



ISSN 2541-8580

0+

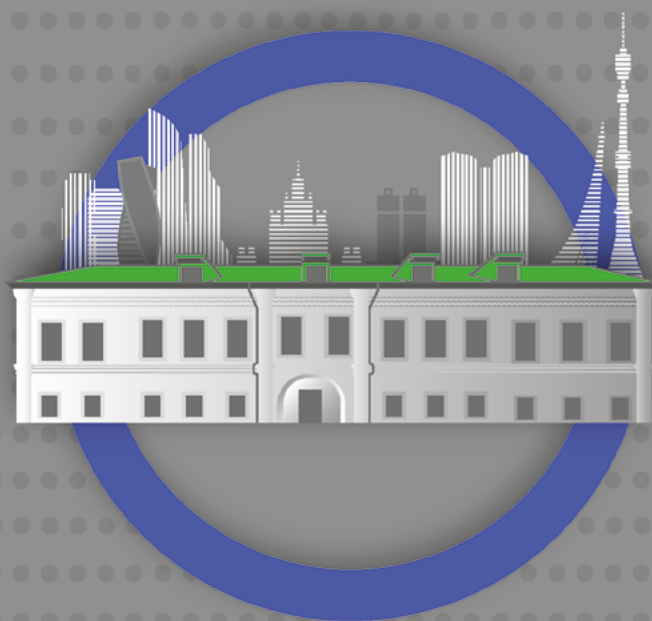
# ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 1 (59) 2023

Ключевая тема

## Музей в современном городе



---

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

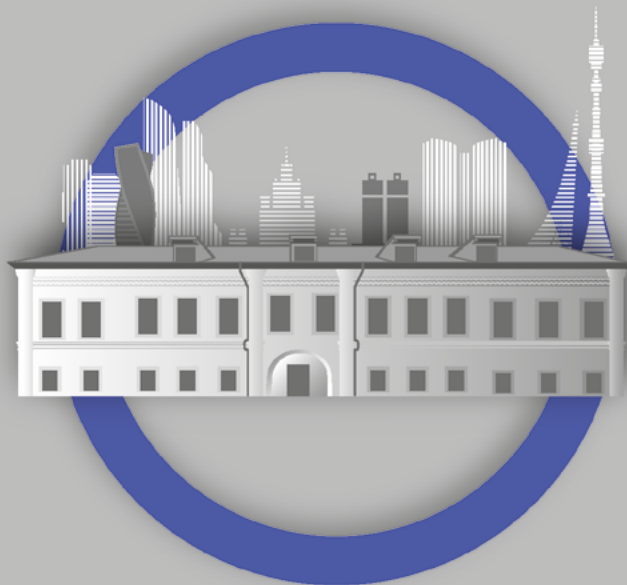
# Вестник Университета Правительства Москвы

## Учредитель и издатель

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

№ 1 (59) 2023

Музей в современном городе



## Главный редактор

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

В оформлении обложки использовано изображение здания музея Международного нумизматического клуба (Большой Афанасьевский переулок, д. 24). Для реставрации были привлечены частные средства горожан.

# 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: «Музей в современном городе»

---

2

**В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ**

Слово главного редактора

3

**А. В. ГОРЯНОВ**

Ответ московских музеев на вызовы и запросы современности

8

**С. В. ТАЛАЛАЕВА**

Современные музейно-выставочные проекты Москвы

14

**П. П. ИГНАТЬЕВ**

Городская скульптура в музее.

Опыт проектирования, экспонирования, создания

20

**Е. В. ЩЕРБАКОВА**

Метавселенная: перспективы развития музейной сферы



Теория и практика управления

---

26

**С. А. ЖУРИХИН**

Клиентоориентированность в сфере государственного управления



Кадровые проекты

---

33

**Е. С. БАБИНЦЕВА, И. С. КОРОБКО, П. В. МАСЫЧЕВ, Е. М. РОМАНОВА**

Корпоративные опросы как элемент эффективного управления персоналом



Повышение квалификации  
государственных служащих

---

41

**О. Н. ЧЕРНЫШЕВА**

Технологии инклюзивного взаимодействия: обучение сотрудников ЗАГС

46

**Р. О. ФЕРРЕР**

Москва и Манила: прошлое, настоящее и будущее



Наука и инновации

---

49

**Е. Ю. КОЛЕТВИНОВА, А. Н. БУКИНА, Н. А. БОРИСЕНКО**

Конкурс «Мегаполис XXI века – город для жизни»: ценить и понимать свой город

53

Отчет о результатах деятельности ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова» и об использовании закрепленного за ним государственного имущества



**В**ыбор здания, изображенного на обложке данного номера журнала, неслучаен. Это старинный особняк XVIII в., в котором сейчас находится Музей Международного нумизматического клуба – одно из интереснейших мест в Москве. Памятник архитектуры, отреставрированный и получивший новую жизнь благодаря заботе сотрудников, олицетворяет собой важную миссию современного музея: сегодня он не только сохраняет прошлое, но и строит будущее – городская среда становится гармоничнее, человечнее.

Некогда бытовавшее представление о музее как о незыблемой, неподвижной институции осталось далеко в прошлом. Хорошим примером, подтверждающим этот тезис, служит система городского управления столичными государственными музеями. Московские музеи способны предложить своим посетителям богатые экспозиции, организуют для них насыщенную событиями культурную жизнь. Обзор практик, используемых в работе столичных культурных учреждений, представлен в статье начальника Управления музейно-выставочной работы Департамента культуры города Москвы А. В. Горянова.

Усилия сотрудников музеев, их любовь к своему делу позволяют сохранять ценнейшие предметы истории и искусства. Одновременно их увлеченность работой и профессионализм помогают находить новые способы подачи традиционного материала в привлекательной форме. Своим опытом поиска неординарных подходов к музейной деятельности поделился санкт-петербургский скульптор и реставратор П. П. Игнатьев в статье, вошедшей в данный номер.

Современные музеи наряду с образовательными организациями участвуют в просвещении людей, транслируют им накопленные знания.

Музеи давно и успешно осваивают Интернет, социальные сети, средства виртуальной и дополненной реальности. Сделаны первые шаги в использовании новейших цифровых разработок – технологий метавселенной и блокчейна. Подходам, практикуемым музеями мира, посвящена статья эксперта в сфере развития выставочных проектов Е. В. Щербаковой.

Еще одна ключевая задача музеев – поддержание высокого уровня развития культуры. Формирование у молодых поколений привычек регулярно посещать музеи, участвовать в культурной жизни общества – это одно из главных направлений работы Департамента культурного наследия города Москвы. Его эксперт – начальник Управления популяризации объектов культурного наследия С. В. Талалаева – освещает практики, которые помогают заинтересовывать жителей культурно-историческими традициями, привлекать их внимание к городским историческим памятникам.

Аналогичную задачу просвещения молодых поколений через знакомство с культурным наследием, с историей города ставит перед собой Университет Правительства Москвы. Вуз готовит управленцев для социокультурной сферы, ежегодно проводит международную конференцию, посвященную социокультурному проектированию, где собираются представители ведущих московских музеев.

Учреждения культуры способны и должны занимать значимое место в развитии городского сообщества. Они могут взять на себя роль проводников позитивных социальных изменений. Об этом косвенно свидетельствует то, что в музеи приходит все больше посетителей. Все больше горожан хотят погружаться в культуру, искусство, знакомиться с научным знанием, желают лучше понимать историю и ценность культурного наследия своей страны.

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

**А. В. ГОРЯНОВ**

начальник Управления музейно-выставочной работы  
Департамента культуры города Москвы

**A. V. GORYANOV**

Head of Museum and Exhibition Activities of the Moscow Department  
of Culture

## Ответ московских музеев на вызовы и запросы современности

## The Response of Moscow Museums to Challenges and Contemporary Demands

Начиная с 2010 по 2019 г. посещаемость московских музеев непрерывно росла. Испытанием на прочность стал для музеев период пандемии COVID-19 в 2020–2021 гг. Введение ограничительных мер привело к спаду посещаемости в два раза – до уровня 2010 г. Для возврата к прежним показателям музеи должны обеспечить условия для психологического комфорта посетителей, привлекать профессионалов для создания онлайн-контента, проводить мероприятия для повышения лояльности аудитории. Департамент культуры города Москвы сразу после снятия ограничений совместно с другими органами исполнительной власти Москвы запустил ряд проектов: создан онлайн-сервис продажи билетов, музеи получили цифровое оборудование для производства онлайн-контента, запущен портал «Музейная Москва онлайн» с возможностью публикации виртуальных выставок. Для привлечения посетителей проводятся межмузейные акции: «Ночь в музее», «Вечер в музее», «Московская музейная неделя». Уже сейчас начался процесс восстановления экономических показателей музеев.

Between 2010 and 2019 the attendance of Moscow museums has been growing steadily. The endurance test however came about during the COVID-19 pandemic of 2020–2021. The lockdown led to shrinking of attendance twicfold, down to 2010 levels. To return to the previous indicators, museums should provide ambience for the psychological comfort of its visitors, they should attract professionals to create online content, and set up events to increase audience loyalty. Right after the lockdown Moscow Department of Culture together with other executive authorities of Moscow launched a number of projects: the online ticket booking service was set up, the museums received digital equipment for making digital content, the “Museum Moscow online” portal was launched equipped with the possibility to post virtual exhibitions. In order to attract more visitors, inter-museum events are being held – “A night in museum”, “An evening in museum”, “Moscow museums week.” The improvement of economic indicators is already underway.

**Ключевые слова:** управление музеем, Правительство Москвы, Департамент культуры города Москвы, управление социально-культурными проектами.

**Key words:** museum management, Moscow Government, Moscow Department of Culture, managing sociocultural projects.

**Для цитирования:** Горянов А. В. Ответ московских музеев на вызовы и запросы современности // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 1. С. 3–7.

**For citation:** Goryanov A. V. The Response of Moscow Museums to Challenges and Contemporary Demands. *MMGU Herald*, 2023, no. 1, pp. 3–7. (In Russ.).

**С**овременные музеи играют большую роль в развитии городской культуры. Интерес к ним возрастает во многом благодаря изменениям, инновациям в музейной деятельности. Качество управления музеем зависит от того, насколько своевременно и точно руководителю и его коллективу удастся отвечать на вызовы окружающей действительности и запросы горожан и города, которые влияют на настоящее и будущее музея.

С 2010 г. до начала пандемии COVID-19 и после нее прослеживается непрерывный рост посещаемости московских музеев (рис. 1), а следовательно, их доходов, что позволяет говорить об увеличении эффективности работы этих учреждений.

### Департамент культуры и Департамент информационных технологий совместно разработали удобный сервис покупки билетов онлайн, охватив все московские музеи

Стоит отметить, что главным вызовом последних лет для музеев стала ситуация длительного закрытия учреждений из-за пандемии. Так, после введения ограничительных мер в 2020 г., связанных с распространением вируса COVID-19, посещаемость культурно-досуговых учреждений снизилась до уровня 2010 г. Музеи были закрыты в период самоизоляции на 140 дней, и в итоге за год их смогли посетить около 7,7 млн человек. Несмо-

тря на то что в 2021 г. из-за ограничительных мер музеи были закрыты только лишь 22 дня (с 1 по 22 января), их посещаемость не возросла относительно 2020 г. и составила около 7,2 млн человек. Эти данные показали, что нужно принимать экстренные меры по поддержке музеев, создавать и реализовывать новые информационные проекты, организовывать выставки и проводить мероприятия, которые способствовали бы повышению их востребованности.

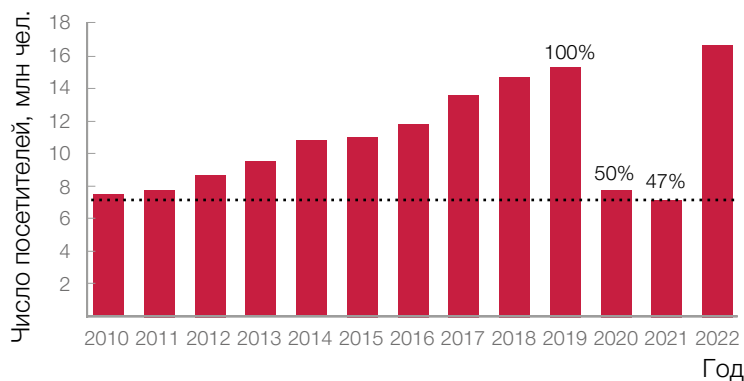
По мнению некоторых экспертов, возвращение показателей посещаемости для всей музейной отрасли к уровню 2019 г. могло занять до трех лет. По предварительным итогам 2022 г., прогнозный показатель посещаемости в прошедшем году составляет около 16 млн человек. Эти данные вселяют уверенность, что в 2023 г. прирост посещаемости продолжится.

Какие важнейшие задачи надо решить для повышения эффективности работы музеев? Первая – обеспечение психологического комфорта во время пребывания в музее. Ее решением город занялся еще во время пандемии. Необходимость носить защитные маски в помещении доставляла неудобства многим посетителям. Очевидно, во многом из-за возникшего психологического дискомфорта, вызванного комплексом принимаемых мер безопасности в 2020–2021 гг., мотивация к посещению музеев снизилась, влияя на предпочтения горожан при выборе вариантов досуга. Надо отметить, что во время пандемии к тому же действовали ограничения на одновременное количество посетителей.

Вместе с тем противоковидные меры дали толчок к развитию сервисов, позволяющих сократить очереди в кассы. В «карантинный» период Департамент культуры и Департамент информационных технологий совместно разработали удобный сервис покупки билетов онлайн, охватив все московские музеи без исключения. Сервис оказался особенно полезен для учреждений не самых посещаемых, о которых люди мало слышаны. С внедрением сервиса билеты стали доступнее и приобретать их стало комфортнее, что благоприятно повлияло на желание людей посещать

РИС. 1

#### Посещаемость московских музеев в 2010–2022 гг.



культурные институции. Прежде горожане отказывались от покупки билетов в музеи заранее, через электронные сервисы, как правило, приобретая их при входе в музей, в кассе. Благодаря принятым мерам очень быстро произошло изменение покупательских привычек, и теперь заранее спланированное посещение музея стало нормой, такой же как, например, визит в театр.

Вторая задача – повышение качества онлайн-контента, а также развитие цифровых технологий в музеях. Пандемия показала высокую востребованность квалифицированных кадров из IT-сферы, специалистов, которые готовят онлайн-проекты, наполняют веб-сайты, производят качественный цифровой контент. Музеи начали конкурировать за своего зрителя в цифровом пространстве и сразу изменили свое отношение к виртуальным проектам. В эру активного развития социальных сетей, привлечения аудитории и продвижения услуг в Интернете музеи столкнулись с рядом проблем. Для них благодаря поддержке Департамента культуры города Москвы в короткий срок была приобретена профессиональная аудио-, фото- и видеоаппаратура, приняты на работу специалисты новых профессий: квалифицированные инженеры онлайн-трансляций, сценаристы, монтажеры, контент-менеджеры, таргетологи – мастера в тех областях, которые не были ранее востребованы в музейной сфере.

Качество онлайн-контента стало улучшаться. Сейчас очевидно, что информационная поддержка в Интернете, в том числе одновременное проведение мероприятий офлайн и онлайн, онлайн-трансляции из музеев, превратилась в потребность такую же важную для развития музея, как и традиционные проекты.

Как бы то ни было, за два пандемийных года представительство музеев в виртуальной среде расширилось. Все больше горожан узнавало об онлайн-сервисах музеев, все больше сервисов появлялось. Например, люди осознали, что могут посещать виртуальные экскурсии по музеям, что огромное количество экспонатов, музейных фондовых и архивных коллекций доступно для знакомства дистанционно, из дома. Совместно с Офици-

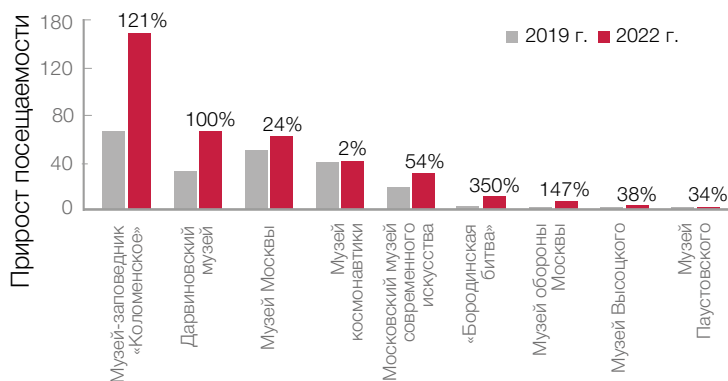
альным сайтом Мэра Москвы (mos.ru) Департамент культуры города Москвы организовал проект «Музейная Москва онлайн». На портале проекта собраны высококачественные цифровые изображения объектов из десятков музеев и экспонатов нескольких сотен выставок и регулярно добавляются новые.

Проект реализуется на базе музейной информационной системы КАМИС, которая дала возможность интегрировать музейные коллекции в единую базу. Пользователь может находить изображения интересующих экспонатов из разных музеев, создавать собственные тематические альбомы и размещать в них понравившиеся цифровые копии экспонатов.

Вместе с тем подобные технические возможности должны служить еще одной цели – вернуть посетителя в музей. Ответственность за ее достижение лежит на плечах музейных работников: им необходимо заботиться о повышении значимости и ценности общения с подлинным музейным предметом. Сотрудники музея должны исходить из понимания того, что посетители приходят не только и не столько с образовательными целями, а за эмоциями. Именно поэтому сейчас одним из явных трендов развития музейного дела стала театрализация музейного пространства. Важно создавать такие выставки, которые охватят интересы как можно большего количества людей, привлекут новизной темы, новым способом подачи, поразят широтой представления информации, дадут импульс к саморазвитию.

Третья задача – это повышение лояльности аудитории к музеям в целом. Ее успешно решает Департамент культуры города Москвы, проводя межмузейные акции и создавая межмузейные проекты. Еще в 2008 г. Департамент культуры города Москвы и московские музеи организовали и провели акцию «Ночь в музее». Сейчас это одно из самых популярных ежегодных общегородских мероприятий, в котором участвуют городские, федеральные, частные, а также ведомственные музеи и галереи [1]. Каждую третью субботу мая с 19:00 до 2:00 музеи принимают посетителей бесплатно, предлагая интересные экскурсии, лекции, концерты, мастер-классы, спектакли.

