



ISSN 2541-8580

0+

ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 4 (58) 2022

Ключевая тема

Уроки пандемии для системы здравоохранения Москвы



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»

№ 4 (58) 2022

Уроки пандемии для системы здравоохранения Москвы



В оформлении обложки использовано изображение здания Департамента здравоохранения города Москвы (Оружейный переулок, д. 43)

Главный редактор

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

Университет Правительства Москвы

Повышение
квалификации,
тренинги
и семинары



Высшее
образование



Онлайн-обучение



МВА, МРА,
профессиональная
переподготовка




Консалтинг,
оценка персонала



VR-центр



Содержание

 **Город XXI века.**
Ключевая тема: «Уроки пандемии
для системы здравоохранения Москвы»

2 В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ
Слово главного редактора

4 М. А. ЛЫСЕНКО
Лечить не болезнь, а человека – кредо российского врача

11 А. А. ТЯЖЕЛЬНИКОВ, Е. А. СОКОЛОВА
Управление медицинскими учреждениями во время пандемии


14 К. Н. ЦАРАНОВ, О. А. КОМОЛОВА, А. Г. ТАРБАСТАЕВ
Обучение руководителей медицинских организаций:
методы социальной психологии

 **Теория и практика управления**


22 Н. Б. ПЕНСАДО
Роль городов в стратегии развития Мексики

 **Кадровые проекты**

28 Н. Ю. ФИЛИМОНОВА
Обменные стажировки: опыт Университета Правительства Москвы

 **Повышение квалификации
государственных служащих**

36 М. В. ТАЛАН
Обучение людей с нарушениями зрения
разработке социальных проектов

 **Наука и инновации**

41 Диалог в науке и практике городского управления.
Материалы круглого стола

58 Ю. Ю. ЛЕДЕНЕВА
Быть там, где люди: государственные аккаунты в соцсетях



Два с половиной года назад медицинское сообщество Москвы столкнулось с беспрецедентным вызовом времени: в условиях неопределенности и жесточайшего цейтнота ему нужно было бороться с новым заболеванием, спасая жизни тысяч людей. Всему персоналу медицинских учреждений с начала пандемии коронавируса COVID-19 приходилось работать в зоне высокого риска для собственной жизни и здоровья.

Начиная с весны 2020 г. система здравоохранения Москвы находилась под таким прессом нагрузки, какого еще не испытывала в своей новейшей истории. Колоссальное давление ощущали все направления – медико-амбулаторная помощь, стационарное лечение, реабилитационная деятельность. Сейчас мы можем уверенно сказать, что город достойно выдержал битву за спасение своих жителей. Прежде всего, важным фактором, определившим успех борьбы с коронавирусом, стало технологическое развитие системы здравоохранения. Благодаря уровню оснащенности поликлиник и стационаров удалось в кратчайшие сроки перепрофилировать медицинские учреждения в пункты оказания помощи постоянно нарастающему количеству заболевших. Современные медицинские технологии позволили непрерывно проводить исследования для постановки верных диагнозов и создания необходимых протоколов лечения.

Однако главным фактором, повлиявшим на результат, был и остается человек – его ум, воля, опыт и большой объем знаний. Сплочен-

ная команда медиков день за днем боролась за жизнь и здоровье всех, кому была нужна помощь. В напряженной, тяжелой работе проявлялись лучшие качества личности – сила духа и сострадание, смелость и ответственность, вовлеченность, готовность к самопожертвованию. Важно иметь в виду, что эти черты характера, как и задачи, которые приходилось решать управленцам в постоянно меняющихся условиях, выходят далеко за пределы сферы здравоохранения. Умения, позволявшие находить оптимальные решения, не имеют привязки к конкретному направлению экономической деятельности. Они являются необходимыми и универсальными для любого управленца. Не растеряться в непредвиденной ситуации, скоординировать действия в команде и адекватно отреагировать на вызов – эти тактические задачи решались в каждой организации каждым руководителем. Можно сказать, в тот период управленческие компетенции подверглись жесткой проверке, и только истинно качественный профессиональный опыт помогал удержаться на плаву в экстренной ситуации.

Способность адаптироваться в быстро изменяющихся условиях и принимать правильные решения в ограниченные сроки – то, что необходимо для успешной работы любого специалиста. В структурах Правительства Москвы владение этими компетенциями во многом обеспечено общегородской политикой непрерывного обучения кадров, в том числе управленческого звена, по программам повышения квалификации и программам переподготовки. Такой подход дал возможность постоянно развивать персонал, совершенствовать рабочие процессы и в конечном счете позволил государственным органам власти отреагировать на негативные события пандемии с максимальной отдачей. Москва продолжит совершенствовать инфраструктуру, обучать сотрудников, улучшать качество услуг для жителей. Ведь своевременно оказывать компетентную помощь, реагировать на возникающие потребности населения, обеспечивать комфорт жизни – значит оправдывать доверие миллионов москвичей. Здесь уместно отметить деятельность Университета Правительства Москвы, который

на протяжении многих лет реализует образовательные программы для управленческого персонала, в том числе сотрудников сферы здравоохранения, включая обучение проектной деятельности, бережливым технологиям, управлению качеством, клиентоориентированности.

За время пандемии коронавируса медицинские организации накопили большой опыт преодоления сложных ситуаций, не раз освещаемый в СМИ. Наглядно, популярно и широко описаны «больничные будни», в первую очередь рабочий день врачей, медсестер, санитаров. В меньшей степени была отражена роль тех, кто им помогал, – городских служб снабжения, которые обеспечивали персонал больниц всем необходимым, и органов исполнительной власти, которые распорядились большим городским хозяйством, принимая экстренные решения для оперативной поддержки специалистов, борющихся за жизнь людей.

О труде медиков – об их подвигах и опасностях работы, казалось бы, знают все, однако не так много горожан представляет, как на самом деле организована деятельность в больницах, особенно в период пандемии. Что двигало руководителем, который, несмотря на неопределенность, препятствия, порой отчаяние, продолжал работать, вдохновлять свой коллектив? Как вести вперед свою команду, не зная точного пути? На эти вопросы в интервью нашему журналу ответили руководители московских медучреждений – главный врач ГКБ № 52 М. А. Лысенко, ее заместитель, управляющий работой медсестер, Е. А. Соколова и главный врач консультационно-диагностической поликлиники № 121 А. А. Тяжелников.

Период пандемии – не только трудное время перестраивания общества, организаций, отдельных жизней, но еще и время саморазвития, как личностного, так и профессионального. Невозможно предугадать все угрозы, которые могут возникнуть на жизненном пути, предусмотреть все риски. Однако они преподносят нам

ценные уроки, благодаря которым появляются новые возможности. Большие перемены произошли на уровне построения коммуникаций в коллективе: в стрессовой критичной ситуации всегда обнажаются «тонкие» места и в деловом общении, и в личных отношениях, создавая риск конфликтов. Неудивительно, что в настоящее время в обучении руководителей укрепляется тренд на изучение социальной психологии. В этот номер мы включили статью об актуальных обновлениях образовательных программ для руководителей медицинских организаций, подготовленную экспертами Управления развития отраслевых образовательных программ Университета Правительства Москвы.

Пожалуй, каждый из материалов, вошедших в номер, по своей сути развивает идею диалога – основы человеческой коммуникации на уровне людей, рабочих команд, организаций, городов. О диалогах между городами – сотрудничестве на базе обменных стажировок, организуемых Правительством Москвы, рассказывает руководитель Центра развития карьеры нашего университета. Выстраиванию междугородных диалогов посвящена лекция, прочитанная в сентябре 2022 г. послом Мексики в стенах Университета Правительства Москвы и включенная в данный номер.

Обучение, образование – это тоже своего рода диалог между теми, кто получает знания, и теми, кто делится опытом. В номер помещены материалы круглого стола о роли диалога в управлении, науке и обучении. Для дискуссии встретились профессор и эксперты Университета Правительства Москвы, обучающие будущих управленцев, которые в скором времени продолжат большой, важный диалог города и горожан.

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

**М. А. ЛЫСЕНКО**

главный врач ГKB № 52 Департамента здравоохранения города Москвы, доктор медицинских наук

M. A. LYSENKO

Head Physician, State Clinical Hospital No. 52 of Healthcare Department of Moscow Government, Doctor of medicine

Лечить не болезнь, а человека – кредо российского врача

Cure Not the Illness, But Rather the Patient – That's the Creed of a Russian Doctor

Пандемия COVID-19 заставила весь мир пройти тяжелые испытания, но вместе с тем дала бесценный опыт адаптации к быстро меняющимся условиям. В интервью журналу главный врач ГKB № 52 Москвы М. А. Лысенко, деятельный организатор, работник «красной зоны» стационара, представила свое видение ситуации в тот трудный период. Один из важнейших уроков пандемии – новое понимание ценности человеческой жизни. Психологическая поддержка, отзывчивость, сплоченность помогают человеку бороться и побеждать. С момента начала пандемии 52-я больница в кратчайшие сроки была переоборудована из многопрофильного стационара в инфекционный, в первую очередь силами персонала и благодаря помощи городских властей и волонтеров. Поменялась и структура управления. Объединение и сотрудничество самых разных людей стали ключевыми факторами успеха в борьбе с коронавирусом. С профессиональной точки зрения время пандемии дало российским медикам уникальную возможность для творческого поиска и профессионального развития.

The COVID-19 pandemic put the whole wide world to a hard test, though bestowing upon us along the way the precious know-how of adapting to mercurial circumstances. In her interview to the Herald M. A. Lysenko, Head Physician of Moscow's State Clinical Hospital no. 52, a proactive policy maker, the pandemic "red zone" worker of the hospital, has offered her vision of the then depths of a situation. One of the pivotal lessons of the pandemic is the new awakening to the value of human life. Psychological support, kind-heartedness, the sense of togetherness, do help patients to grapple with the disease and win. From the start of the pandemic Hospital no. 52 was retooled from a multi-specialty hospital into a one for infectious diseases, first and foremost by the labor of the hospital's own personnel and thanks to the able assistance of the city authorities and volunteers. The control structure also changed. Pooling resources and cooperation of so many people from all walks of life became the key factors in the victory over the coronavirus. From the professional perspective the pandemic times were uniquely instrumental to creative search and professional development of the Russian medical community.



Ключевые слова: здравоохранение, государственное управление, COVID-19.

Key words: healthcare, public administration, COVID-19

Для цитирования: Лысенко М. А. Лечить не болезнь, а человека – кредо российского врача // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 4. С. 4–10.

For citation: Lysenko M. A. Cure Not the Illness, But Rather the Patient – That's the Creed of a Russian Doctor. *MMGU Herald*, 2022, no. 4, pp. 4-10. (In Russ.).

■ *Пандемия коронавируса COVID-19 оказалась неожиданной проверкой на прочность для людей и организаций во всем мире. Какие выводы следует сделать для развития системы здравоохранения в современном мегаполисе?*

Пандемия кардинально изменила нашу реальность, и, безусловно, в ней были и есть не только отрицательные моменты. Наверное, любое испытание нам дается для того, чтобы получить опыт, извлечь уроки, изменить взгляд на некоторые вещи. Вспышки тяжелых заболеваний являются двигателем медицинского прогресса, и охватившая весь мир пандемия COVID-19 подтвердила исторический опыт. Пандемия стала тестом для систем здравоохранения всего мира, и российская медицина этот тест выдержала, показав себя далеко не худшим, а в определенных аспектах – наилучшим образом. Отечественная система здравоохранения (впрочем, как и мировая) сделала большой шаг вперед за счет новых открытий, технологий, укрепив авторитет науки и доверие к медицине.

Вспомним слова Н. И. Пирогова о том, что эпидемии побеждают прежде всего организацией, – так оно и есть. Однако, как мне кажется, один из самых важных уроков пандемии – урок духовности, а одно из главных приобретений – все мы стали больше ценить человеческую жизнь. Думаю, что в обществе произошло серьезное переосмысление ценностей. Несмотря на необходимость социального дистанцирования, мне кажется, мы стали ближе и как никогда ощутили потребность в общении и взаимопомощи. Это переосмысление касается и места пациента в системе здравоохранения. Один коллега, врач, как-то сказал: «Мы можем лечить все что угодно, проводить невероятные операции, но человек зачастую за всем этим пропадает». Множество вещей для нас, медиков, уходит на второй план, поскольку мы выполняем главную свою работу. Для пациента они часто – именно та ниточка, которая связывает его с жизнью и помогает за нее бороться. То, насколько больному нужна психологическая поддержка людей, которые видят в нем прежде всего не паци-

ента, но человека со своими эмоциями, переживаниями, страхом, тоской и одиночеством, нам, врачам, помогли понять волонтеры, священнослужители, психологи, которые на протяжении всей пандемии работали и остались с нами и по сей день в больнице.

В современной медицине доказывает свою эффективность так называемая биопсихосоциальная модель. Для здоровья и успешного лечения важны не только биологические факторы, но и психологические и социальные: личность и ценности человека, поддержка со стороны близких и общества. С биопсихосоциальной моделью согласна ВОЗ, включая в определение здоровья не только здоровье физическое, но и здоровье психологическое и социальное, не только тело, но и душу. Лечить не болезнь, а больного – кредо, которое с медицинской точки зрения мы реализуем через мультидисциплинарный подход. Но еще важнее лечить не больного, но человека. Однако реализовать пациентоориентированность только силами медицинских сотрудников, главная задача которых – врачевать, вряд ли возможно. Нужны усилия всего общества – взаимная открытость, изменение привычных схем мышления. Пандемия показала, что мы на пути к развитию такой модели, хотя этот процесс может быть и не быстрым.

Один из самых важных уроков пандемии – урок духовности, а одно из главных приобретений – все мы стали больше ценить человеческую жизнь

■ *Какие изменения в работе московских больниц в период пандемии стали ключевыми для борьбы с коронавирусом?*

С самого начала мы работали в тесном сотрудничестве с коллегами из других стационаров – советовались, обменивались опытом. Но сначала был период, когда никто не знал, как лечить эту болезнь. Эти первые недели пандемии продемонстрировали то, что за достаточно короткое время, объединив усилия всех служб, можно быстро перестроиться на новый формат работы. Сейчас,

по прошествии двух с половиной лет, невозможно не оценить по достоинству те меры, которые Правительство Москвы предприняло, чтобы система здравоохранения как можно быстрее встала на «антиковидный» курс. Много было сделано заблаговременно. Поэтому практически с первого дня мы смогли сосредоточиться на подборе терапии, а не на поисках коек и оборудования. Это ценно. Мы никогда не ощущали силу межведомственного сотрудничества так явно, как в начале 2020 г.

В Москве для лечения больных коронавирусом в кратчайшие сроки были развернуты инфекционные стационары на базе 66 федеральных, городских и частных клиник – в совокупности на 24 тыс. коек. Кроме того, за достаточно короткий срок – два-три месяца – были созданы пять резервных госпиталей на 7 тыс. коек именно для пациентов с COVID-19. За счет предпринятых шагов удалось сделать так, чтобы другие больницы имели возможность без угрозы распространения инфекции продолжать оказывать плановую и экстренную помощь по всем профилям. В результате в разгар эпидемии в Москве нам удалось сохранить «доковидные» уровни плановых госпитализаций.

Понимание особенностей лечения COVID-19 у больных с сопутствующими заболеваниями – бесценный опыт

Несмотря на перепрофилирование, наша больница сохранила возможности оказания узкоспециализированной помощи даже в условиях пандемии, переориентировав ее на больных с COVID-19. Маршрутизация в столице была организована так, что к нам попадали «наши пациенты» – с серьезными заболеваниями по нашему профилю, системными заболеваниями и другими, соответствующими традиционным лечебным направлениям ГКБ № 52. Несмотря на полное погружение

в борьбу с ковидом, мы продолжали наблюдать диспансерных пациентов в консультативно-диагностических подразделениях. Вели приемы, в том числе дистанционно. Постепенно сформировалось понимание особенностей лечения COVID-19 у больных с сопутствующими заболеваниями – бесценный опыт, который нашел отражение в десятках публикаций, в том числе и в авторитетных зарубежных медицинских изданиях.

■ *Какие новые знания, умения потребовались персоналу больниц для того, чтобы лечить и зачастую спасать людей, заболевших COVID-19?*

С первых дней мы изучали рекомендации зарубежных коллег, столкнувшихся с инфекцией раньше нас. Сотрудники международного отдела ГКБ № 52, который был создан еще до пандемии для развития медицинского туризма, получили новую задачу – в режиме нон-стоп переводить на русский язык всю полезную информацию по лечению COVID-19. Однако, как это часто случается, самым ценным оказался собственный опыт. Лечение сложных коморбидных пациентов, требующих междисциплинарного подхода, – специфика ГКБ № 52. В составе нашего стационара – городские центры компетенций по ревматологии, аллергологии-иммунологии, нефрологии, гематологии, мощная реанимационная служба с центром ЭКМО¹. Наши знания и разработки оказались очень полезны для понимания тех специфических процессов, которые характерны для новой коронавирусной инфекции. Например, нам стало ясно, как работают биологические препараты для подавления «цитокинового шторма», которые ранее мы традиционно использовали для лечения системных заболеваний. Это средство сработало. Сейчас применение препаратов данной группы стало «золотым стандартом» в лечении коронавирусной инфекции, причем спектр препаратов меняется по мере

¹ Экстракорпоральная мембранная оксигенация – метод помощи пациентам, страдающим дыхательной недостаточностью, для поддержания их жизни. – *Прим. ред.*

расширения знаний об их терапевтических возможностях. Опыт и знания наших гематологов и трансфузиологов помогли найти методы борьбы с характерными для инфекции поражениями микрососудистого русла, со специфической реакцией системы крови. И это лишь один частный случай, которых на самом деле множество.

Терапевты, ревматологи, аллергологи-иммунологи, имеющие опыт применения биологической терапии, анестезиологи-реаниматологи вошли в «клинический комитет» больницы, который разрабатывал протоколы лечения для непрофильных отделений и курировал их работу. С организационной точки зрения успешно зарекомендовала себя система «старших по корпусам». Их утро начиналось с обхода пациентов своего корпуса. Потом совместно с заведующими и в составе консилиумов они обсуждали сложные случаи, корректировали терапию.

С профессиональной точки зрения пандемия дала врачам уникальную возможность для творческого поиска – мы быстро принимали решения, пробовали разные схемы лечения и тут же получали результаты. Практически все новые методики, способные помочь нашим больным, мы опробовали у нас в ГКБ № 52. Выздоровление больных, понимание, что ты можешь помочь, дают врачам большую эмоциональную поддержку. Иначе мы не смогли бы так долго продержаться.

Отдельная тема – реанимационные технологии. Пандемия коронавируса стала вызовом существующим канонам анестезиологии и реаниматологии. Схемы, которые раньше были высокорезультативными, не работали. Ситуация заставляла врачей в отчаянии разводиться руками. Дополнительной серьезной проблемой оказалась устойчивость к антибиотикам, о которой давно говорят реаниматологи во всем мире и которая не могла не коснуться и нашей практики.

Сначала мы опирались на зарубежный опыт. Потом стало понятно, что ИВЛ, на которую делали ставки коллеги на Западе, в данном случае не панацея. Пациентов стоит удерживать на стадии до ИВЛ при помощи всех имеющихся терапевтических и реанимационных



На обходе больных в «красной зоне»
(ГКБ № 52 города Москвы)

технологий. Мы использовали высокопоточную оксигенацию, эффективной зарекомендовала себя prone-позиция (укладывание пациента на живот, что обеспечивает улучшение вентиляции легких). Надо ли говорить о том, что наш опыт лечения самых серьезных случаев поражения легких с применением метода ЭКМО максимально был востребован с самого начала нашей работы с пациентами с коронавирусной пневмонией.

Потребовалось поменять не только подходы, но и саму организацию реанимационной помощи. Все наши специализированные отделения реанимации стали «ковидными». Быстрое и порой неожиданное ухудшение состояния больных с ковид-ассоциированной пневмонией потребовало наладить постоянную связь линейных отделений с реанимационными бригадами. В результате удалось достичь показателей летальности как минимум в два раза ниже тех, которые приводились в публикациях разных стран.

■ Пандемия потребовала реорганизации стационара. Как это происходило?

До пандемии ГКБ № 52 была многопрофильным стационаром, оказывающим экстренную и плановую помощь почти по всем направлениям, за исключением травматологии, ортопедии и онкологии. Больница включает 38 отделений стационара, в котором 2,5 тыс. сотрудников. В год проходят лечение более 60 тыс. пациентов. Мы делаем 25 тыс. операций, принимаем 5 тыс. родов. Сейчас, в 2022 г., постепенно возвращаясь к доковидным объемам медицинской помощи, сложно представить, что два с половиной года назад в считанные дни мы смогли кардинально переформатировать нашу работу в соответствии с требованиями времени.

В разгар пандемии все четыре корпуса стационара стали инфекционными. Первого пациента с подозрением на коронавирусную инфекцию мы приняли в 00:52 1 марта 2020 г. Перед этим в течение суток мы разделили приемное отделение на «красную» и «зеленую» зоны и приготовили к приему потенциально инфицированных пациентов пятый, терапевтический, корпус. Работа по реорганизации легла на плечи сотрудников, которыми руководили заведующие отделениями вместе со старшими медицинскими сестрами. Хозяйственные службы, медицинский и немедицинский персонал – все сплоченно работали. Сроки были крайне сжатые. Перестроить за 2,5–3 недели все процессы в больнице полностью так, чтобы она могла иметь инфекционный статус, а параллельно уже и оказывать помощь больным с COVID-19, – это тяжелый труд.

Волонтеры были своего рода «мостиком» между медицинскими работниками и пациентами, позволив им лучше понять друг друга

Потом все вместе готовили второй по счету, хирургический, корпус – организовали субботник, вышли все сотрудники, помогали волонтеры. За ним пришла очередь остальных корпусов – больница полностью стала «красной зоной». В таком режиме мы проработали до конца 2020 г.

Инфекционный госпиталь требует иной логистики, устройства помещений – строили шлюзы для входа и выхода персонала, переходы между корпусами, переоборудовали палаты, в которых устанавливали кислородные точки у каждой кровати. Чтобы обеспечить их работу, понадобились дополнительный газификатор и прокладка кабелей. Потом были построены мобильные корпуса для приема больных, общежитие и столовая для сотрудников. Ни стройка, ни лечебный процесс не прекращались ни на минуту.

Сейчас, вспоминая прошедшие месяцы, не могу сказать, что сама наша работа кардинально изменилась. Да, пришлось очень быстро решать новые задачи. Но собственно

труд врача, особенно врача-реаниматолога (это моя специальность), в принципе требует умения немедленно реагировать на постоянно изменяющуюся ситуацию, принимать оптимальные решения в условиях недостатка информации – мы этому учимся всю жизнь.

■ *Что стало самым непростым вызовом новой реальности для медиков?*

Пожалуй, привыкание к режиму инфекционного госпиталя, необходимости соблюдать жесткие правила, постоянно носить защитные костюмы и респираторы. Изоляция от родных в первые месяцы пандемии – многие сотрудники, чтобы обезопасить близких, переехали в гостиницы и общежития, предоставленные властями города. Но, как тогда было принято говорить, нужно было оказаться как можно дальше друг от друга, чтобы появилась возможность быть ближе в дальнейшем. Нам, медицинским работникам, это понятно как никому другому.

Помимо значительно выросшей нагрузки, изменений в режиме работы, пришлось серьезно менять кадровую структуру. Все узкопрофильные специалисты, годами совершенствующие свое профессиональное мастерство, стали терапевтами и инфекционистами. Многие заведующие отделениями перешли в рядовые врачи. У каждого третьего сотрудника расширился или полностью изменился круг профессиональных обязанностей. Кому-то пришлось поменять подразделение. Изменилась и структура управления. Однако, кстати, такое вынужденное «перепрофилирование» значительно расширило профессиональные компетенции большей части нашего коллектива.

■ *Врачи, медсестры, весь медицинский персонал, без преувеличения, проявили себя героически. Ощущалась ли поддержка жителей? Что помогало, придавало сил в непростой ситуации? Сохраняется ли эта поддержка сейчас?*

Объединение и сотрудничество – естественная человеческая реакция в сложной ситуации. Солидарность самых разных людей была одним из ключевых факторов успеха. Мы ощутили

огромную поддержку, стали одной командой со всеми, кто был вовлечен в переустройство больницы и новый формат работы. Взаимопонимание с московскими властями, доверие руководства были беспрецедентными, скорость принятия решений – исключительная.

Самые разные люди предлагали помощь материальную и нематериальную. Фотографию плаката на балконе дома № 14 по 3-му Волоколамскому проезду, стоящего напротив больницы, напечатали чуть ли не все СМИ: «Наши медики – герои». До слез трогательно – и тогда, и сейчас. Начиная с марта 2020 г. с нами плечом к плечу работают волонтеры, и надеюсь, они навсегда останутся партнерами ГКБ № 52 и других медицинских учреждений города.

■ *Расскажите о работе добровольных помощников, в том числе волонтеров. Привлекались ли к работе в пандемию студенты медицинских институтов, ординаторы?*

Разные люди самых разных профессий откликнулись на просьбу больницы о содействии, размещенную в соцсетях, и оказались незаменимыми помощниками. Более 400 человек стали частью нашей команды. Они помогали решать множество организационно-хозяйственных проблем, когда ресурсов сотрудников не хватало. Потом, как только работа в новых условиях наладилась, оказалось, что основная функция волонтеров – реализация биопсихосоциальной модели, упомянутой выше. Они должны были оказывать моральную поддержку пациентам, помощь в решении их проблем, в организации связи с родственниками в совершенно непривычных для всех условиях – когда больницы закрыты для приема посетителей. Для пожилых и одиноких эта помощь стала бесценной.

Волонтеры были своего рода «мостиком» между медицинскими работниками и пациентами, позволив им лучше понять друг друга. Эти люди помогли нам осознать, сколько важных потребностей может быть у больных при отсутствии контакта с внешним миром. Побрить, помыть, причесать, поговорить, подбодрить, найти зарядку для телефона, выяснить, кто ухаживает за оставшейся до-

ма собакой и поливает цветы. Именно такие мелочи оказывались порой очень важными для того, чтобы люди настроились на борьбу с болезнью. Волонтеры могут рассказать много пронзительных историй. Думаю, что волонтерские службы должны работать на постоянной основе при медицинских учреждениях, но это требует усилий обеих сторон, решения многих юридических, организационных, психологических проблем и, главное, неформального сотрудничества.

Очень правильным считаю то, что в острый период пандемии к работе привлекались студенты последних курсов и ординаторы. Они получили такой колоссальный опыт, которому могут позавидовать те, кому не довелось работать во времена ковида. Многие, кстати, приходили трудиться в «красную зону» по собственной инициативе – сначала как волонтеры, а потом устраивались в штат. Большинство стали сотрудниками больницы, и это – надежные люди.

