деятельности организаций, городской инфраструктуры и безопасности среды. Развитие агломераций сегодня нуждается в активной работе властей по привлечению как крупного капитала, так и средств частных инвесторов.

Правительство Москвы успешно реализует меры, направленные на привлечение инвестиций в столичный бюджет. В первую

Один из приоритетных трендов в государственном управлении сегодня – применение стратегического подхода

очередь, власти создают благоприятный инвестиционный климат в Москве, вводя налоговые льготы, льготное кредитование и выдавая субсидии для развития бизнеса. Они проводят государственные закупки для города, поддерживая отечественных производителей [5]. Еще одно направление – консультации и сопровождение инвестиционных проектов. Власти оказывают помощь в локализации промышленных и производственных предприятий, запускают строительные и архитектурные проекты по освоению свободных городских пространств. Их основная задача – повышение инвестиционной привлекательности для застройщиков и увеличение числа рабочих мест. Для оперативной связи бизнеса с властью в режиме онлайн создан сервис «Московский инвестор», он запущен на городской платформе для поставщиков «Инвестиционный портал города Москвы».

Глобальные коллизии в социально-экономическом пространстве порождают все новые вызовы для управленцев. Однако возникающие проблемы в результате создают пространство для развития методик, подходов и концепций, дающих энергию для дальнейшего развития мегаполиса.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А. В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. Москва: РАНХиГС, 2021. 184 с.
2. Костина А. О. Сравнительный анализ концепций городского пространства А. Лефера и М. Кастельса // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 2. С. 28–31.
3. Москва в цифрах // Инвестиционный портал города Москвы: [сайт]. URL: <https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-in-numbers> (дата обращения: 15.05.2022).
4. Прохоров А. В. Стратегическое развитие мировых мегаполисов: систематизация факторов влияния // Управление риском. 2021. № 4.
5. Сергей Собянин обсудил с производителями меры поддержки мукомольной и хлебопекарной отрасли // Официальный сайт Мэра Москвы. 21.04.2022. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12299/8260050/> (дата обращения: 26.04.2022).
6. Оценка цифровой готовности населения России. Доклад НИУ ВШЭ / Н. Е. Дмитриева, А. Б. Жулин, Р. Е. Артамонов, Э. А. Титов; НИИ «Высшая школа экономики». М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2021. 86 с. URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/464963752.pdf> (дата обращения: 15.05.2022).

7. Экономика Московской агломерации входит в пятерку крупнейших в мире // Официальный сайт Мэра Москвы. 28.04.2021. URL: <https://www.mos.ru/news/item/90091073/> (дата обращения: 26.04.2022).
8. Combes P., Duranton G., Gobillon L. The identification of agglomeration economies // *Journal of Economic Geography*. 2011. Vol. 11. Is. 2 (March). Pp. 253–266. DOI: 10.1093/jeg/lbq038.
9. *Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance (Contributions to Management Science)* / editors Dincer H., Yüksel S. Berlin: Springer, 2021. 419 p. DOI: 10.1007/978-3-030-72288-3.
10. ESG-финансы и роль ВЭБ.РФ // ВЭБ.РФ: [сайт]. URL: <https://veb.ru/ustojchivoe-razvitie/zeljonoe-finansirovanie/zelenye-finansy-i-rol-veb-rf/> (дата обращения: 26.04.2022).
11. Helmold M. *Successful Management Strategies and Tools: Industry Insights, Case Studies and Best Practices*. Switzerland: Springer, 2021. 247 p. DOI: 10.1007/978-3-030-77661-9.
12. Henderson J., Nigmatulina D., Kriticos S. *Measuring Urban Economic Density*. London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, 2018. 70 p. DOI: 10.1596/1813-9450-8678.
13. *The Globalizing Cities Reader* / editors Ren X., Keil R. 2nd ed. London: Routledge, 2017. 512 p. DOI: 10.4324/9781315684871.
14. Van der Sluis L. E. C. *Leadership for Risk Management. Navigating the Haze with Modern Techniques (Future of Business and Finance)*. Berlin: Springer, 2021. 88 p. DOI: 10.1007/978-3-030-69407-4.

REFERENCES

1. Ozharovskiy K. A., Tkachevoy K. A., editors. *Berezhlivoe Upravlenie v Gossektore. Kak Naladit' Processy* [Lean Management in the Public Sector. How to Handle the Processes]. Moscow: RANePA, 2021. 184 p. (In Russ.).
2. Kostina A. O. Comparative Analysis of Urban Space Concepts of A. Lefer and M. Castells. *Humanities, social and economic sciences*, 2015, no. 2, pp. 28-31. (In Russ.).
3. Moscow in Figures. *Investment portal of the City of Moscow*: [website]. Available at: <https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-in-numbers> (accessed: 15.05.2022). (In Russ.).
4. Prokhorov A. V. Strategic Development of World's Megacities: Systematization of Factors of Influence. *Risk management* [Upravlenie riskom], 2021, no. 4. (In Russ.).
5. Sergey Sobyenin Discussed Support Measures for Flour-grinding and Baking Industries with the Producers. *Moscow Mayor's official website*, 21.04.2022. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12299/8260050/> (accessed: 26.04.2022). (In Russ.).
6. Dmitrieva N. E., Zhulin A. B., Artamonov R. E., Titov E. A., "Higher School of Economics" Research Institute. *Evaluation of Russian Population's Digital Readiness. HSE Report*. Moscow: HSE Publishing House, 2021. 81 p. Available at: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/464963752.pdf> (accessed: 15.05.2022). (In Russ.).
7. Moscow Agglomeration Economy Is Rated among the World's Top Five. *Moscow Mayor's official website*, 28.04.2021. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/90091073/> (accessed: 26.04.2022). (In Russ.).
8. Combes P., Duranton G., Gobillon L. The Identification of Agglomeration Economies. *Journal of Economic Geography*, 2011, vol. 11, is. 2 (March), pp. 253-266. DOI: 10.1093/jeg/lbq038.
9. Dincer H., Yüksel S., editors. *Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance (Contributions to Management Science)*. Berlin: Springer, 2021. 419 p. DOI: 10.1007/978-3-030-72288-3.
10. ESG Finances and the role of WEB.RF. *WEB.RF*: [website]. Available at: <https://veb.ru/ustojchivoe-razvitie/zeljonoe-inansirovanie/zelenye-finansy-i-rol-veb-rf> (accessed: 26.04.2022).
11. Helmold M. *Successful Management Strategies and Tools: Industry Insights, Case Studies and Best Practices*. Switzerland: Springer, 2021. 247 p. DOI: 10.1007/978-3-030-77661-9.
12. Henderson J. V., Nigmatulina D., Kriticos S. *Measuring Urban Economic Density*. London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, 2018. 70 p. DOI: 10.1596/1813-9450-8678.
13. Ren X., Keil R. (eds.). *The Globalizing Cities Reader*, 2nd ed. London: Routledge, 2017. 512 p. DOI: 10.4324/9781315684871.
14. Van der Sluis L. E. C. *Leadership for Risk Management. Navigating the Haze with Modern Techniques (Future of Business and Finance)*. Berlin: Springer, 2021. 88 p. DOI: 10.1007/978-3-030-69407-4.

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	
38.04.03 Управление персоналом	Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками	Заочная, 2,5 года
	Управление инвестиционным портфелем	
38.04.01 Экономика	Стратегическое управление персоналом организации	Заочная, 2,5 года
	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. Сretenка, 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.

ISSN 2541-8580



9 772541 858006