### Рост посещаемости музеев на «Московской музейной неделе»



С 2010 г. проводится акция «Вечер в музее» [2]. Участвующие в ней учреждения, подведомственные Департаменту культуры города Москвы, каждый четверг открыты до 21:00. Посетители оценили такую возможность, поскольку большинство горожан даже при большом желании обычно не успевают посетить музей или выставку после окончания своего рабочего дня.

### Ярчайшие примеры успешного взаимодействия музеев Москвы и Департамента образования и науки города Москвы – проект «Музеи – детям» и олимпиада для школьников «Музеи. Парки. Усадьбы»

Большое значение для привлечения аудитории имеет взаимодействие музеев с другими учреждениями культуры. В настоящее время музеи и другие социально-культурные организации устраивают совместные культурные акции, такие как «Библионочь», «Ночь театров». Иначе говоря, каждая из этих акций стала кросс-платформенной. Ярчайшие примеры успешного взаимодействия музеев Москвы и Департамента образования и науки города Москвы – проект «Музеи – детям» и олимпиада для школьников «Музеи. Парки. Усадьбы», которая появилась благодаря участию различных музеев в едином проекте. Выбор целевой аудитории оправдан: привлекать в музеи детей и молодежь, заинтересовать историей – важная миссия, которую выбирает для себя практически каждый музей. В процессе подготовки к олимпиаде культурная институция готовит вопросы для участников. Ответы на них можно найти, только физически посетив

данную локацию – отыскать информацию в Интернете не получится. Кроме того, некоторые ответы подразумевают размещение фотографий объекта, о котором идет речь в задании.

Успешный опыт привлечения юных посетителей демонстрирует проект Мэра Москвы «Музеи – детям», в рамках которого с 2017 г. учащиеся московских школ и колледжей получили возможность бесплатно посещать более 100 музейных площадок города. За три с половиной года с момента начала реализации проекта около 750 тыс. школьников побывали в музеях российской столицы.

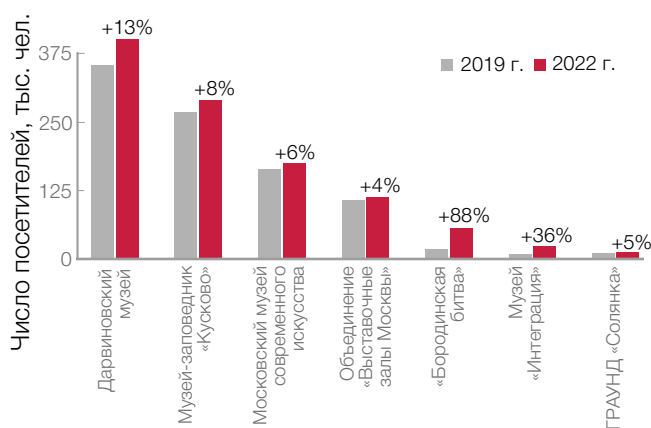
Еще один яркий пример межмузейного взаимодействия – «Московская Музейная неделя» [3]. Проект появился в 2014 г. как продолжение акций бесплатного посещения музеев, но окончательно оформился только в 2020 г., в условиях пандемии. Раньше сходить в музей безвозмездно можно было только в «Дни исторического и культурного наследия» или в «Ночь музеев». После взрывного роста популярности названных мероприятий в 2012 г. были объявлены дни открытых дверей и бесплатный вход в музеи каждое третье воскресенье месяца. Однако такой режим оказался неудобным из-за очередей и избыточной наполненности залов, которая приносила дискомфорт посетителям и повышала риски порчи и даже утраты музейных предметов. Поэтому в апреле 2019 г. было принято решение о дальнейшем развитии акции и создании «Московской музейной недели», ставшей одним из популярных и массовых музейных проектов последних лет. Музеи, участвующие в мероприятии, самостоятельно выбирают день недели, в который им удобно работать бесплатно. После снятия ограничений в марте 2022 г. Департамент культуры города Москвы объявил перезапуск акции, что очень заметно подтолкнуло рост посещаемости: впервые со времени начала пандемии показатель превысил 200 тыс. человек за июль 2022 г. В 19 музеях посещаемость значительно увеличилась в период названной акции в сравнении с 2019 г. (рис. 2).

Надо сделать уточнение о музее «Бородинская битва»: прирост посещаемости составил рекордные 350%, так как ранее музей был закрыт на ремонт и реконструкцию.



РИС. 3

### Музеи – лидеры восстановления посещаемости в 2022 г.



Тем не менее это важный результат, поскольку открытие музея в Москве, где уже работает более 450 федеральных, подведомственных Правительству Москвы и частных культурных институций, может пройти незамеченным, если сотрудники не приложат достаточно усилий.

Изучение полной статистики московских музеев за первое полугодие 2022 г. позволяет выявить среди них лидеров по темпам восстановления посещаемости. В сопоставлении с данными за 2019 г. (к моменту начала пандемии COVID-19) обнаруживается несколько музеев, посещаемость которых не только восстановилась, но и очевидно возросла (рис. 3). Например, помимо вышеупомянутого музея «Бородинская битва», чей показатель посещаемости на 88% превысил уровень 2019 г., в Дарвиновском музее количество гостей увеличилось на 13%, а в Усадьбе Кусково – на 8%.

По уровню дохода за первое полугодие 2022 г. уже 17 музеев либо восстановились, либо превысили свои показатели 2019 г. Лидерами по доходности стали музеи-заповедники «Царицыно» и «Кусково», которые обладают обширными парковыми территориями, привлекающими многочисленных посетите-

лей возможностью прогуляться и отдохнуть на свежем воздухе. Доход названных учреждений в среднем увеличился на 79,5%. Небольшое снижение показателя (на 4%) у Музея космонавтики связано с тем, что определенную долю дохода приносили расположенные внутри музея буфет и кафе, которые в период пандемии перестали работать и не открылись в 2022 г.

Большинству музеев удается преодолевать негативные последствия пандемии и выстраивать стратегию своего развития с учетом потребностей города. Однако для ее реализации культурным учреждениям, безусловно, понадобятся поддержка столичного правительства и активный интерес москвичей.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Постановление Правительства Москвы от 6 мая 2008 г. № 377-пп «О проведении ежегодной традиционной общемо-сковской музейно-выставочной культурно-образовательной акции «Ночь в музее». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Приказ Департамента культуры г. Москвы от 21.11.2011 № 738 «О дальнейшем развитии акции «Вечер в музее» в музеях, подведомственных Департаменту культуры города Москвы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Распоряжение Департамента культуры города Москвы от 13 декабря 2022 г. № 121 «О проведении акции по обеспечению бесплатного входа в государственные учреждения культуры, подведомственные Департаменту культуры города Москвы, «Московская музейная неделя» в 2023 году». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

## REFERENCES

1. Decree of Moscow Government of 06.05.2008 No. 377-pp "On Holding the Annual "Night in Museum" Traditional, All-Moscow Museums and Exhibitions Cultural and Educational Event". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Order of the Moscow Department of Culture of 21.11.2011 No. 738 "On Furthering the "Afternoon in Museum" Event in Museums Subordinated to Moscow Department of Culture". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. Regulation of Moscow Government of Culture of 13.12.2022 No. 121 "On the "Moscow Museums Week" Action of Allowing Free Access to State Cultural Institutions Subordinated to Moscow Department of Culture in 2023". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).



### С. В. ТАЛАЛАЕВА

начальник Управления популяризации объектов культурного наследия Департамента культурного наследия города Москвы

### S. V. TALALAYEVA

Head of the Directorate for the Popularization of the Cultural Heritage Sites of Moscow Department of the Cultural Heritage

## Современные музейно-выставочные проекты Москвы

## Moscow's Current Museums-and-exhibitions Projects

Департамент культурного наследия города Москвы использует формы музейно-выставочной деятельности, различные по сущности и содержанию. Цель такого разнообразия – во-первых, как можно полнее охватить все культурные сокровища, какие можно найти в Москве, сохранившиеся и накапливающиеся в городе на протяжении долгого времени, и сделать их ближе для горожан. Во-вторых, развивать в москвичах умение ценить историю своего города, воспринимать ее лично. Примерами служат такие типы выставок, как музейно-исторические выставки, фотовыставки, выставки-конкурсы, познавательные выставки. Наиболее значимые выставочные проекты последней пары лет – археологическая выставка «Стекло и время – находки археологов Москвы (1989–2022 годы)», музейно-историческая выставка «Книга памятников-героев», фотовыставка «Лучшие объекты реставрации – новые точки притяжения столицы», выставка-конкурс детского рисунка «Наследие моего района». Экскурсии для взрослых поколений, для детей и молодежи с использованием современных цифровых технологий – перспективное направление развития музейно-выставочных проектов Мосгорнаследия.

Moscow Department of the Cultural Heritage employs forms of museum and exhibition activities that differ in essence and content. The purpose of such diversity is to cover all cultural treasures that can be found in Moscow, preserved and accumulated in the city, to the widest possible degree – on the one hand, and to make them closest to the people – on the other; to develop the ability to value the history of their city in Muscovites and to acquire a personal touch to it. Examples are aplenty – historical exhibitions in museums, photo exhibitions, competition exhibitions, educational exhibitions. The most notable exhibition projects of the last couple of years to mention here are the “Glass wear and time – the finds of Moscow archeologists in 1989-2022” archeological exhibition, “The Book of Hero Monuments” historical exhibition, “The best restoration sites – the capital’s new attraction points” photo exhibition, “My district’s heritage” competition-exhibition of children’s drawings. Sightseeing tours for the elderly, children and youths that employ modern digital technologies, represent an upcoming trend within museums and exhibitions projects of the Department of Culture of the City of Moscow.



**Ключевые слова:** социально-культурные проекты, культурное наследие, выставочная деятельность.

**Key words:** sociocultural projects, cultural heritage, exhibition activities.

**Для цитирования:** Талалаева С. В. Современные музейно-выставочные проекты Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 1. С. 8–13.

**For citation:** Talalayeva S. V. Moscow's Current Museums-and-exhibitions Projects. *MMGU Herald*, 2023, no. 1, pp. 8-13. (In Russ.).

**К**ультурно-образовательная и просветительская деятельность – одно из важнейших направлений работы Департамента культурного наследия города Москвы (Мосгорнаследие). Популяризация объектов культурного наследия, проводимая наиболее подходящими средствами, создает «связующее вещество» для консолидации общества. Москвичи, знакомясь с материальной культурой родного города и его историей, лучше осознают, насколько она глубока и ценна. Мосгорнаследие располагает широким спектром видов и форматов культурно-образовательной работы. Особенно популярны среди них музейно-выставочные проекты. Музейно-выставочная деятельность органично связана с просвещением и образованием. Эта связь определяется как интересом людей к наглядной форме познания, так и музейными возможностями для социализации личности, ее интеллектуального и творческого развития.

Музейно-выставочные проекты Мосгорнаследия также весьма разнообразны. В их создании и реализации департамент задействует комбинированные форматы и технологии. Большое внимание уделяется сфере эмоций и впечатлений. Если говорить о цифрах, то всего лишь с начала 2022 г. было проведено более 600 экскурсий и 10 выставок. Среди основных форматов работы Мосгорнаследия нужно в первую очередь назвать познавательные выставки. Их цель – расширять представления аудитории о культурном наследии столицы, о ее истории и архитектуре, топонимике и археологии. Примером может служить археологическая выставка «Стекло и время – находки археологов Москвы (1989–2022 годы)» [8]. Уникальная экспозиция была составлена так, чтобы посетители могли увидеть самые интересные стеклянные артефакты XVI – начала XX в. Все 200 представленных экспонатов были найдены на протяжении последних 30 лет. Целая витрина была отведена артефактам, извлеченным на поверхность земли в 2022 г. В числе предметов, обнаруженных в Старомонетном переулке и на территории Новодевичьего монастыря, – фрагменты сосудов XVII в., выполненные с использованием необычной техники наклада цветных палочек. Были представлены и совершенно целые предметы, такие как, например, флакончик парфюмерной фабрики Броккара XIX в., сохранивший до наших дней аромат духов. Чтобы увидеть эти уникальные экспонаты, достаточно было зарегистрироваться на портале «Узнай Москву» и получить доступ к выставке.



**Экспонаты выставки «Стекло и время – находки археологов Москвы (1989–2022 годы)»**

Следующая категория выставок – музейно-исторические, цель которых – знакомить посетителей с историческими событиями, приобщать к культуре и истории своей страны, воспитать любовь к родине. Так, в 2022 г. департамент организовал выставку «Книга памятников-героев» [3]. В состав экспозиции вошли истории объектов культурного наследия, переживших Великую Отечественную войну, и уникальные кадры того времени – всего девять историй и более 50 архивных фотографий. Материалами и воспоминаниями поделились Большой театр, Московский зоопарк, музей-заповедник «Коломенское», Государственный музей изобразительных искусств имени А. С. Пушкина и другие. В частности, посетители выставки узнали, почему территорию Усадьбы Воронцово неоднократно бомбили и для чего здесь пришлось вырубить часть деревьев. Выставка была посвящена не только зданиям, но и людям, которые отстояли Москву. Некоторые фотографии рассказывают о том, как сотрудники ГМИИ имени А. С. Пушкина смогли сохранить ценные экспонаты, соорудив защитные коробки из подручных деревянных материалов, как во время обороны города пытались сохранить здание Театра имени Евгения Вахтангова и др. Выставки прошли в Итальянском саду на территории Воронцовского парка, а также на территории Музейно-паркового комплекса «Северное Тушино».

Еще один формат выставок – уличные галереи фотографий, контент для которых

создает как департамент, так и сами жители. Примером может служить выставка «Лучшие объекты реставрации – новые точки притяжения столицы», открытая на Цветном бульваре осенью 2022 г. [7]. На стендах были представлены фотоснимки лучших реставрационных проектов, ставших лауреатами «Московской реставрации» – конкурса Правительства Москвы в области сохранения и популяризации объектов культурного наследия. Важно подчеркнуть, что специалисты-реставраторы не только сохраняют архитектурное наследие, но и дают ему вторую жизнь, учитывая новые потребности горожан. В результате отреставрированные объекты становятся новыми центрами притяжения для москвичей и для туристов. Мосгорнаследие видит свою задачу в том, чтобы знакомить жителей с трудами реставраторов.

## Творческие конкурсы для юных горожан – важная часть большой воспитательной работы Мосгорнаследия

Среди разновидностей выставочных форматов нужно также отметить выставки-конкурсы, цель которых – вовлечь в совместную деятельность участников процесса.

Выставки детского творчества – персональные выставки работ детей, показывающие своеобразие детского восприятия, их умение видеть прекрасное вокруг и передавать

его в своих работах. Творческие конкурсы для юных горожан – важная часть большой воспитательной работы Мосгорнаследия, обучения молодого поколения бережному отношению к историческим памятникам. В 2022 г. прошла серия выставок, посвященных образу Москвы глазами детей. Выставлялись работы юных художников – участников конкурса детского рисунка «Наследие моего района». Такие выставки играют не столько образовательную, сколько эмоциональную роль, позволяя ребенку передавать свое восприятие дорогого ему объекта через рисунок. По условиям конкурса участникам нужно было изобразить любой знаковый, на их взгляд, объект, расположенный в районе, где они живут. Таковыми могли быть здания, мосты, беседки, памятники, церкви, парки и скверы. Выставки прошли на Рождественском бульваре, в саду имени Баумана и парке «Северное Тушино».

Традиционно выставка лауреатов конкурса детского рисунка состоялась в Московской Государственной Думе и стала одним из важных мероприятий в рамках Дней исторического и культурного наследия. В 2022 г. на этой выставке были представлены 24 работы-победителя.

Еще одна уличная выставка детских рисунков была приурочена к 350-летию юбилею Петра I [5]. На Красной площади, на улицах Новой Немецкой слободы и территории вдоль реки Москвы участники создали запоминающиеся образы царя-преобразователя. Среди работ было много узнаваемых архитектурных шедевров столицы: храм Святых Апостолов Петра и Павла в Новой Басманной слободе, храм Покрова Пресвятой Богородицы в Филях, Лефортовский дворец, домик Петра I в Коломенском, собор Покрова Пресвятой Богородицы в Измайлове, Софьиная башня Новодевичьего монастыря, ботик Петра I на Белом озере, грот Растрелли в Лефортове, оранжерея «Аптекарского огорода».

Среди современных примеров музейно-выставочной работы самым заметным в 2022 г. стало мероприятие по созданию настоящих арт-объектов. Под руководством профессионального художника участники конкурса «Наследие моего района» расписали вентиляционную



Выставка «Лучшие объекты реставрации – новые точки притяжения столицы»

шахту в парке «Сад будущего» на станции метро «Ботанический сад». Наносимое изображение соответствовало транспортной тематике – вид из вагона метро на объект культурного наследия электродепо «Измайлово». Еще одну вентиляционную шахту в районе Китай-города украсил детский рисунок отреставрированного Северного речного вокзала. Так в городе появились еще два выставочных пространства.

Выставки сопровождают и крупные деловые мероприятия, поскольку позволяют наглядно демонстрировать информацию. Так, в рамках Молодежного форума «Наследие» прошла выставка студенческих проектов на тему реставрации и приспособления к современному использованию Усадьбы Виноградово, а в рамках фестиваля «Наследие» состоялась экспозиция различных городских проектов по сохранению наследия.

Отдельного внимания требует направление, контрастирующее по охвату аудитории с локальными уличными и интерьерными экспозициями, – масштабные выставочные проекты, запланированные в перспективе. Так, в ноябре 2022 г. на территории Винзавода прошла профильная выставка «Импортозамещение в реставрационных материалах и технологиях. Сохранение объектов культурного наследия». Экспозиция заняла площадь 2,5 тыс. м<sup>2</sup>. Согласно замыслу организаторов, выставка должна была продемонстрировать, что в России и в Москве в том числе есть собственные ресурсы и технологии, способные обеспечить устойчивое развитие реставрационной отрасли.