■ *Можно ли говорить о пандемии в том числе как о времени для роста и развития?*

Период пандемии – особое время с точки зрения результативности работы и быстрого принятия ранее нерегламентированных решений, не только клинических, но и организационных. Прежде мы так никогда не работали. Свою роль сыграли и мультидисциплинарность стационара, и коллективная способность решать задачи, требующие нестандартных подходов и творческих идей. Благодаря именно этим обстоятельствам 52-я больница – один из главных форпостов борьбы с коронавирусом в стране. Мы, получив такой уникальный опыт, поняли, в каких направлениях нам было бы интересно развиваться.

В начале апреля 2020 г. в Москве был создан клинический комитет по COVID-19. В него вошли главные врачи ковидных госпиталей, главные внештатные специалисты Департамента здравоохранения Москвы по различным направлениям. От ГКБ № 52, кроме меня, в составе клинического комитета работали главный внештатный специалист ревматолог департамента А. И. Загребнева, руководитель

Центра аллергологии и иммунологии ГКБ № 52, главный внештатный специалист аллерголог-иммунолог департамента Д. С. Фомина, главный внештатный специалист трансфузиолог департамента А. Ю. Буланов. Комитет создавал московские клинические рекомендации по лечению COVID-19, используя в основном наши наработки. Этими рекомендациями руководствовались все столичные стационары и врачи амбулаторной сети. Члены московского клинического комитета вошли в состав разработчиков клинических рекомендаций Минздрава России, которые до сих пор регулярно обновляются по мере появления новых штаммов, новых диагностических возможностей, новых лекарственных препаратов и терапевтических схем.

Когда был получен первый опыт, мы стали помогать ковидным стационарам как в Москве, так и в других городах и частях страны, куда пандемия пришла позже. Опыт московских медиков был весьма востребован в регионах. Летом 2020 г. врачи ряда московских больниц в составе мультидисциплинарных бригад были командированы для оказания помощи коллегам. Сотрудники 52-й больницы отправились в Забайкальский край, в Читу, а в сентябре – на Сахалин. Традиции сотрудничества и взаимопомощи – наше огромное преимущество. В том числе благодаря им во многих аспектах российская система здравоохранения показала себя успешной, готовой к решению медицинских и организационных вопросов в условиях пандемии.

Просьбы о консультациях непрерывно поступали от коллег со всей России. Мы приняли решение транслировать наш опыт и стали проводить вебинары по разным аспектам лечения COVID-19. Наши наработки, анализ и выводы стали основой примерно для 20 выпусков онлайн-цикла «COVID-пневмония. Практические алгоритмы» и круглых столов – вебинаров «COVID-19: говорит Москва». В 2020 г. их прослушали не менее 300 тыс. врачей из Российской Федерации и зарубежных стран.

■ *Какие изменения в коллективе ГКБ № 52 произошли на фоне борьбы с пандемией и насколько они устойчивы?*

Ситуация пандемии еще раз показала, что справиться с критической ситуацией могут команды, объединенные общей целью, где есть доверие друг другу. Когда мы оказались лицом к лицу с неизвестной болезнью, ни один сотрудник не ушел на больничный, не сказал «я не могу и не буду», хотя выбор, идти или не идти работать в «красную зону», был у каждого. Нам очень помогла кадровая служба Департамента здравоохранения Москвы. На любые просьбы мы моментально получали ответ, в том числе на запросы по поводу привлечения специалистов. В те месяцы наш штат вырос в полтора раза за счет временных сотрудников, ординаторов, студентов. Заведующие отделениями, старшие ординаторы, старшие сестры, администрация – все без исключения службы работали практически круглосуточно, решая колоссальное количество лечебных и организационных задач.

У нас сложилась потрясающая команда – мне с моими сотрудниками абсолютно ничего не страшно, я уверена в них и думаю, что они так же уверены во мне.

В наших традициях – поддерживать талантливую молодежь, и надо отметить, что за время пандемии у нас обнаружили молодые и при этом весьма перспективные кадры, которым можно доверять самые ответственные участки работы.

Внимательное отношение к смыслу своей деятельности, понимание ценности своих действий для других людей и стремление сделать больше, чем предусмотрено, – вот то, что приносит положительные эмоции от процесса, который называют врачеванием. Это то, что требует усилий всего коллектива и каждого в отдельности и желания что-то менять к лучшему.

Беседовала **Е. Ю. Колетвинова**



Управление медицинскими учреждениями во время пандемии

Managing Medical Institutions During the Pandemic

Пандемия COVID-19 затронула структуру отношений между людьми и принципы управления организациями. В противостояние с коронавирусом в первую очередь вступили медики, работники системы здравоохранения. На вопросы о том, как происходила перенастройка управления персоналом московских больниц, ответили сами управленцы – кандидат медицинских наук, главный врач консультативно-диагностической поликлиники № 121 А. А. Тяжелников и заместитель главного врача ГKB № 52 по работе с сестринским персоналом Е. А. Соколова.

COVID-19 pandemic has had its toll on the structure of human relationship and the principles of running organizations. The stand-off against the coronavirus has primarily engaged the medical staff, the healthcare system workers. The questions of how the reconfiguration of the personnel management system of Moscow hospitals was going on were answered by top managers – A. A. Tyazhelnikov, the Head Physician of Moscow's consultative and diagnostic polyclinic no. 121, PhD in Medicine, and E. A. Sokolova, Deputy Head Physician of State Clinical Hospital no. 52 in charge of nursing staff.



Ключевые слова: COVID-19, государственное управление, здравоохранение.

Key words: COVID-19, public administration, healthcare.

■ *Что в управлении организацией во время пандемии коронавируса COVID-19 было наиболее важно для вас как для руководителя?*

А. А. Тяжелников, главный врач ГБУЗ «Консультативно-диагностическая поликлиника № 121 Департамента здравоохранения города Москвы», кандидат медицинских наук:

Важно было быстро перестроиться, поменять многие классические и традиционные подходы к решению различных управленческих задач, которые не укладывались в прежние шаблоны. Мы впервые за многие годы столкнулись с таким вызовом, как оказание медицинской помощи одновременно огром-

ному числу пациентов. Да, система всегда готова к режиму чрезвычайных ситуаций, к работе в экстремальных условиях, но в данном случае даже алгоритм ЧС не охватывал всех нюансов.

Решением стало расширение телемедицинских технологий, которые уже применялись в отдельных сегментах системы здравоохранения. В Москве был организован круглосуточный центр телемедицины для проходивших лечение на дому. Центр позволил дистанционно вести, обеспечивая круглосуточной поддержкой, десятки тысяч пациентов с коронавирусной инфекцией. Коллектив нашей поликлиники принимал самое активное участие в организации и работе телемедицинского центра. Нам пришлось, кроме того,

поменять всю систему организации приема пациентов. Соответственно, на меня как на руководителя возлагалась большая ответственность.

Для меня было важно решать весь этот комплекс задач таким образом, чтобы достичь ключевых результатов, оптимально распределить ресурсы, сохранить комфортные и прозрачные условия получения медицинской помощи пациентами.

Е. А. Соколова, заместитель главного врача «ГКБ № 52 Департамента здравоохранения города Москвы» по работе с сестринским персоналом:

До пандемии мы никогда не работали в таких экстремальных условиях, требующих столь жестких ограничений на рабочем месте, когда важные решения должны быть приняты в максимально сжатые сроки. Для всех нас это был своеобразный стресс-тест, продемонстрировавший нам самим способность справляться с постоянно возникающими проблемами. Нам было важно сохранить коллектив, обеспечить безопасность сотрудников и создать благоприятную психологическую обстановку для работающих в «красной зоне». Очень помогло в этом руководство города: моментально были решены вопросы обеспечения средствами индивидуальной защиты, расселения сотрудников по гостиницам, обеспечения трехразовым питанием и трансфером в больницу и домой.

Поскольку мы – я и главная медицинская сестра – руководим работой среднего медицинского персонала, отмечу еще один важный момент. Люди поняли, насколько велико значение медицинской сестры для пациента на пути от приемного отделения до выписки. В период пандемии роль медика стала выразительной как никогда – проявился его истинный вклад в борьбу с болезнью, но также стали более заметны его чувства, переживания.

■ *Какие решения, принятые лично вами, вы считаете ключевыми для эффективной работы коллектива в период пандемии?*

А. А. Тяжелников:

В условиях пандемии нужно было очень быстро адаптироваться к работе в формате но-

вых регламентов, жесточайшей дисциплины, постоянных новых вводных. Многие специалисты вынуждены были расширять свой функционал и даже менять его. К примеру, нам пришлось значительно увеличить емкость помощи на дому, и некоторые врачи и медсестры стали работать там, на самом горячем участке. К этому нужно добавить, особенно на первых этапах, сверхурочные графики работы, нервное напряжение, неизученность поведения вируса даже для медиков и то обстоятельство, что медперсонал также заражался и болел. Поэтому ключевые решения для меня были связаны именно с организацией сложной работы сотрудников, эффективным распределением специалистов на самых напряженных участках, поддержкой морального духа коллег. Я благодарен коллективу, что мы с этим справились.

Е. А. Соколова:

Ключевое – работать рядом со своими сотрудниками, испытывая те же нагрузки, эмоции, потребности, для того чтобы эффективно реагировать на запросы, понимать, когда нужно больше внимания и защиты. Необходимо замечать, когда наступают утомление, эмоциональное выгорание, и, соответственно, определить недельную и суточную нагрузку.

Безусловно, пригодился наш опыт психологической и профессиональной поддержки молодых сотрудников – система наставничества, объединяющая старших сестер и психологов больницы. В начале пандемии, в марте 2020 г., было принято решение: для пациентов и сотрудников больницы организовать телефонную психологическую поддержку, а при необходимости – очные консультации. Мы не ошиблись: после пациентов стационара, ищущих психологической помощи в условиях многодневной изоляции от мира, вторыми по числу обратившихся были именно медицинские сестры. Они испытывали невероятные нагрузки в наиболее тесном общении с пациентами. Система поддержки медицинских сестер была расширена также за счет дополнительных управленческих, материальных, социальных стимулов. По словам медицинских сестер, самым существенным для них стали бесперебойное обеспечение

медицинскими средствами индивидуальной защиты, наличие адекватного графика работы, достаточное количество времени на перерыв, наличие зон отдыха в пределах отделения, предоставление питания, помощь в лечении в случае заболевания COVID-19. Существенна забота руководства об эмоциональном климате в отделении – предоставление необходимой информации, четкие распоряжения, перераспределение задач в равной степени между сотрудниками, приглашение к принятию решений по актуальным задачам, купирование конфликтов, преобладание позитивного подкрепления над негативным – похвала, награждение. Очень нужна не только материальная поддержка, но и высокая социальная оценка труда медицинских сестер – отражение их успехов и вклада в борьбу с COVID-19 в СМИ и внутри коллектива больницы.

■ *Какие уроки можно извлечь из ситуации с пандемией коронавируса COVID-19 с точки зрения управления современным учреждением здравоохранения?*

А. А. Тяжелников:

Первое, что я отнес бы к ценностям, нарабатываемым в период пандемии, – то, что борьба с общей бедой сплотила медицинское сообщество, показала огромную важность многомерности взаимодействия, расширения границ междисциплинарных знаний и опыта. Сейчас я наблюдаю, что многие специалисты продолжают осваивать смежные специализации и повышают свой профессиональный уровень. Второе – мы натренировали навык работы в условиях постоянной готовности к любым ситуациям и высокую мобильность. Третье – пандемия заставила нас ускорить внедрение технологий искусственного интеллекта, организовать огромное количество новых вспомогательных процессов с использованием инноваций по ходу всей маршрутизации пациента, которые сейчас продолжают работать и развиваются уже вне задач, связанных с пандемией.

Е. А. Соколова:

Надо совершенствовать навыки управления и грамотного распределения ресурсов, проти-

воэпидемическую готовность системы здравоохранения в целом. Однако при этом должна сохраняться возможность оказывать помощь по всем «мирным» профилям, развивать и далее профилактическую направленность здравоохранения. Борьба с COVID-19 стала тренировкой для всех медицинских организаций на случай возникновения новых эпидемических рисков, которые на сегодняшний день исключить нельзя.

Отсюда еще один важный урок – внимание к работе эпидемиологов. За последние два года слова «санитарно-эпидемиологическое благополучие» и «противоэпидемические мероприятия» общество научилось произносить без запинки. Очень хорошо, что все без исключения в больницах знают, чем занимаются эпидемиологи, и будут и впредь ценить их рутинную работу, советы и рекомендации. Благодаря труду именно этих специалистов нам удалось сохранить работоспособность коллектива в целом, особенно в начале эпидемии. Качественно проведенная подготовка сестринского персонала по вопросам обеспечения эпидемической безопасности в отделениях при работе с пациентами спасла руками наших медицинских сестер и братьев не одну сотню пациентов.

Благодаря пандемии стало очевидным, что у нас правильно воспитанные медицинские кадры, которые надо ценить, поощрять и ставить в пример молодым, новым сотрудникам. Коронавирус, став испытанием, неожиданно сплотил нас, показав, кто есть кто в медицине и в жизни. Когда в начале пандемии в условиях форс-мажора нужно было срочно исправлять ситуацию, быстро принимать решения, нам помог командный дух, готовность сотрудников пройти все испытания вместе. Мы не знали, с чем нам предстоит иметь дело, в каких условиях работать, чем рисковать. Но мы всецело доверяли нашему главному врачу – М. А. Лысенко. Она справедливо считает, что у нее замечательный коллектив, с которым можно делать самые невероятные вещи. Пресловутые слова «чувство локтя», «товарищество», «братство» оказались самыми правильными и подходящими для нас.

Беседовала **Е. Ю. Колетвинова**



УДК 378.0:159.9.07

К. Н. ЦАРАНОВ

начальник Управления развития отраслевых образовательных программ Университета Правительства Москвы, кандидат медицинских наук

K. N. TSARANOV

Head of Department of Sectoral Educational Programs Development of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Medicine



О. А. КОМОЛОВА

начальник Центра программ МРА в здравоохранении Университета Правительства Москвы

O. A. KOMOLOVA

Director of Center for MPA and Healthcare Programs of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University



А. Г. ТАРБАСТАЕВ

начальник сектора исследований и разработок отраслевых образовательных программ Университета Правительства Москвы, кандидат медицинских наук

A. G. TARBASTAEV

Head of Sector for Research and Development of Sectoral Educational Programs of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Medicine

Обучение руководителей медицинских организаций: методы социальной психологии

Training Managers of Medical Institutions: Social Psychology Methods

Ключевые слова: повышение квалификации, здравоохранение, социальная психология, управление персоналом, VR-тренажеры.

Key words: professional development, healthcare, social psychology, personnel management, VR simulators.

Для цитирования: Царанов К. Н., Комолова О. А., Тарбастаев А. Г. Обучение руководителей медицинских организаций: методы социальной психологии // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 4. С. 14–21.

For citation: Tsaranov K. N., Komolova O. A., Tarbastaev A.G. Training Managers of Medical Institutions: Social Psychology Methods. *MMGU Herald*, 2022, no. 4, pp. 14-21. (In Russ.).

Одно из современных стратегических направлений развития столичной системы здравоохранения – повышение качества и безопасности государственных медицинских услуг населению. Кроме инновационного оборудования для своевременной диагностики и оказания эффективной помощи, нужны преобразования на уровне управления медицинскими организациями. Следующий шаг, который необходимо сделать в сфере оказания государственных медицинских услуг, – внедрение системы социально-психологических методов управления коллективами. Университет Правительства Москвы на протяжении нескольких лет обучает руководителей медицинских организаций по программам повышения квалификации. Специалисты регулярно обновляют содержание обучения в соответствии с запросами целевой аудитории и потребностями общества. Сейчас программы были обогащены материалом по социальной психологии малых групп. Руководители изучают социально-психологические методы управления, технологии правильной оценки лояльности персонала к административным решениям, приобретают умение корректно объяснять ценностную сущность предлагаемых изменений в рабочих процессах. Названные компетенции позволят значительно усовершенствовать систему управления в российских медицинских учреждениях и эффективно достигать поставленных стратегических целей.

One of contemporary strategic focus areas of Moscow healthcare system's development is boosting the quality and safety of State medical services to the people. Apart from innovative diagnostic and effective treatment implements, transformations in medical organizations at managerial level are badly needed. The next equally needed step in the State medical services system is introduction of social and psychological methods of team management. Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University has for several years been engaged in professional training programs for the city's top medical staff. Specialists are continuously renewing the relevant curricula in accordance with the requirements of the target audiences and the societal needs. Currently the programs have been enriched with materials on social psychology of small groups. Managers study social and psychological methods of management, technologies of correct assessment of personnel loyalty towards administrative decisions, acquire the ability to correctly put across the value-based essence of the proposed changes in the operating procedures. The above competences will make it possible to significantly improve the management system in Russia's medical organizations and efficiently reach the aspired strategic goals.

В течение нескольких последних лет в российской столице стабильно развиваются направления высокотехнологичной медицинской помощи. По словам заместителя Мэра Москвы в Правительстве Москвы по вопросам социального развития А. В. Раковой, «за три года рост составил почти 30%» [4]. Власти Москвы направляют значительные средства на развитие новых технологий в прикладной медицине [6]. Поликлиники, больницы, лаборатории, институты оснащаются современным инновационным оборудованием для диагностики и медицинского обслуживания. Так, в 2022 г. были внедрены два новых метода лечения злокачественного заболевания крови у взрослых и детей [4]. Благодаря применению технологических инноваций уровень качества услуг для пациентов в столичных медицинских организациях сегодня соответствует мировым стандартам.

Одно из стратегических направлений развития столичной системы здравоохранения, заявленное в государственной программе города Москвы [1], – повышение качества и доступности оказываемой медицинской помощи.

Распространение социально-психологических методов управления в сфере здравоохранения – это следующий логичный шаг в развитии системы управления государственными медицинскими услугами и контроля здоровья населения Москвы. Оценивать динамику совершенствования сферы здравоохранения позволят «критерии доступности и качества медицинской помощи», целевые значения которых определены на уровне законодательства российской столицы в 2020 г. [2].

Университет Правительства Москвы делает свой вклад в изучение и развитие системы менеджмента в медицинских учреждениях российской столицы и руководителей государственной гражданской службы [8]. На протяжении ряда лет здесь обучают руководителей по программам повышения квалификации для менеджеров высшего и среднего звена, работающих в медицинских организациях. На данный момент существует девять образовательных программ такого рода – «МРА в здравоохранении», «МВА в здравоохранении», «Управление медицинской организацией»,

«Управление персоналом медицинской организации», «Школа медицинского стартапа», «Управление проектами в организации здравоохранения», «Менеджмент и лидерство для медицинских сестер», «Актуальные вопросы контроля качества в медицинской организации», «Практикум по внедрению бережливых технологий в медицинских организациях» [11]. В настоящее время российская система здравоохранения нацелена на непрерывное улучшение качества медицинской помощи. Поэтому Центр развития здравоохранения и социальной сферы Университета Правительства Москвы регулярно обновляет ранее созданные образовательные программы, учитывая мировые тенденции.

Изменения в содержании и структуре образовательных модулей программ проводятся после анализа обратной связи от слушателей программ. С сентября 2021 г. по сентябрь 2022 г. специалисты центра собирали отзывы и мнения руководителей высшего и среднего звена, обучавшихся в вузе по имеющимся программам, и определяли основные потребности своей целевой аудитории. Для адаптации содержания обучения к требованиям времени также использовались результаты анализа данных, представленных в выпускных квалификационных работах слушателей, – главных врачей, их заместителей, заведующих отделениями многопрофильных стационаров и поликлиник.

Анализ полученной информации о потребностях слушателей помог разработчикам определить «смысловые точки» в содержании программ, которые требовали изменений в первую очередь. Оказалось, что на данный момент важно сфокусировать больше внимания на дисциплине «Социальная психология малых групп». Было решено углубить изучение таких разделов, как «Восприятие», «Общение», «Взаимодействие», «Лидерство».

Насколько важно руководителю быть психологом и социологом во вверенной ему медицинской организации? Социально-психологические методы управления – неотъемлемая часть управления организацией (рис. 1), любой руководитель занимается сглаживанием конфликтов и сплочением коллектива, поощрением, внушением, убеждением. В ответ на выявленную потребность модули образовательной программы были дополнены блоками материала о методах социального планирования.

Первый блок – постановка социальных целей:

- определение половозрастных и социально-демографических характеристик коллектива;
- разработка психологических профилей сотрудников, оценка длительности деятельности сформированных команд.

Второй блок – обоснование критериев эффективности социального планирования: текучести кадров, скорости найма, карьерного продвижения линейных сотрудников внутри организации, размеров кадрового резерва и «пула талантов».

В образовательной программе был расширен блок, посвященный социальным исследованиям. Важно, что в настоящее время руководитель становится заказчиком социального исследования и одновременно принимает участие в разработке его дизайна. Благодаря большой включенности в рабочий процесс ему гораздо легче находить верные управленческие решения и обеспечивать обратную связь с теми, кто является объектом исследований, – с персоналом и пациентами.

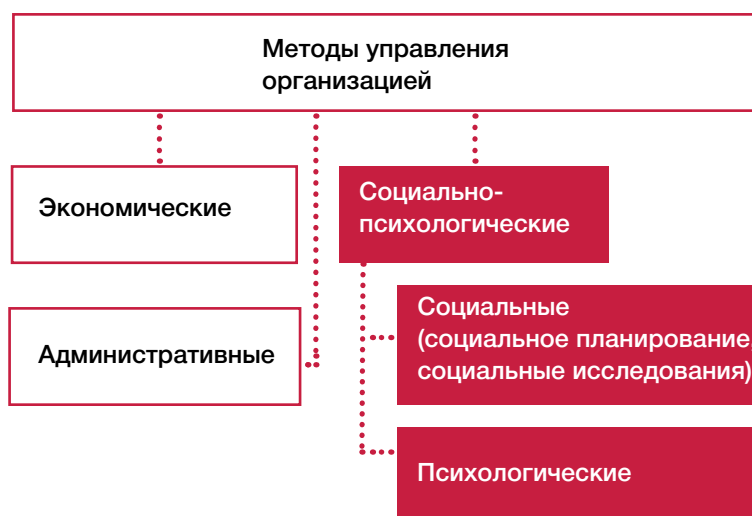
Для изучения коллективов медицинских организаций специалисты Центра развития здравоохранения и социальной сферы университета

Более 200 руководителей медицинских организаций столицы и других российских городов прошли обучение по программам повышения квалификации для работников медицинских учреждений Университета Правительства Москвы.



200

Структура методов управления организацией



разработали комплекс из трех опросников. Его ядром является опросник «Отношение к безопасности», появившийся в результате переработки с учетом российских реалий широко известной международной методики опроса сотрудников медицинских организаций Safety Attitudes Questionnaire. Благодаря переводу на русский язык и этнолингвистической адаптации русскоязычной версии данного опросника стала возможной количественная оценка уровня безопасности организационного климата в медицинской организации. Кроме того, введение данной методики в практику позволяет корректно сравнивать результаты исследования российских медицинских учреждений с результатами зарубежных клиник [9]. Авторы статьи ранее разработали практическое руководство «Опросник «Отношение к безопасности» для медицинских организаций» и опробовали его в медицинских организациях [10].

Вторая методика, пополнившая комплекс опросников, – портретный ценностный опросник Ш. Шварца [12], на основании которого формируется ценностный профиль сотрудников¹. Третий опросник – адаптированная для медицинских работников версия методики MBI (англ. Maslach Burnout Inventory)², которая позволяет оценить уровень профессионального выгорания [3].

Образовательный блок «Социальные исследования», кроме того, был дополнен модулем «Правила проведения опросов персонала и статистической обработки полученных результатов». Изучение материала было построено на примере измерения лояльности пациентов.

Психологические методы управления включают в себя методы формирования команд, формирования личной мотивации, формирования корпоративной культуры. В программе была усилена часть, посвященная методам психологического планирования, – добавлены блоки о методах формирования персональной мотивации и трансформации организационной

культуры. К примеру, трансформация организационной культуры уменьшит время принятия решения и время взаимодействия персонала при оказании медицинской помощи пациентам.

Образовательный блок «Как люди принимают решения», охватывающий вопросы формирования и развития мотивации сотрудника, построен на основе представления о самоопределяемых действиях человека. Согласно современному пониманию мотивации [7], формирование решений в сознании человека происходит поэтапно. Руководители учатся оценивать степень развития действий, свойственную тому или иному человеку либо группе (рис. 2), и подбирать правильную аргументацию, корректно формировать послы к действиям в своих устных мотивационных сообщениях. Одновременно слушатели программы приобретают умение наблюдать в процессе своего публичного выступления за поведением сотрудников. Если обобщать, суть этого образовательного блока заключается в развитии умений и навыков, благодаря которым руководитель может продуктивно помогать сотрудникам самостоятельно осуществлять самоидентификацию. Он направляет их на путь критического мышления и логического принятия автономных решений. Основной ожидаемый результат изучения этого блока – приобретение умения планировать промежуточный

¹ Ценностный профиль сотрудника – набор показателей, позволяющих количественно измерить психологические особенности индивида, которые определяют его профессиональное поведение.

² Опросник профессионального выгорания Маслач, созданный в 1980-х гг. В современной адаптации позволяет количественно оценивать признаки эмоционального и профессионального истощения у работников медицинских организаций.

контроль за деятельностью сотрудников так, чтобы проводить его реже, но с сохранением качества выполняемой работы.