Завершила 2022 г. выставка находок, обнаруженных при реставрации памятников архитектуры, – «Находки в реставрации». Руководитель Департамента культурного наследия А. А. Емельянов, представляя выставку, отметил: «Чаще находки ассоциируются с археологией, но реставрация – это тоже постоянные открытия» [3]. Для экспонирования были отобраны самые интересные артефакты, обнаруженные реставраторами при проведении работ. На выставке можно было увидеть находки разных лет, в числе которых – элементы художественного оформления зданий, старинные предметы быта, архивные фотографии,



**Уличная выставка – конкурс детского рисунка**

документы. Всего в экспозицию первой выставки реставрационных находок вошло около 70 предметов. Были представлены объекты с Малороссийского подворья (реставрация завершилась в 2021 г.), образцы исторических строительных материалов Дома Наркомфина, дверь из особняка Абрикосовых, украшенная витражом. Значительная часть экспозиции посвящена находкам, обнаруженным на ВДНХ.

Обязательное направление музейно-выставочной деятельности Мосгорнаследия – организация различных экскурсий. Представление об экскурсии как форме обучения появилось в XIX в., как и само понятие «экскурсия», что объясняется «реализацией принципа наглядности в обучении» в тот период [2]. В 1804 г. в России был издан закон, объединяющий в одно целое средние и начальные учебные заведения, обеспечивая преемственность между ними. В «Школьном уставе» декларировалась необходимость устраивать прогулки на природу, в ремесленные мастерские и т. п. В советские времена экскурсия стала одной из традиционных форм учебно-воспитательного процесса. Сложно переоценить ее значение для придания теоретическим знаниям, изложенным в учебниках, яркой эмоциональной окраски. Несмотря на то что экскурсию как таковую невозможно причислить к новым формам музейной работы, это один из самых активно развивающихся видов деятельности музеев [1]. Для экскурсии важна предметная основа: посетители взаимодействуют с экспонатами благодаря содержательным комментариям экскурсовода. Такой путь осмысления культурного потенциала объектов является одним из основополагающих признаков экскурсии.

Ежегодно Мосгорнаследие проводит порядка 1 тыс. экскурсий. В первую очередь они

организуются в музеях и культурно-выставочных пространствах – павильонах ВДНХ, культурном центре ГЭС-2 и др. Отдельные экскурсии проходят в реставрационных мастерских, архитектурных и археологических бюро, где можно познакомиться непосредственно с процессом работы специалистов. Организуются и разнообразные пешеходные маршруты.

В настоящее время, помимо традиционных экскурсий, вводятся инновационные формы, учитывающие современные запросы посетителей. Широко применяются интерактивные и информационные технологии, например, VR-экскурсии, онлайн-туры, а также чат-бот в «Телеграме». Все мероприятия рассчитаны на разные возрастные группы и имеют различную направленность (классические, инклюзивные, беговые, велосипедные, иммерсивные и т. д.).

Отдельное внимание уделяется экскурсиям для детской аудитории. Для нее требуются иные форматы, адаптированные к конкретной возрастной группе. В этой работе особую роль приобретают интерактивные компоненты. Подходящие решения – экскурсии с элементами игры и творческими заданиями, с загадками. Например, в программе Дней исторического и культурного наследия, прошедших весной 2022 г., был отдельный блок мероприятий для детей. Маленькие горожане побывали на трапезе в Новоспасском монастыре, узнали о необычных архитектурных деталях, которые можно увидеть в столице, разгадывали «загадки Ивана Грозного», катались на лошадях во время экскурсии по Центральному Московскому ипподрому, вместе со «стрельцом» прогулялись по залам музея «Стрелецкие палаты», обучились гончарному мастерству. Ребята попробовали себя в роли художника-реставратора – под руководством профессионалов поработали с гипсовым барельефом и постарались вернуть исторический облик авторской живописи. Занятия проходили в реставрационных мастерских. Ярким примером экскурсии для детской аудитории может служить интерактивный проект «Игро-тека времен Петра I». Участники экскурсии погрузились в мир таких популярных игр рубежа XVII–XVIII вв., как шахматы, карты, игры-ходилки.

Москва обладает богатейшим наследием: в столице более 8,5 тыс. исторических памят-

ников. Часто сами культурные объекты представляют собой «музеи». Городские особняки, доходные дома, высотные строения со шпилями – в Москве можно увидеть примеры разных архитектурных стилей: здания в стиле модерн, сталинский ампи́р, образцы русского узорочья, конструктивизма и др. Экскурсии, охватывающие архитектурные памятники, очень популярны среди горожан, особенно если объекты недоступны в обычное время. Такой интерес объясняется тем, что культурное наследие несет в себе реальные свидетельства исторических событий, рассказывает захватывающие истории из жизни города и его жителей.

Можно выделить следующие основные черты исторических памятников, которые способствуют их притягательности для жителей:

- единство архитектурного объекта с городской средой;
- элементы недоступности, тайны;
- возможность накопления новых знаний и впечатлений об объектах культурного наследия.

Здание, выступающее в роли музея, имеет несколько преимуществ, отличающих его от классического музея. В музеях к экспонатам нельзя прикасаться, а к памятникам архитектуры – наоборот: чтобы почувствовать «дух прошлого», заключенный в историческом здании, лучше всего познакомиться с ним непосредственно – побывать внутри, пройти по исторической лестнице, нежели прочитать об интерьере в книгах или увидеть на фотографиях. Кроме того, в экскурсиях на объекты культурного наследия особое значение приобретает идея развития города. Важно, что объекты рассматриваются не сами по себе, а с учетом истории места, где они находятся, в контексте улицы или целого района. В таком случае экскурсия в исторические особняки «учит системному подходу в постижении материальных и нематериальных ценностей русской традиционной культуры через целостное восприятие пространства современного города» [6].

Следует отметить еще одно отличие: в музее любая экспозиция не является застывшим набором экспонатов, она постоянно дополняется новыми объектами и, соответственно,

насыщается новыми смыслами. Иную специфику имеют экскурсии в исторические здания. Они неизменны и «иллюстрируют не массивы и сюжеты, а состояние, те или иные кульминационные моменты памяти народа» [4].

Городские управленцы постоянно находятся в поиске средств и форматов для по-

пуляризации культурного наследия Москвы. Главная цель всех современных музейно-выставочных проектов, создаваемых Мосгорнаследием, – просвещение жителей, воспитание у них бережного отношения к памятникам старины ради будущих поколений российских граждан.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Артемов Е. Г. Социальные функции современного музея исторического профиля // Теория и практика музейного дела в России на рубеже XX–XXI веков. Москва: Экос, 2001. Вып. 127. С. 99–105.
2. Макеева И. А. Воспитательный потенциал музейной экскурсии: теоретико-прикладные аспекты // Педагогическое мастерство: материалы II Международной научной конференции (г. Москва, декабрь 2012 г.). Москва: Буки-Веди, 2012. С. 175–178.
3. Маскарон херувим, макет картуша и ларец: что еще покажут на первой выставке «Находки в реставрации» // Официальный сайт Мэра Москвы. 14.12.2022. URL: <https://www.mos.ru/news/item/117377073/> (дата обращения: 07.02.2023).
4. Портнова Т. В. Искусствоведческий анализ как основной компонент экскурсий, связанных с объектами культурно-художественного наследия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2013. № 4. С. 140–144.
5. Прогуляться по Немецкой слободе и посетить выставку: как в Москве пройдет 350-летие со дня рождения Петра I // Официальный сайт Мэра Москвы. 08.06.2022. URL: <https://www.mos.ru/news/item/107846073> (дата обращения: 07.02.2023).
6. Пустовойт Ю. В. Экскурсия как способ актуализации культурного наследия России // Культурное наследие России. 2021. № 4. С. 105–113.
7. Сохраняя наследие: на Цветном бульваре открылась выставка о лучших реставрационных проектах // Официальный сайт Мэра Москвы. 10.09.2022. URL: <https://www.mos.ru/news/item/112860073> (дата обращения: 07.02.2022).
8. «Стекло и время» – новая выставка в столице // Смотрим.ру. 15.08.2022. URL: <https://smotrim.ru/article/2892759> (дата обращения: 07.02.2023).

## REFERENCES

1. Artemov E. G. Social Functions of Contemporary Historic Museum. In *Theory and Practice of Museum Studies in Russia at the Turn of the XX-XXI Centuries*, Is. 127. (Pp. 99-105). Moscow: Ecos Publ., 2001. (In Russ.).
2. Makeeva I. A. Educational potential of aa museum tour: theoretical and applicational aspects. In *Pedagogic Mastery: Materials of the 2nd International Scientific Conference (Moscow, December 2012)*. (Pp. 175-178). Moscow: Buki-Vedi Publ., 2012. (In Russ.).
3. Cherub's Mascaron, Mock-up of a Cartouche and a Chest: What Else Will Be on Display at the "Artifacts in Restoration" First Exhibition. *Moscow Mayor's official website*, 14.12.2022. URL: <https://www.mos.ru/news/item/117377073/> (accessed: 07.02.2023). (In Russ.).
4. Portnova T. V. Art Analysis As the Main Component of a Guided Tour In Connection with Cultural Heritage Sites. *International Journal of Applied and Fundamental Research*, 2013, no. 4, pp. 140-144. (In Russ.).
5. Have a Walk Down the German Quarter and Visit an Exhibition: the Way Moscow is Going to Celebrate the 350th Birthday of Peter the Great. *Moscow Mayor's official website*, 08.06.2022. URL: <https://www.mos.ru/news/item/107846073> (accessed: 07.02.2023). (In Russ.).
6. Pustovoyt Yu. V. Guided Tour as a Way of Mainstreaming Russia's Cultural Heritage. *Cultural heritage of Russia*, 2001, no. 4, pp. 105-113. (In Russ.).
7. Keeping Heritage: an Exhibition of Best Restoration Projects is Currently Open at Tsvetnoy Boulevard. *Moscow Mayor's official website*, 10.09.2022. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/112860073> (accessed: 07.02.2022). (In Russ.).
8. "Glass and Time" – a New Exhibition in the Capital City. *Smotrim.ru*, 15.08.2022. Available at: <https://smotrim.ru/article/2892759> (accessed: 07.02.2023). (In Russ.).



**П. П. ИГНАТЬЕВ**

скульптор, реставратор, член Союза художников России, преподаватель Санкт-Петербургской Академии художеств имени Ильи Репина

**P. P. IGNATIEV**

Sculptor, Restorer, Member of Association of Russian Artists, Teacher of the St. Petersburg Ilya Repin Academy of Fine Arts

## Городская скульптура в музее. Опыт проектирования, экспонирования, создания

### City Sculpture in Museums. Design, Display and Creation Experience

Кругозор, экскурсионный опыт и интересы современных посетителей музеев постепенно меняются, а следом за ними – подходы в работе музеев и в музееведении. Осенью 2022 г. Международный совет музеев с участием делегации из России принял новое определение понятия «музей». Главные его черты – это некоммерческое, действующее на постоянной основе учреждение на службе обществу. Государственный музей городской скульптуры в Санкт-Петербурге полностью отвечает этому определению. Большой фонд музея размещен в нескольких зданиях, среди которых – новое пространство «Невский, 19». Сотрудники применяют смелые, эффектные современные формы наружных экспозиций для привлечения горожан. Опыт проведения экспериментальных выставок показывает, что при умелой и оригинальной подаче даже сложный для восприятия материал может быть привлекательным для посетителей. Поддержание в людях стремления узнать что-то новое дает самим музеям энергию для развития, продолжения просветительской деятельности и сохранения культурного наследия общества.

Breadth of knowledge, guided tours experience and interests of contemporary museum-goers change steadily, and in their wake similar change befalls museums' approaches and museography. In the Fall of 2022, the International Council of Museums attended by the Russian delegation adopted a new definition of "museum." Its main content features non-commercial status of a permanently operating establishment serving the public interest. The State Museum of urban sculpture in St. Petersburg is fully consistent with that definition. A major museum's collection is contained in the city's several buildings, including the new exhibition space "Nevsky, 19." The staff employs all the bold, effective modern forms of external exposition to lure the public. The track record of previous experimental exhibitions goes to show that given able and ingenious feed, even hard to grasp material can be made attractive to the visitors. Bolstering people's craving for the new provides a power boost to the very museums to progress, to continue their educational work and thus preserve the nation's cultural heritage.

**Ключевые слова:** музейная деятельность, музееведение, управление культурными проектами, скульптура, Санкт-Петербург.

**Key words:** museum activities, museology, managing sociocultural projects, sculpture, Saint-Petersburg.

**Для цитирования:** Игнатъев П. П. Городская скульптура в музее. Опыт проектирования, экспонирования, создания // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 1. С. 14–19.

**For citation:** Ignatiev P. P. City Sculpture in Museums. Design, Display and Creation Experience. *MMGU Herald*, 2023, no. 1, pp. 14-19. (In Russ.).



**Н**есмотря на необъятность наследия человеческой истории, ресурс уникальных артефактов в мире ограничен. Возможно, никогда в будущем человечество уже не соберет такие обширные, глобальные художественные коллекции, как в Эрмитаже, Лувре, Метрополитен-музее. Вероятно, будет непросто составить масштабные политехнические, военноморские или палеонтологические коллекции. Одновременно с «концентрированием» памятников и произведений в больших собраниях, со строительством новых колоссальных комплексов открытого хранения идет и процесс разделения – создания филиалов известных институций. Возникают небольшие музеи, чаще всего – тематические. Так количество музеев по всему миру растет.

Число посетителей – туристов, горожан, желающих проводить время в музеях, – тоже увеличивается. Индивидуальный и экскурсионный опыт зрителей представляет собой сложный комплекс освоенной информации [6]. Это не только школьные знания в соединении с профессиональными навыками, но и жизненные впечатления, которые все вместе помогают интуитивно понимать сложные исторические проблемы. Кругозор, возникающий благодаря путешествиям, помогает сравнивать – видеть отличия и одновременно улавливать общие культурные паттерны. Все эти качества, безусловно, развиты в каждом в разной степени, и в целом типичный городской житель мотивирован к посещению музейных мест. Соответственно интересам публики меняются взгляды искусствоведов на то, как должны функционировать музеи [2].

Осенью 2022 г. в Праге состоялось открытое голосование членов Международного совета музеев (ИСОМ, ИКОМ). На внеочередную генеральную ассамблею ИКОМ собрались представители более 500 музеев со всего мира. В мероприятиях принимала участие делегация из России – равноправной и уважаемой части мирового культурного пространства. Одной из задач заседания было дать новое определение музея. По результатам дебатов 92% участников поддержали следующий вариант: «Музей – это некоммерческое, действующее на постоянной основе учреждение на службе

обществу, которое изучает, собирает, хранит, интерпретирует и экспонирует материальное и нематериальное наследие. Открытые для публики, доступные и инклюзивные, музеи способствуют многообразию культур и устойчивому развитию общества. Музеи осуществляют свою деятельность и коммуникацию на основе принципов этики и профессионализма, при участии сообществ, предлагая разнообразный опыт в целях образования, организации досуга, рефлексии и обмена знаниями» [3]. Перечень названных свойств был заранее подготовлен во время обсуждений на конференциях и на университетских кафедрах.

### **Открытые для публики, доступные и инклюзивные, музеи способствуют многообразию культур и устойчивому развитию общества**

Каждый термин возникает в результате развития и взаимодействия таких наук, как культурология, антропология, история, социология, философия и др. Его появление порождается потребностью ученых систематизировать накопленные знания. На современном этапе собственно история искусств, или академическое искусствоведение, – это только один сектор в широком спектре, необходимом для осмысленной музейной деятельности. Тем не менее анализ художественности артефактов, их исторической ценности, исследование их бытования, а также учет, хранение и репрезентация остаются зоной ответственности именно искусствоведов и историков искусства. Их деятельность объединяют в общее, «зонтичное» понятие «музееведение», или «музеология».

Несмотря на более чем вековую историю музееведения как науки, до последнего времени велись споры о том, к какой области знания его относить [6]. В конечном итоге они сводились к вопросу: чем является сам предмет изучения этой науки – музей? Что это, социальный институт или объект культуры? На наш взгляд, приведенное выше коллективно выверенное определение ИКОМ снимает идеологические противоречия, во многом устаревшие.

Следует пристальнее рассмотреть данное определение. Музей – это учреждение на службе обществу (т. е. социальный институт), основная его функция – культурная: сохранение наследия. Цель – поддерживать многообразие культур и устойчивое развитие общества. Методы работы – обучение и развлечение, характеризующиеся доступностью и инклюзией. Обращает на себя внимание тезис «некоммерческое учреждение, действующее на постоянной основе». Стоит отметить, что это, с одной стороны, принципиальная «антикапиталистическая» позиция, с другой – утверждение практически «вечного» существования институции. Возможно, в таком отрицании монетизации сказалось социал-демократическое влияние европейских экспертов, а возможно – общее доминирование «левого дискурса» в академической среде. Отечественная реальность подтверждает этот тезис: ни один музей не может окупить сам себя финансово, и в этом качестве данные учреждения действительно некоммерческие. Получив статус государственных, они становятся буквально вечными, так как закрыть их практически невозможно. В этом смысле определение «на службе обществу» можно рассматривать и зеркально: общество (в лице государства) оплачивает «этичную, профессиональную» деятельность музейных сотрудников. Музей же создает символический капитал, гуманизирует среду или играет компенсаторную роль, снимая коллективный социальный стресс.

Государственному музею городской скульптуры (ГМГС) в 2022 г. исполнилось 90 лет [1], и он в полной мере отвечает своему новейшему международному определению. Уникальность данного музея заключается в предмете хранения – это большинство городских памятников (около 250). «Медный всадник» и скульптуры Ростральных колонн, обелиск «Румянцева победам», таблички уровня подъема воды относятся к музейному фонду ГМГС. Его сотрудники, кроме того, занимаются хранением, обследованием, уходом и надзором за реставрацией мемориальных досок на исторических памятниках Санкт-Петербурга, например в некрополе

«Литераторские мостки» Александро-Невской лавры – месте захоронения наших знаменитых соотечественников. На музейном учете также находятся монументальный памятник Нарвские ворота, мемориальная мастерская Михаила Аникушина. Однако и главное здание ГМГС, расположенное рядом с площадью Александра Невского, за 90 лет дополнилось новыми выставочными помещениями, каждое из которых имеет особую функцию. Это Лазаревская усыпальница, где сохраняют шедевры мемориальной пластики, ставшие знаковыми для истории русской скульптуры. Еще несколько экспозиций (например «Знаки памяти») и Новый выставочный зал для временных проектов располагаются в квартале между Лаврским проездом и Чернорецким переулком.

Совсем недавно появились еще две интересные площадки – усадебный ансамбль XVIII в. «Уткина дача» [5] и выставочные залы по адресу Невский проспект, дом 19 («Невский, 19»). Их размер, местоположение, история возникновения различны. Усадьба «Уткина дача» практически в руинированном состоянии была передана в управление ГМГС в 2012 г., однако вокруг дачи, стоящей на берегу реки, сохранился небольшой парковый участок. Предполагается, что обширные реставрационные работы в обоих корпусах будут закончены в ближайшие два года. В обновленные помещения перейдет большая часть фондов, которые сейчас находятся в главном здании.

Как следует из названия («дача»), некогда усадьба располагалась за пределами города. В XX в. район в месте слияния рек Оккервиль и Охта был одним из самых индустриализированных, а сейчас Малая Охта активно застраивается жилыми кварталами. Благодаря невероятным усилиям градозащитников разрушающаяся усадьба была сохранена от полного сноса. В ходе десятилетней борьбы за спасение «Уткиной дачи» образовалось сообщество из местных жителей и других людей, неравнодушных к судьбе исторической постройки.

В настоящий момент<sup>1</sup> автор данной статьи участвует в проектировании музейной

<sup>1</sup> Статья передана в редакцию 31.01.2023. – Прим. ред.

экспозиции филиала. В служебном флигеле, имеющем полукруглую форму, должна разместиться скульптурная экспозиция. Она будет включать не только модели памятников, но и произведения лучших петербургских скульпторов XX–XXI вв. Об обширном собрании графики – офортов, гравюр, акварелей, изображающих монументы города на Неве, – будут давать представление регулярные временные выставки. По замыслу организаторов этого филиала усадьба должна стать культурным центром Малой Охты, своеобразным обитаемым памятником истории этого района. В главном доме предполагается разместить учебные классы, помещения для лекций и других мероприятий.

Отдельная проблема – краеведческая и художественная экспозиции, которые сложны для проектирования. Подлинные артефакты из локальной истории практически отсутствуют. Прошлое района Малая Охта нужно реконструировать на основе исторических ассоциаций. Конфликт между требованием фактологической подлинности и гением места возможно разрешить только при использовании музеевлогического инструментария. К нему можно отнести общий дизайн композиции, оформление и содержание аннотаций, стиль интерьеров – все это позволит профессионалу, обладающему знаниями и опытом, воссоздать и дать почувствовать посетителям «ауру» предметов.

Художественная часть экспозиции на 80% состоит из произведений скульптуры – одного из самых непростых для зрительского восприятия видов искусства. Важно, что объекты требуют большого пространства и специального освещения. При правильном сочетании исторической и образовательной функции «Уткина дача» может стать музейным центром, полностью соответствующим новейшему определению ИКОМ.

Помещение на Невском проспекте, дом 19, было передано ГМГС совсем недавно, в 2021 г., взамен отошедшей к Русской православной церкви части Благовещенской усыпальницы Александро-Невской лавры, где находилась музейная экспозиция. Здание расположено между двумя шедеврами архитектуры – Строгановским дворцом (1754 г., архитектор Ф. Б. Растрелли) и Торговым домом Мертенса (1912 г., архитектор М. Лялевич). Му-

зею в здании принадлежит только 400 м, помещения расположены на двух этажах. В настоящее время составляется план ремонта и приспособления залов под музейные цели. Преимущество этих относительно небольших пространств заключается в их местоположении – в историческом центре Санкт-Петербурга, в начале Невского проспекта. Именно в этой старейшей части императорской столицы отмечается наибольшая пешеходная активность: здесь самый плотный трафик не только туристов, но и жителей города. Спустя два месяца после передачи помещений сотрудники ГМГС пришли к выводу, что пять окон, выходящих на Невский проспект, могут служить «информационной доской», пространством для размещения анонсов деятельности всех шести площадок музея. В витринах можно экспонировать объемные, до двух метров, произведения.

За 2022 г. было проведено пять выставочных проектов. Каждый из них имел особую предысторию и определенное значение для ГМГС, привлек в музей различные группы посетителей. Два проекта – персональные выставки скульпторов Антонины Фатхуллиной («Скажи по-другому») и Александра Кита («Время собственное»), которые работают с различными материалами и техниками, но предпочитают делать конструкции из сварного металла. Установленные в ярко освещенных витринах, с эффектными тенями, острыми силуэтами,



Экспонат в окне-витрине «Невского, 19»

объекты привлекают много внимания прохожих. Объекты снабжены QR-кодами, связанными с телеграм-ботами. Желающие знакомятся с сопутствующей информацией, регистрируются на так называемые дни приоткрытых дверей – дни, когда небольшое количество посетителей могут посмотреть выставку.

### **Грамотное, целостное и увлекательное изложение информации в доступной форме – в этом состоит просветительская роль сотрудников музея**

Экспозиции современной скульптуры выполняют особую, просветительскую функцию. Массовый зритель получает свежую, неожиданную визуальную информацию. Опыт его восприятия расширяется: объекты, казавшиеся непонятными, встраиваются в совокупность узнаваемых образов. Для развития городской среды, тем более в консервативном (по сравнению с Москвой) городе Санкт-Петербурге, воспитание в жителях позитивного отношения к новому очень важно.

Отечественная скульптура за последние 100–120 лет прошла путь экспериментов и создала несколько самостоятельных школ. Ряд лучших произведений хранится в фондах ГМГС. Однако несколько десятков смелых и блистательных проектов так и не были осуществлены в виде монументов. О несостоявшемся, альтернативном, Петербурге планируется рассказать в новом пространстве «Невский, 19».

Летом и осенью 2022 г. открылась выставка «Хрупкость твердого», посвященная знаковым для города реставрационным работам. Для экспозиции были выбраны три объекта: «Медный всадник» (отреставрирован в 2022 г.), монумент Николаю Первому (отреставрирован в 2020–2021 гг.) и «Грифоны» Банковского моста (отреставрированы в 2021 г.). Результаты работы специалистов дали музею редкую возможность представить сложные технические процессы как интересные захватывающие путешествия в узкопрофессиональную сферу. С одной стороны, посетителям экспонаты уже хорошо знакомы – это общеизвестные скульптуры, визитные карточки Петербурга.

С другой – они узнают, что в ходе проведения реставрационных работ открывается множество деталей, которые иногда переворачивают, казалось бы, незыблемые представления, а иногда опровергают давние городские легенды. Обогащенное нетривиальными сведениями, грамотное, целостное и увлекательное изложение информации в доступной форме – в этом состоит просветительская роль сотрудников музея как экспертов, предоставляющих обществу достоверные знания. При проектировании экспозиции и подготовке экскурсий для консультации привлекались реставраторы. Непосредственные участники реставрационных работ (не только скульпторы и архитекторы, но и технологи, геологи) предоставили графические схемы и пояснения к профессиональным терминам и отчетным данным.

С марта по июнь 2022 г. на «Невском, 19» был выставлен художественный проект автора статьи «Департамент согласований» [4]. Цель, форма и содержание данной экспозиции затрагивают несколько понятийных полей. Отчасти она является персональной выставкой, отчасти – музейной интерпретацией. С одной стороны, идея соединить историческую мебель со скульптурой, металлом, камнями была интересна как художественный эксперимент. С другой – новое помещение ГМГС и необходимость познакомить публику с коллекцией требовали найти повод и концептуальное содержание. В фондах (помимо указанных монументов, мемориальных досок и графических листов) хранятся проекты несостоявшихся памятников, а специалисты изучают длительные процессы установки того или иного памятного знака. Эта «скрытая» история также нуждается в особом представлении зрителю.

«Департамент согласований» объединил географическую локацию, исторический контекст, современное искусство и музейную репрезентацию. Проект включил также объекты, которые ранее были выставлены в Музее слепков Академии художеств, Государственном Эрмитаже и форте «Константин» (Кронштадт). Было проведено несколько больших (около полутора часов) авторских экскурсий. Молодой искусствовед, студентка Санкт-Петербургского государственного института культуры, участница медиаций на выставке написала текст

о проекте и получила грант для продолжения своего исследования. Таким образом, музейный проект послужил импульсом для начала самостоятельного научного пути.

В непосредственной близости от пространства «Невский, 19» находится масса культурных учреждений: Эрмитаж, Строгановский дворец (филиал Русского музея), библиотека в Доме Реформатской церкви (Невский проспект, дом 20), галереи и небольшие музеи – как государственные (Музей печати), так и частные, развлекательные (Музей иллюзий). Тем не менее, как показал опыт, новое пространство выделяется на этом фоне благодаря своей уникальной программе и уже стало популярным. К примеру, во время «Ночи музеев» в 2022 г. все слоты для записи на посещение были заполнены за несколько минут.

Реконструкция выставочных залов «Невского, 19» предполагает размещение как постоянных экспонатов, так и зон для временных выставок на двух этажах. Согласно замыслу,

экспозиция на «Невском, 19» должна информировать посетителей обо всех других филиалах ГМГС. Каждое подразделение должно быть представлено характерным подлинным артефактом. На экранах и дисплеях можно будет прочитать информацию о текущих выставках. Выставка «Хрупкость твердого» показала, что глубокая экспертная, научная подготовка в сочетании с современной инсталляционной подачей способна сделать даже специализированный контент притягательным для посетителей-неспециалистов.

Успешный пример запуска нового музейного проекта на «Невском, 19» свидетельствует о том, что в обществе есть постоянный растущий интерес к культуре. Стремление понять что-то незнакомое и даже неочевидное – это тот ресурс энергии, доступный музейному сообществу, чтобы развиваться и вместе со зрителями создавать новые пространства для искусства, истории, дружбы и сохранения культурного наследия.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. «90». Выставка к 90-летию Государственного музея городской скульптуры. Скульптура, графика. 27 августа – 30 октября 2022. Буклет выставки / Комитет по культуре Санкт-Петербурга, Государственный музей городской скульптуры. Белгородская обл.: Константа, 2022. 144 с.
2. Лорд Б., Лорд Г. Д. Менеджмент в музейном деле. М.: Логос. 2002. 254 с.
3. Перевод определения понятия «Музей» // ИКОМ России. URL: <https://icom-russia.com/data/events/perevod-opredeleniya-ponyatiya-muzej/> (дата обращения: 09.02.2023).
4. Проект «Департамент согласования». Новая выставка в филиале Музея городской скульптуры на Невском 19 // Санкт-Петербург. URL: <https://tvspb.ru/programs/stories/516697> (дата обращения: 09.02.2023).
5. Уткина дача // Государственный музей городской скульптуры: [сайт]. URL: <https://gmgs.ru/utkina> (дата обращения: 09.02.2023).
6. Философия музея: учебное пособие / М. Б. Пиотровский, О. В. Беззубова, А. С. Дриккер. М.: Инфра-М, 2013. 192 с.

## REFERENCES

1. Committee on Culture of St. Petersburg, The State Museum of urban sculpture. "90". *Exhibition Dedicated to the 90th Anniversary of the State Museum of Urban Sculpture. Sculpture, Graphic Arts. August 27 – October 30, 2022. The Exhibition's Brochure*. Belgorod region: Konstanta Publ., 2022. 144 p. (In Russ.).
2. Lord B. and Lord, G. D. *The Manual of Museum Management*. Lanham: AltaMira Press, 2001. 276 p.
3. Museum Definition. *ICOM*: [website]. Available at: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition> (accessed: 09.02.2023).
4. "Coordinating Department" project. A New Exhibition at the affiliation of Museum of Urban Sculpture at 19, Nevsky. *St. Petersburg*. Available at: <https://tvspb.ru/programs/stories/516697> (accessed: 09.02.2023). (In Russ.).
5. Utkina Dach. *State Museum of urban sculpture*: [website]. Available at: <https://gmgs.ru/utkina> (accessed: 09.02.2023). (In Russ.).
6. Piotrovskiy M. B., Bezzubova O. V., Drikker A. S. *Filosofiya Muzeya* [Museum's Philosophy]: *tutorial*. Moscow: Infra-M Publ., 2013. 192 p. (In Russ.).



### Е. В. ЩЕРБАКОВА

арт-продюсер, куратор, специалист в области технологического искусства, art&science и научной популяризации средствами искусства, проектировщик в социокультурной сфере

### E. V. SCHERBAKOVA

Art Producer, Curator, Specialist in Technological Art, Art&Science and Scientific Popularization through Art, Project Designer in Socioculture

## Метавселенная: перспективы развития музейной сферы

## Metaverse: Prospects of Museum Domain Development

Среди различных способов коммуникации с аудиторией в социокультурном пространстве доминируют социальные сети, но постепенно набирают силу новые течения. Они лежат за пределами реальной действительности – в активно создаваемых метавселенных. Ряд учреждений культуры, в том числе музеи, уже оцифровывают коллекции с помощью блокчейн-технологий, организуют выставки нового типа, создают собственные галереи. Виртуальное пространство метавселенных предоставляет новые способы формирования социальных сообществ, демонстрации объектов искусства. Уже началось внедрение новых бизнес-моделей, созданных именно для условий виртуального пространства. Одно из потенциальных направлений интеграции культурных институций в метавселенную – просветительство и иммерсивное образование. Продуктивное объединение ныне разрозненных метавселенных в единую «экосистему искусства» даст основу креативной экономике и предоставит обществу новые возможности для развития.

Among the various means of communication with audiences in sociocultural domain social networks occupy the dominant position, with nouvelle vague, however, gaining strength little by little. The latter lie beyond the confines of the real world – in actively created metaverses. Some cultural institutions, including museums, have already begun to digitalize their collections employing blockchain technologies, exhibitions of new type are being organized and own galleries are being created. The virtual metaverse environment offers new ways of setting up social communities, of exhibiting objects of art. Introduction of new business models has already begun, created specifically to fit into the virtual domain. One of the potential ways to integrate cultural institutions into the metaverse is educational activities and immersive education. Productively bringing together the currently isolated metaverses into a unified “art ecosystem” will provide a basis for creative economy and will offer novel development possibilities to the society at large.



**Ключевые слова:** метавселенная, музей, музейная деятельность, управление музеем, виртуальная реальность, дополненная реальность, NFT, музейное проектирование, цифровая экономика.

**Key words:** metaverse, museum, museum activities, museum management, virtual reality, augmented reality, NFT, museum designing, digital economy.

**Для цитирования:** Щербакова Е. В. Метавселенная: перспективы развития музейной сферы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 1. С. 20–25.

**For citation:** Scherbakova E. V. Metaverse: Prospects of Museum Domain Development. *MMGU Herald*, 2023, no. 1, pp. 20-25. (In Russ.).

**С**овременные музеи все чаще обращаются к мейнстримным технологиям коммуникации из сферы бизнеса, например, игровой индустрии, позволяющим привлекать аудиторию, которую сегодня сложно удерживать одними лишь традиционными способами. Использование виртуальной и дополненной реальности в музейном проектировании – уже привычная практика интеграции технологических достижений в жизнь музея. Однако недавно в коммерческой сфере появился новый тренд на основе цифровизации – создание и развитие собственной метавселенной. Сегодня названная концепция охватила не только, к примеру, индустрию моды или спорт, но и сферу искусства и культуры. Каковы могут быть последствия данного синтеза для музейной деятельности и какой потенциал несет в себе это мейнстримное направление? Интересно рассмотреть уже имеющийся опыт использования метавселенной и выявить преимущества, которые она может дать музеям.

Согласно определению Н. Дубинина, «метавселенная – это конвергенция физической, дополненной и виртуальной реальности в общем онлайн-пространстве» [1]. Иными словами, метавселенную можно описать как слияние двух идей, которые существуют уже много лет: виртуальной реальности и жизни общества в «параллельной» цифровой среде.

В самом простом понимании метавселенная – это виртуальный мир. В ее основе лежит понятие цифровой экономики. Пользователи могут покупать виртуальные товары, такие как NFT и цифровые «носимые вещи», и обмениваться ими. В представлении ведущих IT-корпораций, разработчиков метавселенных эта матричная система должна заменить мобильный Интернет. Постепенно поменяется способ взаимодействия с цифровым контентом: важно будет не только потреблять его, но и находиться внутри него.

Для метавселенной характерны:

- непрерывность действий (нельзя действие «поставить на паузу», удалить или завершить);
- событийность реального времени и независимость действий от внешних факторов;

- неограниченное количество участников;
- собственная развитая экономика;
- внедрение элементов реального мира в виртуальный в формате «здесь и сейчас»;
- совмещение данных и цифровых активов (токенов) из разных платформ;
- «контентный опыт» как частных, так и юридических лиц, т. е. «запоминание» опыта (действий) пользователей в метавселенной.

На сегодняшний день примеры сложной передовой интеграции в метавселенной дает преимущественно индустрия игр (онлайн-платформа Roblox, разработки компании Epic Games). Успешное создание гибридных (виртуально-физических) проектов отмечается в спортивной индустрии, в том числе в сфере фитнеса. Однако наиболее примечательные события происходят при трансформации спортивных видеоигр. Так, в начале 2022 г. НФЛ выпустила на платформе Roblox игру NFL Tussle, в которой игроки создают свой собственный мир, ориентированный на НФЛ, и пробуют себя в роли владельца команды [6]. С 2021 г. на этой же платформе работает цифровой магазин виртуального снаряжения с символикой команд НФЛ. Таким образом, именно игровые технологии становятся фундаментом для развития инфраструктуры метавселенной.

## **Использование виртуальной и дополненной реальности в музейном проектировании – уже привычная практика интеграции технологических достижений в жизнь музея**

Последующее переосмысление будущего развлечений, его потенциала в метавселенной привело к новым идеям ее развития. В виртуальное пространство нового вида были вовлечены такие сферы реальной действительности, как тематические парки развлечений, музыка, образование, мода («Неделя цифровой моды», «Российская креативная неделя»). В креативной индустрии и креативной экономике наметилось несколько тенденций использования

технологий метавселенной. Во-первых, это организация выставок NFT в частных галереях, на форумах. Например, весной 2021 г. в Пекине состоялась первая крупнейшая выставка NFT-искусства, где были представлены работы более чем 60 мастеров, среди которых – известный американский цифровой художник М. Винкельманн (псевдоним – Бипл; англ. Beeple).

## В феврале 2022 г. в Москве была открыта первая NFT-галерея

Во-вторых, разрабатывают специальные онлайн-платформы для монетизации художественных работ в виде NFT. Например, Британский музей в Лондоне осенью 2021 г. организовал выставку репродукций картин японского художника Кацусики Хокусая с последующей продажей его работ в виде NFT на специальной платформе. Данный прием музей применил позже, создав 20 NFT-полотен Уильяма Тернера.