В настоящее время руководитель становится заказчиком социального исследования и одновременно принимает участие в разработке его дизайна

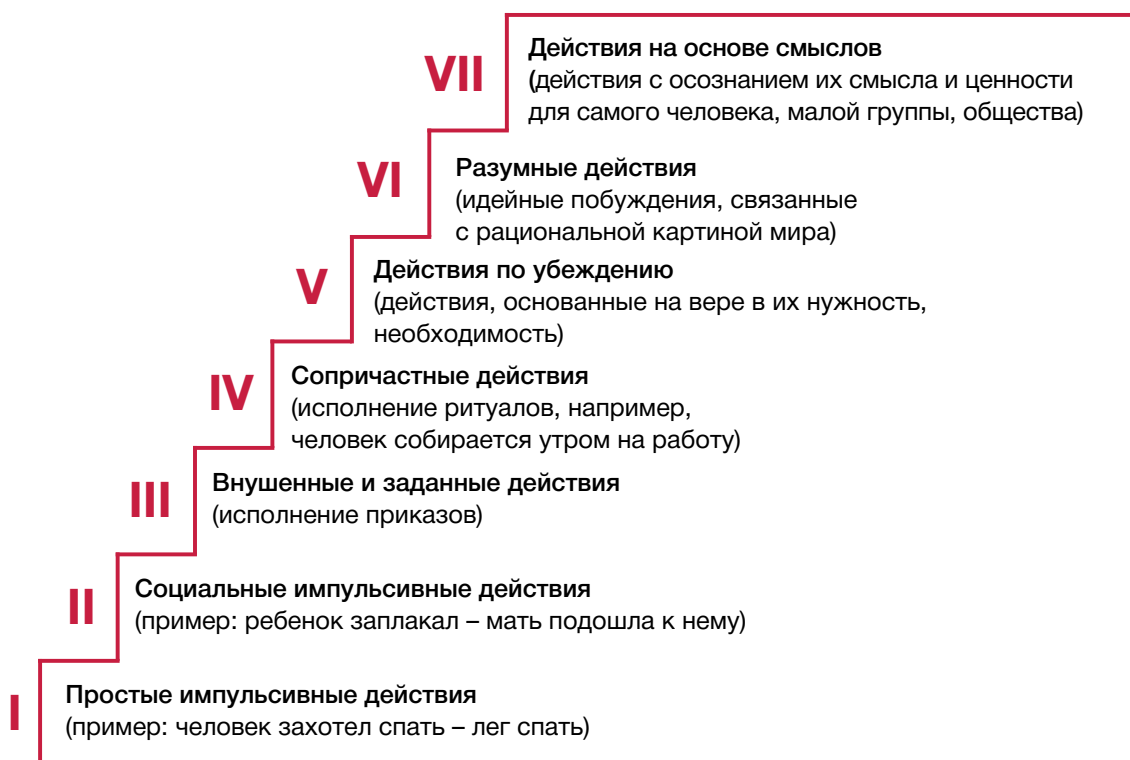
Знания, умения и навыки, получаемые слушателями при изучении блока «Трансформация организационной культуры», дополняют уже полученный опыт по этой тематике и способствуют его структуризации. Кроме изучения современных теорий корпоративных культур, руководители учатся анализировать культуру в своей организации. Изучаемый материал позволяет выявлять особенности существующих субкультур в коллективе и внедрять изменения в рабочие процессы с учетом этих особенностей. Руководители учатся подбирать адекватные аргументы для мотивационных со-

общений и облекать в устную форму (артикулировать) смыслы деятельности организации в целом и каждого сотрудника в отдельности.

Все участники программ, являясь управленцами, отличаются высоким уровнем занятости на рабочем месте. Поэтому у этой аудитории часто возникает вопрос: «Какие способы обучения позволяют освоить материал о социально-психологических методах управления в кратчайшие сроки?» Наряду с традиционными способами обучения, такими как лекционные и семинарские занятия, Университет Правительства Москвы применяет в образовательной практике собственные инновационные разработки – VR-тренажеры. Виртуальная реальность дает возможность погрузиться в проблемную ситуацию в учебном режиме без риска допустить такую ошибку в своем поведении, которая в реальном мире привела бы к нежелательным последствиям. Пользователь может несколько раз пройти разные траектории развития событий и таким образом подготовить

РИС. 2

Ступени развития самоопределяемых действий человека (по Е. Ю. Патяевой [7])



и выбрать наилучший сценарий действий для применения его в реальной жизни в будущем [5]. Центр развития здравоохранения и социальной сферы университета включил занятия на VR-тренажере в обучающую программу, которая была специально разработана для больницы в Коммунарке (ГБУЗ «Городская клиническая больница № 40») в 2021 г. С помощью VR-тренажера руководители развивали свои навыки общения с большой группой слушателей. Они погружались в виртуальную среду, где им приходилось отвечать на вопросы аудитории объемом 100–300 человек и вести диалоги в «комнате для совещаний» в малой группе (до семи человек).

По мнению авторов, наиболее эффективным является смешанный формат обучения. Сначала слушатели проходят краткий дистанционный курс, в ходе которого приобретают теоретические знания. Затем для них проводятся семинарские занятия в очном диалоговом режиме с преподавателями и организуется отработка умений и навыков на VR-тренажерах. В скором будущем планируется дополнить все образовательные программы центра практикой на VR-тренажерах.

Компетентность в сфере социально-психологических методов управления персоналом является насущной потребностью руководителей медицинских учреждений, которые приходят обучаться по программе. Не менее важными, по их мнению, являются умение правильно оценивать лояльность персонала и пациентов к административным решениям и умение проводить мониторинг иных социально-психологических показателей. Разработчики программ провели детальный анализ информации, полученной путем обратной связи со слушателями. Выяснилось, что в ходе подготовки к проведению социологических исследований руководителей интересуют не столько правила расчета размера выборки и подобные технические детали, сколько искренность ответов респондентов. Типичный вопрос, возникавший у слушателей: «Как узнать, можно ли доверять результатам опросов персонала и пациентов?» Данный вопрос можно сформулировать иначе: «Как избежать социально ожидаемых ответов от респондентов?»

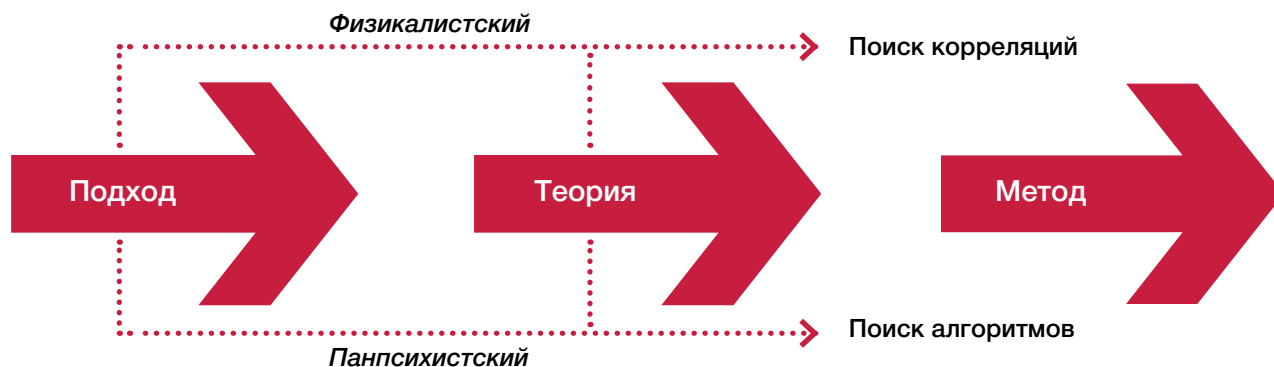
В помощь обучающимся руководителям специалисты центра подготовили два новых образовательных блока. Первый из них содержит информацию о том, как следует оценивать качество существующих опросников, в том числе признанных мировым сообществом, и выбирать среди них те, которые подходят для достижения целей конкретного исследования. Иногда применение уже введенных в мировую практику методик социологических исследований невозможно. В этом случае требуется создать собственный уникальный опросник, и для решения такой задачи слушатели получают знания о правилах формулирования вопросов и методах валидации результатов.

Содержание второго блока в основном освещает аспекты обеспечения обратной связи в направлении от руководителя к подчиненным и к пациентам, которые выступали респондентами в опросах, по результатам анкетирования. Слушатели программы изучают способы сохранения и расширения этого важнейшего канала коммуникации.

Умение руководителя поддерживать обратную связь с сотрудниками, давая им развернутые комментарии и выслушивая их ответы, является основой конструктивного диалога, важного для организации. В результате правильно выстроенного диалога в отношениях между руководством медицинской организации и персоналом, а также между персоналом и пациентами возникает доверие. Специалисты Центра развития здравоохранения и социальной сферы совместно с сотрудниками Департамента здравоохранения города Москвы разработали тренинг для развития навыков, способствующих укреплению доверия между взаимодействующими сторонами – руководством медицинской организации, персоналом и пациентами, а также между сотрудниками медицинской организации и пациентами. Во время прохождения тренинга участники узнают о четырех основных факторах формирования доверия и учатся применять свои знания на практике.

В итоге правильно подобранный (или созданный) опросник и обратная связь по результатам проведенного опроса гарантируют высокое качество исследования. Выстраивание

Влияние выбора научного подхода на оценку результатов социологических исследований



доверительных диалогов с респондентами позволяет избежать социально ожидаемых ответов и провести объективный анализ данных.

Еще одна сложность, нередко волнующая слушателей программ, – как интерпретировать полученные результаты опросов персонала? Для того чтобы справиться с ней, в образовательные программы был добавлен блок о научных подходах к решению так называемой трудной проблемы сознания. Дело в том, что понимание и, как следствие, применение результатов опросов персонала зависят от того, насколько уверен руководитель в своих ответах на вопросы «Осознанными ли были ответы респондентов?», «Правильно ли восприняли респонденты тестовые задания?», «Известны ли исследователям все факторы, учитываемые респондентами при поиске ответов на вопросы?». Новый обучающий блок предназначен для того, чтобы слушатели поняли, что результаты опросов зависят от метода сбора данных. Методы, в свою очередь, имеют под собой определенный теоретический базис. Научные теории в психологии опираются на тезисы философии познания. В итоге исследователи имеют в своем распоряжении два возможных подхода к трактовке полученных данных – физикалистский и панпсихистский. Каждый из них позволяет оценить полученные результаты (в рамках подхода). Так, если исследователь решает предпочесть физикалистский (материалистический) подход, в этом случае статистический анализ одних только суждений респондентов не будет иметь смысла. Необходимо выявлять корреляционные взаимосвязи с объективными показателями деятельности персонала (пациентов). С другой стороны, если вопросы в опроснике не подразумевают выбора вариантов ответа, а измеряют ощущения (такова, например, визуально-аналоговая шкала боли), то данная

методика основана на панпсихистском подходе. В этом случае будет некорректно искать корреляции полученных субъективных данных с объективными показателями деятельности опрашиваемых. Тогда следует искать алгоритмы поведения людей (рис. 3). Выявление алгоритмов позволяет облегчить взаимодействия «сотрудник – пациент», «сотрудник – сотрудник» и отрегулировать их при необходимости.

Кроме теоретической подготовки в области философии сознания, в описываемом образовательном блоке представлены материал о правилах статистической обработки полученных данных, обзор современных программных сред и языков для создания статистических моделей. Эти знания важны, так как руководитель должен понимать математическую и техническую основу социологических исследований, быть способным составить техническое задание для исполнителей.

Таким образом, путь адаптации образовательных программ к современным трендам в сфере здравоохранения – это, в первую очередь, направленность содержания обучения на прирост объема современных знаний о социально-психологических методах управления. Программы, созданные Центром развития здравоохранения и социальной сферы Университета Правительства Москвы, ориентированы на развитие коммуникативных навыков руководителя, на оттачивание умений разрабатывать и проводить социальные исследования в среде сотрудников и пациентов медицинских организаций. Способность выстраивать диалоги, обеспечивая обратную связь с персоналом и посетителями, правильная подача информации в мотивационных сообщениях для людей из всех социальных групп, пребывающих в медицинской организации, – это необходимая основа для непрерывного роста качества оказания медицинской помощи в государственных учреждениях столичного мегаполиса.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Постановление Правительства Москвы от 04.06.2019 № 626-ПП «О внесении изменения в постановление Правительства Москвы от 4 октября 2011 г. № 461-ПП». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Постановление Правительства Москвы от 30.12.2020 № 2401-ПП «О территориальной программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи в городе Москве на 2021 и на плановый период 2022 и 2023 годов». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Водопьянова Н. Е. Старченкова Е. С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. СПб.: Питер, 2008. 358 с.
4. Доступность высокотехнологичной помощи в Москве за три года выросла почти на 30 процентов // Официальный сайт Мэра Москвы. 24.08.2022. URL: <https://www.mos.ru/news/item/111906073/> (дата обращения: 10.10.2022).
5. Журихин С. А. VR-технологии в обучении и развитии персонала // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 46–51.
6. Москва выделила миллиард рублей на поддержку научных разработок в медицинской сфере // Официальный сайт Мэра Москвы. 20.10.2021. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/18299/7781050> (дата обращения: 10.10.2022).
7. Патяева Е. Ю. Порождение действия: культурно-деятельностный подход к мотивации человека. М.: Смысл, 2018. 815 с.
8. Фивейский В. Ю. Психологический анализ особенностей личностного и аналитического потенциала руководителей и специалистов системы государственного управления // Московский экономический журнал. 2020. № 12. С. 607–614. Doi: 10.24411/2413-046X-2020-10862.
9. Царанов К. Н. Восприятие культуры безопасности организации медицинскими сотрудниками Германии и России // Research'n Practical Medicine Journal. 2022. № 9 (3). С. 180–191. URL: <https://doi.org/10.17709/2410-1893-2022-9-3-14> (дата обращения: 14.10.2022).
10. Царанов К. Н., Тарбастаев А. Г., Рахматуллин Р. Э., Климова Е. М., Кононов А. Н., Проценко Д. Н. [и др.]. Адаптация и первичная апробация русскоязычной версии опросника «Отношение к безопасности» для медицинских организаций // Менеджер здравоохранения. 2022. № 2. С. 57–64.
11. Центр развития здравоохранения и социальной сферы // Университет Правительства Москвы: [сайт]. URL: <https://mguu.ru/zdrav/> (дата обращения: 27.10.2022).
12. Шварц Ш., Бутенко Т. П., Седова Д. С., Липатова А. С. Уточненная теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России // Психология. Журнал Высшей школы экономики, 2012. Т. 9, № 1. С. 43–70.

REFERENCES

1. *Moscow Government Decree of 04.06.2019 No. 626-PP "On amending Moscow Government Decree of 04.10.2011 No. 461-PP"* Available at: "Consultant Plus". (In Russ.).
2. *Moscow Government Decree of 30.12.2020 No. 2401-PP "On territorial program of State guarantees of free medical assistance in the City of Moscow for 2020 and for the planned period of 2022 and 2023"*. Available at: "Consultant Plus". (In Russ.).
3. Vodopyanova N. Y., Starchenkova E. S. *Sindrom Vygoraniya: Diagnostika i Profilaktika* [The Burnout Syndrome: Diagnostics and Prophylactics]. St. Petersburg: Piter Publ., 2008. 358 p. (In Russ.).
4. Accessibility of High-tech Medical Service in Moscow Has Grown Almost 30%. *Moscow Mayor's official website*, 24.08.2022. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/111906073/> (accessed: 10.10.2022). (In Russ.).
5. Zhurikhin S. A. VR Technologies in Personnel Training and Development. *MMGU Herald*, 2022, no. 2, pp. 46-51. (In Russ.).
6. Moscow Allocates One Billion Rubles in Support of Scientific Development in Medicine. *Moscow Mayor's official website*, 20.10.2021. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/18299/7781050> (accessed: 10.10.2022). (In Russ.).
7. Patyaeva E. Yu. *Porozhdenie Dejstviya: Kul'turno-Deyatelnostnyj Podhod k Motivacii Cheloveka* [Spawning of Activity: Cultural and Activity Approach to a Person's Motivation]. Moscow: Smysl Publ., 2018. 815 p. (In Russ.).
8. Fivaysky V. Y. Psychological Analysis of the Characteristics of the Personal and Analytical Potential of Managers and Specialists of the System Government Controlled. *Moscow Economic Journal*, 2020, no. 12, pp. 607-614. Doi: 10.24411/2413-046X-2020-10862. (In Russ.).
9. Tsaranov K. N. Perception of the organization's safety culture by medical staff in Germany and Russia. *Research and Practical Medicine Journal*, 2022, № 9 (3), pp. 180-191. Available at: <https://doi.org/10.17709/2410-1893-2022-9-3-14> (accessed: 14.10.2022). (In Russ.).
10. Tsaranov K. N., Tarbastayev A. G., Rachmatullin R. E., Klimova E. M., Kononov A. N., Protsenko D. N. [et. al.]. Adaptation and Initial Reliability Testing of the Russian-Language Version of the Safety Attitudes Questionnaire for Medical Organizations. *Manager Zdravoochranenia*, 2022, no. 2, pp. 57-64. (In Russ.).
11. Center for Healthcare and Social Sphere Development. *Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University*: [website]. Available at: <https://mguu.ru/zdrav/> (accessed: 27.10.2022). (In Russ.).
12. Shwartz Sh., Butenko T. P., Sedova D. S., Lipatova A. S. Updated Theory of Basic Individual Values: Russian Application. *Psychology. Journal of Higher School of Economics*, 2012, v. 9, no.1, pp. 43-70. (In Russ.).



УДК [351+353](72)

Н. Б. ПЕНСАДО

Чрезвычайный и Полномочный Посол Мексики в Российской Федерации (находилась в указанной должности с июня 2017 г. по 31 октября 2022 г.)

N. B. PENSADO

Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary of Mexico to the Russian Federation (served as Ambassador from June 2017 to October 31, 2022)

Роль городов в стратегии развития Мексики

The Role of Cities in Mexico's Development Strategy

Осенью 2022 г. в Москве состоялся Фестиваль латиноамериканской и карибской культуры, в котором участвовали как официальные лица, так и представители сферы искусства. В завершение, 23 сентября, Чрезвычайный и Полномочный Посол Мексиканских Соединенных Штатов Н.Б. Пенсадо прочитала лекцию в Университете Правительства Москвы. Приглашение иностранных экспертов по государственному управлению стало доброй традицией вуза. На протяжении многих лет университет развивает отношения с партнерами из других стран, а студенты вуза знакомятся с международными управленческими практиками. Основное внимание в лекции Н.Б. Пенсадо, представленной на страницах журнала, сосредоточено на городском и муниципальном развитии. С 2021 г. в Мексике функционирует государственная электронная система анкетирования для выявления насущных потребностей жителей. Технология искусственного интеллекта помогает обрабатывать результаты опросов, идентифицировать локальные проблемы и разрабатывать общие стратегии устойчивого развития больших и малых городов.

In the autumn of 2022, the Festival of Latin American and Caribbean Culture was held in Moscow, attended by both officials and representatives of culture. At the end, on September 23, the Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary of Mexico to the Russian Federation N. B. Pensado gave a lecture at the Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University. Inviting foreign experts in public administration has become a good tradition of the University. Over the years, the university has been developing relations with partners from other countries, and by that the students get acquainted with the international management practices. The main focus of the lecture by N. B. Pensado, presented in the University Herald was made on issues of urban and municipal development. Since 2021, the state electronic questionnaire system has been operating in Mexico to identify the urgent residents' needs. Artificial intelligence technology helps to process the results of surveys, identify local problems and develop common strategies for the sustainable development of cities and towns.



Ключевые слова: международные связи, Мексика, государственное управление, устойчивое развитие, урбанизм.

Key words: international ties, Mexico, public administration, sustainability, urbanism.

Для цитирования: Пенсадо Н. Б. Роль городов в стратегии развития Мексики // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 4. С. 22–27.

For citation: Pensado N. B. The Role of Cities in Mexico's Development Strategy. *MGUU Herald*, 2022, no. 4, pp. 22-27. (In Russ.).

Москва произвела на меня невероятное впечатление своей политикой городского развития, благодаря которой она стала одним из лучших городов для проживания. Меня несколько не удивило, что в индексе городского процветания, опубликованном ООН (Программа по населенным пунктам ООН-Хабитат) в феврале этого года, Москва заняла третье место по абсолютным показателям и первое место по уровню развития инфраструктуры и качеству жизни. Ваши программы по благоустройству, озеленению, развитию жилого фонда и разработке цифровых средств для улучшения качества жизни граждан всегда вызывают большой интерес. Сегодня мне хотелось бы поделиться нашим опытом в этой области.

Согласно переписи 2020 г., самые густонаселенные города Мексики – Мехико, Тихуана, Экатепек-де-Морелос, Леон, Пуэбла, Сьюдад-Хуарес, Гвадалахара, Сапопан, Монтеррей и Сьюдад-Несауалькойотль.

Федеральное правительство Мексики стремится к достижению целей в области устойчивого развития (ЦУР). В связи с этим было решено сделать ставку на город как на одну из главных движущих сил развития страны, так как в настоящее время город представляет собой одну из первых форм общественной организации, с которой человек вступает в контакт, что существенно повышает его потенциал. Кроме того, все мировые тенденции говорят о том, что урбанизация неуклонно развивается, несмотря на все вызовы, с которыми ей приходится сталкиваться. Согласно докладу на Международном урбанистическом форуме 2022 г., 56% мирового населения живет в городах разной значимости и социально-экономического профиля.

Министерство иностранных дел выступает в роли моста, соединяющего местные власти всей страны с остальным миром для приобретения навыков, обмена опытом и сравнения стратегий.

Министерство развития сельского хозяйства, территорий и городов (СЕДАТУ), в свою очередь, отвечает за то, чтобы идеи и опыт, обмен которыми происходит на международном уровне, укоренились по всей стране, способ-

ствуя устойчивому развитию наших городов. Это активный участник международных форумов, на которых обсуждается государственная политика по осуществлению Новой программы развития городов, принятой в рамках ООН-Хабитат в 2016 г.

Мексика тесно сотрудничает с ООН в названной области. Заместитель министра иностранных дел по многосторонним вопросам и правам человека М. Дельгадо была избрана Председателем Ассамблеи ООН-Хабитат на период с 2019 по 2023 г. Были установлены надежные связи со многими субъектами ООН, агентствами по международному сотрудничеству, академическими кругами, частным сектором и гражданским обществом.

Благодаря полномочиям в сфере внешней политики Министерству иностранных дел удалось выстроить сложную сеть многосторонних связей, позволяющих разрабатывать государственные стратегии для успешного осуществления Повестки дня – 2030, включающей достижение ЦУР и выполнение Новой программы развития городов. Примером коллективного поиска решений одновременно на многих уровнях государственного управления, которые ложатся в основу государственных стратегий, служит Форум альянсов Мексики. Мероприятие было проведено совместно с ООН-Хабитат, СЕДАТУ и Международным саммитом Латинской Америки и Карибского бассейна.

Форум альянсов Мексики состоялся в Мериде (штат Юкатан) в марте 2022 г. В нем участвовало более 230 человек и 20 правительственных учреждений и ведомств федерального, государственного и муниципального уровня. В число участников вошли отечественные и международные организации частного сектора, организации сотрудничества и развития гражданского общества, представители академических кругов и различные профессиональные объединения.

На форуме особое внимание уделялось устойчивому развитию территорий, устойчивому развитию городов, устойчивому развитию общин. Упор был сделан на том, чтобы ЦУР достигались при активном участии субъектов территориального уровня, которые до сих пор к этому не были привлечены. Речь идет

о таких разнообразных субъектах, как индейские общины, граждане африканского происхождения, молодежь, муниципалитеты, сельские общины, кооперативы, местное гражданское общество, а также микро-, малые и средние предприятия. Они должны работать совместно, но каждый при этом должен вносить свой вклад в своей сфере.

На форуме, помимо прочего, были поставлены следующие задачи:

- совместно работать для ускорения процесса социального, экономического и экологического восстановления в условиях пандемии COVID-19;
- признать изменение климата чрезвычайной ситуацией мирового масштаба и принять специальные меры по адаптации и минимизации последствий, основная цель которых – обеспечить безопасность человека перед многочисленными угрозами;
- применять комплексный подход на всех этапах государственной политики: на этапе планирования, разработки программ, определения бюджета, осуществления, мониторинга, оценки и представления отчетов;
- обеспечивать устойчивое развитие, способствующее искоренению нищеты и неравенства во всех его многочисленных проявлениях, отдавая особый приоритет незащищенным слоям населения;
- каждый участник, по мере своих возможностей, должен предоставить технические и трудовые ресурсы.

Правительство Мексики уверено: качественное жилье представляет собой ключевой фактор устойчивого городского развития и процветания

Одним из главных вкладов Министерства иностранных дел Мексики в разработку стратегии городского развития стал проект «Взаимосвязь умных городов». Он реализуется с 2021 г., поэтому сегодня мы уже можем наблюдать его результаты.

Модель развития умных городов основана на шести стержневых концепциях:

- 1) «Экономическое развитие»;
- 2) «Мобильность»;
- 3) «Безопасность»;
- 4) «Человеческое развитие и образование»;
- 5) «Экологическое воздействие»;
- 6) «Качество жизни».

Среди инноваций, задействованных в данном проекте, необходимо упомянуть применение искусственного интеллекта в системе общегосударственного анкетирования в области городского развития, благодаря которой удалось собрать данные, позволяющие председателям городских советов и государственным служащим принимать более эффективные решения.

В феврале 2022 г. министр иностранных дел М. Эдбард объявил о запуске данной системы. Ряд вопросов о здравоохранении, образовании, экологическом воздействии, экономике, инфраструктуре и качестве жизни был адресован всем гражданам на всей территории Мексики. На основе информации, полученной при помощи данной системы, будут разрабатываться стратегии по созданию и развитию умных городов.

На начало июля 2022 г. было зарегистрировано почти 15 тыс. участников в 19 городах. В 12 из них проводились региональные урбанистические форумы, чтобы способствовать анкетированию в сфере городского развития. Больше всего участников насчитывалось в Пуэбле, Гвадалахаре и Чиуауа. Собранные данные помогли определить проблемы, проанализировать их и найти эффективные, быстрые и разумные решения. Например, было выявлено, что мобильность представляет собой одну из самых насущных проблем, особенно для женщин. В силу данного факта была поставлена задача модернизировать систему общественного транспорта, уделяя особое внимание безопасности и недискриминации женщины. Не менее важной задачей, вытекающей из ответов женщин, было развитие инфраструктуры, предусматривающей систему наблюдения и оповещения оперативных служб, размещенную в общественных местах и конфликтных районах.

Таким образом, благодаря ответам участников были выявлены следующие проблемы:

- потеря работы в связи с распространением коронавирусной инфекции (концепция «Качество жизни»);
- переполненные больницы и клиники в связи с распространением коронавирусной инфекции (концепция «Качество жизни» – «Здравоохранение»);
- трудоустройство и повышение заработной платы (концепция «Экономическое развитие»);
- более качественная подготовка преподавателей (концепция «Человеческое развитие и образование»);
- обученная и специализированная полиция (концепция «Безопасность»);
- общественный транспорт (концепция «Мобильность»).

Работа местных органов государственного управления постепенно меняется в положительную сторону под влиянием внедряемой международной практики. Так, например, мэрия города Сьюдад-Хуарес (штат Чиуауа) подписала с ООН-Хабитат договор о сотрудничестве в целях консультирования в рамках осуществления Новой программы развития городов и в целях достижения ЦУР. Аналогичный договор подписала мэрия города Сан-Николас-де-лос-Гарса, штат Нуэво-Леон.

Собранные данные опросов были предоставлены каждой территории. Результаты ожидаются в срок от 6 до 12 месяцев, в зависимости от каждого города. Разработанные модели получают распространение по всей стране с участием ООН-Хабитат. Достижения проекта были представлены на Международном урбанистическом форуме в Польше (июнь 2022 г.).

В июне 2022 г. Национальный жилой фонд трудящихся (ИНФОАВИТ) и ООН-Хабитат подписали договор о техническом сотрудничестве в сфере жилья, городского развития и формирования показателей. Данный договор свидетельствует о том, что правительство Мексики уверено: качественное жилье представляет собой ключевой фактор устойчивого городского развития и процветания. Таким образом, ИНФОАВИТ стремится к тому, чтобы его деятельность способствовала успешному осуществлению Новой программы развития городов и Повестки дня в области устойчивого

развития на территории Мексики на период до 2030 г. В частности, договор о сотрудничестве разрешает следующие действия: укрепление потенциала городского планирования; формирование и анализ пространственных показателей городского масштаба для 25 муниципалитетов, имеющих стратегическое значение для ИНФОАВИТ и Правительства Мексики; анализ интеграции цепочек ценности в отрасли жилищного строительства, динамичное развитие которой способствует укреплению местных рынков.

Министерство иностранных дел Мексики активно делится с зарубежными партнерами опытом, который страна приобретает при разработке и осуществлении стратегий городского развития. В некоторой степени оно служит рупором мексиканских городов на международном уровне. Так, в конце июня 2022 г. Мексика приняла участие в 11-й сессии Всемирного форума городов, прошедшей в Катовице (Польша), где, как сказано ранее, представила свой проект «Взаимосвязь умных городов». Спустя пять дней после начала дебатов заместитель министра М. Дельгадо представила Перечень действий по реализации проекта. Участники признали, что до достижения ЦУР и целей Парижского соглашения еще очень далеко. В документе подчеркивалась необходимость борьбы с кризисными ситуациями в области городского развития, вызванными изменением климата, пандемиями, кризисом биоразнообразия, стихийными бедствиями и антропогенными катастрофами.

Мексика заявила о намерении продолжать работу, направленную на укрепление креативной индустрии

В августе 2022 г. Мексика провела Форум креативных городов Северной Америки. Главной целью мероприятия было обсуждение роли креативных индустрий в устойчивом и недискриминационном развитии территорий, а также укрепление взаимосвязи между различными творческими сферами ЮНЕСКО. На форуме Мексика заявила о намерении продолжать работу, направленную на укрепление

креативной индустрии, а также поддерживать творческий и художественный сектор городов в рамках Повестки дня – 2030 и Новой программы городского развития. Помимо этого, было проведено собрание Сети креативных городов Мексики, в которую входят девять городов, рассматривающих творческие идеи и инновации как стратегический фактор городского развития.

Благодаря усилиям, направленным на модернизацию городов, Мексика приобрела ценный опыт, которым она готова делиться со своими региональными партнерами. Для этой цели в августе 2022 г. в Сапопане (штат Халиско) прошел Международный саммит Латинской Америки и Карибского бассейна в рамках ООН-Хабитат.

Мексика приобрела ценный опыт, которым она готова делиться со своими региональными партнерами

В мероприятиях участвовали лидеры всех трех уровней правительства и представители академических кругов. Одной из главных тем саммита стала разработка единых пове-

сток дня, поскольку города Латинской Америки сталкиваются со сходными проблемами, а также имеют много общего в социальном, экономическом, политическом и территориальном отношении.

Разработка государственной политики с позиции развития городов – важнейшее средство для достижения целей развития любой страны. Мексика приняла этот вызов и применяет активные подходы, вовлекая самые разные субъекты на национальном и международном уровне. Мексика взяла на себя обязательства по достижению ЦУР и осуществлению Новой программы развития городов, стремясь обеспечить недискриминационное развитие, повышающее качество жизни наименее защищенных слоев населения. Создание умных городов по всей стране означает большую работу, но сейчас уже закладываются прочные основы для выполнения поставленной задачи. В этой сфере существуют большие перспективы сотрудничества России и Мексики. Мексиканским городам, безусловно, есть чему научиться у Москвы и других российских городов, а российские города наверняка смогут извлечь уроки из опыта Мексики.

Латинская Америка и Карибский бассейн сегодня – один из важнейших регионов с точки зрения мирового развития. Что особенно значимо, это ключевой международный партнер Москвы, с которым ее связывают тысячи «нитей» в сферах экономики и политики, культуры и науки, образования и спорта.

На протяжении многих лет российская столица сотрудничает с администрациями таких городов, как Мехико, Рио-де-Жанейро, Буэнос-Айрес, Лима, Кито, Гавана. Появление в последнее время новых контактов с городами и странами Центральной Америки и Карибского бассейна подтверждает взаимный интерес государств к кооперации.

Международное сотрудничество, в первую очередь гуманитарное и культурное, в настоящее время приобретает особую важность и большую ценность.

В сентябре 2022 г. в Москве впервые состоялся Фестиваль культуры стран Латинской Америки и Карибского бассейна. В его рамках прошли фотовыставки посольств Боливии и Колумбии, выставка акварелей посольства Перу, ботаническая и книжные выставки посольства Бразилии, лекции и презентации, посвященные современной литературе Южной Америки. Перед участниками выступили с лекциями послы Панамы, Колумбии, Мексики, представитель Посольства Доминиканской Республики. Благодаря богатой культурной программе, составленной гостями с другого континента, наши соотечественники получили возможность поближе познакомиться с разнообразными музыкальными и танцевальными традициями стран Латинской Америки. Российские музыкальные и танцевальные коллективы выступали на торжественном открытии фестиваля, которое было организовано в театре «Золотое кольцо».

Проведение Фестиваля латиноамериканской культуры может войти в столичный обиход в сфере поддержания международных культурных связей и открыть новую веху в истории взаимодействия Москвы с городами и странами региона Латинской Америки и Карибского бассейна, в частности с Мексиканскими Соединенными Штатами. Это придаст дополнительную динамику нашим отношениям.

Мексика сегодня является одним из основных партнеров Москвы, сотрудничество с которым поступательно и последовательно развивается в течение многих лет. В качестве примера стоит упомянуть такие совместные мероприятия, как прошедшие в апреле 2018 г. Дни культуры Москвы в Мехико. Это комплекс культурных, спортивных и бизнес-мероприятий, послуживших импульсом для реализации двумя столицами множества значимых совместных проектов в области экономического развития, здравоохранения, безопасности, культуры и спорта.

Примечательно участие Мексики в 2021 г. в лице генерального директора Национальной ассоциации мексиканских городов по Всемирному наследию Х. О. Гонсалеса в Международном совете по культурному наследию (Москва). Мексика участвовала и в Международной специализированной выставке по сохранению, реставрации, использованию, популяризации культурного наследия «denkmal, Россия – Москва». В рамках мероприятия Посольство Мексики при содействии Правительства Москвы организовало фотовыставку «Мексика: люди и дела».

Как продолжение культурно-гуманитарных связей нельзя не упомянуть и прошедший летом 2018 г. фестиваль Taste of Mexico – яркое культурное событие в жизни столицы. Площадка, функционировавшая в рамках проведения чемпионата мира по футболу 2018 г. в Москве в Гостином Дворе, стала не только зоной ежедневного просмотра футбольных матчей, но и местом притяжения и общения болельщиков из многих стран мира, привнесла культурный и исторический дух Мексики в сердце Москвы.

В декабре 2019 г. в рамках визита московской делегации в Мехико была подписана Программа сотрудничества между Правительством Москвы и Правительством Мехико на 2019–2022 гг. по вопросам культуры и культурного наследия, развития дорожно-транспортной инфраструктуры, спорта и туристической отрасли. Данная программа стала основой для реализации совместных проектов Москвы и Мехико, как и Протокол о намерениях, подписанный между столицами еще в 2014 г. Действуют отдельные документы о сотрудничестве, например, между нашими городскими зоопарками.

Надеемся, что в будущем нас ждет еще много совместных дружеских плодотворных начинаний как в культурно-гуманитарной сфере, так и в области экономики и урбанистики. Уверены, что урбанизм и развитие городской среды – еще одно направление, где мы можем продолжать обмениваться опытом на региональном уровне, стремясь к укреплению бизнес-диалога в интересах расширения торгово-экономической кооперации наших городов и регионов.

А. В. Сибилёва,

начальник Управления международных связей
Департамента внешнеэкономических
и международных связей города Москвы



Н. Ю. ФИЛИМОНОВА
директор Центра развития карьеры
Университета Правительства Москвы

N. Yu. FILIMONOVA
Director of the Center for Career Development of Moscow
Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

Обменные стажировки: опыт Университета Правительства Москвы

Internship Exchanges: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University Own Practices

В течение семи лет Правительство Москвы участвует в организации молодежных карьерных проектов в формате обменных стажировок для разных регионов России. Представители администраций разных городов обмениваются визитами, во время которых делегаты знакомятся с ключевыми проектами принимающей стороны и практиками их реализации. Стажировки благоприятствуют развитию сотрудничества между городами, расширению географии обмена опытом в сфере государственного управления. Участники устанавливают новые деловые контакты, которые в дальнейшем помогают им в создании межрегиональных и межотраслевых городских проектов. На первом этапе в проекте участвовали только Москва и Санкт-Петербург, далее к нему подключились Красноярск, Казань, Свердловская область, Московская область. Освещение программ стажировок в социальных сетях, в СМИ позволяет привлечь новых потенциальных участников проекта, помогает органам власти становиться более открытыми для взаимодействия с жителями, для которых они работают.

For seven years Moscow Government has been organizing youth-oriented projects in the form of internship exchanges with multiple Russian regions. Various Russian cities' administrations' representatives exchange visits, during which they get acquainted with key project of the receiving party and practices of their implementation. The exchanges favor cooperation development of the cities, the widening of the practices' exchange geography in public administration domain. The participants establish new business contacts, which later help them to set up new interregional and intersectoral urban projects. Only Moscow and St. Petersburg were participating in the initial stage of the project, joined by Krasnoyarsk, Kazan, Sverdlovsk Region and Moscow Region at a later stage. Publicity campaign in social and general media helps to engage new potential partners to the project, as well as enable local authorities to open up to interaction with citizens, in whose interests they are working.



Ключевые слова: стажировки, Правительство Москвы, молодежные карьерные проекты.

Key words: internships, Moscow Government, youth-oriented HR projects.

Для цитирования: Филимонова Н. Ю. Обменные стажировки: опыт Университета Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 4. С. 28–35.

For citation: Filimonova N. Yu. Internship Exchanges: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University Own Practices. *MMGU Herald*, 2022, no. 4, pp. 28-35. (In Russ.).

Обменная стажировка – один из вариантов современных кадровых программ для российской молодежи. Ее главная задача – дать возможность участникам приобрести разносторонний управленческий опыт, знакомясь с практиками своих коллег из других успешно развивающихся городов. Формат подразумевает поездки лучших представителей молодежных активистов в соседние регионы для обмена знаниями и налаживания горизонтальных связей между городами. Участники делятся друг с другом опытом реализации городских проектов, а широкое освещение программ в СМИ и социальных сетях позволяет увеличить интерес к ним органов власти и внешней аудитории.

Обменные стажировки дают городским властям ряд преимуществ:

- укрепление сотрудничества между городами;
- поощрение и развитие молодых сотрудников;
- расширение географии обмена опытом в сфере государственного управления.

Благодаря участию в проекте московские управленцы приобретают новые деловые контакты. В дальнейшем эти связи могут стать основой для сотрудничества, помогают выполнять задачи при кросс-функциональном взаимодействии органов власти Правительства Москвы.

При организации стажировки две стороны, участвующие в проекте, – принимающая и отправляющая – делят между собой имеющиеся задачи. Принимающая сторона занимается подготовкой программы – выступлений спикеров, презентаций лучших практик, посещения органов власти, организацией тренингов, выездов на городские объекты и т. д. Она же отвечает за организационное сопровождение делегации – встречу в аэропорту (на вокзале), ежедневный трансфер от отеля до мест проведения мероприятий и между всеми площадками.

Каждый город самостоятельно собирает пул активной молодежи, которая получает пра-

во на участие в обменной стажировке. В Москве на протяжении нескольких лет начиная с 2015 г. на программу отбирали лучших стажеров Правительства Москвы.

У обменных стажировок есть заданная структура и определенный формат, которые подразумевают знакомство делегаций с ключевыми проектами регионов. Однако для организаторов важно не повторять программу ежегодно, и поэтому каждый поток они стремятся сделать особенным, в чем-то уникальным. В каждой обменной стажировке всегда соблюдается баланс деловой и культурной частей программы. Организуются не только презентации городских проектов в формате лекций и дискуссий, но и посещения интересных объектов инфраструктуры, нетворкинг¹, экскурсии и досуговые мероприятия.

Первая обменная стажировка состоялась в 2015 г. Она была организована Управлением государственной службы и кадров Правительства Москвы и Комитетом госслужбы и кадровой политики Санкт-Петербурга. Участниками со стороны столичного мегаполиса были стажеры Правительства Москвы, со стороны Северной столицы – представители молодежного кадрового резерва Санкт-Петербурга. Каждый визит длился пять рабочих дней и являлся частью подготовки новых сотрудников к работе в органах исполнительной власти. Программа обменной стажировки была составлена вслед за тем, как были сформированы списки участников. Такое решение было принято для того, чтобы учесть образовательный профиль стажеров и специфику их профессиональных обязанностей. В итоге все члены делегации смогли получить знания о городских проектах, аналогичных тем, которыми они занимались в своем городе, или соответствующих их профилю обучения в вузе. Так, в Комитете по социальной политике Санкт-Петербурга стажеры Правительства Москвы изучили практику организации мероприятий по реабилитации людей с инвалидностью. Комитет имущественных отношений познакомил их с работой по выявлению

¹ Мероприятия, направленные на формирование и развитие межличностных отношений между участниками.

и устранению незаконно оборудованных торговых точек. Жилищный комитет поделился своим опытом хранения архива документов времен блокады в Великую Отечественную войну. Кроме того, участники стажировки побывали в Калининском садово-парковом хозяйстве, на современном мусороперерабатывающем заводе и в «Горэлектротрансе» [1].

В 2016 г. состоялась вторая обменная стажировка между двумя мегаполисами. Помимо общей культурной программы, включавшей знакомство с историей Смольного, проект содержал прикладную часть, которая была дифференцирована по отраслям управления. Стажеры Правительства Москвы разделились на группы по профессиональным сферам: 1) промышленность и предпринимательство; 2) экология и благоустройство; 3) имущественный комплекс; 4) туризм; 5) образование; 6) молодежная политика. Группы соответственно своей специфике посещали комитеты по природопользованию, охране окружающей среды и обеспечению экологической безопасности, по образованию, по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями, по развитию туризма, предпринимательства и потребительского рынка, по энергетике и инженерному обеспечению, по благоустройству, по промышленной политике и инновациям, были приняты в комитете имущественных отношений.

Помимо посещения органов власти, программа включала визиты в многофункциональные центры оказания услуг и на производственную площадку предприятия «Пиларн». Здесь стажеры познакомились с практикой очистки водной системы в черте города. Были продемонстрированы суда и наземные установки для сбора нефтепродуктов с воды, представлен порядок дноочистных работ на реке Мойке. Стажеры также познакомились с деятельностью предприятия «Экострой», которое принимает опасные отходы от населения. Далее для участников стажировки провели экскурсию по местному метрополитену, чтобы продемонстрировать его специфику и особенности работы машинистов электропоездов.

Представителей молодежного кадрового резерва Санкт-Петербурга, прибывших в Мо-

скову, познакомили с направлениями развития российской столицы, в том числе с развитием транспортной сети и организацией дорожного движения, проектами по работе с молодежью. Обрисовали для них различия между стратегиями развития предпринимательства в двух городах. Большое внимание уделялось вопросам комфортной городской среды, экологии, экономики мегаполиса и социальной защищенности населения. Отдельно были освещены онлайн-проекты – электронные платформы «Наш город» и «Активный гражданин».

Участникам стажировки была предложена разнообразная повестка за рамками деловой части программы. Делегаты из Санкт-Петербурга участвовали в командообразующем тренинге, проходили квесты, встречались с выпускниками программы стажировки в Правительстве Москвы в неформальной атмосфере антикафе. Они посещали экскурсии, мероприятия в рамках «Фестиваля света», театр, Парк культуры и отдыха имени Горького иВДНХ.

Третья обменная стажировка делегатов из Правительства Москвы проходила в Санкт-Петербурге в 2017 г. по новым направлениям проекта стажировок в Правительстве Москвы: «Социальный город», «Правовое пространство», «Медийный город», «Комфортная городская среда». Стажеры из российской столицы посетили Законодательное собрание, Комитет по культуре, Комитет по печати и взаимодействию со СМИ. Их познакомили с результатами работы портала «Наш Санкт-Петербург». Программа также включала культурные мероприятия.

В Москву в тот раз впервые, помимо делегации из Санкт-Петербурга, прибыли участники из Красноярска. Стажерам были представлены молодежные карьерные проекты, программы обучения и способы обратной связи для будущих сотрудников МФЦ «Мои документы», электронные проекты столицы, в частности портал «Душевная Москва» [5], и технологии бронирования помещений для некоммерческих организаций [2], центр поддержки волонтеров [3]. Участников также познакомили с новейшими технологическими системами управления Мосметро, с деятельностью

Департамента торговли и услуг, Мосгордумы и как пример локального управления – с работой управы района Котловка.

В один из дней делегацию разделили на группы по профилям. «Экологи» посетили Люберецкие очистные сооружения, где познакомились с полным циклом очистки воды и осмотрели лабораторию станции. Далее участники нанесли визит в экоцентр «Кусково», занимающийся проблемами экологии и охраны окружающей среды. Вторая группа знакомилась с деятельностью Госинспекции по контролю за использованием объектов недвижимости Москвы. Для третьей группы – стажеров, чей основной профиль включает туризм, – Департамент спорта и туризма организовал знакомство с работой Московского государственного института физической культуры, спорта и туризма имени Ю. А. Сенкевича. Стажеры, специализирующиеся на проблемах социальной и культурной сферы, посетили Департамент культурного наследия, где их познакомили с рабочими процессами и результатами деятельности по охране, сохранению, использованию и популяризации объектов культурного наследия Москвы. Делегаты, которым интересна тема инноваций и предпринимательства, получили приглашение в Департамент науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы. Здесь им представили такие ключевые городские проекты, как Агентство инноваций Москвы, «Малый бизнес Москвы» и Агентство промышленного развития. Одной из самых значимых оказалась встреча участников обменной стажировки с заместителем руководителя Аппарата Мэра и Правительства Москвы П. А. Гончаренко.

Помимо основной части программы, для стажеров были организованы экскурсии на ВДНХ, в парк «Зарядье», в исторические залы Правительства Москвы, Московский зоопарк.

В 2018 г. впервые в рамках программы обменных стажировок Центр развития карьеры Университета Правительства Москвы сотрудничал с администрацией Республики Татарстан. Помимо делегатов из Казани, к числу тех, кто посетил Москву в рамках стажировки, присоединились гости из Красноярского края и Свердловской области. Участники ста-

жировки познакомились с передовыми практиками управления мегаполисом, посетили органы власти столицы, поделились собственными идеями о развитии города и встретились с первыми лицами Правительства Москвы. Стажеры получили представление об опыте управления Москвой и кадровой политике в государственном секторе российской столицы. Им представили наиболее заметные фестивали, конкурсы и спортивные мероприятия, которые здесь проходят, и проект «Московское долголетие». Участники изучили особенности системы работы Московского метрополитена и основные принципы работы центров госуслуг «Мои документы». Делегаты смогли оценить деятельность органов исполнительной власти на муниципальном уровне (на примере Департамента науки, промышленной политики и предпринимательства) и на районном уровне (управа района Котловка). Для участников также была организована экскурсия в «Технополис «Москва», чтобы, в частности, познакомиться с результатами работы отечественных компаний – разработчиков чипов для карт «Тройка» [4] и шлемов виртуальной реальности.

Программа обменной стажировки, как и прежде, имела и досуговую часть, которая включала в том числе посещение ВДНХ, Московского зоопарка и парка «Зарядье», мемориального дома-музея Марины Цветаевой, расположенного в Борисоглебском переулке. В последний день программы делегаты посетили с экскурсией исторические залы Правительства Москвы.

Участники стажировки познакомились с передовыми практиками управления мегаполисом, посетили органы власти столицы, поделились собственными идеями о развитии города

Во время встречного визита в Республику Татарстан стажеры из Правительства Москвы познакомились с мегапроектом по реализации цифровых инноваций в городском пространстве. Так, гости посетили город высоких технологий Иннополис и расположенный на его

территории университет Иннополис, а также особую экономическую зону «Иннополис». Участники смогли узнать подробности того, как функционирует наукоград, занимающийся развитием IT-сферы, о принципах работы университета Иннополис, о системе грантов, условиях обучения и трудоустройства студентов.

Стажерам был представлен всесторонний обзор особенностей управления регионом. Перечень освещенных тем оказался обширным: кадровые программы, нюансы подготовки встреч высокого уровня, лучшие практики законодательных инициатив, эффективной коммуникации органов власти с горожанами, бизнес-структурами, организаторами туристической деятельности, работа по привлечению молодежи. Так, делегаты узнали о проектах Министерства по делам молодежи и Молодежного правительства Республики Татарстан, участников Академии творческой молодежи.

Наконец, были освещены ключевые показатели развития Республики Татарстан и обоснована привлекательность ее территории для инвесторов.

Во время встречного визита в Республику Татарстан стажеры из Правительства Москвы познакомились с мегапроектом по реализации цифровых инноваций в городском пространстве

В рамках культурной части программы стажеры посетили с экскурсией резиденцию Президента Республики Татарстан, Государственный Совет Республики Татарстан, Мэрию Казани, городские парки, «Казань Арена» и «Дворец водных видов спорта».

Программа стажировки включала нетворкинг в формате деловой игры. В мероприятии участвовали гости из российской столицы и сотрудники АНО «Казанский открытый университет талантов 2.0».

Обменная стажировка 2018 г. была первым проектом, в рамках которого происходило ежедневное освещение проводимых мероприятий в социальных сетях. В сумме все сообщения, опубликованные участниками в период пребывания на стажировке, получили более

11,5 тыс. положительных откликов в течение недели после окончания проекта. Всего было насчитано более 40 тыс. просмотров публикаций.

В 2019 г. к участию в обменных стажировках присоединилось Правительство Московской области. В Департаменте культуры стажерам представили перспективные проекты для музеев, культурных центров, библиотек и парков. Департамент предпринимательства и инновационного развития Москвы знакомил с креативной индустрией города, уникальными стартапами в российской столице и программами обучения для молодых бизнесменов.

В Комитете общественных связей и молодежной политики делегаты изучили порядок создания молодежной повестки для города. Во время встречи в ГКУ «Новые технологии управления» специалисты принимающей стороны рассказали о своей работе в рамках электронных проектов – «Активный гражданин», «Электронный дом», «Наш город», других краудсорсинговых платформ. Университет Правительства Москвы совместно с сотрудниками «Технограда» сделал обзор современных взглядов столичных управленцев на будущее Москвы и на перспективные траектории обучения и развития талантливой молодежи.

Деловая программа была дополнена культурно-познавательными мероприятиями. Участники стажировки побывали на экскурсиях в Мэрии Москвы, Музее Москвы, в «Технограде», во дворце государственных услуг «Мои документы» и на ВДНХ. В программу было включено также несколько мероприятий, оставляющих эмоциональные впечатления, например, посещение ледяной пещеры в парке «Зарядье».

В 2019 г. делегаты от Правительства Москвы участвовали в обменных стажировках два раза: весной – в Правительстве Московской области, летом – в структурах системы управления Республики Татарстан.

В Доме Правительства Московской области стажерам рассказали о разных областных проектах, в частности об особенностях формата обменной стажировки. Делегаты побывали

с экскурсией в исторических залах Правительства Московской области. При посещении музея «Новый Иерусалим» они познакомились с уникальными историческими экспонатами, которые представлены в новом цифровом пространстве, созданном на основе современных мультимедийных технологий.

В период пребывания в Республике Татарстан стажерам были представлены передовые практики управления регионом, возможности современных HR-технологий, результаты реформ в сферах транспорта и образования. Были продемонстрированы практики работы с перспективными представителями общества. Программа была построена так, чтобы подчеркнуть равное значение исторического контекста и инновационных ориентиров для будущего городского развития. Так, участников стажировки познакомили с историей и некоторыми легендами древнего города Казани, затем была организована экскурсия в новейший город России – Иннополис. Здесь организаторы провели презентацию проектов региона в интерактивном шоуруме и 5D-кинотеатре Агентства инвестиционного развития.

В 2020 г. проект обменных стажировок был приостановлен из-за сложной эпидемиологической обстановки и ограничений на командировки. Тем не менее Москва продолжила взаимодействовать с другими регионами и развивать отношения с их органами власти. В 2022 г. Мэрия Казани обратилась в Центр развития карьеры при Университете Правительства Москвы с предложением возобновить стажировки.

Формат проекта был изменен. Впервые обменная стажировка для каждой из делегаций длилась не пять дней, а три. Программы в рамках стажировки стали более насыщенными, чтобы стажеры успели полноценно познакомиться с технологиями управления городскими проектами, применяемыми партнерами. Многие участники уже являлись на тот момент выпускниками стажировки, работающими в Правительстве Москвы. Поэтому в новую программу были включены направления прикладного характера, сфокусированные на тех конкретных вопросах управления, которые наиболее важны для развития потенциала города.

Структура обменной стажировки состояла из трех блоков. Первый из них – знакомство с новыми городскими проектами Казани и обмен опытом с руководителями системы городского управления. Были рассмотрены особенности стратегии развития Казани, жизнеобеспечение города, реновация общественных пространств, социальная политика, развитие местных СМИ. Второй блок включал посещение объектов городской инфраструктуры – центра гребных видов спорта, национальной библиотеки, парка «Урам», лагеря «Восток», Дома культуры железнодорожников, молодежного центра «Юлдаш».

Стажерам были представлены передовые практики управления регионом, возможности современных HR-технологий, результаты реформ в сферах транспорта и образования

Третий блок был посвящен нетворкингу и досугу. Стажеры встретились в неформальной обстановке со своими молодыми коллегами с принимающей стороны – побывали на обзорной автобусной экскурсии по Казани и других культурно-познавательных мероприятиях, отражающих национальные традиции и обычаи республики. Пешеходную экскурсию по объектам городской инфраструктуры провел глава администрации Вахитовского и Приволжского районов М. Ф. Закиров.

В Москве для делегатов из Казани подготовили программу, построенную из аналогичных блоков. Первый включал знакомство с городскими проектами Москвы и обмен опытом с руководителями системы городского управления. Были освещены кадровые сервисы Правительства Москвы, работа над брендом работодателя, карьерные проекты, вопросы молодежной политики, мероприятия по развитию комфортной городской среды, социальное развитие, трансформация транспортной системы, проекты «Открой Моспром» и «Техноград» и др.