В-третьих, проводят презентации и монетизацию NFT-коллекций музейных институций на аукционах. Так, Государственный музей Эрмитаж осенью 2021 г. оцифровал полотна известных художников, среди которых – работы Леонардо да Винчи, Винсента Ван Гога, Василия Кандинского и Клода Моне. Было создано две NFT-копии – для самого музея и на продажу.

В-четвертых, создают виртуальные галереи криптоискусства. Например, в феврале 2022 г. в Москве была открыта первая NFT-галерея. Начало ей положила коллекция NFT-работ современного художника Руслана Вяльцева для компании «Яндекс».

Можно, анализируя практики освоения виртуального пространства различными организациями, определить два основных пути интеграции экосистемы искусства в метавселенную и будущего музейного развития на базе цифровых технологий:

- 1) виртуальное представительство музея, галереи в метавселенной, изначально созданного для криптоискусства;
- 2) внедрение ресурсов метавселенной в деятельность физически существующих музеев для создания новых объектов, опыта, способов коммуникации и др.

Первый путь интеграции музея в метавселенную – это создание новой институции в цифровом пространстве, имеющей виртуальные стены, интерьеры. Хранимая в ней коллекция NFT служит для популяризации и монетизации искусства. Например, берлинский стартап RAVE.SPACE [5] реализует новый визионерский способ презентации искусства – в метавселенной. Разработчики создали музей Musee Dezentral, полностью свободный от ограничений физического пространства. Это первый в мире виртуальный музей NFT на основе блокчейн-технологии. Музей позволит по-новому организовать кураторский процесс, взаимодействие с художниками и аудиторией вопреки устоявшимся практикам. Пользователям предоставляется возможность включать свои собственные NFT в коллекцию музея, а сам музей при этом органично развивается.

Другим примером презентации виртуальной коллекции является представительство Музея Ватикана в виде художественной VR-галереи в метавселенной Sensorium. Здесь будут экспонироваться предметы искусства и рукописи из реальной музейной коллекции. В планах организаторов – осуществлять продажу произведений искусства в формате NFT. Среди социальных задач проекта – изучение «способов демократизации искусства, которые позволяют сделать его более доступным для людей всего мира, невзирая на их социально-экономические и географические ограничения» [7].

Очевидно, метавселенная может помочь в демократизации коллекционирования художественных произведений – занятия, исторически воспринимаемого как эксклюзивное. В виртуальном пространстве проще хранить, демонстрировать объекты, проверять подлинность авторства и собственника.

Другой интегративный путь открыт перед музеями, которые не были предназначены для криптоискусства. В этом случае возможности метавселенной дополняют традиционную практику музейной жизни и могут дать новые ресурсы для развития. Можно представить несколько вариантов интеграции музея в метавселенную.

Первое направление – расширенная оцифровка музейных коллекций. Музеи ищут



способы не только перевести в электронную форму свои коллекции, но и сделать представляемые объекты доступными, а создаваемые проекты – захватывающими. Цифровые двойники – собрания NFT – позволяют решать эти задачи в виртуальном пространстве. На сегодня основные цели в описанной сфере – создание обучающей платформы для освоения музеями технологии цифровизации музейных экспонатов и продвижение музеев в цифровом мире.

Второе направление – выход за пределы дополненной (AR) и виртуальной (VR) реальностей. В последние годы музеи все чаще создают выставки с использованием названных видов реальности, вопреки скептицизму традиционалистов в сфере искусства и культуры. Одни сделали такой способ культурного взаимодействия с аудиторией обычной практикой, другие смогли продвинуться еще дальше. К примеру, Музей искусства Толидо запустил в метавселенной Decentraland иммерсивную выставку «Двойник» [9]. Она представляет собой фильм, в который «погружаются» пользователи метавселенной с использованием собственных аватаров (цифровых двойников). В Сан-Франциско и Чикаго галерея Verse. Art of the Future экспонирует в реальной действительности коллекцию голограмм AR и произведений искусства NFT, созданных популярными криптохудожниками. Посетителям для осмотра объектов нужны VR-очки [4]. В 2021 г. Государственный Эрмитаж организовал выставку цифрового искусства «Незримый эфир». Исследовательский фокус данного выставочного проекта был сосредоточен на осмыслении стремительного развития NFT-технологий и их влияния на современное искусство начиная с 2014 г. Главная концептуальная особенность выставки – показ цифрового искусства исключительно в виртуальном пространстве без физической репрезентации. Проект имел двухчастную структуру – сайт «Небесный Эрмитаж» (celestialhermitage.ru) и виртуальную экспозицию, созданную на базе многофункциональной платформы цифрового искусства Masters digital. На сайте проекта были доступны каталог, информация о партнерах, кураторский текст, онлайн-книга отзывов, а также орга-

низован вход в виртуальную галерею. На выставку можно было попасть и непосредственно с платформы Masters digital. Для удобства посетителей Эрмитаж подготовил инструкции внутри музея и на его фасаде. QR-коды были размещены и на фасаде здания Санкт-Петербургской Биржи – центрального строения архитектурного ансамбля Стрелки Васильевского острова. Интерьеры биржи, построенной в 1816 г., были воссозданы в виртуальном мире, и в них разместилась цифровая галерея. Такой выбор внутренней архитектоники пространства отсылает к взаимосвязи технологий NFT и современной биржевой торговли криптовалютами, которая, как и NFT, основана на блокчейне, а также к эволюции биржевой торговли.

### **Возможности метавселенной дополняют традиционную практику музейной жизни и могут дать новые ресурсы для развития**

Таким образом, расширенная реальность постепенно становится все более популярным инструментом в управлении музейной деятельностью, определяя следующий рубеж для профессионалов – инновационные выставки в метавселенной.

Третий вариант интеграции в метавселенную музея, который уже существует в реальной действительности, – создание новых социальных сообществ. На сегодняшний день в работе музеев уже устоялась практика использования социальных медиа для работы с аудиторией. Для публикаций такого рода даже используется особый хештег – #musesocial. Та интерактивная форма, которую к настоящему времени приобрел Интернет, – Web2 – открыла в свое время широкие возможности для вовлечения аудитории в деятельность культурных организаций. Теперь ресурсы метавселенной предоставляют в пользование музеям комплекс новых технологий публичных коммуникаций. В мире искусства некоторые используют этот потенциал в организации мероприятий для художников и коллекционеров. К примеру, платформа Art & Coffee обеспечивает всех «создателей контента

и организаторов мероприятий в сфере искусства и NFT» пространством в метавселенной «для презентации себя, обмена идеями и создания сообществ» [3]. Иными словами, метавселенная создает дополнительные возможности для накопления социального опыта и налаживания взаимоотношений без географических ограничений.

### Музеи смогут включить в свою практику бесчисленные технологии обучения в виртуальной среде

Четвертое направление интеграции в метавселенную, открытое для музеев из реальной действительности, – геймификация как способ привлечения аудитории. Внедрение игровых практик в образовательную деятельность, использование их для вовлечения уже некоторое время является предметом интереса многих институций культуры и в России, и за рубежом. Так, Национальный музей Кореи создал в онлайн-мире Minecraft<sup>1</sup> точную копию музея, расположенного в Сеуле [8]. Другой пример использования геймификации для повышения вовлеченности новой целевой аудитории – это создание копии музея-заповедника «Царицыно» с участием команды HSE Minecraft [2]. К строительству игрового пространства были привлечены волонтеры со всей России. Подобная практика позволяет культурным институциям налаживать горизонтальные связи и привлекать внимание самой «неуловимой» целевой аудитории – молодежи возрастом от 14 до 18 лет.

Заслуживает упоминания такое направление, как иммерсивное образование. Данный способ интеграции в метавселенную в настоящее время – лишь перспектива для будущего развития. Являясь центрами не только социальной активности, но и образования, музеи смогут включить в свою практику бесчислен-

ные технологии обучения в виртуальной среде, которыми располагает метавселенная, сделав этот процесс намного более впечатляющим и эффективным.

Метавселенная как новое пространство и новая ресурсная база, несомненно, имеет большой потенциал для музейной деятельности. Всеми ее преимуществами музеи смогут воспользоваться уже в ближайшие годы, несмотря на то, что сама организационная структура активно развивающегося направления находится еще в зачаточном состоянии. В настоящий момент существует проблема целостности структуры цифрового мира. Различные компании, учреждения и коммерческие проекты порождают собственные монометавселенные, хаотически разбросанные по Интернету. Формирование единой экосистемы искусства, инкорпорированной в жизнь общества, станет основой креативной экономики и даст новые способы коммуникации с аудиторией, которой требуются новый эмоциональный опыт и свободный доступ к культурным ценностям. Какую роль сыграют музеи в формировании виртуального будущего наших городов? Как культурные учреждения столичного мегаполиса станут развиваться в метавселенной? Эти вопросы пока остаются открытыми. Если учесть распространенность и объемы инвестиций в метавселенские технологии в музыке, спорте, играх, коммерческом искусстве, можно предположить, что иммерсивный виртуальный опыт когда-нибудь станет стандартной практикой в музейной сфере деятельности.

Нередко препятствием для посещения культурного учреждения оказывается предпочтение другого вида досуга. Поэтому музеям необходимо отслеживать инновации, происходящие в смежных отраслях. Они должны предлагать аудитории новые современные способы взаимодействия, так как со своей аудиторией нужно говорить на одном языке.

<sup>1</sup> Популярная стратегическая компьютерная игра, сегодня доступная онлайн для одновременного взаимодействия тысяч пользователей. – *Прим. ред.*



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Масленко Д. Что такое метавселенная и почему все о ней говорят // РБК Тренды. 06.12.2022. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/61449fa89a7947159f1df418> (дата обращения: 19.12.2022).
2. Смотрите онлайн-экскурсии «Царицыно в Minecraft» // Царицыно: [сайт]. 14.10.2021. URL: [https://tsaritsyno-museum.ru/the\\_museum/press-center/news/smotrite-onlajn-ekskursii-tsaritsyno-v-minecraft-17-10-21](https://tsaritsyno-museum.ru/the_museum/press-center/news/smotrite-onlajn-ekskursii-tsaritsyno-v-minecraft-17-10-21) (дата обращения: 17.12.2022).
3. Art & Coffee is a dual symbiotic concept // Art & Coffee: [сайт]. URL: <https://www.artcoffee.info> (дата обращения: 16.12.2022).
4. Experience the Verse Holographic Art Gallery // Verse Art of the Future. URL: [www.versenftcryptoart.com](http://www.versenftcryptoart.com) (дата обращения: 15.12.2022).
5. Musee Dezentral // RAVE.SPACE: [сайт]. URL: <https://ravespace.io/projects/musee-dezentral> (дата обращения: 19.12.2022).
6. Owusu T. NFL Moves Deeper Into the Metaverse With Roblox Game // TheStreet. 09.02.2022. URL: <https://www.thestreet.com/investing/nfl-teams-with-roblox-for-nfl-tycoon> (дата обращения: 13.12.2022).
7. Sensorium Signs Strategic Partnership with the Humanity 2.0 Foundation for Metaverse and Tech Initiatives // Sensorium. 02.05.2022. URL: <https://sensoriumxr.com/articles/sensorium-partnership-humanity-20> (дата обращения: 13.12.2022).
8. So-Yeon Y. Empty museums are filled virtually with Minecraft // Korea JoongAng Daily. 08.12.2020. URL: <https://koreajoongangdaily.joins.com/2020/12/08/culture/gamesWebtoons/Minecraft-Childrens-Museum-National-Science-Museum/20201208163606736.html> (дата обращения: 16.12.2022).
9. Toledo Museum of Art offers viewers new experience of artist Stan Douglas' film Doppelgänger in the metaverse // Toledo Museum of Art: [сайт]. URL: <https://www.toledomuseum.org/about/news/toledo-museum-art-offers-viewers-new-experience-artist-stan-douglas'-film-doppelganger> (дата обращения: 14.12.2022).

## REFERENCES

1. Maslenko D. What is Metaverse, and Why Is It the Talk of Everyone. *RBC Trends*, 06.12.2022. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/61449fa89a7947159f1df418> (accessed: 19.12.2022). (In Russ.).
2. Watch Online the Guided Tours "Tsaritsyno at Minecraft". *Tsaritsyno*: [website], 14.10.2021. Available at: [https://tsaritsyno-museum.ru/the\\_museum/press-center/news/smotrite-onlajn-ekskursii-tsaritsyno-v-minecraft-17-10-21](https://tsaritsyno-museum.ru/the_museum/press-center/news/smotrite-onlajn-ekskursii-tsaritsyno-v-minecraft-17-10-21) (accessed: 17.12.2022). (In Russ.).
3. Art & Coffee is a Dual Symbiotic Concept. *Art & Coffee*: [website]. Available at: <https://www.artcoffee.info> (accessed: 16.12.2022).
4. Experience the Verse Holographic Art Gallery. *Verse Art of the Future*: [website]. Available at: [www.versenftcryptoart.com](http://www.versenftcryptoart.com) (accessed: 15.12.2022).
5. Musee Dezentral. *RAVE.SPACE*: [website]. Available at: <https://ravespace.io/projects/musee-dezentral> (accessed: 19.12.2022).
6. Owusu T. NFL Moves Deeper into the Metaverse with Roblox Game. *TheStreet*, 09.02.2022. Available at: <https://www.thestreet.com/investing/nfl-teams-with-roblox-for-nfl-tycoon> (accessed: 13.12.2022).
7. Sensorium Signs Strategic Partnership with the Humanity 2.0 Foundation for Metaverse and Tech Initiatives. *Sensorium*, 02.05.2022. Available at: <https://sensoriumxr.com/articles/sensorium-partnership-humanity-20> (accessed: 13.12.2022).
8. So-Yeon Y. Empty Museums Are Filled Virtually with Minecraft. *Korea JoongAng Daily*, 08.12.2020. Available at: <https://koreajoongangdaily.joins.com/2020/12/08/culture/gamesWebtoons/Minecraft-Childrens-Museum-National-Science-Museum/20201208163606736.html> (accessed: 16.12.2022).
9. Toledo Museum of Art Offers Viewers New Experience of Artist Stan Douglas' Film Doppelgänger in the Metaverse. *Toledo Museum of Art*: [website]. Available at: <https://www.toledomuseum.org/about/news/toledo-museum-art-offers-viewers-new-experience-artist-stan-douglas'-film-doppelganger> (accessed: 14.12.2022).



**С. А. ЖУРИХИН**

проректор по повышению квалификации Университета  
Правительства Москвы

**S. A. ZHURIKHIN**

Vice-Rector of Professional Development of Moscow Metropolitan  
Governance Yury Luzhkov University

УДК 352.078(470-25)

## Клиентоориентированность в сфере государственного управления

### The Customer Centricity in Public Administration

В российском государстве развивается новая система взаимодействия государственных органов власти и общества, в которой гражданину отводится место клиента в сфере оказания государственных услуг. Клиентоцентричность становится теоретической основой работы государственного аппарата, а клиентоориентированность – практическим подходом в его работе. Переходу от трудоемкого и времязатратного способа взаимодействия гражданина и чиновника к эффективному удовлетворению потребностей россиян способствовали цифровизация общества и следующая за ней цифровая открытость. Ускорению перехода способствуют предписания на высшем уровне власти и создание методик самооценки госучреждений. Примером успешного внедрения клиентоцентричной модели могут служить структуры Правительства Москвы. Тем не менее многим государственным организациям еще предстоит пройти этот путь. Граждане являются внешними клиентами госучреждений, а сами госслужащие – внутренними клиентами, и потребности обоих типов клиентов должны быть удовлетворены.

A new system of state bodies' interaction with the society is under development in the State of Russia, where a citizen is seen as a client in what regards providing state services. The customer centricity becomes the theoretical foundation of the state apparatus works, while customer orientation will be the practical approach to its work. Transiting from the time-consuming way of citizen – public servant interaction towards effective catering to the needs of the Russian people was much aided by the digitalization of the society and the ensuing digital transparency. The speeding up of the transition was facilitated by directions from the highest levels of authority and by setting up methodologies of self-evaluation of state bodies. One example of a successful introduction of customer centricity model of operation is represented by Moscow Government structures. Nonetheless many a state organization is yet to start coming along that path. Citizens are the external clients to the state offices, while civil servants will be internal clients, where the needs of both types of clients need to be served.



**Ключевые слова:** государственное управление, клиентоцентричность, клиентоориентированность, государственные услуги.

**Key words:** public administration, customer centricity, customer orientation, public services.

**Для цитирования:** Журихин С. А. Клиентоориентированность в сфере государственного управления // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 1. С. 26–32.

**For citation:** Zhurikhin S. A. The Customer Centricity in Public Administration. *MMGU Herald*, 2023, no. 1, pp. 26-32. (In Russ.).

**К**аждый россиянин время от времени взаимодействует с теми или иными сотрудниками государственных органов власти, будь то человек старшего поколения, обратившийся в Пенсионный фонд или в отделение социальной защиты населения, либо подросток, получающий первый паспорт в центре госуслуг.

Государственные учреждения, относящиеся к системе исполнительной власти, имеют свою специфику работы. Традиционно государственный аппарат – очень сложный механизм, чья история корнями уходит глубоко в прошлое. В прежние времена далеко не всегда находилось место взаимодействию чиновника и простого гражданина на равных. Доминантой при обслуживании населения выступали предписанные обязанности государственного служащего, а не желания и потребности посетителя. Иными словами, деятельность сотрудников была лишена важного свойства, которое делает работу любой структуры, оказывающей те или иные услуги гражданам, понастоящему эффективной, – клиентоориентированности. Между тем с позиций теории управления организациями именно население, избиратели – это и есть клиенты органов государственной власти.

До относительно недавнего времени сфера государственного управления заметно отставала от других сфер жизни общества по уровню клиентоориентированности. В прежние годы рядовому гражданину нередко приходилось прилагать значительные усилия, чтобы разобраться в тонкостях процедур подачи и получения документов, и тратить много времени. Среди государственных служащих слова «клиент», «продукт» и другие термины из сферы бизнеса в приложении к деятельности государственной организации нередко до сих пор имеют негативную коннотацию.

Сложившийся образ государственного служащего из прошлого характеризовался медленной моторикой, явным выражением недовольства при выполнении своих должностных обязанностей. Такой неклиентоориентированный облик является отражением общей практики оказания услуг населению в прежние годы. Но время не стоит на месте, и государство

начинает использовать клиентский опыт при принятии решений и пересматривает привычные форматы отношений госслужащих и пользователей государственных сервисов и суперсервисов. Проникающие из сферы бизнеса современные тренды и цифровизация меняют к лучшему государственное управление и процессы оказания услуг гражданам. Потребности граждан выходят на первое место.

Чиновники, еще вчера не готовые к обратной связи от сограждан и не рассчитывающие на нее, сегодня и по собственному желанию, и под влиянием изменившейся конъюнктуры становятся открытыми к предложениям и критике. Несомненно, здесь значителен вклад цифровых технологий и публичности, которую предоставляет обществу Интернет. В наши дни любой, кто недоволен работой государственного служащего, может онлайн подать жалобу в надзорные органы. Он вправе также передать какой-либо конкретный случай огласке в социальных сетях. Цифровая открытость не оставляет шансов на сохранение недобросовестности среди чиновников и на сокрытие нарушений, которые раньше могли остаться без общественного внимания и осуждения.

Сегодня государственных служащих направленно обучают клиентоориентированному подходу, что согласуется и с законодательством Российской Федерации. Так, Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 [1] называет качественную цифровую клиентоориентированность обязательной составляющей эффективной модели развития страны.

Государственные учреждения, их сотрудники должны держать курс на клиентоориентированность, и положительные сдвиги в этом направлении отчетливо видны в последние несколько лет. Тем не менее для достижения действительно высокого уровня качества обслуживания, при котором строго учитываются интересы гражданина-клиента, предстоит сложная работа на местах. Но главное – то, что движение происходит в правильном направлении. Необходимо лишь не сворачивать с курса, что возможно только при активной позиции и граждан, и чиновников. Клиентоориентированность сегодня становится

основой языка, на котором в перспективе будут общаться государство и его граждане. Позиции населения в этом взаимодействии определенно укрепляются.

## При клиентоцентричном подходе в центре внимания государственных служащих находится клиент, его потребности и интересы

В 2022 г. Аппарат Правительства Российской Федерации задал вектор развития клиентоцентричности на федеральном и муниципальном уровнях, утвердив стандарты [4], а также методики, позволяющие оценивать уровень соответствия работы госслужащих заданным стандартам [3].

В числе основных инициатив социально-экономического развития Российской Федерации [2] находится федеральный проект «Государство для людей» [5]. В 2023 г. в рамках его реализации федеральные ведомства разрабатывают перечень из 24 приоритетных жизненных ситуаций [6], которые в первую очередь должны соответствовать принципам и стандартам клиентоцентричности [4].

Понятия клиентоориентированности и клиентоцентричности очень близкие, но важно их не путать. Клиентоориентированность – это комплекс действий, направленных на выяснение потребностей клиента, чтобы отыскать способы удовлетворить эти потребности и (или) даже превзойти ожидания клиента. Иными словами, это те действия, которые помогают узнать клиента и выяснить, что ему нужно и что для него важно. Клиентоцентричность – это концепция развития какой-либо организа-

ции, ориентированная на удовлетворение потребностей и соблюдение интересов клиентов.

Если говорить о клиентоцентричности в отношении к государству, то именно оно выступает в роли организации, оказывающей услуги, а общество (население) – в роли клиента. Клиентоцентричность – это формула, согласно которой организация-государство выстраивает свои действия, чтобы предоставить клиенту-обществу необходимые услуги в наиболее привлекательном и удобном для него виде. Примером таких действий служит разработка как можно более интуитивно понятного пользовательского интерфейса площадок, предоставляющих государственные услуги в дистанционном формате.

С клиентоцентричным подходом в сфере государственного управления тесно связаны два понятия: пользовательский опыт (UX, от англ. user experience) и клиентский опыт (CX, от англ. customer experience). Они пересекаются в государственном менеджменте. UX-дизайнеры работают над созданием сервисов по оказанию услуг населению в удобном для клиентов формате, а у CX-менеджеров объект профессионального внимания – впечатления клиентов, которые воспользовались данными сервисами. Создание эффективной клиентоцентричной модели взаимодействия государства и населения невозможно без учета клиентского опыта. Одного только факта создания сервиса недостаточно – нужно взглянуть на получившийся продукт со стороны, с точки зрения потребителя – гражданина. В этом состоит задача CX-менеджмента.

В современных реалиях все чаще государственные органы ставят на первое место клиента, а саму услугу (продукт) – на второе. Именно принцип «сначала клиент, потом продукт» является приоритетным в нынешнем государственном управлении. Нужно подчеркнуть, что государство взяло курс на клиентоцентричность во всех сферах взаимодействия с обществом (рис. 1).

Поскольку при клиентоцентричном подходе в центре внимания государственных служащих находится клиент, его потребности и интересы, нужно тщательно разобратся в том, что он из себя представляет.

**Клиентоцентричный подход** для обычного гражданина означает простоту и легкость в обслуживании, приятное взаимодействие с органами власти. Непонимание процесса, напрасная трата времени и сложность в получении услуги или помощи – три показателя плохого качества сервиса и отсутствия клиентоцентричного подхода.

Необходимо глубже рассмотреть понятие «клиент», чтобы решить, какой продукт создавать или каким образом оказывать ту или иную услугу, и выстроить действительно эффективную модель взаимодействия. В первую очередь требуется разграничивать внешних и внутренних клиентов. Первые – это все те, кто обращаются к государственному служащему за оказанием им той или иной услуги «извне», со стороны, как частные лица или от имени той или иной внешней организации.

Государственного служащего, когда он оценивает эффективность взаимодействия с внешним клиентом, должны волновать следующие вопросы:

- Удобно ли гражданину запрашивать получение той или иной государственной услуги?
- Насколько оперативно, качественно и полно клиент получает запрашиваемые услуги?
- Если гражданин испытывает недовольство от получения услуги, то может ли он сообщить об этом?

Анализ удовлетворенности внешнего клиента – важная задача, которой ни в коем случае нельзя пренебрегать.

Внутренние клиенты – это сотрудники того или иного органа государственной власти любого уровня (федерального, регионального, муниципального) по отношению друг к другу. Отдельные работники или целые отделы, подразделения могут быть клиентами для других работников, отделов и т.д.

Вопросы, которые полезно задавать госслужащему при работе с внутренними клиентами:

- Кто является внутренним клиентом для меня, а для кого внутренний клиент – я?
- Что я должен сделать, чтобы пересмотреть свое отношение к коллеге и начать относиться к нему как к клиенту?
- Чем я могу помочь моим внутренним клиентам?
- Как упростить моим внутренним клиентам механизм взаимодействия со мной?
- Как помочь внутренним клиентам справиться со сложными задачами? Нужно ли в конкретном случае действовать индивидуально?

- Как руководителя как внутреннего клиента обеспечивать информацией оперативно и в удобном формате?

В государственном управлении нельзя отдавать приоритет какому-то одному типу клиентов. Сервис высокого уровня должен быть доступен и внешним клиентам, и внутренним. Сотруднику (как и подразделению в целом) сложнее добросовестно и умело предоставлять услуги внешнему клиенту (гражданину), если к нему самому не применяется клиентоцентричный подход со стороны руководства. Поэтому качественное взаимодействие между всеми участниками очень существенно. Важность интересов клиента – залог развития общества. В особенности если речь идет об отношениях государственных органов власти и населения.

Культура, в частности культура клиентоцентричности в государственном секторе, – это не только образованность и воспитанность, но и ответственность за уровень коммуникации в рамках должностных обязанностей государственного служащего.

Культура клиентоцентричности в сфере государственного управления подразумевает комплекс мероприятий, направленных на то, чтобы организация могла меняться и меняться во благо клиентов. Происходит построение поведенческого кодекса, который способствует повышению уровня клиентоцентричности организационной единицы.

РИС. 1

### Клиентоцентричность в работе органов государственной власти



Сегодня, спустя время с того момента, как культура клиентоцентричности начала формироваться в государственном секторе, можно точно выделить ряд признаков, которые свидетельствуют о ее наличии в какой-либо конкретной государственной организации. Базовый признак – это взгляд на процесс получения услуги с точки зрения клиента. Для характеристики качества работы с обратившимся гражданином выбираются контрольные точки в рабочем процессе, которые отражают взаимодействие с потребностью клиента и ее удовлетворение. Например, оценивается длительность периода между моментом подачи заявки и получением услуги. Фиксируется число манипуляций, которые потребовалось выполнить клиенту, чтобы получить услугу. Каждый сотрудник готов осознанно нести ответственность за результат и способен признавать и исправлять свои ошибки. Руководящее звено не отрешено от процессов взаимодействия с клиентами и от сотрудников. Руководители также участвуют в обслуживании интересов клиентов, а не только требуют этого от своих подчиненных.

## Запрос на максимальную клиентоцентричность государственных служб есть и у органов власти, и у граждан

По сути, указанные признаки являются не только оценочными параметрами, но и теми характеристиками, к которым следует стремиться каждой государственной организации.

Государственная организация, нацеленная на то, чтобы внедрить в своем коллективе культуру клиентоцентричности, должна преодолеть ряд трудностей. Они вызваны в первую очередь инертностью, исторически обусловленной инертной природой государственного сектора, а во-вторых, размером и сложностью его организации. Даже для небольших коммерческих структур реорганизация нередко происходит с затруднениями. Тем более чреваты сложностями проекты реорганизации в государственных учреждениях. Но все же с ними справиться можно.

Можно назвать следующие слагаемые успеха в развитии культуры клиентоцентричности:

- четкий образ того, как будут идти рабочие процессы после перехода к новой модели;
- лидеры должны быть примером для всего коллектива;
- интенсивность внедрения изменений не должна восприниматься сотрудниками как негативная.

Нужно понимать и учитывать тот факт, что устоявшийся уклад не изменится от введения новых предписаний. Важно, чтобы психологическое давление, вызываемое переменами, было выносимым для сотрудников.

Запрос на максимальную клиентоцентричность государственных служб есть и у органов власти, и у граждан. Но, учитывая вышесказанное, внедрение курса на клиентоцентричность в работу государственной организации не может происходить быстро – наоборот, важно действовать последовательно, поэтапно.

Этап 1 («Взглянуть в лицо проблеме»). Важнейший этап – это честная оценка ситуации. Нужно посмотреть на процессы, происходящие в организации, с точки зрения клиента, и внешнего, и внутреннего. Следует в буквальном смысле взять на себя роль внешнего клиента и попробовать получить какие-то услуги самостоятельно в своей организации, отметив все положительные и проблемные места. Далее надо вникнуть в жизнь внутренних клиентов, оценить, что мешает качественному взаимодействию.

Чтобы начать перестраивать работу в организации, нацелившись на клиентоцентричность, руководство должно отказаться от привычки руководить сотрудниками и управлять процессами, оперируя распорядительными документами сидя в кабинете. Нужна личная оценка ситуации «в полевых условиях».

Этап 2 (формирование командного базиса). Для реорганизации процессов в организации нужно сформировать базисную эффективную команду – в одиночку ни один руководитель изменить ситуацию не сможет. В такую команду важно включить специалистов разного плана. Обязательно понадобятся высококлассные практики, которые отлично знают свою работу. Хорошо, если в команде будут



люди с различными типами мышления: инноваторы – для поиска новых, нестандартных решений; реалисты – в противовес инноваторам, а также критики – для оценки идей и хода их реализации. Кроме того, необходимы люди с навыками системного мышления, поскольку государственная организация – это обязательно система с собственным порядком.

Этап 3 (эксперимент по клиентоцентричности). Как сказано выше, перевести сразу все процессы в государственной организации на рельсы клиентоцентричности либо очень сложно, либо, что более вероятно, невозможно. Начинать стоит с какого-то одного процесса, который и будет подвержен перестройке. Когда объект для эксперимента выбран, например, предоставление некоторой услуги, пора приступить к детальному анализу пути оказания этой услуги. Именно здесь нужно рассмотреть его с точки зрения клиента тщательно и вдумчиво. Записать все, даже самые мелкие, детали и затем отлаживать оказание этой конкретной услуги согласно идее клиентоцентричности.

Этап 4 (масштабирование рамок изменений). Успешно проделанный эксперимент позволит масштабировать процесс перехода к клиентоцентричному подходу. Выбирается какой-либо кластер задач, в его рамках проводится анализ ситуации и принимается решение о требуемых изменениях.

Важно обязательно оценивать реакцию клиента на внедренные изменения: она позволит либо признать опыт положительным, либо принять факт того, что изменения не удалась и нужно искать иное решение.

Этап 5 («Успехи не стоит скрывать»). Моральный дух команды сервисов – важная составляющая положительного исхода при реализации любых изменений. Поэтому признание успехов коллектива при переходе к клиентоцентричному подходу будет очень полезно. По сути, такое афиширование достижений сотрудников является частью позитивного взаимодействия с внутренним клиентом. Профессиональные удачи команды можно чествовать как внутри организации, так и за ее пределами. Важно и нужно оповещать граждан о том, что организация меняется в положительную сторону ради их блага.

Яркие примеры освоения модели клиентоцентричности можно наблюдать в структурах Правительства Москвы и подведомственных организациях. Вот уже на протяжении пяти лет центры госуслуг Москвы работают с горожанами, следуя концепции искреннего сервиса. Они задают планку для остальных отраслевых центров и региональных органов исполнительной власти [7].

На федеральном уровне можно отметить, например, Федеральную налоговую службу. Она одной из первых в масштабе государства перешла к модели клиентоцентричности. В настоящее время активно движутся по пути клиентоцентричности федеральные службы, занимающиеся пенсионным и социальным обслуживанием населения. В рамках воплощения в жизнь проекта «Государство для людей» каждому федеральному органу исполнительной власти поручено до конца первого квартала 2023 г. определить пять самых востребованных госуслуг, провести самопроверку с использованием ранее упомянутых методик оценки, а ее результаты отправить в Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. По результатам анализа полученных данных будет определен общероссийский уровень качества оказываемых услуг. В случае неудовлетворительного результата будут утверждаться «дорожные карты» по доработке госуслуг, их изменению. Параллельно Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации займется доработкой федеральной государственной информационной системы «Федеральный реестр государственных и муниципальных услуг (функций)» для обеспечения ее соответствия доктрине клиентоцентричности.

### На протяжении пяти лет центры госуслуг Москвы работают с горожанами, следуя концепции искреннего сервиса

Внедрение культуры клиентоориентированности в работе органов государственного управления неизбежно, так как это изменение продиктовано целым рядом современных социальных процессов. Полная ассимиляция

данного подхода государственным сектором переведет развитие общества на качественно новый уровень, обеспечивая комфорт и гражданам, и самим государственных учреждениям. Уже сегодня портфели социальных продуктов и государственных услуг начинают форми-

роваться без снисхождения к недоработкам в сервисах, с внимательной ориентацией на граждан. Именно таким должно быть служение обществу на всех уровнях, и нет сомнений, что оно именно таким и будет в полном объеме в ближайшее время.



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р. Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Приказ Министерства экономического развития РФ от 25.07.2022 № 398 «Об утверждении методик расчета показателей федерального проекта «Государство для людей» направления «Развитие государственного управления» государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
4. Стандарты клиентоцентричности // Министерство экономического развития Российской Федерации: [сайт]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/standarty\\_klientocentricnosti/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentricnosti/) (дата обращения: 15.02.2023).
5. Государство для людей // Министерство экономического развития РФ: [сайт]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey) (дата обращения: 15.02.2023).
6. Госуслуги и подготовку НПА приведут в соответствие с принципами клиентоцентричности // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации: [сайт]. 19.01.2023. URL: <https://www.ac.gov.ru/news/page/gosuslugi-i-podgotovku-npa-privedut-v-sootvetstvie-s-principami-klientocentricnosti-27343> (дата обращения: 15.02.2023).
7. Сергей Собянин рассказал о внедрении искреннего сервиса в учреждениях здравоохранения // Официальный сайт Мэра Москвы. 26.01.2023. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/351299/8900050> (дата обращения: 19.02.2023).

## REFERENCES

1. Decree of the President of the Russian Federation of 21.07.2020 No. 474 "On National Goals of Development of Russian Federation for the Period Until 2030". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Directive of the Government of the Russian Federation of 06.10.2022 No. 2816-r. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation of 25.07.2022 No. 398 "On Approval of "the State for the People" Federal Project Indices Calculation Methodologies of the "Public Administration Development" section within "Economic Development and Innovative Economy" State Program of the Russian Federation". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
4. Standards of Customer Centricity. Ministry of economic development of the Russian Federation: [website]. Available at: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/standarty\\_klientocentricnosti/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentricnosti/) (accessed: 15.02.2023). (In Russ.).
5. The State is for People. Ministry of economic development of the Russian Federation: [website]. Available at: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey) (accessed: 15.02.2023). (In Russ.).
6. Public Services and Normative Legal Acts Drawing up Will Be Brought in Compliance with Customer Centricity Principles. Analytic center with the Government of the Russian Federation: [website], 19.01.2023. Available at: <https://www.ac.gov.ru/news/page/gosuslugi-i-podgotovku-npa-privedut-v-sootvetstvie-s-principami-klientocentricnosti-27343> (accessed: 15.02.2023). (In Russ.).
7. Sergey Sobyenin Spoke about Introducing the Sincere Service in Healthcare Organizations. Moscow Mayor's official website, 26.01.2023. Available: <https://www.mos.ru/mayor/themes/351299/8900050> (accessed: 19.02.2023). (In Russ.).



## Корпоративные опросы как элемент эффективного управления персоналом

### Corporate Surveys as an Element of Effective Personnel Management

Корпоративные опросы – удобный инструмент для сбора мнений сотрудников о разных аспектах их работы и деятельности организации. При грамотном проведении опроса и использовании его результатов можно достичь существенных улучшений в жизни коллектива и повысить эффективность работы организации. Команда проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» разработала линейку опросов, предназначенных для столичных государственных учреждений. Эти методики позволяют проводить диагностику рабочей среды в организации, выявлять запросы и мнения сотрудников и оценивать результаты проведенных мероприятий. Опросы помогают руководителю выявить «проблемные зоны» в управлении организацией, во взаимодействиях между сотрудниками и обеспечить благополучие своей команды.