Второй блок включал визиты в центр московского долголетия «Пресненский», музей Московского метрополитена, «Технополис



Делегаты из Казани во время московской части программы обменной стажировки (фото Н. Падалко, 2022 г.)

«Москва», на ВДНХ и в ее павильоны «Умный город» и «Макет Москвы», посещение одной из фабрик мороженого, фабрики «Красный Октябрь». Третий блок мероприятий был отведен на нетворкинг и досуг.

Результаты обменной стажировки следует оценивать по нескольким критериям. Наиболее важные из них:

- польза для участников;
- преимущества для органов власти с принимающей стороны;
- значимость для города.

Обменные стажировки позволяют расширить кругозор участников, помогают им с другого ракурса взглянуть на привычные сферы деятельности и познакомиться со смежными направлениями, почерпнуть ценные знания о том, как улучшить собственную работу.

В общении с руководителями и специалистами, решающими схожие задачи в другом городе, у людей появляется возможность обменяться контактами для дальнейшего сотрудничества и взаимопомощи. Еще одно преимущество обменных стажировок со-

стоит в том, что проект позволяет поощрить наиболее активных и талантливых молодых специалистов города.

Участники группы, проходящей стажировку, как правило, работают в разных учреждениях и потому не знакомы друг с другом до начала программы. Во время мероприятий они налаживают связи, а впоследствии помогают друг другу в работе над городскими проектами в рамках кросс-функционального взаимодействия между органами власти в Правительстве Москвы.

Для стажеров с минимальным опытом работы обменная стажировка – это возможность развить навыки планирования времени и организованность, поскольку программы очень насыщенные и участникам необходимо четко следовать регламенту.

Помимо практической пользы, обменные стажировки вызывают большой позитивный эмоциональный отклик у участников благодаря экскурсиям, интерактивным занятиям, посещению интересных городских объектов, общению с единомышленниками и атмосфере путешествия в целом.

Органы власти, принимающие участие в обменных стажировках, при подготовке к встрече стажеров получают шанс по-новому взглянуть на свою привычную, ежедневную работу. Они переосмысливают практикуемые подходы, выявляют уникальные практики, которыми можно поделиться с коллегами из других регионов. Кроме того, управленцы получают внешние оценки от приглашенных «наблюдателей», которые могут во время стажировки увидеть систему управления городом изнутри. В итоге управленцы осознают значимость реализуемых ими проектов, благодаря чему в их глазах возрастает ценность собственных знаний и наработок.



Стажеры из Казани во время пребывания в Москве (фото Н. Падалко, 2022 г.)

Участники мероприятий задают вопросы представителям органов власти принимающей стороны, а сами рассказывают о том, как они реализуют аналогичные направления в своем регионе. В обмене опытом удается найти новые решения для рабочих задач в сфере государственного управления. Знакомство управленцев с достижениями городов-партнеров вдохновляет их на качественную работу для своего города, усиливает в них желание сделать его лучше.

Взаимодействие представителей органов власти в ходе обменных стажировок позволяет развивать и укреплять сотрудничество между городами, находить новые точки соприкосновения и сотрудничать в дальнейшем для

Обменные стажировки позволяют расширить кругозор участников, помогают им с другого ракурса взглянуть на привычные сферы деятельности

реализации иных проектов, уже не связанных с обменной стажировкой.

Обменные стажировки способствуют росту информационного охвата городских проектов, привлекая больше внимания внешних наблюдателей в социальных сетях. Таким образом, система городского управления становится более открытой для жителей. Между тем лояльность горожан – одно из важнейших условий эффективной работы городских учреждений.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Гузий А. А., Мурашев И. А. Делимся практиками управления мегаполисом: опыт обменных стажировок // Вестник МГУУ. 2016. № 4. С. 47–48.
2. Как воспользоваться услугами коворкинг-центров НКО // Официальный сайт Мэра Москвы. URL: <https://www.mos.ru/otvet-socialnaya-podderjka/kak-voispolzovatsya-uslugami-kovorking-centrov-nko/> (дата обращения: 22.10.2022).
3. О нас // Мосволонтер. URL: <https://mosvolonter.ru/o-nas> (дата обращения: 22.10.2022).
4. Один из крупнейших банков России начнет выпуск карт с чипом от резидента ОЭЗ «Технополис «Москва» // Агентство промышленного развития. 19.02.2020. URL: https://apr.moscow/about/news/chipy_tehnopolis (дата обращения: 23.10.2022).
5. Цифровой сервис по бронированию помещений для НКО заработал в Москве // Интерфакс. Россия. 05.09.2022. URL: <https://www.interfax-russia.ru/index.php/moscow/news/cifrovoy-servis-po-bronirovaniyu-pomeshcheniy-dlya-nko-zarabotal-v-moskve> (дата обращения: 22.10.2022).

REFERENCES

1. Guziy A. A., Murashev I. A. Sharing Metropolis Managing Practiced: Practices of Intership Exchange. *MMGU Herald*, 2016, no. 4, pp. 47-48. (In Russ.).
2. How to Come to Use Services of NGO Co-working Centers. *Moscow Mayor's official website*. Available at: <https://www.mos.ru/otvet-socialnaya-podderjka/kak-voispolzovatsya-uslugami-kovorking-centrov-nko> (accessed: 22.10.2022). (In Russ.).
3. About Us // Mosvolunteer. Available at: <https://mosvolonter.ru/o-nas> (accessed: 22.10.2022). (In Russ.).
4. One of Russia's Major Banks to Start Issuing Chipped Cards from "Technopolis Moscow" SEZ. *Industrial Development Agency*, 19.02.2020. Available at: https://apr.moscow/about/news/chipy_tehnopolis (accessed: 23.10.2022). (In Russ.).
5. Digital Premises Booking Service for NGOs Has Been Started in Moscow. *Interfax. Russia*, 05.09.2022. Available at: <https://www.interfax-russia.ru/index.php/moscow/news/cifrovoy-servis-po-bronirovaniyu-pomeshcheniy-dlya-nko-zarabotal-v-moskve> (accessed: 22.10.2022). (In Russ.).

**М. В. ТАЛАН**

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

M. V. TALAN

Head of Department of Training State and Municipal Employees of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Psychology

Обучение людей с нарушениями зрения разработке социальных проектов

Teaching People with Visual Disabilities to Develop Social Projects

Отношение общества к феномену инвалидности существенно изменилось за последние десятилетия. В развитие доступной среды в городе стараются вовлекать тех людей, на кого направлена инклюзивная деятельность. Весной 2021 г. стартовала московская городская программа «Действуй без барьеров!» под эгидой Всероссийского общества слепых. Для нее Университет Правительства Москвы разработал обучающий курс по созданию социальных проектов людьми, имеющими инвалидность по зрению. В рамках этого курса участники создавали проекты, направленные на решение задач, важных для горожан с ограниченными возможностями здоровья. Пять проектов получили финансирование в виде грантов и были приняты Москвой к реализации. Обучение горожан, имеющих ограниченные возможности, новым навыкам создает среду для общения людей с разными потребностями. Это взаимодействие участников и организаторов образовательных программ дает более ясное видение того, как должна развиваться Москва с учетом интересов всех жителей.

Perception of disability phenomenon has dramatically changed in our society in recent decades. Development of accessible city environment implies an engagement of those at whom the inclusive initiatives are aimed. “Act in Barrier-free Environment!” Moscow all-city program started in the Spring of 2021 under the auspices of the All-Russia Association of the Blind. For the program Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University has elaborated a targeted educational course to help visually challenged people create social projects. The participants were creating projects spearheaded at solving problems that people with physical disabilities might find useful. Five projects received grants-based financing and were accepted by Moscow Government for realization. Teaching new skills to people with disabilities creates the kind of environment for interaction among people with different needs. This particular relationship within the educational programs between the organizers and participants provides a clearer view of how Moscow should develop in the interests of all its citizens.



Ключевые слова: социальное проектирование, инклюзия, инвалидность, ограниченные возможности здоровья, социальная адаптация, безбарьерная среда.

Key words: social engineering, inclusion, disabilities, limited health abilities, social adaptation, barrier-free environment.

Для цитирования: Талан М. В. Обучение людей с нарушениями зрения разработке социальных проектов // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 4. С. 36–40.

For citation: Talan M. V. Teaching People with Visual Disabilities to Create Social Projects. *MMGU Herald*, 2022, no. 4, pp. 36-40. (In Russ.).

Создание в городе таких условий, чтобы все горожане, включая людей с особенностями здоровья, могли вести полноценный образ жизни, – одна из приоритетных задач столичного правительства. В Москве более миллиона жителей, имеющих инвалидность. Отношение общества к феномену инвалидности сильно поменялось в последние десятилетия, и эволюция взглядов продиктовала новые этические установки в управлении развитием городской среды. В российской столице в основе городских градостроительных проектов, проектов развития жилищно-коммунального хозяйства заложена идея инклюзивности, практическое воплощение которой делает город более комфортным для жизни в нем. Цели и приоритеты государственной политики в данной сфере закреплены в законодательстве Российской Федерации и ее столицы [1, 2]. Сегодня каждый гражданин с ограниченными возможностями здоровья должен быть обеспечен свободным доступом к пользованию различными социальными, транспортными, культурными объектами города – всеми видами транспорта, магазинами, библиотеками, музеями, детскими садами и школами, городскими парками, аэропортами и железнодорожными станциями и т. д.

За последнее время в городе сделано очень многое для приспособления столичной инфраструктуры к потребностям уязвимых категорий москвичей [3]. Примечательно, что сами люди с инвалидностью с готовностью включаются в решение подобных задач. Под развитием инклюзивного пространства в городе обычно понимают создание различных удобств в зданиях и на улице и городских услуг – конструирование съездов для инвалидных колясок на тротуарах, установку светофоров со звуковым сигналом для слабовидящих и незрячих людей, обустройство пандусов у подъездов, расширение дверных проемов, установку тактильных покрытий, оборудование мест для передвижения инвалидов в транспорте и т. п. Все эти улучшения так или иначе включены в спектр задач городского управления. Учреждения культуры создают проекты, помогая людям с нарушениями здоровья, например зрения [8], посещать выставки и более полно-

ценно знакомиться с представленными объектами искусства. Такая деятельность отражает принцип: «город – для каждого». Однако идея инклюзии шире, чем буквальный смысл этого постулата. Инклюзивность по своей сути подразумевает вовлечение тех, на кого направлена инклюзивная деятельность, в создание комфортных условий для жизни в городе.

Университет Правительства Москвы вносит свой вклад в привлечение горожан к совершенствованию доступной городской среды, независимо от их возможностей, но желающих участвовать в развитии города. Весной 2021 г. стартовала московская городская программа «Действуй без барьеров!» [5]. Ее организаторами выступили Московская городская организация Всероссийского общества слепых и Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы. Согласно замыслу, участники программы – люди с инвалидностью по зрению – получают возможность приобрести новые компетенции, которые помогают в решении социально значимых проблем. Второй год на базе Университета Правительства Москвы в рамках данной программы реализуется обучающий курс по созданию социальных проектов.

Университет совместно с Государственным музеем – культурным центром «Интеграция» разработал интенсивный обучающий курс по социальному проектированию

Сама программа «Действуй без барьеров!» включает в себя несколько этапов [4]. Сначала происходит отбор участников для обучения в Школе социального проектирования. Организаторы оценивают все заявки, учитывают личный опыт взаимодействия людей, имеющих инвалидность по зрению, с городской средой, их профессиональные навыки.

На втором этапе те, кто успешно прошел отбор, приступают к занятиям в Школе социального проектирования. По окончании обучения участники представляют собственные проекты, ориентированные на решение социально значимых проблем в столице.



Слушатели курса «Создание социальных проектов» в Университете Правительства Москвы (фото Н. Падалко, 2021 г.)

Третий этап программы представляет собой общий конкурс. Участники презентуют командные проекты, каждый из которых содержит в себе конкретный путь решения того или иного актуального вопроса, касающегося жизни людей с инвалидностью по зрению. При оценке работ экспертное жюри конкурса учитывает уникальность идеи, эффективность проекта, его реалистичность и обоснованность. Берутся в расчет территориальный охват реализации и перспективы дальнейшего развития проекта.

В 2021 г. второй этап программы «Действуй без барьеров!» проходил на площадке, предоставленной Университетом Правительства Москвы, и с участием его специалистов и преподавателей. Для реализации этого этапа университет совместно с Государственным музеем – культурным центром «Интеграция» разработал интенсивный обучающий курс по социальному проектированию («Создание социальных проектов») специально для программы «Действуй без барьеров!». Основная идея мероприятия – научить людей с нарушениями зрения разрабатывать и реализовывать социальные проекты для горожан с такими же потребностями, как у них, и вызванными сходными особенностями здоровья. Именно эти люди лучше других понимают, что именно и как нужно улучшить, чтобы увеличить для них доступность городской среды. Научившись проектированию, эти новые разработчики могут сами влиять на качество социальных услуг, оказываемых им различными учреждениями столицы, и воплощать в жизнь собственные идеи.

На занятиях слушатели курса изучают принципы и методы социального проектирования, планируют ресурсную базу проекта и информационное сопровождение, осваивают

механизмы реализации проекта. Участники также учатся правильно оформлять проектную документацию и оценивать эффективность проекта.

В качестве разработчиков и преподавателей программы выступили сотрудники кафедры социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы – М. В. Селеменова, Е. В. Климкович, А. Ю. Трубецкая.

В самом начале обучения участники объединились в несколько команд, и каждая занималась разработкой своего проекта. Такой подход позволил слушателям не только получить теоретические знания о механизмах создания социальных проектов, но и сразу же применить свои знания на практике. К окончанию обучающего курса появилось пять проектов, каждый из которых был направлен на решение конкретных проблем, актуальных для незрячих москвичей.

Первый проект (руководитель – Т. С. Белова), Blind fashion («Модный незрячий»), был направлен на создание инструментов для формирования и поддержания привлекательного внешнего образа москвичей с инвалидностью по зрению. На этапе разработки проекта члены команды провели анкетирование. Согласно результатам исследования, 86,4% опрошенных хотели бы воспользоваться помощью стилистов при подборе одежды [7]. Таким образом, идея создать специальную интернет-платформу, с помощью которой люди с нарушениями зрения могли бы консультироваться с профессионалами в сфере моды, выглядела оправданной. Создатели проекта также предложили составить памятку для незрячих людей о цветах и об их гармоничных сочетаниях. Разработчики организовали поиск стилистов, которых могло бы заинтересовать участие в данном проекте.

Второй проект (руководитель – Г. Ю. Доля), «Видимая Москва», включал в себя создание специальной модели информирования москвичей, потерявших зрение в течение жизни. Для решения главной задачи проекта разработчики предложили организовать специальное информационное бюро, которое будет собирать информацию обо всех важных организациях.

Цель работы бюро – облегчать интеграцию москвичей с инвалидностью по зрению в общественную и культурную жизнь города. В ходе подготовки к реализации проекта участники изучили нормативную базу Главного бюро медико-социальной экспертизы Москвы и провели социальный опрос жителей столицы, потерявших зрение не более двух лет назад. Полученные данные были использованы для разработки проекта.

Третий проект (руководитель – А. В. Попко), «Гуляем по парку», посвящен созданию доступной среды для людей с инвалидностью по зрению в пределах парковой территории музея-заповедника «Царицыно». В результате реализации проекта жители с указанными особенностями здоровья смогут самостоятельно и безопасно посещать царицынский парк. Команда проекта предложила создать навигационные треки для комфортного перемещения по озелененному пространству. Треки должны быть заложены таким образом, чтобы незрячий человек мог самостоятельно гулять по территории комплекса, с легкостью обходить все препятствия, а также получить представление об эстетической составляющей парка. В ходе реализации проекта участники самостоятельно тестировали созданные треки на местности и готовили специальные памятки для сотрудников музея-заповедника «Царицыно».

Четвертый проект (руководитель – С. Г. Телицына), «Ездите с нами, ездите сами», был нацелен на улучшение качества взаимодействия сотрудников центра обеспечения мобильности пассажиров (ЦОМП) и москвичей с инвалидностью по зрению. Участники команды проекта провели опрос среди горожан, которые имеют нарушения зрения и при этом являются активными пользователями Московского метрополитена. В рамках работы над проектом была организована встреча с руководством ЦОМП, чтобы обсудить направления сотрудничества. Результаты анализа полученных данных легли в основу обучающих материалов для сотрудников ЦОМП и послужили базой для дальнейшего развития проекта.

Пятый проект (руководитель – Э. П. Мнацаканян), «Социальный арт-лифт», был наце-

лен на внедрение методики индивидуальной арт-терапии для реабилитации людей с инвалидностью по зрению. В своем изначальном виде проект был локальным – ориентированным на москвичей, состоящих в московской городской организации Всероссийского общества слепых «Дорогомилово». Его задача заключалась в том, чтобы оказывать индивидуальную помощь незрячим горожанам в реализации их творческих идей. Разработчики провели опрос среди потенциальных пользователей проекта и организовали собрание реабилитологов, которые могли бы взаимодействовать с целевой аудиторией. В работе с участниками программы проекта нужно определить их творческие интересы, потребности и в итоге составить для каждого индивидуальную программу личностной арт-терапии. Созданная в рамках проекта методика поможет вывести работу социальных служб города на новый уровень оказания услуг социокультурной реабилитации.

После того как слушатели завершили обучение по курсу «Создание социальных проектов», все пять работ были представлены на конкурс. Конкурсное жюри состояло из экспертов Московской городской организации Всероссийского общества слепых. По итогам экспертизы проекты участников получили не только высокие оценки, но и необходимое финансовое обеспечение в виде грантов [6]. Важно и ценно то, что сейчас проекты-победители, получив материальную поддержку, реализуются в Москве, и эту работу продолжают контролировать выпускники курса, созданного Университетом Правительства Москвы.

В настоящее время вуз намерен разрабатывать и внедрять новые программы для обучения людей с ограничениями здоровья совместно с Государственным музеем – культурным центром «Интеграция». Так, к ноябрю 2022 г. была запущена программа повышения квалификации для людей с нарушением функций опорно-двигательного аппарата. Специалисты университета готовили ее, опираясь на успешный опыт предыдущего образовательного курса.

Обучающие программы для горожан с ограниченными возможностями здоровья дают

и участникам, и организаторам более ясное видение того, как должен развиваться город с учетом интересов всех жителей. Приходит понимание, что проблема доступности – это не только создание доступной городской среды, но и формирование иного отношения к тем, кто ограничен в своих физических возможностях из-за особенностей здоровья. Горо-

жане учатся справедливо оценивать сложности, с которыми сталкиваются их ближние, и приобретают умения правильно и вовремя предлагать помощь. Они также учатся не обижаться, когда от такой помощи отказываются, потому что люди с ограничениями здоровья часто бывают гораздо более самостоятельными, чем кажется.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Государственная программа РФ «Доступная среда» (утв. Постановлением Правительства РФ от 29.03.2019 № 363 (в ред. от 18.10.2021). Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Закон города Москвы от 17.01.2001 № 3 (ред. от 08.06.2022) «Об обеспечении беспрепятственного доступа инвалидов и иных маломобильных граждан к объектам социальной, транспортной и инженерной инфраструктур города Москвы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Володин А. А. Москва без барьеров: создаем равные возможности для горожан // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 2. С. 3–8.
4. «Действуй без барьеров!» // Центр социокультурных программ «ЛЮДИ ИН»: [сайт]. URL: <https://peoplein.ru/news/kcd85rwd87et/> (дата обращения: 03.10.2022).
5. «Действуй без барьеров!»: Москва становится доступнее для жителей с нарушениями зрения // Официальный сайт Мэра Москвы, 12.04.2022. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/1299/8231050/> (дата обращения: 27.09.2022).
6. Конкурс грантов «Москва – добрый город» // Комплекс социального развития Москвы: [сайт]. URL: <https://dobrayamoskva.ru/grants-2021/> (дата обращения: 03.10.2022).
7. Московская городская организация ВОС реализует социальный проект «Модный незрячий» в рамках программы «Действуй без барьеров!» // Всероссийское общество слепых. Новости регионов: [сайт]. 12.01.2022. URL: <https://www.vos.org.ru> (дата обращения: 03.10.2022).
8. Фокина Е. Б. Инклюзивные проекты музея-заповедника «Царицыно» // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 2. С. 22–27.

REFERENCES

1. "Accessible Environment" Russian Federation State Program (as approved by Government of the Russian Federation Decree of 29.03.2019 No. 363 (as amended on 18.10.2021). Available at: "Consultant Plus". (In Russ.).
2. Law of the City of Moscow of 17.01.2001 No. 3 (as amended on 20.02.2019) "On Securing Barrier-free Access of Invalids and Other Citizens with Limited Mobility to Facilities of Social, Transportation and Engineer Infrastructure in the City of Moscow". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. Volodin A. A. Barriers-free Moscow: We Create Equal Opportunities for Citizens. *MMGU Herald*, 2021, no. 2, pp. 3-8. (In Russ.).
4. "Act in Barriers-free Environment!". Center for social and cultural programs "PEOPLE IN": [website]. Available at: <https://peoplein.ru/news/kcd85rwd87et/> (accessed: 03.10.2022). (In Russ.).
5. "Act in Barrier-free Environment!": Moscow Becomes Accessible to People with Vision Disorders. *Moscow Mayor's official website*, 12.04.2022. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/1299/8231050/> (accessed: 27.09.2022). (In Russ.).
6. "Moscow – a Compassionate City" Grants' Competition. *Moscow's Social Development Complex*: [website]. Available at: <https://dobrayamoskva.ru/grants-2021/> (accessed: 03.10.2022). (In Russ.).
7. Moscow City Organization "The All-Russia Association of the Blind" is Running the "Fashionable Blindman" Social Project as Part of the "Act in Barriers-free Environment" program. *The All-Russia Association of the Blind*: [website]. Available at: <https://www.vos.org.ru> (accessed: 03.10.2022). (In Russ.).
8. Fokina E. B. Inclusive Projects of "Tsaritsyno" Nature Reserve-Museum. *MMGU Herald*, 2021, no. 2, pp. 22-27. (In Russ.).



Диалог в науке и практике городского управления

Материалы круглого стола

Dialogue in the Science and Practice of City Management

Roundtable Discussion Docs

Для университета – всех его подразделений – как единого экспертного центра важно достичь общего понимания путей развития города. В марте 2021 г. был запущен общеуниверситетский научный проект – «Диалог в контексте современной науки и практики управления городом». Сегодня диалог как способ познания действительности и ее преобразования чрезвычайно актуален для общества. В цифровой век диалог выступает чуть ли не самым эффективным инструментом управления всеми сферами жизни города. На круглом столе, посвященном роли диалога в современном мире, преподаватели и эксперты Университета Правительства Москвы обсудили значение и перспективы применения этого универсального средства взаимодействия людей.

For the University – for all its units, as one expert center, it is imperative to reach a consensus over the issue of the ways of the city’s path to the future. In March 2021 a university wide research project was launched, named “Dialogue in the context of contemporary science and practice of managing a city”. Dialogue today, as a way of getting to know the reality and its transformation, is of utmost importance for the society. In this digital age dialogue comes to the fore as nearly the most effective implement of managing all city’s walks of life. In the course of deliberations at the round table discussion the faculty members and the experts of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University considered the value and the prospects of implementing this universal means of human interaction.

Ключевые слова: Университет Правительства Москвы, высшее образование, деловые коммуникации.

Key words: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, higher education, business communications.

■ **А. А. Александров, проректор по высшему образованию и молодежной политике Университета Правительства Москвы, кандидат исторических наук:**

В Университете Правительства Москвы каждая кафедра вносит свой вклад в фундаментальные и прикладные направления науки. Эксперты кадровых сервисов и программ дополнительного образования ведут уникальные

научно-практические проекты. Объединяет все наши работы сфера изучения – городское администрирование и управление персоналом государственных органов, некоммерческих и коммерческих организаций города. Интеграция совместной работы различных подразделений вуза, разумеется, нужна не для унификации – научный труд самобытен и самостоятелен. Речь идет о взаимном обогащении идеями,

развитии междисциплинарного подхода, доброкачественной синергии. Для развития университета как единого экспертного центра важны общие корпоративные ценности. Нужен совместный анализ сути города XXI в., путей его устойчивого развития. Именно поэтому в 2019 г. студенчеству нашего вуза была предложена первая общая тема для изучения: «Парк будущего: наука и история для нового концепта управления городом». Конференции, публикации, выпускные квалификационные работы студентов всех семи направлений высшего образования Университета Правительства Москвы показали практическую пользу анализа единой темы. В марте 2021 г. был дан старт очередному университетскому научному проекту. Его тема – «Диалог в контексте современной науки и практики управления городом». На протяжении столетий философы именно в форме диалога формулировали ключевые идеи и принципы человечества. Социология, педагогика, культурология, теории коммуникаций изучают различные аспекты диалога. Научное сообщество нашего университета всегда стремилось содействовать развитию доктрины управления городом на основе диалогического метода. Наш круглый стол посвящен обсуждению выводов и наблюдений, сделанных нашими коллегами.

Для развития университета как единого экспертного центра важны общие корпоративные ценности

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

Сегодня каждый из нас существует в постоянном внутреннем диалоге с самим собой, анализируя внешний мир и пересматривая опыт своей жизнедеятельности. Богатая на кардинальные перемены внешняя среда заставляет изменяться, адаптироваться, по-новому учиться рефлексировать в мыслях и реализовываться в высказываниях и поступках. В науке и практике, в обучении вновь становится актуален формат диалога как универсального способа познания действительности и ее преобразования.

Если мы посмотрим широко, в общечеловеческом плане, то диалог выступает самым распространенным, самым эффективным, поистине уникальным инструментом коммуникации и управления. Разработка всех решений проходит через учет интересов сторон и их согласование именно в диалоге. Диалог включает в себя и содержание проблемы, и пути ее возможного решения. Участником нашего диалога с жизнью выступает еще один голос – голос нашего большого города. Зачастую именно он становится решающим в нашем выборе модели жизни, модели бизнеса и даже модели семьи, особенно если это голос Москвы.

Современные города – это сложные саморазвивающиеся системы, наука относит их к особой категории экосистем, подчеркивая, что они имеют индивидуальный характер развития и являются субъектами, а не объектами управления. Упрощенно говоря, города – это «живые организмы», некое выражение нашего коллективного бессознательного, и с ними можно и нужно вступать в диалог. Наука помогает понять непостоянный характер городских экосистем, где множество независимых участников, вступая в свободные отношения, обмениваются ресурсами или совместно их используют и создают продукты с особенной потребительской ценностью.

Городские экосистемы используют новый подход к ресурсам, они накапливают их, распределяя, и экономят тем самым на транзакционных издержках. Первым шагом на пути к успешному развитию должно стать осознание невозможности использования старых методов в новых моделях городского развития. Ресурсами городских экосистем в первую очередь становятся городской бренд, репутация, творческий потенциал, которые позволяют эффективно использовать базовые городские ресурсы: рабочую силу, инфраструктуру, производственные и цифровые технологии. Наука напоминает практике городского управления о том, что новые модели взаимодействия не поддаются логике старого управления, а главным социальным капиталом в экосистемах выступает доверие. Городское управление для обеспечения доверия как социального капитала городской экосистемы должно находиться с ней в процессе непрерывного активного

диалога, позволяющего совершенствовать взаимодействие в режиме реального времени через цепочку непрерывных улучшений.

Сегодня важным элементом новых технологий в управлении городом является диалог между городскими органами власти и жителями. Основное требование к современным управленческим технологиям – усиление доверия со стороны общества, обеспечение рациональности и эффективности аппарата государственного управления. Одним из вариантов диалога Правительства Москвы и москвичей, доказавшим свою эффективность, является система электронных опросов «Активный гражданин».

Интересно взглянуть с точки зрения диалогического подхода на уже известный и активно используемый инструмент коммуникации органов власти и общества – мониторинг. Его диалогическая конструкция взаимодействия строится на равноправии, а в выборе сюжетов мониторинга участвуют и власть, и общество. Не менее активно в государственном управлении используется технология краудсорсинга. Коллектив обладает большими знаниями и умениями, нежели отдельный человек, и важно предоставить к этим знаниям доступ для тех, кто развивает город. В практике Правительства Москвы можно увидеть реализацию краудсорсинга на платформе «Город идей».

Большое количество новых технологий управления, иногда радикально отличающихся от уже используемых, предъявляет серьезные требования к компетенциям специалистов в сфере городского управления. Компетенции современного специалиста обновляются каждое пятилетие, и запрос на непрерывное качественное профессиональное образование становится важной частью диалога Москвы и ее жителей. Поэтому и в процессе обучения студентов, помимо традиционных форм обучения, активно применяются актуальные кейсы, практические ситуации, решаются реальные задачи. Именно сплав теоретической подготовки и практического опыта наших преподавателей позволяет вести эффективный диалог со студентами в процессе обучения.

Знание теоретических основ и управленческих практик, анализ современных проблем – все говорит о том, что для процветания и раз-

вития мегаполиса необходим и эффективен диалог в науке, образовании и прикладной сфере городского управления.

Диалог включает в себя и содержание проблемы, и пути ее возможного решения

Л. А. Соколов, профессор государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, профессор:

Слово «диалог» имеет греческое происхождение и очень многогранно. «Диа», обычно переводимое как «через», имеет также значение полноты, завершенного действия, движения от начала до конца, как в слове «диагноз» – «полное, окончательное знание». «Диа» глубоко диалектично. Линия разграничения одновременно является и границей контакта, линией взаимодействия, объединения.

«Логос» также многогранен. Это и «слово», и «разум», и «понятие», и «смысл», и «учение» (наука), и даже одно из Лиц Святой Троицы – Сын Божий.

Таким образом, диалог – это путь, который участники общения проходят, обмениваясь идеями, раскрывая друг другу суть своих мыслей и находясь в совместном поиске истины. Для успеха любого диалога как формы общения важны две вещи – понимание цели, к которой участники общения движутся, и наличие чего-то общего. Потому общение и называется общением.

Обучение, несомненно, является формой общения, более того, формой диалога. У обучения специалистов-практиков есть определенная специфика. Практики – это люди, как правило, имеющие определенный жизненный опыт, сформировавшиеся взгляды. Их восприятие преподавателя и преподаваемого им материала отличается критичностью. Если школьник большей частью впитывает в себя то, что ему говорят учителя, то взрослый человек вполне может поставить под сомнение жизнеспособность той или иной теории, практическую применимость того или иного метода. Более того, нередко практики скептически относятся к теории, изложенной в учебнике, зная, что реальность порой заметно отличается от теоретических

выкладок. Практикам важно, чтобы то, чему они обучаются, можно было применить в той самой реальной жизни, и не в будущем, а по возможности прямо сейчас. Недаром известный специалист по обучению принцип «70–20–10» гласит: 70% обучения происходит непосредственно в процессе выполнения работы.

Еще одно важное обстоятельство: практики – это работающие люди. Если говорить об Университете Правительства Москвы, то многие из тех, кто здесь учится, трудятся в системе государственного и муниципального управления или в подведомственных организациях. Рабочая нагрузка в учреждениях государственного сектора не только достаточно велика по объему, но и часто трудно прогнозируема. Так, главе районной управы, занятому решением насущных задач, бывает трудно выделить в своем будничном графике время, которого будет достаточно для регулярного очного обучения в университете, например, в зимний период в дни непрекращающегося сильного снегопада. Поэтому для работников государственных учреждений могут быть более актуальны онлайн-форматы обучения (и, соответственно, диалога).

Исходя из сказанного, в обучении специалистов-практиков роль диалога как фундаментального принципа обучения очень велика. Фактически здесь происходит несколько диалогов:

- диалог обучающего и обучающегося. В это время идут обсуждение и осмысление тех или иных концепций, теорий, методик, практики их применения;
- диалог обучающихся между собой. Обладая определенным, часто весьма значительным, жизненным и профессиональным опытом, практики становятся друг для друга серьезным ресурсом, в диалоге обмениваясь своими вариантами решений тех или иных задач, извлеченными уроками, удачными находками («лайфхаками»);
- диалог обучающихся с их рабочим и жизненным окружением, из которого они, с одной стороны, черпают практические примеры и в котором, с другой стороны, пробуют применять знания, навыки и технологии;

- внутренний диалог обучающегося с самим собой – важнейшая часть обучения. В этом непрекращающемся диалоге происходит критическое осмысление полученного знания и опыта, формируются вопросы, развиваются идеи, приобретенные в процессе обучения, и рождаются новые.

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

Мероприятия и события, реализуемые в социально-культурной сфере Москвы, отличаются ярко выраженной проектной направленностью. Управление ими требует принятия своевременных и неоднозначных решений. Трудовые, творческие, материальные и финансовые ресурсы сферы культуры «завязаны» на более глобальные процессы общего развития столичного мегаполиса. Это все определяет новое содержание подготовки специалистов данной сферы. Требуется профессиональный диалог между различными субъектами управленческой деятельности.

Обучение четкому взаимодействию всех составляющих социально-культурного процесса – характерная черта при использовании диалога как метода подготовки специалистов на кафедре социально-гуманитарных дисциплин и истории права. Ведущее значение придается подробной разработке новых культурных продуктов (социально-культурных услуг), порядку их творческого создания, формированию ресурсной базы, финансированию деятельности, правильному взаимодействию с партнерами, продвижению и реализации уже готовых проектов.

Социально-культурное проектирование в современной Москве имеет огромное количество оперативных элементов. Этот факт представляется удобным обстоятельством для осуществления диалога студентов и преподавателей, студентов и педагогов-практиков. Существует реальная возможность для включения студента в непосредственную работу проектной команды. Отработка необходимых навыков профессионального становления вплетается в практику образовательного процесса. Преподаватель

из ментора и контролера объективно превращается в высококвалифицированного соучастника.

Диалоговый (соучастный) формат реализации социально-культурных проектов позволяет готовить компетентных управленцев, хорошо разбирающихся как в творческой, так и в менеджерской составляющей культурной деятельности. Диалог присутствует на всем протяжении работы над проектом – от создания сюжетно-образной композиции, позиционирования эмоционально-выразительных средств до организации сценических площадок, привлечения средств и взаимодействия с властями. Студенты приобретают прочные навыки соединения в мероприятии всех значимых для нужного социального результата факторов. Логичность, стройность и целостность – вот признаки эффективной работы студента, обучающегося на основе диалога с уже опытными профессионалами.

Участие студентов в диалоговом (соучастном) проектировании помогает четкому осознанию ими основных критериев эффективности социально-культурной деятельности. Они начинают понимать, что для успеха нужна оригинальная и в то же время реалистичная идея. Студенты осознают социальную или творческо-производственную значимость целей культурного проекта, его развивающие, воспитательные и эстетические возможности влияния на целевую аудиторию. Дополнительно к этому студент обучается навыкам использования возможностей потенциальных партнеров и делового потенциала самой проектной команды.

Формированию таких навыков во многом способствует внедрение практико-ориентированного подхода в образовательный процесс. Без прямого диалога обучающего и обучаемого это практически невозможно. Использование реальных кейсов и практического материала при подготовке и проведении занятий, организация выездных занятий и встреч с руководителями учреждений культуры и отраслевых структур – вот составляющие настоящего диалога педагога и студента. Еще эффективнее подготовка современного специалиста сферы культуры может стать при одновременном применении метода диалога и соучастного проектирования в образовательном процессе.

Этот подход сегодня активно используется для вовлечения местных сообществ в деятельность по улучшению качества городской среды и улучшению качества жизни. Его суть состоит в том, что для совместной выработки решения проблемы используется коллективный интеллект членов сообщества, и в ходе взаимодействия всех заинтересованных сторон вырабатывается более оригинальное и эффективное решение. Главным отличием такого подхода является то, что не просто учитывается мнение участников, их желания и потребности, а что они наделяются ответственностью за результат и развитие проектов, направленных на решение общественно значимых задач.

Примером успешного опыта внедрения метода в образовательный процесс в Университете Правительства Москвы является создание на кафедре социально-гуманитарных дисциплин и истории права Центра социально-культурного проектирования. Центр создан на базе инициативного студенческого проекта «Лаборатория квеста».

Основные идеи, через которые реализуется метод диалогового (соучастного) проектирования, состоят в следующем: студент – субъект, а не объект воздействия; создание и реализация проектов осуществляются не для студентов, а вместе со студентами; университет и студенческое сообщество – партнеры; ядро продуктов – знания в области культуры, истории, науки, развития и достижений страны и родного города.

Использование метода предполагает опору на ряд основных принципов: добровольность и возможность участия; высокая степень самостоятельности студента; распределенная ответственность за процесс реализации и результат проекта; совместная работа над ошибками вместо критики; уважение, поддержка, ценность вклада каждого; посильное распределение ролей с учетом интересов и возможностей каждого.

В 2022 г. по инициативе и силами студентов были реализованы проекты «Москва в деталях», «Профессионалы Москвы», «О России с любовью». Студенты приняли участие в разработке контента для ряда проектов, реализованных в партнерстве с университетом, структурными подразделениями Правительства Москвы и другими организациями. Самыми крупными из них

стали «ProfiVibe «Навыки успешного управленца», серия тимбилдингов для стажеров Правительства Москвы, «Архитектурный квиз и квест» для Молодежного форума «Наследие», серия мероприятий «Наука в городе» для Всероссийского фестиваля НАУКА 0+. Всего при активном вовлечении студентов было разработано и реализовано более 50 мероприятий различной направленности, участие в которых приняли более 4,5 тыс. человек.

Соучастное проектирование практикуется в Университете Правительства Москвы путем диалога между структурами университета, студентами и населением города. Примером подобного взаимодействия может послужить проект, инициированный местным сообществом района Гагаринский. Совместно с инициативной группой жителей директор Центра социально-культурного проектирования университета Е. В. Климкович, его сотрудники К. Р. Ахтиярова и С. В. Толордава, а также студенты вуза разработали городское мероприятие «День Победы всем двором», приуроченное к государственному празднику 9 Мая.

Некоммерческие организации, вступая в социальный диалог, сотрудничают со многими департаментами и комитетами Москвы

Работа с молодежью также одно из основных направлений деятельности университета. И в этой сфере используется механизм соучастного (диалогового) проектирования. Тема профориентации приоритетна для многих представителей молодежи города, и этой теме был посвящен фестиваль «Профнавигатор» в парке имени Ю. М. Лужкова. В рамках фестиваля силами студентов и сотрудников университета был реализован квест «Профбудущее», посвященный трендам на рынке труда и востребованным профессиям.

Применение метода диалога в образовательном процессе позволяет выявлять и вовлекать в практическую деятельность наиболее активных студентов, развивать социальные связи и коммуникации, обновлять проекты, укреплять управленческие навыки.

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

Стремительное развитие крупного города сопряжено с актуализацией социально значимой проблематики. Она непосредственно влияет на выбор направлений и приоритетов качественного и количественного преобразования мегаполиса. Ведется активный поиск новых способов решения социальных вопросов, включая обоснование и продвижение лучших городских практик продуктивного взаимодействия.

Социальный диалог выступает особой формой социального взаимодействия, обеспечивая понимание позиций разных сторон, принятие разности мнений и достижение согласия по значимым аспектам при решении социальных вопросов жизни человека в крупном городе.

Факторами, которые определяют достижение взаимопонимания в социальном диалоге, являются глубокое понимание сущности проблемных запросов столичной социальной среды, вычленение наиболее значимых потребностей отдельных социальных групп горожан, готовность аккумулировать ресурсы для реагирования на целевые запросы москвичей.

Особенности организации социального диалога важно рассматривать через анализ сущности ролевого участия различных структур в этом сложном процессе. В столичной системе управления комплексом социальной сферы сложилась разнопрофильная поддержка общественных структур, готовых участвовать либо участвующих в социальной жизни города. Приоритетное внимание в программах поддержки уделяется социально ориентированным учреждениям, которые согласно статье 2 Федерального закона «О некоммерческих организациях» являются «некоммерческими организациями, осуществляющими деятельность, направленную на решение социальных проблем, развитие гражданского общества в Российской Федерации». Важнейшей целью подобного взаимодействия в рамках социального диалога становится не только обеспечение гармонизации столичного сообщества, но и достижение сплоченности в решении социально значимых вопросов жизни человека в крупном городе.

Развитие социального диалога как перспективной формы взаимодействия имеет ярко выраженные внутренние и внешние эффекты для сторон участия. Например, внешние эффекты – это развитие Москвы как «добротного города», который проявляет особую заинтересованность в авторских социальных проектах и услугах социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО). Со стороны СО НКО – это возможность сопровождаемого участия в столичных социальных проектах, предназначенных для адресного решения социально значимых вопросов жизни города и горожан. Внутренние эффекты намного сложнее по своей структуре. Во-первых, к ним относится объективная оценка горожанами изменений в своей жизни под влиянием социальных инициатив СО НКО при поддержке города. Во-вторых, это оценка СО НКО собственных достижений и вкладов в социальное развитие города при одновременном анализе эффективности получаемой помощи и поддержки со стороны города.

Взаимодействие в рамках социального диалога городского комплекса социальной сферы Москвы и СО НКО реализуется по следующим направлениям: консультационное, образовательное, финансовое, информационное, организационное. Некоммерческие организации, вступая в социальный диалог, сотрудничают со многими департаментами и комитетами Москвы, а также с отдельными государственными бюджетными учреждениями города. Однако самое тесное взаимодействие по указанным направлениям представлено в деятельности Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы и Комитета общественных связей и молодежной политики.

Ежегодной практикой реализации социального диалога департамента и комитета с СО НКО стала организация городского конкурса грантов (социального проекта) «Москва – добрый город». Главная идея, которая объединяет участников социального диалога, состоит в следующем: «общая задача города и НКО – помогать людям». Городской конкурс для СО НКО – это возможность получить от города финансовую поддержку и реализовать свои авторские идеи помощи москвичам, которые

нуждаются в особом внимании в связи с состоянием здоровья, семейными обстоятельствами, занятостью, сложными обстоятельствами жизни, а также уникальная возможность получить помещение от города для воплощения своих идей, проектов и дел. Социальный проект с точки зрения Департамента труда и социальной защиты населения – это результативное вовлечение СО НКО в развитие Москвы как добротного и комфортного города для жизни горожан. Диалоговая модель департамента и СО НКО реализуется по всем направлениям, одновременно обеспечивая для участников возможность решения наиболее трудных вопросов конкурсного участия через опцию проекта «Проектная мастерская».

Практики реализации социального диалога для оказания разносторонней поддержки СО НКО включены в состав деятельности «Московского дома общественных организаций» как подведомственной структуры Комитета общественных связей и молодежной политики. Главная идея учреждения – «Мы помогаем НКО делать добрые дела» – воплощается с использованием всех доступных ресурсов и современных технологичных инструментов. Портал «Душевная Москва» предлагает СО НКО востребованные ими опции, которые помогают организовать работу по реализации собственной оригинальной идеи на пользу городу и горожанам. Одиннадцать современных коворкинг-центров в каждом административном округе Москвы для работы, деловых встреч и организации мероприятий, форумов, фестивалей и других событий в жизни организации отражают проявление городом заинтересованности в поддержке столичных СО НКО. Особая форма поддержки со стороны города – это ключевой проект коворкинг-центров «НКО Лаб», который действует в формате бесплатной образовательной программы и учит СО НКО делать добрые дела для москвичей профессионально. Спикеры проекта и его технологические возможности в форматах мастер-классов и вебинаров помогают руководителям и сотрудникам СО НКО развить свои универсальные навыки, оптимизировать уровень взаимоотношений в команде, овладеть навыками социального проектирования,

изучить техники фандрайзинга, получить опыт эффективных коммуникаций и многое другое.

Опыт построения и реализации социального диалога городских структур Москвы и СОНКО показывает их заинтересованность в профессиональном взаимодействии, готовность меняться, ориентируясь на реалии современной жизни и потребности горожан.

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

В России более 40 городских агломераций с общей численностью населения свыше 73 млн человек. Городская агломерация – это место сосредоточения людей с различными предпочтениями, которые определяются культурным, профессиональным и социальным контекстом. Городские жители хотят разного, и если они не находят в городе того, что делает их счастливее, то не будут воспринимать город своим. Думаем, что главная задача сити-менеджмента – это работать для людей, максимально быстро реагируя на изменения потребностей горожан.

Создание комфортного для каждого человека города (в научной парадигме – «город для жителей») означает изменение подходов к городскому управлению: необходимо усиливать взаимодействие с горожанами – непосредственными «пользователями» городской среды. В новых условиях ни одно решение городских властей не может и не должно приниматься без учета мнения жителей. В этом контексте мы выступаем за активное внедрение и продвижение диалогического метода в практику управления городским хозяйством. Считаем, что это поможет сделать жителей соучастниками процесса управления городом и переведет сити-менеджмент на более сложный уровень партисипативного управления.

К каким экономическим последствиям может привести использование диалогического метода в практике городского управления? Создание институциональной среды (формальных правил), обеспечивающей условия для постоянного и конструктивного диалога с городским сообществом и бизнесом, будет спо-

собствовать развитию открытого социального капитала в городе, то есть возможности людей объединяться для производства коллективных благ. Формирование открытого социального капитала в городе является необходимым ресурсом для его устойчивого развития.

В крупных городских агломерациях для создания коллективных благ, удовлетворяющих потребности жителей, и минимизации отрицательных последствий, вызванных урбанизацией, необходимо преобразовывать механизмы управления. Нужно создавать условия для развития открытого социального капитала через институты городского диалога.

На федеральном уровне использование диалога как метода управления в сфере благоустройства предусмотрено одной из целей Национального проекта «Жилье и городская среда». В частности, планируются создание механизма прямого участия граждан в формировании комфортной городской среды и увеличение доли граждан, принимающих участие в решении вопросов развития городской среды, до 30% в 2024 г. В Приказе Министра Российской Федерации от 26.04.2019 № 241/пр названы основные институты городского диалога, с помощью которых решаются задачи создания комфортной городской среды. Это – рейтинговое голосование, общественное обсуждение конкретных проектов, в том числе в рамках проведения Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды, при реализации соответствующих государственных (муниципальных) программ, а также дизайн-проектов по конкретным территориям, зачастую с использованием цифровых технологий.

Сложный процесс управления городским хозяйством требует профессиональных компетенций, например, знания нормативных ограничений, понимания технологических процессов той или иной сферы, взаимозависимости разных видов деятельности в структуре городского хозяйства, что предполагает получение квалификации сити-менеджера для принятия правильных управленческих решений. Участие жителей, не обладающих необходимыми компетенциями, в совместном управлении городом возможно только при эффективном дизайне институтов

городского диалога. Институты городского диалога должны помогать горожанам делать тот выбор, который соответствует в том числе и всем нормативным и технологическим ограничениям. Это возможно, во-первых, если использовать диалог только в тех ситуациях выбора, которые не приведут к конфликту между выбором жителей и нормативными и технологическими ограничениями. Во-вторых, можно выстраивать такую архитектуру выбора, которая приведет жителей к правильному решению. Какой из этих способов диалога следует предпочесть в каждой конкретной ситуации, зависит от сложности конкретной ситуации выбора.

Развитие научных подходов, поиск лучших практик и адаптация методик использования диалога в городском администрировании к условиям конкретного города – задачи научно-практической работы нашей кафедры. В рамках программы Мэра Москвы «Мой район» впервые была апробирована технология соучаствующего проектирования, которая вызвала большой интерес у жителей, городских сообществ и бизнеса к участию в управлении изменениями городских территорий. Активная вовлеченность в обсуждение проектов благоустройства всех групп пользователей позволила выявить актуальные запросы и найти оптимальные решения для всех заинтересованных групп. Анализ практики использования технологии соучаствующего проектирования в Москве и разработка предложений по ее совершенствованию стали одними из научно-практических задач, решаемых в выпускных квалификационных работах и самостоятельных научных исследованиях студентов и преподавателей кафедры.

Результаты научных исследований преподавателей кафедры в рассматриваемой сфере используются при реализации кафедрой образовательных программ высшего и дополнительного профессионального образования. В частности, хочется поделиться опытом реализации программы повышения квалификации «Профессиональное управление объектами ЖКХ и благоустройства» для административно-управленческого персонала ГБУ «Жилищник» районов Москвы. В формате тренингов мы развиваем клиентоориентированные ценности в корпоративной культуре данных ор-

ганизаций. Приятно отметить, что в процессе совместных образовательных сессий сотрудники ГБУ «Жилищник» районов Москвы разработали документ, включающий 12 ценностей и приоритетов своей профессиональной работы, поставив на одну из первых позиций диалог. По мнению слушателей программы, диалог – это ценность для организации, работающей в сфере городского хозяйства, так как «очень важно, чтобы каждый житель был сопричастен тому, что происходит в его доме, во дворе, районе, высказывал свое мнение, оказывал содействие и давал как положительную, так и рекомендательную обратную связь».

Таким образом, обучение профессиональным управленческим навыкам и компетенциям по расширению пространства для диалога в управлении городским хозяйством является одним из приоритетов образовательной работы нашей кафедры.



В рамках программы Мэра Москвы «Мой район» впервые была апробирована технология соучаствующего проектирования, которая вызвала большой интерес у жителей

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

Еще древние люди замечали, что для синтеза рациональных решений нужно обсуждать и учитывать разные точки зрения, искать компромиссы, особенно в такой сложной сфере, как управление. В диалоге, дискуссии люди находят новые идеи и решения. Если переносить эти принципы на городское администрирование, то становится ясно, что для эффективного управления городским хозяйством требуется не столько выполнять директивные указания, сколько создавать платформы для выявления потребностей и интересов горожан. Нужно внедрять в практику управления дискуссионные площадки, стимулирующие граждан и органы муниципальной власти к выработке универсальных механизмов трансформации разных мнений в компромисс.

В век бурного развития информационных технологий идеи диалогического метода управления плодотворно отражаются в процессах цифровизации различных сфер деятельности человека. На федеральном уровне возможное содержание мероприятий в этой сфере определяется национальной программой «Цифровая экономика России». Цифровое государственное регулирование является своеобразным краеугольным камнем всей национальной программы и нацелено на перевод 95% социально значимых услуг в электронную форму на основе единого портала взаимодействия граждан и государства. Очевидно, что в этом направлении национальная программа «Цифровая экономика России» определяет ориентиры и цели разработки стратегий развития и проектного управления любого муниципального уровня. Так, одной из ключевых государственных программ Москвы является программа «Развитие цифровой среды и инноваций». Среди основных ее задач следует отметить задачу «определения долгосрочных направлений развития цифровых технологий, формирования единых принципов и стандартов их внедрения во все сферы жизнедеятельности города Москвы». Именно данной задачей определяется проблематика введения понятий единого информационного пространства, архитектоники единой информационной среды.

В настоящее время функционирует официальный портал Мэра Москвы, который объединяет все порталы органов исполнительной власти столицы и Портал государственных и муниципальных услуг. Горожане принимают участие в управлении развитием столичного мегаполиса с использованием сервисов портала «Наш город», проекта «Активный гражданин». В Москве реализуется проект «Электронный дом», который обеспечивает функционал опросов, оповещений и общих собраний собственников в электронной форме.

Процесс цифровизации затрагивает и сферы образования, здравоохранения: реализуется комплексный проект «Московская электронная школа», развивается «Единая медицинская информационно-аналитическая система города Москвы». Функционируют и более специа-

лизированные сервисы – Единый центр хранения и обработки данных, Автоматизированная система учета потребления ресурсов, Единый диспетчерский центр города Москвы, Портал открытых данных города Москвы.

Все перечисленное отражает непреходящее значение диалога как важнейшего метода принятия выверенных и сбалансированных управленческих решений. Объединяясь с современными трендами цифровизации города, данный метод начинает играть новыми красками, открывает перед гражданами и государством новые перспективы эффективного взаимодействия.

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

Эффективным средством регулирования жизни социума, включая городское управление, выступает право. Использовать имеющийся у права потенциал помогает акцент на современных теоретических разработках, которые вполне могут показать направления дальнейшей эволюции юридической и управленческой практики. В этом контексте большие перспективы имеет диалогическая теория права, которая основана на понимании диалогического характера социальности в целом. Опора на эту теорию, использование принципа диалога в практике управления городом с помощью правовых средств не только способствует совершенствованию юридической практики, но и может вывести вопросы управления столичным мегаполисом на новый уровень.

В основе права лежит правовая коммуникация, которая может осуществляться на нескольких уровнях. Для городского управления представляется актуальным уровень диалога между субъектом и структурой. Субъект в данном случае – жители города, а структурой выступает городская власть, использующая правовые нормы для управления жизнью города. Такой диалог должен развиваться в рамках субъектно-субъектной модели, которая предполагает определенное равенство сторон диалога, активную обратную связь

органов управления с управляемыми, которые уже не воспринимаются как пассивный объект.

Городской уровень позволяет эффективно использовать данную модель, так как он более приближен к населению, к субъектам повседневного правового поведения, чем более высокий уровень управления, включая федеральный. Это дает возможность в процессе управления учитывать законные интересы разнообразных групп населения, выстраивать эффективную правовую коммуникацию с самыми разными слоями общества и социальными группами. В данном случае диалогическая модель управления предполагает изменение роли горожанина. Житель приобретает значение цели управленческой деятельности, что наполняет ее новым смыслом. Человек встраивается в процесс управления городом – иными словами, горожанин становится одним из ключевых элементов городского управления.