Corporate surveys represent a convenient instrument to collect workers' opinions about various aspects of their own work and that of the organization as a whole. Given a competent survey procedure and use of its results, it is possible to achieve a significant improvement in the life of the corporate body, as well as to improve its performance results. "The HR services of Moscow Government" Project team has developed a line of surveys intended for the capital's public offices. These methodologies allow to conduct diagnostics of the working environment in organizations, reveal needs and opinions of employees and evaluate the results of the accomplished projects. The surveys help the manager to identify "problem zones" in the organization's management procedures, in the personnel interaction process, and to apply timely measures of forestalling risks to the benefit of the team.



**Ключевые слова:** управление персоналом, корпоративный опрос, анкетирование.

**Key words:** personnel management, corporate survey, questionnaire survey.

**С**егодня трудно представить, чтобы руководитель на любом уровне управления принял от сотрудников план решения той или иной задачи, основанный целиком на предыдущем успешном опыте и интуиции. Желание видеть обоснованный прогноз, расчеты, логичные рассуждения и выводы является современным ответом на вызовы стремительно

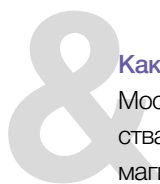
меняющейся среды. Можно вообразить следующую ситуацию. В организации увеличивается текучесть персонала. Руководитель, обсудив вопрос с ближайшими подчиненными, приходит к выводу, что причина – низкий уровень заработной платы, остающийся неизменным на протяжении достаточно длительного, с точки зрения окружения, времени.

Решение очевидно: нужно повысить заработную плату до желаемого сотрудниками размера, тогда они перестанут уходить. Но был ли правильным этот вывод? Верно ли опираться на оценки нескольких подчиненных? Как отразится внезапное повышение заработной платы на финансовых показателях организации?

Надежный способ компенсировать неопределенность среды – принимать решения, опираясь на как можно большее количество данных и правильно подобранные методы исследования. Анализируя ситуацию, важно не только выявить закономерности, но и найти их причину. В таком случае можно снизить риск неверных решений и повысить эффективность работы организации. Учитывая сказанное, очевидно, что мнений нескольких сотрудников из ближайшего окружения недостаточно для принятия объективного решения. «Носителем знания» о причинах неудовлетворенности и, соответственно, увольнений является персонал. Лучше всего было бы узнать мнение каждого сотрудника о существующей проблеме. Однако здесь может возникнуть ряд сложностей. Про-

вести индивидуальное интервью с каждым сотрудником обычно невозможно. Интервьюер должен обладать определенными компетенциями, которых может не быть у представителей линейного менеджмента и кадровой службы. Не все сотрудники готовы делиться своим мнением на некоторые темы без гарантии анонимности и конфиденциальности. Для обработки результатов интервью необходим набор специфических знаний и требуется много времени. Линейные руководители могут невольно, а иногда и осознанно, исказить данные в процессе передачи на верхний уровень, стремясь представить ситуацию в лучшем свете.

Простым, но эффективным способом получить нужные сведения является опрос, в котором каждый сотрудник организации анонимно высказывает свое мнение. Сегодня благодаря своей доступности и легкости, в том числе за счет развития компьютерных технологий, опрос стал востребованным методом диагностики и исследования организационных проблем [1, с. 62]. Современные технологии позволяют оперативно обрабатывать большие



**Как правило, участниками опросов**, проводимых специалистами проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы», становятся сотрудники организаций. Однако многообразие направлений деятельности Правительства Москвы позволяет дополнить накопленный опыт исследованиями вовлеченности студентов (бакалавров, магистров и аспирантов). Специально для них разработан аналог опроса «ПРО нас», в котором используется адаптированная методика и рассматриваются различные аспекты обучения – учебная программа, доверие профессионализму преподавателей, отношение с другими студентами и сотрудниками вуза и т. д. Вовлеченность студентов исследуется ежегодно, поэтому можно сравнивать результаты разных лет, обновлять стратегию развития вуза и формировать план мероприятий, направленных на улучшение образовательной среды.

Для студентов также разработана упрощенная версия опроса – экспресс-опрос, состоящий из нескольких вопросов о ключевых аспектах обучения. Экспресс-опрос проводится между большими исследованиями и отражает динамику основных параметров. В анкете представлены и открытые вопросы, чтобы учащиеся могли в свободной форме поделиться своим опытом обучения, общения с преподавателями и т. д. Экспресс-опрос занимает всего несколько минут, и его можно проводить чаще, чем обычное исследование вовлеченности, но получать не менее ценные результаты.

По итогам каждого семестра студенты также проходят дополнительный опрос о качестве преподавания. Анкета реализована на онлайн-платформе, и участники конкретной учебной группы дают обратную связь только относительно тех предметов, которые им преподавались в течение полугодия. Оценка проводится по нескольким критериям, таким как доступность содержания лекций, понимание пользы знаний и навыков для будущей профессии и т. п. По итогам опроса можно построить рейтинг дисциплин и преподавателей, который помогает руководству вуза вносить необходимые изменения в обучающие методики и образовательные программы, чтобы повышать качество обучения.

РИС. 1

## Сравнение анонимного и неанонимного опросов

объемы данных. Руководитель сравнительно быстро и с минимальными затратами получает сведения о причинах проблемы и может приступить к выбору решения. Одновременно с этим грамотно построенная коммуникация с сотрудниками позволит косвенно повлиять на их мотивацию. Обратная связь поможет им понять, что мнение персонала важно и во многом определяет будущее организации.

Опрос – количественный метод исследования, предназначенный для сбора мнений, оценок участников того или иного факта. Он предполагает стандартизацию и унификацию процедур сбора данных, их обработки и анализа [1, с. 62]. Для явлений, исследуемых в рамках конкретной организации, существует отдельный тип опросов – корпоративные, в которых респондентами выступают сотрудники.

Опрос сотрудников – многоэтапный процесс. Этапы могут быть разными по длительности в зависимости от цели и задач, особенностей целевой аудитории, количества и типов вопросов в анкете и других параметров.

Первый этап – подготовка. Здесь важно определить цели, целевую аудиторию, количество и содержание вопросов в анкете, выбрать ключевые «настройки» опроса. Одна из таких «настроек» – анонимность. Используемая «Кадровыми сервисами Правительства Москвы» система позволяет собирать ответы сотрудников как анонимно, так и с указанием персональных данных. Нельзя утверждать, что в любой ситуации лучшим вариантом будет анонимный или, наоборот, неанонимный опрос. При выборе необходимо взвесить все возможности и ограничения обоих вариантов (рис. 1). На практике используется также вариант частично анонимного опроса, когда персональные данные респондента не запрашиваются, но исследователь знает такие его характеристики, как подразделение, пол, стаж, возраст, уровень должности.

На этапе подготовки опроса нужно уточнить, в какой форме его проводить – электронной или бумажной. Несмотря на кажущуюся архаичность второго метода, для некоторых сотрудников, неуверенно владеющих компьютером или смартфоном, анкеты, напечатанные на бумаге, являются наиболее подходящим спо-

Анонимный опрос	Неанонимный опрос
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общая ссылка для подразделения (организации) без привязки к персональным данным</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Именная ссылка для каждого сотрудника или общая ссылка (нужны личные данные)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Охват наибольшего числа сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Относительно небольшой охват сотрудников</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Позволяет минимизировать социально желательные ответы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Может привести к социально желательным ответам</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможны «накрутка» ответов, передача ссылок между группами и смешение результатов разных срезов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Исключены возможности «накрутки» ответов и смешения ответов разных исследуемых групп</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обобщенная обратная связь для подразделения (организации)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адресная обратная связь для конкретного сотрудника</li> </ul>

собом высказаться. Следует при этом учитывать, что потребуются дополнительное время на подготовку и обработку результатов (рис. 2).

Опыт команды проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» говорит о том, что электронные опросы весьма эффективны. Этот формат позволяет в кратчайшие сроки не только проводить анкетирование, но и получать результат, что особенно важно для принятия решения в быстро меняющихся условиях.

### Опыт команды проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» говорит о том, что электронные опросы весьма эффективны

Сегодня мы наблюдаем феномен «усталости от опросов» (англ. survey fatigue). Слишком частые анкетирования с большим количеством сложных, монотонных вопросов отталкивают респондентов. Зачастую сотрудники не получают достаточной информации о предстоящем анкетировании, из-за чего отказываются от прохождения опросов, считая их слишком продолжительными, скучными

РИС. 2

**Сравнение бумажной и электронной форм анкет**

Электронный формат	Бумажный формат
<ul style="list-style-type: none"> <li>• У респондентов могут возникать сомнения в сохранении анонимности, так как ссылка приходит на личный электронный адрес или личный мобильный телефон</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уверенность в анонимности зависит от процедуры выдачи и сбора анкет: если собирать анкеты в общий ящик без контролера, то опасений, что анонимность окажется нарушенной, будет меньше</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Респонденты должны обладать базовыми навыками компьютерной грамотности. Требуется доступ респондентов к Интернету</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Существует техническая сложность в предъявлении отдельных типов вопросов (например, сортировка и ранжирование при использовании бланков могут быть неудобны для респондента)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можно использовать множество разных типов вопросов, в том числе выстраивать последовательность вопросов в зависимости от ответов респондента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая адаптивность анкеты к конкретному респонденту (необходимо предъявлять каждому все вопросы анкеты)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимальная скорость распространения анкет и сбора данных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая скорость распространения анкет и сбора данных (требуется напечатать бланки, передать в подразделения, раздать бланки, собрать их после заполнения и т. д.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удобно отслеживать отвечаемость (активность работы респондентов с анкетой)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адресная обратная связь для конкретного сотрудника</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Автоматический контроль полноты заполнения анкеты, невозможно пропустить обязательные вопросы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бланки теряются, забываются, повреждаются. Респондент может пропустить часть вопросов на бланке или заполнить некорректно</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимально быстрая обработка анкет, в том числе в онлайн-режиме</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Медленная обработка анкет (требуются оцифровка данных и отбраковка некачественно заполненных бланков)</li> </ul>

и сложными. Для обеспечения максимальной вовлеченности участников нужно сделать анкету удобной и понятной. Добиться этого можно с помощью разнообразных форматов вопросов, элементов геймификации, а также адаптируя содержание анкеты к респонденту. Можно использовать «индикатор прогресса» (респондент видит, на сколько вопросов ему еще осталось ответить), менять порядок вопросов в зависимости от ответов респондента. Важно позаботиться о визуальной составляющей – создать современный дизайн, добавить иллюстрации, которые раскрывают суть вопроса, анимацию.

Нужно обеспечить будущих участников необходимыми сведениями о предстоящем анкетировании. От информированности сотрудников во многом зависит их заинтересованность, а следовательно, отвечаемость и качество полученных данных. Перед запуском опроса необходимо рассказать о его целях, важности участия, сроках и способах сбора ответов, ответить на заданные вопросы. Коммуникация возможна по любым каналам взаимодействия с персоналом, принятым в организации: через сообщения на корпоративном портале, рассылку на корпоративные адреса сотрудников, сообщения в мессенджере, устное объявление на встрече руководителей с персоналом. При необходимости можно для напоминания об опросе использовать листовки, распространяя их в местах с высокой проходимостью (у лифтов, в раздевалках, комнатах приема пищи, комнатах отдыха), помещая на информационные стенды.

Большое значение для вовлеченности сотрудников в опрос имеет участие руководства. Важно, чтобы каждый руководитель понимал цель опроса и транслировал подчиненным ее ценность, а не просто просил принять участие «для статистики».

Второй этап – заполнение анкет. В день старта респонденты получают электронную ссылку (если анкетирование происходит в электронном виде) и начинают отвечать на вопросы. Руководитель, со своей стороны, может дополнительно мотивировать участников высказываться, ориентируясь на показатели регулярной отвечаемости (см. ниже) и сравнивая

их с долей сотрудников, прошедших опрос полностью.

Практика показывает, что убеждение, а не давление является наиболее эффективной стратегией коммуникации. Давление стимулирует проходить опрос под воздействием негативных эмоций, что само по себе искажает объективность ответов респондента. Кроме этого, в такой ситуации часто встречается формальное отношение к опросу, а значит, большое число анкет заполняется слишком быстро, без требуемого внимания, что приводит к их последующей выбраковке.

Количество прошедших опрос сотрудников должно быть достаточно большим, чтобы обнаруженные закономерности считались значимыми. Необязательно при этом, чтобы ответили все работники организации. Для каждого случая эксперты индивидуально определяют долю сотрудников, участвующих в опросе [4], что позволяет делать корректные выводы на основе полученных результатов. Практика показывает, что для корпоративных опросов регулярная отвечаемость составляет 50–70% от числа всех фактически работающих сотрудников [5, с. 112].

Третий этап – обработка результатов и подготовка отчета. Когда данные собраны, можно отбраковать некачественно заполненные анкеты. Например, исключаются бланки, заполненные частично, с одинаковыми ответами на все вопросы, заполненные слишком быстро (для электронных анкет): респондент отметил ответ, не успев при этом прочитать вопрос и предложенные варианты ответа.

При анализе можно использовать срезы, шкалы, частотный анализ, таблицы сопряженности, корреляционный, регрессионный анализ и другие методы математической статистики. Выбор инструментов определяется предметом исследования и задачами, ради которых выполняют опрос.

По итогам проведенного опроса заказчик получает отчет, который может быть представлен в виде презентации, электронной таблицы, например, MS Excel, дашборда. Форму визуализации результатов задают логика опроса, типы вопросов и пожелания того, кто

выступал инициатором исследования. Отчет дополняется рекомендациями, которые помогут руководителю составить «План корректирующих мероприятий».

## **Важно, чтобы каждый руководитель понимал цель опроса и транслировал подчиненным ее ценность**

Эксперты проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» регулярно собирают примеры успешной работы с результатами опросов в организациях. Накопленный опыт упорядочивается и поступает в онлайн-библиотеку лучших практик, которой могут воспользоваться руководители после получения отчета.

Четвертый этап – работа с результатами. При необходимости эксперты проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» могут выполнить и качественный анализ результатов исследования, а именно организовать и провести фокус-группы с сотрудниками. Это позволит дополнительно проработать сильные стороны и зоны развития организации, выявленные в ходе опроса, уточнить причины тех или иных закономерностей.

Важно поделиться результатами опроса (или их ключевой частью) с персоналом. Их можно направить по электронной почте, рассказать на общем собрании или проинформировать любым другим принятым в организации способом. Обратная связь по итогам опроса – необходимый инструмент для выстраивания коммуникаций внутри организации. Нужно дать понять работникам, что их мнение услышано и что результаты опроса руководство будет использовать в дальнейшей работе. Тогда в будущем сотрудники, скорее всего, станут охотнее участвовать в анкетированиях, давать более честные и развернутые ответы, предлагать идеи по улучшению рабочих процессов.

Чтобы опрос принес реальную пользу и произошли положительные изменения в жизни организации и сотрудников, важно принять решения по итогам исследования и приступить к их реализации. Здесь полезными могут оказаться фокус-группы с участием персонала,

посвященные разработке мероприятий по теме опроса. Удачным шагом будет формирование команды амбассадоров изменений. Отслеживать динамику улучшений и своевременно корректировать план действий можно с помощью дополнительных опросов (см. ниже).

На момент написания статьи команда проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» разработала и апробировала более 15 видов опросов, направленных на исследование различных факторов, влияющих на вовлеченность: межфункциональное взаимодействие, потребности в обучении, отношение к изменениям, инициативность, уровень комфорта и благополучия, уровень стресса, оценка кадрового резерва и др. (табл. 1). С 2019 г. в корпоративных опросах «Кадровых сервисов Правительства Москвы» приняли участие свыше 125 тыс. сотрудников из 355 организаций. Диапазон изучаемых тем расширяется с учетом потребностей учреждений, входящих в систему Правительства Москвы, и рыночных трендов. Опросы проводятся как самостоятельно, так и в рамках кросс-функциональных проектов.

## В корпоративных опросах «Кадровых сервисов Правительства Москвы» приняли участие свыше 125 тыс. сотрудников из 355 организаций

Среди больших исследований следует упомянуть опрос вовлеченности «ПРО нас» [6] и опрос «ПРО ценности». Первый из них – инструмент диагностики, выявляющий, насколько сотрудники увлечены работой, довольны организацией труда и системой мотивации, готовы способствовать развитию своего работодателя. Второй опрос позволяет определить, разделяет ли персонал ценности, декларируемые руководством, и оценить, насколько корректно сотрудники и руководители понимают значение и смысл каждой отдельной ценности организации. Результаты опроса помогают спланировать пошагово приведение ролевых моделей сотрудников в соответствие с принятыми ценностями. При необходимости также можно скорректировать перечень ценностей организации или их смысловое наполнение.

Опрос «ПРО сервис» – это пульс-опрос, который используют, когда требуется узнать, взаимодействие между какими подразделениями снижает эффективность процессов. Участники оценивают подразделения по четырем параметрам: профессионализм сотрудников, своевременность и качество подготовки документов, взаимодействие с другими подразделениями, культура общения с коллегами. Итоги опроса позволяют руководителю увидеть, насколько качественно выстроена работа между подразделениями.

Опрос «ПРО обучение» позволяет собрать информацию о потребностях персонала в обучении: как, по каким темам, в каком формате сотрудники предпочитают получать профессиональные знания и развивать умения. Опрос является логичным продолжением исследования вовлеченности, когда в нем выявлены низкие показатели данного организационного фактора. В то же время опрос «ПРО обучение» можно проводить как самостоятельное исследование в рамках годового планирования обучения.

Опрос «Прямая линия» нужен, если требуется собрать вопросы от сотрудников для встречи с первым лицом (или лицами) организации. Особенно важно обеспечить такую коммуникацию в периоды, когда необходимы перемены в рабочих процессах. Руководитель организует встречу с коллективом в формате «лицом к лицу», во время которой можно обратиться к нему с любым вопросом или проблемой. Благодаря предварительному опросу можно, во-первых, обеспечить анонимность тем, кто этого желает, во-вторых, понять примерную повестку и подготовиться к мероприятию заранее.