Конструирование правовой реальности, в рамках которой существует городское пространство и осуществляется управление им, начинается с принятием новых правовых норм. Принцип диалога предполагает участие широких слоев городского населения в правотворчестве – жители города становятся активными участниками правотворческого процесса. Такое участие предполагает не только проведение периодических выборов Московской Городской Думы – представительного органа с законодательными полномочиями, – но и участие населения, а также институтов гражданского общества в общественном обсуждении законодательных инициатив и проектов законодательных актов. Цифровизация правотворческой деятельности предоставляет широкие возможности для участия большого количества городских жителей в обсуждении законопроектов. Фактически речь может идти о своего рода цифровом краудсорсинге, позволяющем аккумулировать и обобщать многочисленные предложения, отражающие правовые интересы городского социума. Важно, чтобы такие возможности полноценно использовались, и мнение населения как полноправного участника правового диалога максимально учитывалось.

Конструирование правовой реальности, которое начинается с принятия правовых норм,

завершается превращением этих норм в повседневное правовое поведение жителей города. С помощью такого поведения новые правовые нормы становятся настоящим, «живым» правом, непосредственно влияющим на общественные отношения, на жизнь в мегаполисе. Правомерное поведение, предполагающее адекватную правоприменительную деятельность полномочных субъектов, также предполагает постоянный диалог. Субъект постоянно сравнивает свое поведение с имеющимися моделями, оценивает его и принимает решения. Такой внутренний диалог дополняется диалогом внешним, осуществляемым на нескольких уровнях: между органами, принадлежащими к разным ветвям власти; между городскими органами публичной власти и жителями города; между субъектами конкретных правоотношений, в том числе наделенными властными полномочиями. Успешная реализация всех уровней диалога способствует укреплению правопорядка.

Сфера городского управления, с позиций диалогической теории права, должна стать пространством постоянного, равного, эффективного диалога, имеющего многоуровневый характер, основанного на субъектно-субъектном подходе. Жители города должны получить статус активного и равноправного участника управленческой деятельности. Это относится и к обсуждению проектов новых городских законопроектов, и к деятельности по устранению имеющихся пробелов и коллизий в уже действующем законодательстве, и к влиянию социума на практику правоприменительных решений.



Сфера городского управления, с позиций диалогической теории права, должна стать пространством постоянного, равного, эффективного диалога

Ценностные ориентации управленческой деятельности должны совпадать с базовыми ценностями городской правовой традиции. Все это призвано обеспечить успешное конструирование правовой реальности, отвечающее задачам городского управления и представлениям жителей города о направлениях его развития.

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

Диалогический метод творчества известен со времен Сократа и Платона. Диалогическая форма обсуждения состоит в том, чтобы, начав с известных моментов, выяснить границы осведомленности собеседника, а затем с помощью наводящих вопросов заставить его самостоятельно раскрыть сущность обсуждаемого предмета. Обучение с помощью диалогического метода давно стало классикой педагогической науки, и не только не устарело, но с появлением компьютеров, Интернета и искусственного интеллекта получило новые огромные возможности. Диалогический метод построен таким образом, что в результате беседы человек часто меняет свою точку зрения, и при этом уверен, что обо всем догадался сам. А собственные догадки каждый ценит выше и применяет чаще, чем готовый результат. Формирование новых взглядов влияет на образ мыслей, а следом – на образ действий людей.

Диалогический метод очень эффективно применяется на деловых переговорах, более того, при разрешении различных конфликтов. Для того чтобы эффективно использовать этот метод, нужно быть человеком высокой культуры, мастером в постановке вопросов, а кроме того, владеть темой не хуже собеседника.

Еще больше внимания диалогический метод привлек с момента создания искусственного интеллекта. Для онлайн- и телефонной коммуникации с гражданами государственные и бизнес-структуры используют ботов, которые могут оперативно и достаточно умело предоставить информацию, направить обратившегося в нужную организацию или иным способом помочь решить проблему. Ведутся также многообещающие разработки в медицине, например, возможна предварительная постановка диагноза в ходе диалога с ботом. Таким образом, первоначальная, «черновая» часть взаимодействия с населением становится роботизированной, и доля этого взаимодействия неуклонно увеличивается благодаря усовершенствованию диалога.

Диалогическая беседа носит эвристический характер. В процессе диалога у обоих собеседников возникают новые творческие идеи хотя бы потому, что контрагентам приходится оценивать точку зрения другого человека, а это углубляет собственный взгляд на проблему. Особенно ярко такое расширение горизонтов проявляется во время общения экспертов, в чем и состоит преимущество диалогического метода перед методом Дельфи, в рамках которого эксперты изолированы.

Диалог представляет собой один из видов обратной связи. Из теории систем известно, что без отрицательной (стабилизирующей) обратной связи система теряет устойчивость, а чем сложнее система, тем она более неустойчива. Город, район, отрасль, отдельное предприятие или фирма – все являются сложными системами, и без обратной связи им существовать невозможно.

На муниципальном уровне обратная связь обеспечивается работой Департамента средств массовой информации и рекламы города Москвы. В рамках полномочий, определенных «Положением о Департаменте средств массовой информации и рекламы города Москвы», ежегодно организуется проведение социологических исследований и опросов общественного мнения среди жителей столицы о деятельности Правительства Москвы, органов исполнительной власти города Москвы. Исследуется эффективность принимаемых решений по вопросам развития города и результативности реализации городских программ.

Департамент занимается и опросом, и формированием общественного мнения, выявлением наиболее острых городских проблем, получением реакции москвичей на инициативы городских властей, оценкой населением деятельности органов исполнительной власти города Москвы, приемом предложений граждан.

Проводятся телефонные опросы по случайной выборке номеров. Кроме того, в Центр мониторинга общественного мнения можно обратиться напрямую с предложениями по развитию города. В социальных сетях общественные и политические лидеры создают «общее социальное пространство», где идет конструктивный (или неконструктивный) обмен мнениями.

Диалог является незаменимым средством в процессах принятия решений. Особенно важен он в непростых ситуациях, которые требуют структурных изменений. Диалогическое общение дает возможность задействовать «коллективный разум» организации, позволяет найти более качественные аргументы и сделать открытия, что существенно помогает в подготовке решений.

В управлении организациями диалог редко применяется в чистом виде, чаще он адаптируется к конкретным условиям и потребностям. Диалог особенно полезен при разработке системных стратегий, особенно на этапе подготовки решения. Он способствует лучшему пониманию ситуации. Иногда задача слишком сложна, и традиционные методы ее решения помогают слабо. У различных людей разные подходы к решению проблем, и опыт тоже различный. Диалог тем и отличается от обычного разговора, что собеседники активно исследуют точки зрения, отличные от своих собственных, и стараются, с одной стороны, выделить ценные моменты, а с другой стороны – заметить слабости и обосновать свое несогласие.

Диалогический метод незаменим, если существует настолько высокий уровень риска, что необходимы абсолютная коллективная осознанность и согласованность коллектива. В экстремальных условиях диалог помогает согласованию границ ролей сотрудников и установлению локальных иерархий. Особенно ценным становится этот метод, когда происходит существенное изменение ситуации и требуются осведомленность коллектива и значительное изменение во взглядах.

В настоящее время в достаточной мере разработана как теоретическая база диалогического метода, так и база его практического применения. Все эти рекомендации заслуживают тщательного изучения и использования в подготовке кадров для управления городом. Рассматривая возможности и потенциал применения диалога в качестве метода в управлении, хотелось бы отметить, прежде всего, некоторые тенденции, коренным образом меняющие действительность, общество и, как следствие, процессы управления. Первый тренд – широкое внедрение удален-

Диалогическое общение дает возможность задействовать «коллективный разум» организации, позволяет найти более качественные аргументы и сделать открытия

ного режима взаимодействия, использование средств дистанционной коммуникации, как правило, с охватом большего количества участников, нежели при традиционном общении. Второй тренд – активный процесс персонификации и даже гиперперсонификации. Третий тренд – ориентация на ценностные позиции. Удаленный формат позволяет существенно снизить затраты – налицо экономическая целесообразность. При объявлении локдауна такой формат оказался не просто целесообразен, но стал единственным средством, спасающим рабочие процессы от простоев, сбоев, от прекращения необходимой непрерывной деятельности. Казалось бы, коммуникация не прервалась, она лишь приобрела иной формат. Однако управление основано на коммуникации, которая всегда имеет эмоциональный компонент, обеспечивающий формирование определенного коммуникативного поля. Диалог дает возможность для создания межличностного контакта, необходимого для достижения поставленной цели и, что немало важно, для удовлетворенности участников диалога. В процессе коммуникации проявляются личные поведенческие «настройки» контактеров, определяются позиция сторон диалога и уровень психологической гибкости сторон. Диалог позволяет активно прибегнуть к самовыражению, ощущать собственную значимость. В дистанционной коммуникации диалог значительно меняет эмоциональную окраску, как следствие, снижается качество коммуникации, ее результативность в управленческой деятельности.

Процесс гиперперсонификации, маркетинговые техники работы с персоналом приобретают все большую популярность и демонстрируют хорошую отдачу от их применения. Анализ и умение увидеть потребности сотрудников создают уникальную среду, способствующую повышению лояльности сотрудников и максимальной реализации их потенциала, реализации управленческих позиций в нужном

русле и в полном объеме. Личное диалоговое взаимодействие предоставляет здесь гораздо более широкие возможности, нежели массовые дистанционные мероприятия. Реальные реакции людей гораздо разнообразнее, чем ожидаемые и хрестоматийно обоснованные, и процесс личного индивидуального взаимодействия дает возможность раскрыть, выявить и затем применить в нужном направлении полученные сведения с целью достижения оптимального управленческого результата.

Наконец, ценностное управление, приобретающее все большую популярность, слабо совместимо с усиленным контролем. Диалоговая форма подразумевает выстраивание своего рода партнерского взаимодействия (опять же, преимущественно не дистанционного свойства). Именно она будет как нельзя лучше отвечать требованиям ценностного подхода.

В рамках процесса управления качественная коммуникация должна быть основана на личном диалоговом взаимодействии. В процессе диалога реализуются персональные ценностные ориентиры участников, в результате чего достигается удовлетворенность и процессом коммуникации, и ее результатом.

■ **Ю. Г. Бабаева, заместитель заведующего кафедрой юриспруденции Университета Правительства Москвы, кандидат юридических наук:**

Диалог представляет собой один из важнейших форматов взаимодействия субъектов между собой. Особенно хорошо это видно в системе образования любого уровня. В настоящее время уже практически не встречаются лекции в классическом варианте, когда преподаватель (мастер, профессор), стоя за кафедрой, излагает материал, а студенты прилежно «скрипят перьями», фиксируя передаваемые им знания. Процесс обмена мнениями проник во все формы обучения, будь то презентация темы онлайн или офлайн. Посредством чатов, поднятия рук, вопросов с места сразу идет выявление сущностного значения представляемого материала. Здесь зачастую мы сталкиваемся с проблемой поколений: свой собственный пример обучения, то, как учились нынешние преподаватели, во многом над ними

довлеет. Возникает опасный конфликт между «примером» и «проекцией».

Общеизвестен факт, что лучший результат обучающего воздействия обеспечивается собственным примером. Студентам всегда интересно слушать истории из жизни преподавателя – о том, как ему было трудно найти ту или иную информацию, раздобыть ту или иную книгу, сделать конспект и т. д. Все это вело к значительным временным затратам, поэтому требовалось так организовывать свою учебу, чтобы не откладывать на потом поставленные задачи, а решать их постепенно, практически сразу после получения. Сейчас источники информации нас окружают буквально со всех сторон: пара нажатий мыши, и всевозможные сведения из Интернета – на экране перед глазами. Сегодня возникает проблема другого рода: необходимо вести тщательный анализ и критически осмысливать поступающую информацию. Очевидно, что возврата к прошлому уже не будет, изменились все сферы жизни, в том числе и подходы к обучению. Раньше примера собственного поведения, своего собственного опыта было достаточно, чтобы научить другого человека чему-либо. Сейчас такой подход к передаче знаний и навыков представляется в большей степени не примером, опираясь на который, можно действовать по аналогии, а проекцией представлений и желаний обучающего. Важно и то, что в текущих условиях пример или проекция будут действенными, только если они увлекут обучаемого, зажгут в нем искру интереса. Без этого ничего не получится. Поэтому именно сейчас так важен диалог между обучающимися и преподавателями высшей школы. Именно педагоги готовят тот итоговый «продукт», с которым молодой человек отправится в большой жизненный путь – как свой собственный, так и путь своего поколения.

Диалог – это способ взаимодействия и на поколенческом уровне. Если мы не понимаем, как мыслит, какими интересами живет отстоящее на 10–20 лет от нас поколение, это совсем не означает, что кто-то из нас лучше, а кто-то хуже. В такой оценивающей позиции нас подстерегает все та же психологическая ловушка проекции. Вместе с тем нельзя путать проекцию и ценности. Только те идеи

и взгляды становятся ценностями поколения, которые воспринимаются как «свои собственные». Иначе говоря, множество людей должно принять такую же позицию, как у вас. Вы принимаете и разделяете идеи и взгляды потому, что постигли для себя их сущность разумом, но и на уровне эмоций ваше восприятие обязано быть искренним – не должно приходить в диссонанс с тем, что диктует интеллект. Только такая гармония разума и эмоций открывает дверь к откровенному разговору между преподавателем и обучающимся, не позволяя вместо этого преподавателю проецировать свои представления на тех, кого он обучает. Именно здесь и важен диалог. В образовательном процессе нужно выстраивать отношения не только по принципу «научу тому, что знаю сам», не только анализируя информацию, извлекая из нее знания, критически оценивая, выделяя нужное и ненужное. Важно еще и знать, как построить свою речь, чтобы вас верно поняли – именно так, как вы этого хотите. Понимание того, что вам хотят сказать и что хотят от вас услышать, – залог достижения цели диалога.

Таким образом, общение между преподавателем и обучающимся строится на основе диалога, и его цель, на наш взгляд, – это не только передача информации (знания), но и приращение нового знания, а также опыта обеих сторон. Необходимо выделить три аспекта в построении диалога между преподавателем и обучающимся в современных условиях. Первый – в процессе обучения необходимо отказываться от проецирования собственных представлений, а следует, исходя из примеров, учить обучающихся идти собственным путем – либо совпадающим с вашим видением, либо отклоняющимся от него, но не являющимся ошибочным. Если же обучающийся в итоге пришел к ошибочному решению, нужно совместно выявить те позиции, которые привели к неправильному ответу. Второй аспект: не будут являться проекцией ценностные установки и ориентиры, разделяемые обществом и каждым его членом и воспринимаемые как свои собственные на уровне разума и на уровне чувств и эмоций. Третий аспект: в процессе обучения важно научиться доводить до обу-

чающегося ту информацию, которую он хочет услышать (получить) и способен воспринять. При возникновении сложностей следует разобраться, в чем проблема – в вашем способе донесения информации или в восприятии информации обучающимся. Социально-эмоциональная составляющая диалогового взаимодействия – ключ к появлению интереса к приобретению знаний и их преумножению. Это та самая искра, которая будет побуждать новые поколения к деятельному познанию.

■ А. А. Александров:

Благодарю коллег за содержательные суждения. Попытаюсь, подводя некоторые итоги нашего общеуниверситетского проекта, отметить важные аспекты темы для современного города и высшей школы.

Сегодня отмечалось, что диалог важен как метод решения проблем. Действительно, важна суть, а не форма коммуникаций. Самый жесткий монолог может быть декорирован репликами, создающими видимость дискуссии. Бессмыслен разговор (таково одно из значений греческого термина «диалог»), в котором участники не хотят или не способны понять друг друга. Признание, что обе стороны не обладают каким-то сакральным знанием единственно правильного пути, – неперемное условие диалога. Быть уверенным в своих силах не значит обладать монополией на истину.

Для академической системы сказанное очевидно. Но для городского управления эффективность такого диалога, в котором ни одна из сторон не монополизировала истину, возможно, потребовала бы доказательств, если бы не многолетний успешный опыт Москвы. Повторю и дополню примеры, уже названные моими коллегами сегодня. Проект «Активный гражданин», который не только организовал более 5,5 тыс. голосований по значимым вопросам, но и приучил участников голосования к тому, что мнение экспертов, подлинных специалистов нужно учитывать при принятии решений, касающихся сложных вопросов жизни города. Платформа «Город идей» и портал «Наш город» помогают объединить усилия неравнодушных горожан. Реализованы самые разнообразные проекты – от развития ВДНХ

и мастерских семейного творчества до обустройства мест для диких животных в городе. Проект «Электронный дом» позволяет жителям многоквартирных домов наладить коммуникацию не только с управляющей компанией, но и с соседями.

Важен опыт лучших отечественных и зарубежных консультантов для подготовки решений по городским проблемам. Нагляден вклад экспертного сообщества в дело реставрации памятников культуры, археологию города, музейное дело, архитектуру, улучшение парков и городских лесов. Умение привлечь наиболее эффективных специалистов для развития транспорта, жилищного строительства или государственных услуг – способность настоящего лидера, понимающего, что профессионализм бесценен, и именно в нем – залог экономического успеха города.

Особенность диалога в любой социальной системе – это диалог управляющих и управляемых

Особенность диалога в любой социальной системе – это диалог управляющих и управляемых. Привлеку внимание к теоретическим построениям французского философа М. Фуко. Мыслитель, которого нельзя было обвинить в консерватизме или лоялизме, предостерегал – применительно к истории Франции – от стереотипных представлений о власти, писал о взаимном воздействии «управляющих» и «управляемых». Интересны его суждения о самой природе власти, «генетическом коде», едином в обществе – в семье, школе, университете, городе и стране. Думаю, что инфантильностью и даже слабостью веет от склонности некоторых переложить ответственность за диалог или его отсутствие на руководителя. Коммуникацию строят все ее участники. Сегодня старая истина о неразрывности прав и обязанностей опять доказывает свою непреложность.

Как остроумно и несколько противоречиво заметил современный философ, «пространство полиса не дает места диалогу, поскольку полис формируется вокруг агоры... Но на площади диалог невозможен; возможен «базар», рев толпы...»¹. Эффективное городское управление, разумеется, позволяет обеспечить диалог в пределах правового поля. Однако и отрицать сегодня возрастание угроз стабильности города, любой организации, конечно, нельзя. Общественное согласие и правопорядок – непереманные условия устойчивого развития. Умение выстроить диалог, сохранив стабильность системы, – это не только талант, но и навык. Учить ему нужно на студенческой скамье.

В литературе отмечалось, что два субъекта диалога – редкий, весьма условно допустимый случай. Диалог, а правильнее было бы сказать, синхронные и взаимопроникающие диалоги – это коммуникация, в которой участвуют бесконечные, если использовать юридическую терминологию, «третьи лица, заявляющие или не заявляющие самостоятельные требования» относительно предмета дискуссии. Аудитория, к которой обращается городская администрация, фактически бесконечна: крупный, средний, малый бизнес, профсоюзы, формальные и неформальные сообщества горожан, объединенные по самым разным интересам. Любой университет – единство различных образовательных программ, научных школ, что хорошо видно в студенческом обществе. Оно включает в себя студенческий совет, разнообразные научные, общественные, волонтерские, спортивные кружки, неформальные структуры.

Когда мы говорим о диалоге, то очевидно, что горожанин, сотрудник, студент – это всегда конкретный человек. Но когда мы говорим «город», «университет» – это социальные институты. И тут принципиально, даже критически важно, кто именно персонифицирует эти структуры по отношению к жителю, обучающемуся. Тема лидерства и лидера – ключевая для нашего вуза, признанного центра кадро-

¹ Жук И. В. Как возможен диалог? Семь тезисов о диалоге // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. 2017. № 16. С. 246.

вой экспертизы². Подготовка клиентоориентированного и эффективного государственного служащего или работника городской организации – не менее ответственная миссия Университета Правительства Москвы. Ведь диалог от имени государства фактически ведет сотрудник одного окна МФЦ. Мы должны постоянно помнить, что диалог от имени университета со студенчеством осуществляет преподаватель, работник учебного подразделения – его профессионализм и неравнодушные критически важны для общего успеха.

«Диалог не обязательно требует слов»³. Сам диалоговый подход важен в связи с большим значением, которое приобретает в современном управлении эмоциональный интеллект. Важно воспитание чувств – собственного достоинства, уважения к другим, любви к родному городу, признания народных традиций, культуры России, классической культуры мира. Наивно отрицать очевидную роль универсальных навыков (soft skills), но хочу подчеркнуть, что мне представляются ключевыми для гармоничного диалога нравственные категории и мораль, например, ответственность перед собой и зависящими от нас людьми и профессионализм (hard skills). Потребительское отношение по отношению к городу (вузу) так же опасно, как и пренебрежение индивидуальностью города и человека. Многообразие образовательных программ для различных социальных групп – гордость Университета Правительства Москвы.

Философские интерпретации другого, чужого, отличного от нас субъекта коммуникаций, восходящие к трудам великих мыслителей XX в., имеют в современном городском управлении прикладные черты. Как гармонично взаимодействовать с представителями различных культурных, национальных и религиозных традиций, обеспечивая развитие и стабильность современного мегаполиса? Как

Умение выстроить диалог, сохранив стабильность системы, – это не только талант, но и навык

вести диалог, не отказываясь от того, что свято для нас самих, наших традиций? Напомню об опыте интереснейших ежегодных конференций «Единство в различиях» (в нашем вузе эти городские форумы обеспечивает Управление развития государственного управления).

Да и в самом университете мы видим энергетику коммуникаций с новыми поколениями студентов, нестандартность молодежи. Думаю, что в нашем вузе найден правильный камертон при реализации молодежной политики – предельно честный, «глаза в глаза». Не жонглирование бесчисленными абстрактными понятиями, а приглашение к совместной работе в родном городе – на практическом занятии, стажировке, волонтерской программе. Только конкретные дела могут сейчас вызвать доверие у молодежи – от субботника до полноценной профессиональной подготовки к труду в команде Правительства Москвы.

В управлении ключевой целью является активное позитивное действие, а не отсутствие негативного деяния. Пассивное состояние общества – негативный результат управления. Молчание аудитории – отказ от диалога, а не признание правоты. Ведь «власть побуждает, стимулирует, отговаривает, облегчает или усложняет, расширяет или ограничивает, делает более или менее вероятным; в предельном случае власть принуждает или препятствует абсолютно... «Управлять» в этом смысле означает структурировать возможное поле действия других»⁴. Активное положительное действие, и сегодня этот тезис был рассмотрен применительно к различным сферам жизни города, – вот логическое продолжение диалога, в городе и в университете.

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

³ Назарчук А. В. Философское осмысление диалога через призму коммуникативного подхода // Вестник Московского университета. Серия 7: Философия. 2010. № 1. С. 58.

⁴ Фуко М. Субъект и власть // Фуко М. Интеллектуалы и власть: Избранные политические статьи, выступления и интервью. Ч. 3 / пер. с франц. Б. М. Скуратова; под общ. ред. В. П. Большакова. М.: Праксис, 2006. С. 181.



Ю. Ю. ЛЕДЕНЕВА

начальник сектора научной информации
и электронной библиотеки Университета Правительства Москвы

Yu. Yu. LEDENEVA

Head of Section of Scientific Information and Digital Library
of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

УДК 004:[316.77+659.3+659.4](470-25)

Быть там, где люди: государственные аккаунты в соцсетях

Be Where The People Are: State Accounts in Social Media

Цифровизация общества привела к упрощению коммуникаций в нем, в том числе между структурами власти и горожанами. Социальные сети – это популярный и эффективный инструмент донесения информации до широкой публики и информационного воздействия на аудиторию. Ведение публичных аккаунтов в соцсетях выгодно для обеих сторон взаимодействия. Жители получают возможность прямого диалога с государственными органами, и такая форма удобна для выражения собственного мнения. Грамотное использование публичных аккаунтов помогает государственным организациям улучшать свой имидж. Развитие алгоритмов социальных сетей и увеличение количества пользователей актуализируют запрос на подобные средства взаимодействия городских властей с горожанами. Статья посвящена анализу активности структур Правительства Москвы в популярной социальной сети «ВКонтакте». Исследованы акторы, активность аудитории социальной сети и форматы представления информации в публикациях. Предложен актуальный инструментарий для построения устойчивой коммуникативной связи с пользователями (горожанами) и для улучшения имиджа государственной власти в обществе.

Digitalization of society has led to a much simpler mode of communicating among the people, including that of among the government structures and the people. Social media is a new effective instrument of getting information across to the public at large, as well as that of information impact on the masses. Holding public accounts in social networks is mutually advantageous. The citizens get the possibility of direct dialogue with public offices, which is quite convenient for expressing private opinions. Good, able use of public accounts helps public offices improve their image. A wider set of social networks' algorithms, the growing numbers of their users make these means of interaction between city authorities and the citizens ever more relevant. The article tackles the issue of Moscow Government activity profile in the popular "VKontakte" social network. Study has been made of the actors, the audience's engagement rates and formats of information representation in publication. Implements that seem to be relevant for building a stable communication ties with the network users and for improving the image of the authorities in the public view have been recommended.



Ключевые слова: социальные сети, деловые коммуникации, муниципальное управление, государственное управление.

Key words: social networks, business communications, municipal management, public administration.

Для цитирования: Леденева Ю. Ю. Быть там, где люди: государственные аккаунты в соцсетях // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 4. С. 58–64.

For citation: Ledeneva Yu.Yu. To be Where the People Are: State Accounts in Social Media. *MMGU Herald*, 2022, no. 4, pp. 58-64. (In Russ.).

В последние десять лет социальные сети стали, пожалуй, одним из самых эффективных инструментов маркетинга и рекламы услуг, товаров, продвижения собственных идей и ценностей, а также информирования горожан. В интересах субъектов власти на первое место выходит оперативное и масштабное распространение информации, поэтому для них важность освоения виртуального социального пространства высока. Перевод вектора предпочтений аудитории от традиционных СМИ к цифровым источникам (социальным сетям, мессенджерам) делает их мощным средством коммуникации.

В России соцсети являются весьма популярным способом получения информации. Согласно отчету We Are Social и Hootsuite [10], около 85% россиян регулярно пользуются Интернетом. Каждый россиянин проводит в сети примерно 8 часов ежедневно. Для молодежи Интернет является основным источником информации [5]. Эта совокупность факторов создает как угрозы (например, фейки¹ и кибербуллинг²), так и возможности. Ведение сообществ и страниц в цифровых средствах массовой информации (госпабликов³) позволяет госучреждениям быть ближе к гражданам, закрепить свой статус надежного и достоверного источника информации. Кроме того, грамотно построенное общение с гражданами через социальные сети позволяет создать дружелюбный, открытый и привлекательный образ государственного органа власти.

В последнее время государство обратило особое внимание на инструменты социальных сетей для решения своих стратегических и тактических задач. Показательным в 2022 г. стал экспертный доклад «Открытость государства в России», представленный Счетной палатой. Органы власти регулярно сообщают на своих страницах в социальных сетях о текущих результатах работы. Согласно докладу, 42 ведомства делают публикации чаще чем раз в неделю, а значит, постоянно на-

ходятся в поле зрения пользователей. Еще 13 ведомств делают посты (публикации) не менее одного раза в месяц [6, с. 57, 58]. По данным Счетной палаты, культура создания текстов в социальных медиа выросла: цифровая информация преподносится в паттернах, привычных пользователям социальных сетей. Особое внимание уделяется визуальному оформлению. Тем не менее коммуникации с пользователями развиты еще недостаточно, если сравнивать аккаунты ведомств, например, с бизнес-аккаунтами:

- комментарии часто остаются без ответа или блокируется сама возможность оставить комментарии;
- отсутствуют полные, развернутые ответы на вопросы подписчиков;
- ответы остаются номинальными, т.е. пользователю предлагается перейти на веб-сайт и действовать официальным путем.

Летом 2022 г. был принят новый Федеральный закон [1] о создании госорганами официальных публичных аккаунтов в соцсетях к 1 декабря 2022 г. Если ранее органы власти должны были наполнять только свои веб-сайты, то теперь к ним добавятся и социальные медиа.

Чаще всего вызывают отклик публикации, содержание которых отражает интересы пользователей

В России насчитывается около 150 тыс. ведомств, министерств и служб разного уровня [3]. В настоящий момент в сети уже функционируют более 72 тыс. госпабликов, где размещается не только официальная информация, но также мотивирующая и развлекательная. Законодательное нововведение делает контакт граждан с властью доступнее и проще.

Для эффективной работы органов власти в Интернете необходимо, во-первых,

¹ Ложные сведения.

² Активные нападки – оскорбления, угрозы, клевета – в онлайн-пространстве.

³ От англ. *public account* – доступная обществу, публичная учетная запись (в социальной сети).

анализировать тенденции. Важно уместно взглянуть на той или иной площадке и понимать потребности аудитории. Во-вторых, нужно использовать весь функционал соцсети.

Для исследования эффективности использования соцсетей государственными органами исполнительной власти Москвы в качестве площадки была выбрана социальная сеть «ВКонтакте». Здесь с 2014 г. зарегистрирован официальный аккаунт Мэра Москвы Сергея Собянина. В главном разделе «представлена информация об основных рабочих мероприятиях Мэра и Правительства Москвы, а также фотохроника городских событий» [7]. Распоряжением Правительства Российской Федерации [2] эта соцсеть наряду с соцсетью «Одноклассники» определена в качестве одной из двух информационных систем, используемых

государственными органами. Весной 2022 г. количество пользователей «ВКонтакте» превысило 100 млн [4]. К сентябрю 2022 г., согласно отчету Mediascope, сеть «ВКонтакте» является самой посещаемой площадкой среди россиян в возрасте 12 лет и старше [9, с. 5]. Каждый день к ней обращается около 40% населения. Согласно другому исследованию [8], почти 70% российских пользователей в течение недели хотя бы один раз получили информацию в данной соцсети и свыше 30% сделали публикации.

В исследовании было проанализировано представительство в социальной сети «ВКонтакте» отраслевых и функциональных органов исполнительной власти Москвы – департаментов, комитетов, главных управлений, управлений и инспекций, осуществляющих исполнительно-распорядительные функции в отраслях и сферах управления городом, за период с 2014 по 2021 г. Затем было отобрано десять аккаунтов с наибольшим количеством подписчиков на момент проведения исследования (рис. 1).

Ранжирование аккаунтов произведено по результатам анализа нескольких параметров – числа подписчиков; регулярности публикаций; количества комментариев к публикации; предпочтений аудитории в видах информации и ее представления в публикациях.

Были выявлены основные темы публикаций: мероприятия, проводимые в городе; волонтерское движение; социальная поддержка; трудоустройство; «как это устроено» (ответы на вопросы о том, как работает определенная служба города, например, материалы «Как менялись вагоны метро», «Как работает ночной общественный транспорт»); образовательные проекты; публикации и видео, посвященные проекту «Московское долголетие».

В исследованных госпабликах можно отметить преобладание визуального (зрительного) содержимого над текстовым (вербальным), причем доминирует контент с использованием тематических фотоиллюстраций, фотографий с мест событий.

Наибольшую популярность имеют публикации, для которых использованы креативные решения, являющиеся драйверами развития социальных медиа: инфографика параллельно

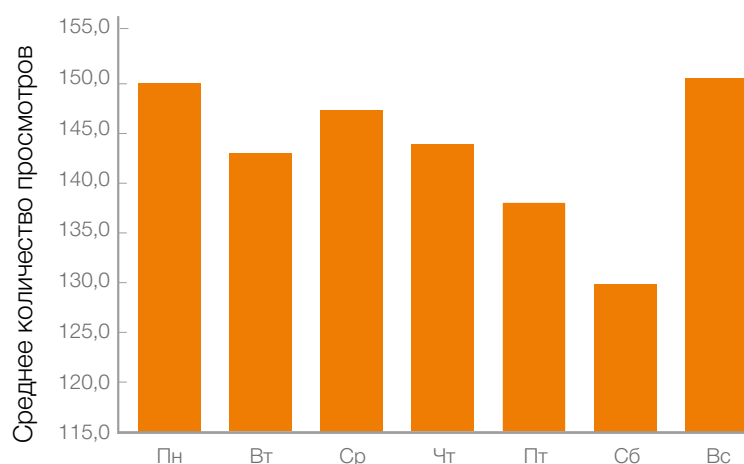
РИС. 1

**Сообщества структурных подразделений
Правительства Москвы в соцсети «ВКонтакте»
(в порядке убывания активности функционирования)**

Департамент экономической политики и развития (moscoweconpmu)
Дептранс Москвы (dtroad)
Департамент культуры города Москвы (kultmos)
Моспром (moscowprom)
Департамент здравоохранения Москвы (dzdmos)
Департамент труда и социальной защиты населения (dtsznmos)
Департамент Москвы по конкурентной политике (tendermosru)
Департамент развития новых территорий (drntmos)
Департамент образования и науки города Москвы (educationdep)
Департамент градостроительной политики Москвы (dgp_mos)

РИС. 2

Средняя активность аудитории в госпабликах соцсети «ВКонтакте» в течение недели



с текстовыми информационными сообщениями, анимированные изображения, видеоролики, медиавирусы (мемы) и другие инновационные формы контента.

Чаще всего пользователи просматривают публикации в госпабликах в будни (понедельник, среда) и в воскресенье (рис. 2), а наибольшее число просмотров приходится на период с 8:00 до 23:00 с пиками активности в периоды с 8:00 до 9:00 (начало рабочего дня), с 11:00 до 12:00 (перед обедом), с 18:00 до 20:00 (конец рабочего дня) и с 21:00 до 22:00 часов (рис. 3).

Сравнительный анализ десяти выбранных госпабликов (см. рис. 1) позволяет сделать несколько выводов об успешности ведения аккаунта в социальной сети. Чаще всего вызывают отклик публикации, содержание которых отражает интересы пользователей: сфера интересов организации описывается с позиции интересов аудитории.

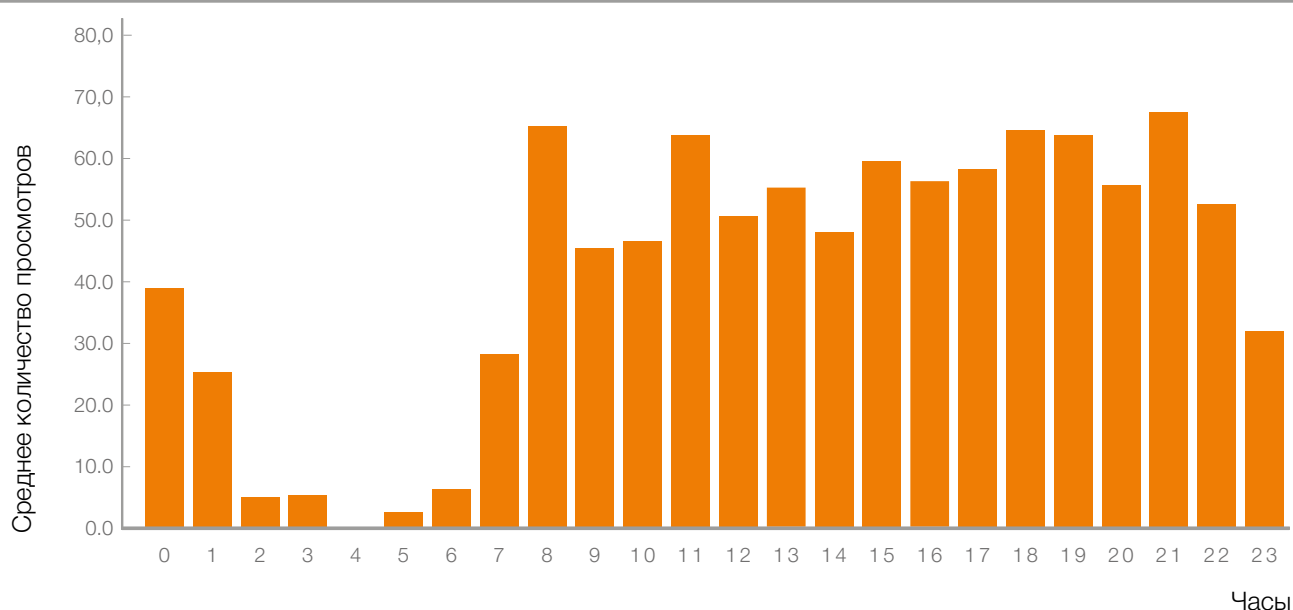
Популярны аккаунты, в которых используется верный стиль коммуникации (англ. *tone of voice*), учитывающий особенности целевой аудитории. К примеру, в текстах, предназначенных для поколения бумеров (людей, родившихся

в 1946–1964 гг.) и поколения X (1965–1980 гг.), можно увидеть устойчивые выражения, фразеологизмы, отсылки к прошлому, «что было бы». Для миллениалов (1981–1996 гг.) и зумеров (1997–2014 гг.) используют язык технологий, мемы, статистику, алгоритмы, лайфхаки. Вместо канцелярского языка – сленговые слова.

Максимальное количество лайков, репостов, комментариев, просмотров набирают публикации, снабженные яркой инфографикой в едином дизайне, в популярной среди пользователей стилистике, виральные⁴ тексты. Публикации, содержащие ссылки (публикации-репосты), также вызывают активный отклик

РИС. 3

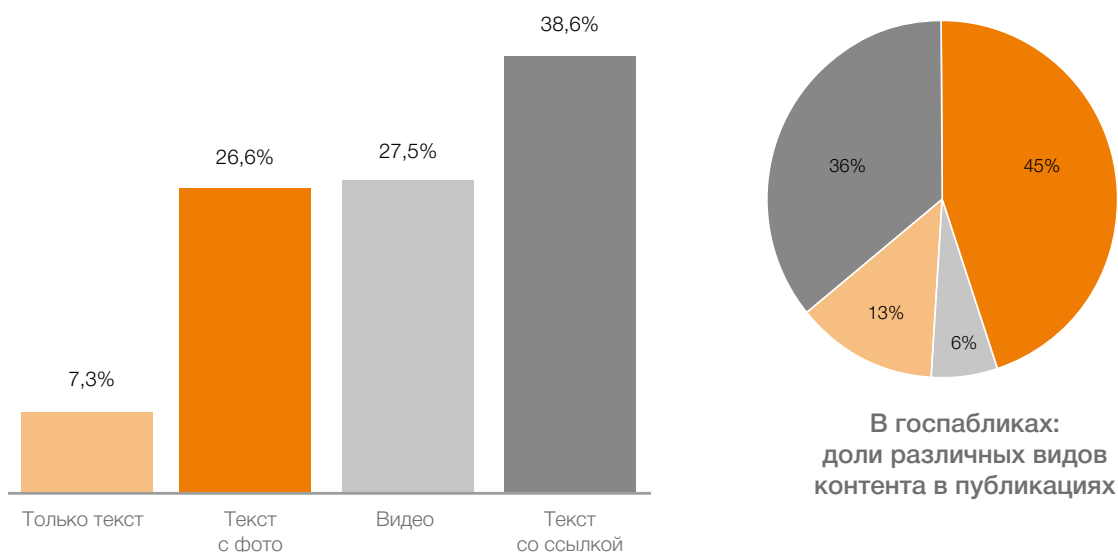
Средняя активность аудитории в госпабликах соцсети «ВКонтакте» в течение суток



⁴ Тексты, содержание которых побуждает пользователей быстро их распространять по сети.

РИС. 4

Активность взаимодействия аудитории аккаунта (ее активной, вовлеченной части) с публикациями в зависимости от типа содержимого записей



и могут показаться хорошим инструментом привлечения новых подписчиков (рис. 4). Однако этот подход при избыточном использовании создает риск исключения публика из новостной ленты пользователей: для алгоритмов социальной сети предпочтителен авторский уникальный контент.

Специфику материалов, публикуемых в аккаунтах органов власти, безусловно, важно принимать во внимание. Однако сейчас социальные медиа используются преимущественно для размещения текстовой информации: на нее приходится 94% контента госпубликов (см. рис. 4, диаграмма справа). Инфографика, фото, видео, VK-клипы, интерактивные форматы, подкасты, а не только стандартный текстовый материал пресс-релизов – вот что позволяет привлечь подписчиков. Так, в аккаунте Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы (Дептранс) в информационных сообщениях используется креативная инфографика, организуются конкурсы (детского рисунка, «Арт светофоры»). Применяются анимированные изображения, видео, ролики в стиле ASMR⁵, медиавирусы (мемы) и другие трендо-

вые виды контента. Примером может служить видеозапись, набравшая более миллиона просмотров: «МЦД. Для героев нашего времени». Аккаунт Департамента экономической политики и развития публикует рекомендации «Что почитать», «Что посмотреть», «Во что поиграть» на экономическую тему.

Обязательно надо отвечать на комментарии к публикациям. Возможность дать пользователю понять, что его мнение слышат, что к нему обращаются лично, – важная особенность и преимущество соцсетей.

Нужно учитывать влияние социально-сетевых алгоритмов на построение ежедневной новостной ленты пользователей, правила ранжирования публикаций. Наличие развлекательного содержания помогает избежать исключения публикаций из новостных лент подписчиков – пессимизации аккаунта⁶. Примечательно, что для алгоритмов соцсетей, которые фильтруют массив новых записей, наибольший приоритет имеют те из них, которые содержат сразу несколько видов контента (фотографию, видео, аудиозапись, ссылку и др.). Они чаще появляются в новостных лентах. Чем меньше видов контента в публикации, тем ее приоритет ниже.

⁵ Видеозаписи, содержащие звуковые стимулы, которые вызывают выраженные приятные или раздражающие ассоциации (шепот, стук ложки по стеклу, хруст снега, скрежет ломающегося пенопласта и т. п.).

⁶ Если записи какого-либо аккаунта не пользуются популярностью у аудитории, то алгоритмы социальной сети, сортируя сообщения для новостных лент, все реже помещают в них новые публикации из непопулярного источника. В конце концов пользователи вовсе перестают видеть в своих новостных лентах публикации аккаунта, к которому они не проявляли интерес.

На успех аккаунта влияет сотрудничество с людьми, популярными в соцсетях, лидерами мнений. Взаимные интеграции с блогерами привлекают пользователей на страницы госорганов и увеличивают охват аудитории.

Регулярность обновляемой информации должна быть частью государственной коммуникативной политики – благодаря ей стираются границы между властными органами и горожанами, разрушаются мифы о закрытости чиновников, формируется дружественный образ учреждения.

Заботиться нужно о том, чтобы темы публикаций на страницах госпаблика всегда касались главной повестки дня, и от того, насколько доходчиво, своевременно и открыто будет донесена информация, зависит многое.

Если государственный орган не использует в полном объеме такой важный инструмент коммуникации, как социальные сети, он лишает себя эффективной информационной платформы и может утратить контакт с горожанами.

Органы государственной власти Москвы уже более десяти лет активно используют социальные сети для информирования жителей города. Держатели госпабликов первыми узнают о нововведениях, и у них всегда есть что сказать москвичам. Анализ практики ведения этих публичных аккаунтов позволяет назвать следующие ключевые шаги при построении общественных коммуникаций в соцсетях.

1. Создавать сообщества по интересам, делая самих пользователей акторами цифровой среды.

2. Оперативно давать обратную связь пользователям.

3. Использовать актуальные форматы коммуникаций.

Возможность дать пользователю понять, что его мнение слышат, что ему отвечают лично, – важнейшая особенность и преимущество соцсетей

4. Возвращать своих лидеров мнений в соцсетях, поддерживая их достоверной информацией, обсуждая с ними актуальную повестку и превращая их в настоящих экспертов.

5. Использовать только современные форматы подачи информации для противодействия недостоверным сведениям и вовлекать самих пользователей в работу по выявлению фейков.

Сегодня есть возможность в онлайн-режиме повышать свои компетенции в области цифрового взаимодействия с гражданами. Доступны курсы, мастер-классы, вебинары с ведущими практиками по цифровой трансформации, например, обучающая программа «Работа со СМИ и журналистами: позитивный имидж органов власти» Университета Правительства Москвы.

Аккаунт в социальной сети позволяет быстро распространить информацию, с нужной тональностью, в нужном контексте, предупредив конфликты и получив обратную связь. (Госпаблик может быть ценным информационным источником.) Тексты, написанные легким и понятным языком, с хорошей визуальной составляющей, интервью, видеобращения, большие фоторепортажи получают живой отклик у пользователей и помогают привлечь аудиторию. Нельзя забывать, что Интернет человекоцентричен. Именно люди сегодня – это новые медиа.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Федеральный закон от 14.07.2022 № 270-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» и статью 10 Федерального закона «Об обеспечении доступа к информации о деятельности судов в Российской Федерации». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 02.09.2022 № 2523-р. Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

3. Госдума приняла законопроект о госпабликах // Диалог. Цифровые коммуникации: [сайт]. 30.06.2022. URL: <https://dialog.info/gosduma-prinyala-zakonoproekt-o-gospablikah> (дата обращения: 17.11.2022).

4. Ежемесячная аудитория ВКонтакте впервые превысила 100 млн пользователей // Новости ВКонтакте. 04.04.2022. URL: <https://vk.com/press/records-mau> (дата обращения: 17.11.2022).

5. Основные источники информации россиян // Левада-Центр. Левада-Центр: [сайт]. 03.11.2022. URL: <https://www.levada.ru/2022/11/03/osnovnye-istochniki-informatsii-rossiyan> (дата обращения: 17.11.2022).
6. Открытость государства в России – 2022 / Счетная палата Российской Федерации // Счетная палата Российской Федерации: [сайт]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Otkrytost-2022.pdf> (дата обращения: 17.11.2022).
7. Собянин завел аккаунты в соцсетях // Интерфакс. 07.10.2014. URL: <https://www.interfax.ru/moscow/400595> (дата обращения: 17.11.2022).
8. Социальные медиа в России: аудитория в феврале-марте 2022 года // РАЭК. РАЭК: [сайт]. URL: <https://raec.ru/activity/analytics/13028/> (дата обращения: 17.11.2022).
9. Суанова И. Social Media // Презентации. Специальные исследования // Mediascope: [сайт]. 11.11.2022. URL: <https://mediascope.net/library/presentations/> (дата обращения: 09.11.2022).
10. Kemp S. Digital 2022: global overview report // Datareportal: [сайт]. 27.01.2022. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report> (дата обращения: 17.11.2022).

REFERENCES

1. Federal Law of 14.07.2022 No. 270-FZ "On Amending Federal Law "On Securing Access to Information of State Offices' and Local Governments' Activities" and of Art. 10 of Federal Law "On Securing Access to the Information Regarding Courts' Activities in the Russian Federation". Available at: "Consultant Plus". (In Russ.).
2. Ordinance of the Government of the Russian Federation of 02.09.2022 No. 2523-r. Available at: "Consultant Plus". (In Russ.).
3. State Duma has Approved a bill on State Publics. *Dialogue. Digital Communications*: [website], 30.06.2022. Available at: <https://dialog.info/gosduma-prinyala-zakonoproekt-o-gospublikah> (accessed: 17.11.2022). (In Russ.).
4. The Monthly VKontakte Audience has for the First Time Reached 100 Million Users. *News of VKontakte*, 04.04.2022. Available at: <https://vk.com/press/records-mau> (accessed: 17.11.2022). (In Russ.).
5. Main Sources of Information for Russian Citizens. *Levada-Center*: [website], 03.11.2022. Available at: <https://www.levada.ru/2022/11/03/osnovnye-istochniki-informatsii-rossiyan> (accessed: 17.11.2022). (In Russ.).
6. The Auditing Chamber of the Russian Federation. The Openness of the State of Russia – 2022. *The Auditing Chamber of the Russian Federation*: [website]. Available at: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Otkrytost-2022.pdf> (accessed: 17.11.2022). (In Russ.).
7. Sobyenin Has Registered Accounts in Social Media. *Interfax*, 07.10.2014. Available at: <https://www.interfax.ru/moscow/400595> (accessed: 17.11.2022). (In Russ.).
8. Social Media in Russia: February–March 2022 Audience. *RAEC*: [website]. Available at: <https://raec.ru/activity/analytics/13028/> (accessed: 17.11.2022). (In Russ.).
9. Suanova I. Social Media // Presentations. Special studies. *Mediascope*: [website], 11.11.2022. Available at: <https://mediascope.net/library/presentations/> (accessed: 09.11.2022). (In Russ.).
10. Kemp S. Digital 2022: Global Overview Report. *Datareportal*: [website], 27.01.2022. Available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report> (accessed: 17.11.2022).

Вестник Университета Правительства Москвы

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

Редакционная коллегия

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

Александров А. А., кандидат исторических наук

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

Бабаева Ю. Г., кандидат юридических наук

Вайсера К. И., доктор психологических наук

Владимирова С. А., кандидат экономических наук

Гладилина И. П., доктор педагогических наук

Глуценко В. М., доктор экономических наук,
доктор военных наук

Горанова О. А., кандидат экономических наук

Гуслистая Т. В., кандидат юридических наук
(Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации)

Данчиков Е. А., кандидат экономических наук

Денисов И. В., доктор экономических наук

Дёгтев Г. В., доктор юридических наук

Дорохин А. Г., кандидат экономических наук

Карманов М. В., доктор экономических наук

Когденко В. Г., доктор экономических наук
(Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»)

Колетвинова Е. Ю., кандидат экономических наук

Кочетков А. В., доктор юридических наук
(Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации)

Леонова Т. Н., доктор экономических наук
(Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»)

Новиков И. В., доктор экономических наук

Опарина С. И., кандидат экономических наук

Погудаева М. Ю., доктор экономических наук

Половова Т. А., доктор экономических наук

Попков С. Ю., доктор экономических наук
(Всероссийский научно-исследовательский институт труда Минтруда России)

Соколов Л. А., доктор экономических наук

Сульдина Г. А., доктор экономических наук

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

Царанов К. Н., кандидат медицинских наук

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

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

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

Адрес редакции и издателя:

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

Редактор Карпова Т. В.

Переводчик Колодников В. И.

Корректор Нехотина Т. В.

Компьютерная верстка – Маликова В. В.

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

0+

Тираж 500 экз.

Подписано в печать 02.12.2022.

Дата выхода в свет 19.12.2022.

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

Формат 60 x 90 1/8. Заказ № 223996.

Отпечатано с готового оригинал-макета

в ООО «Андоба пресс», 105005, г. Москва,

Аптекарский пер., д. 4, стр. 2.

Распространение в государственных организациях города Москвы — бесплатно.

Подписной индекс в каталоге

«Пресса России» – 33360. Цена свободная.

© ГАОУ ВО «Московский городской университет

управления Правительства Москвы

имени Ю. М. Лужкова», 2022

Прием на программы высшего образования

Все новости об образовательных программах университета: mguu.ru.

Бакалавриат

Направление подготовки	Направленность/профиль	
38.03.04 Государственное и муниципальное управление	<ul style="list-style-type: none"> Управление городским хозяйством Управление цифровыми проектами города Социально-культурное развитие мегаполиса Управление государственными услугами 	Очная, 4 года
38.03.02 Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> Корпоративное управление Менеджмент государственных организаций и бизнес-структур (с углубленным изучением иностранных языков) 	
38.03.01 Экономика	<ul style="list-style-type: none"> Экономика и финансы организаций 	
40.03.01 Юриспруденция	<ul style="list-style-type: none"> Правовое регулирование государственного управления Правовое регулирование гражданско-правовых отношений 	
41.03.05 Международные отношения	<ul style="list-style-type: none"> Международные и внешнеэкономические связи 	
38.03.03 Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> Управление персоналом организации Управление персоналом в международных организациях, компаниях и дипломатических представительствах 	Очно-заочная, 4,5 года

Магистратура

Направление подготовки	Магистерская программа	
38.04.04 Государственное и муниципальное управление	<ul style="list-style-type: none"> Управление развитием ЖКХ и благоустройства 	Очная, 2 года
	<ul style="list-style-type: none"> Контрольно-надзорная деятельность Социально-культурные проекты современного города 	Заочная, 2,5 года
38.04.08 Финансы и кредит	<ul style="list-style-type: none"> Контроль и аудит в финансово-бюджетной сфере 	Заочная, 2,5 года
	<ul style="list-style-type: none"> Управление экспертизой в сфере закупок Управление государственными программами и проектами Управление государственными и муниципальными закупками 	Очная, 2 года
38.04.02 Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками 	Заочная, 2,5 года
	<ul style="list-style-type: none"> Управление экономическим развитием города 	Очная, 2 года
38.04.01 Экономика	<ul style="list-style-type: none"> Инвестиции и противодействие экономическим угрозам в управлении городом 	Заочная, 2,5 года
	<ul style="list-style-type: none"> Правовое обеспечение управления городом 	Очная, 2 года
40.03.01 Юриспруденция	<ul style="list-style-type: none"> Правовое обеспечение управления городом 	Очная, 2 года
38.04.03 Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> Стратегическое управление персоналом организации 	Заочная, 2,5 года

Аспирантура

Группа научных специальностей	Научная специальность	
38.04.01 Экономика	<ul style="list-style-type: none"> 5.2.6 Менеджмент 	Очная, 3 года

Университет Правительства Москвы

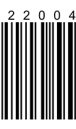


Россия, 107045,
г. Москва, ул. Сретенка, д. 28
тел.: +7 (495) 957-91-32
факс: +7 (495) 957-91-27

www.mguu.ru,
info@mguu.ru
vk.com/mguu_ru

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

ISSN 2541-8580



9 772541 858006