Опрос «ПРО задачи» может быть полезен в ситуации, когда сотрудники не удовлетворены содержанием своей работы, считают выполняемые ими задачи не соответствующими должностной инструкции. Опрос позволяет выяснить мнение работников о содержании должностных инструкций. Выявляются задачи, которые воспринимаются персоналом как непрофильные, оценивается отношение к ним. Сотрудники также имеют возможность предложить идеи о том, как снизить негативное



ТАБЛИЦА 1

## Ключевые виды опросов проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы»

Вид опроса	Характеристика	Примеры
Большое исследование	Глубокое комплексное исследование состояния сотрудников и факторов, влияющих на него	«ПРО нас», «ПРО ценности»
Пулс-опрос	Проводится с периодичностью в несколько недель или месяцев, а результаты сравниваются между собой	«ПРО сервис»
Тематический опрос	Проводится единоразово или регулярно, чтобы ответить на конкретный запрос	«ПРО обучение», «Прямая линия», «ПРО задачи», «ПРО изменения»
Опрос, используемый в рамках оценки	Вспомогательный инструмент для сбора мнений сотрудников относительно коллег или кандидатов	«ПРО кадровый резерв»
Обратная связь	Проводится по итогам мероприятия (проекта), позволяет узнать мнение сотрудников	Анкета обратной связи

влияние непрофильных задач на выполнение основной работы.

Опрос «ПРО изменения» полезен, когда в организации внедряются или планируются к внедрению изменения. Этот опрос дает возможность определить количество сторонников новой инициативы, узнать, какой информации не хватает сотрудникам, какие риски, по мнению персонала, будут привнесены изменениями. Можно получить от работников идеи, способствующие успешной реализации нововведений, что позволяет при необходимости скорректировать план мероприятий.

Примером опроса, используемого в рамках оценки, служит опрос «ПРО кадровый резерв». Он помогает выявить кандидатов, обладающих высоким потенциалом, чьи профессиональные навыки признаны коллегами, а опыт и собственные наработки позволяют занять более высокую должность. Преимущество метода состоит в том, что рекомендации собираются напрямую от сотрудников, которые по работе взаимодействуют с кандидатом. Таким образом, не просто выявляются руководители, имеющие высоко развитые управленческие компетенции, но учитывается также их авторитет в коллективе и профессиональном сообществе.

Обратная связь как форма опроса, организованная по итогам реализации проекта, позволяет сотрудникам высказать свое мнение о проведенном мероприятии или о взаимодействии с членами команды. Результаты опроса могут быть учтены в дальнейшей работе с персоналом, при составлении кадровой стратегии, принятии кадровых решений и т.п.

Часто возникает вопрос, стоит ли проводить корпоративные исследования во время соци-

альных и организационных перемен, в ситуациях неопределенности, нестабильности. Сотрудники, вынужденные работать в условиях постоянного стресса, теряют ощущение контроля над собственной жизнью. Эмоциональное выгорание может негативно сказаться на мотивации персонала и, как следствие, замедлить и даже парализовать работу отдельных подразделений и организации в целом. Опросы способствуют созданию атмосферы, помогающей преодолеть кризис. Их проведение имеет ряд полезных эффектов:

- обеспечивает диалог с сотрудниками, вовлекая их в решение сложных вопросов;
- делает изменения управляемыми, а риски – предсказуемыми, что дает возможность эффективно распределять ресурсы;
- снижает уровень стресса, позволяя сотрудникам почувствовать, что о них заботятся и что их слышат;
- обеспечивает необходимую поддержку руководителям, так как опросы являются средством для создания продуктивной среды, помогают замечать «зоны роста» команды и своевременно узнавать о назревающих проблемах;
- предотвращает отток сотрудников из организации (нанять нового сотрудника дороже, чем удержать имеющегося).

Развитие практики опросов сопряжено с изменяющимися потребностями руководителей. В арсенале команды проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» есть и готовые продукты, и инструменты для разработки опросов под конкретную задачу. Сервис

опросов гибок – его легко сориентировать на актуальные запросы, и он позволяет решать проблему точно и комплексно. «Кадровые сервисы Правительства Москвы» являются «внешней» стороной для организаций Правительства Москвы, не заинтересованной в тех или иных результатах. Поэтому уверенность респондентов в анонимности опро-

сов выше, чем в ситуации, когда организация проводит опрос собственными силами. Эксперты «Кадровых сервисов Правительства Москвы» имеют представление о внутренней структуре рабочих процессов и специфике работы в столичном правительстве и могут помочь в разработке и проведении опросов на разные темы.

**Е. С. Бабинцева,**

эксперт в области развития вовлеченности персонала

**И. С. Коробко,**

эксперт 2-й категории Управления  
проектно-аналитической деятельности  
Университета Правительства Москвы

**П. В. Масычев,**

ведущий эксперт Управления проектно-аналитической деятельности  
Университета Правительства Москвы, кандидат социологических наук

**Е. М. Романова,**

начальник Управления проектно-аналитической деятельности  
Университета Правительства Москвы,  
кандидат психологических наук



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Добрен'ков В. И., Кравченко А. И. Методы социологического исследования: учебник / МГУ им. М. В. Ломоносова. М.: ИНФРА-М, 2006. 767 с.
2. Расчет размера выборки // socioline.ru. URL: <https://socioline.ru/rv.php> (дата обращения: 06.12.2022).
3. Романов П. В., Ярская-Смирнова Е. Р. Методы прикладных социальных исследований. М.: Вариант, 2008. 213 с.
4. Романова Е. М., Карымова А. Р., Масычев П. В. Вовлеченность сотрудников: опыт Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 3. С. 44–51.
5. Пациорковский В. В., Пациорковская В. В. SPSS для социологов. М.: ИСЭПН РАН, 2005. 433 с.
6. Толстова Ю. Н. Измерение в социологии: учебное пособие. М.: КДУ, 2007. 288 с.

## REFERENCES

1. Dobren'kov V. I., Kravchenko A. I., MSU. *Methods of sociological research: textbook*. Moscow: INFRA-M Publ., 2006. 767 p.
2. Sample Size Calculation. *socioline.ru*. Available at: <https://socioline.ru/rv.php> (accessed: 06.12.2022).
3. Romanov P. V., Yarskaya-Smirmova E. R. *Applied Social Research Methods*. Moscow: Variant Publ., 2008. 213 p. (In Russ.).
4. Romanova E. M., Karymova A. R., Masychev P. V. Employee Engagement: Moscow Government's Best Practices. *MMGU Herald*, 2021, no. 3, pp. 44-51. (In Russ.).
5. Patsyorkovskiy V. V., Patsyorkovskaya V. V. *SPSS for sociologists*. Moscow: ISESP RAS, 2005. 433 p. (In Russ.).
6. Tolstova Yu. N. *Measurement in Sociology: tutorial*. Moscow: KDU Publ., 2007. 288 p. (In Russ.).



**О. Н. ЧЕРНЫШЕВА**

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

УДК 351.755.2.08(470-25):37

**O. N. CHERNYSHEVA**

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

## Технологии инклюзивного взаимодействия: обучение сотрудников ЗАГС

## Technologies of Inclusive Interaction: Training Personnel of Sivil Status Registration Offices

Развитие инклюзивной среды в городе – один из мощных трендов, поддерживаемых в российской столице на протяжении нескольких лет. Однако инклюзия подразумевает далеко не только стирание физических барьеров для передвижения людей с ограниченными возможностями. Очень важную часть инклюзии составляет «инкорпорирование» каждого жителя в активную городскую жизнь. Любой человек регулярно взаимодействует с государственными учреждениями, которые оказывают ему различные государственные услуги. Одним из показателей качества их работы может служить уровень комфорта, который ощущает обратившийся гражданин. В Университете Правительства Москвы появилась новая программа для сотрудников ЗАГС. Ее задача – научить государственных служащих алгоритмам правильного общения с людьми, имеющими нарушения здоровья, которые обратились за услугой проведения торжественной церемонии бракосочетания. Содержание и методики разработаны с участием благотворительного фонда «ДЕЙСТВУЙ!», эксперты которого сами имеют нарушения здоровья. Миссия проекта – реализация социального подхода к инклюзии на государственной службе как к инструменту разрушения барьеров в обществе.

Expanding the city's inclusive environment is one of the powerful trends that's been sustained in the Russian Capital for several years. Inclusion, however, goes way beyond removal of physical barriers for the people with limited mobility. The inclusion's intrinsic part means "incorporating" every single citizen into active city life. Any person routinely interacts with public offices that provide them various public services. One of the quality indicators of their work can be the comfort level that is felt by the petitioner. At Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University there's now a new program for the personnel of Sivil status registration offices. Its function is to teach the civil servants the algorithms of proper dealing with people with disabilities, who turned for the service of a wedding ceremony. The program's content and the methodologies were elaborated in partnership with "DEYSTVUY!" charity foundation, whose experts are people with health problems too. The project's mission is to make a social approach to inclusion work in civil service as an instrument of removing social barriers.



**Ключевые слова:** инклюзия, инклюзивные практики, государственные гражданские служащие.

**Key words:** inclusion, inclusive practices, state civil servants.

**Для цитирования:** Чернышева О. Н. Технологии инклюзивного взаимодействия: обучение сотрудников ЗАГС // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 1. С. 41–45.

**For citation:** Chernysheva O. N. Technologies of Inclusive Interaction: Training Personnel of Sivil Status Registration Offices. *MMGU Herald*, 2023, no. 1, pp. 41-45. (In Russ.).

**Т**ема инклюзии в секторе государственных услуг сегодня одна из наиболее востребованных, но для ЗАГС она, пожалуй, самая щепетильная. ЗАГС – это единственный орган власти, который по закону обязан обеспечивать гражданам праздник. Речь идет о торжественной церемонии регистрации брака – в парадной обстановке, в зале с государственной символикой, с маршем Мендельсона, с большим количеством гостей, поздравлениями, цветами и т.д.

Даже при работе с обычными парами сотрудники ЗАГС порой сталкиваются с проблемами, а регистрация пары людей с нарушениями слуха, зрения, работы опорно-двигательной системы представляет собой уже нестандартную ситуацию для ЗАГС. Здесь много подводных камней, обход которых полностью разрушает стандартную церемонию. Как правильно задать вопрос: «Является ли ваше желание вступить в брак добровольным и обоюдным?» – и корректно получить ответ, если пара имеет нарушения слуха или даже нарушения речи? Как пригласить к столу для подписания акта и обмена кольцами слабовидящую пару и как дать им с комфортом поставить подписи? Какие обращения применять вместо привычных фраз «проходите, пожалуйста», «садитесь», «подойдите к столу», если пара – люди в инвалидных креслах?

Для ЗАГС особенно важно, чтобы любая пара, в том числе имеющая нарушения здоровья, получила не просто государственную услугу (торжественную регистрацию брака), но и заряд счастья.

Управление ЗАГС города Москвы – постоянный клиент Университета Правительства Москвы, и инклюзивные практики – не первая их заявка на обучение. В 2019 г. подразделение вуза – Управление развития государственного управления разработало для своего заказчика большую программу «Организация и проведение торжественной церемонии в органах ЗАГС». Программа рассчитана на 72 часа и ориентирована на создание нового стандарта столь важной церемонии. Обучение по ней прошли 260 сотрудников московских ЗАГС, и команда разработчиков накопила большой экспертный опыт в данной сфере. В ходе ос-

воения программы методистам постоянно поступали вопросы от ведущих торжественных церемоний об особенностях работы с парами, имеющими нарушения слуха, зрения, речи, деятельности опорно-двигательной системы. В итоге был создан новый продукт – семинар-тренинг «Технологии инклюзивного взаимодействия в работе органов ЗАГС». Такое решение объяснялось еще одной причиной – отсутствием аналогов в образовательной среде. Требовалось создать курс с нуля: найти экспертов, собрать кейсы из существующего опыта органов ЗАГС.

Когда говорят об инклюзии, в первую очередь подразумевают доступную среду в узком смысле (обустройство пандусов, использование тактильной плитки в переходах, указателей с шрифтом Брайля и т. п. [2]). Образовательный проект Управления развития государственного управления не «про пандусы». Семинар-тренинг «Технологии инклюзивного взаимодействия в работе органов ЗАГС» направлен на обучение государственных служащих комфортной коммуникации с людьми, имеющими особенности здоровья, на продуктивное взаимодействие граждан и органов исполнительной власти.

Можно сформулировать следующие задачи проекта:

- обеспечить обучающихся навыками инклюзивного взаимодействия с людьми, имеющими нарушения здоровья, причем обучить всех ведущих торжественных церемоний органов ЗАГС города Москвы;
- снизить моральную нагрузку на госслужащего (помочь избавиться от чувства вины, неловкости) благодаря пониманию психологических особенностей людей с нарушениями здоровья;
- обеспечить психологический комфорт людям с нарушениями здоровья во время торжественной церемонии и при взаимодействии с госслужащими за счет исключения триггеров, провоцирующих неловкие ситуации;
- реализовать на практике социальный подход к инклюзии на государственной службе как к инструменту снятия социальных барьеров.

В России действует федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» [1], в котором содержится следующее определение инвалида: «лицо, которое имеет нарушение здоровья со стойким расстройством функций организма, обусловленное заболеваниями, последствиями травм или дефектами, приводящее к ограничению жизнедеятельности и вызывающее необходимость его социальной защиты». Как можно видеть, данное понятие трактуется с точки зрения медицины и констатирует отклонение здоровья от состояния нормы. Очевидно, что не всякое нарушение здоровья поддается лечению, например, если человек от рождения не слышит или не видит. Выходя за рамки юридических отношений человека, имеющего нарушения здоровья, с социальными институтами, в современном мире последние десятилетия доминирует другой подход: человек с отклонениями в работе органов слуха, зрения, речи, опорно-двигательного аппарата – такой же нормальный участник социума, как и любой другой. Люди с ограничениями здоровья так же учатся, работают, женятся, заводят детей, разводятся. Иначе говоря, к человеку с ограничениями здоровья надо относиться, как к полноценному члену общества, но с учетом определенных физических особенностей, требующих внимания.

Навыки, которые нужно усвоить ведущим торжественной церемонии, можно определить в форме ответов на вопросы:

- Что делать для обеспечения психологического комфорта людям с нарушениями здоровья (в том числе при оказании государственных услуг)?
- Что нужно делать, чтобы не испытывать стыда за собственное здоровое тело и избавиться от страха попасть в неловкую ситуацию при коммуникации с гражданами, не такими как большинство людей?

Таким образом, цель обучающихся по программе – изучить коммуникативные нюансы оказания услуг людям с особенностями здоровья и освоить алгоритмы проведения торжественных церемоний для таких пар.

Результат обучения будет явным и для участника, и для его руководителя. Сотрудник

убедится, что способен применять новые знания и умения в ранее непривычной для него ситуации. Руководитель сможет наблюдать в действии стандарт церемонии для пар с нарушениями здоровья и оценить эффективность обучения по непосредственной реакции граждан. Специфика органов ЗАГС состоит в том, что сотрудники получают обратную связь немедленно по окончании оказания услуги или даже в процессе ее оказания. Если услуга оказана хорошо, то за ней последуют выраженные положительные эмоции – восторг, слезы счастья и слова благодарности в адрес ведущего.

На этапе разработки семинара-тренинга «Технологии инклюзивного взаимодействия в работе органов ЗАГС» было уделено много времени поиску квалифицированных экспертов. Счастливым решением для разработчиков стало сотрудничество с благотворительным фондом поддержки людей с нарушениями здоровья «ДЕЙСТВУЙ!». Эксперты фонда являются носителями различных нарушений, но при этом имеют профильное образование [5] и большой опыт работы со смешанной аудиторией, в том числе с государственными служащими.



Обучение сотрудников ЗАГС инклюзивным практикам в Университете Правительства Москвы:

2022 г.

обучено 55  
ведущих торжественных  
церемоний

2023 г.

планируется  
обучить 50  
ведущих торжественных  
церемоний



Более 95% участников программы

В семинаре-тренинге Университета Правительства Москвы с каждой группой одновременно работают три тренера с разными формами нарушений здоровья (слуха, зрения и опорно-двигательного аппарата). Каждый из них имеет специализацию по работе с людьми, имеющими отклонения в работе органов слуха (англ. «deaf skills»), зрения (англ. «blind education skills»), с людьми на инвалидных колясках (англ. «wheelchair skills»).

Ключевым инструментом тренинга является игра «Идеальный мир». Часть участников на время «теряет» зрение или слух, часть – усаживается в инвалидные коляски, а часть остается «обыкновенными» людьми. В ходе выполнения заданий на разных локациях обучающиеся неизбежно начинают совершать ошибки, происходит разрыв в коммуникации между разными членами группы. Именно эти разрывы становятся предметом обсуждения по итогам деловой игры. Участие в ней чрезвычайно полезно. Сотруднику, оказывающему услугу, нужно понимать «изнутри» возможности и ограничения тех, с кем он общается, – важно, чтобы он осознавал, как воспринимаются его речь и действия. Он не должен пропускать моменты, когда коммуникация может оборваться или принять деструктивные формы.

В программу включены серии авторских мини-практикумов каждого тренера:

- мини-урок по изучению основ русского жестового языка: разучивание основных фраз для незлышащих пар (важно, чтобы ведущая церемонии могла на жестовом языке без помощи сурдопереводчика объявить пару мужем и женой);

- мини-практикум на тему того, что нельзя говорить и делать при общении с людьми, имеющими нарушения здоровья;
- экспертные рекомендации по корректному проведению торжественной церемонии (как сделать церемонию комфортной для людей с нарушениями зрения, слуха, опорно-двигательного аппарата и при этом придерживаться определенного законом порядка церемонии).

На основе проекта для ЗАГС предполагается создать общую модель комфортного взаимодействия госслужащих с гражданами, имеющими нарушения здоровья, и изменить само отношение к таким людям в социуме. Логично, начав с оказания государственной услуги по торжественной регистрации брака, рассмотреть возможность трансляции опыта на другие сферы государственной службы. Поэтому более отдаленная цель проекта – сформировать инклюзивную культуру во всех органах исполнительной власти, которые имеют прямые контакты с населением: на участках мировых судей, в районных управлениях социальной защиты населения, управах, префектурах, жилищных инспекциях, приемных органов исполнительной власти города, включая подведомственные организации – школы, досуговые центры и т.д. Инклюзивная культура – это не только доступная среда, но и взаимодействие государственных служащих с гражданами. С помощью проекта команда разработчиков продолжит реализовывать на практике социальный подход к инклюзии на государственной службе как к средству снятия барьеров, которые создает общество.



Игра «Идеальный мир»



В 2023 г. 31 января произошло подведение итогов конкурса и состоялось награждение победителей премии HR IMPACT 2022. Диплом премии является свидетельством того, что компания (организация) исповедует современные ценности в работе с персоналом. Программа Университета Правительства Москвы «Технологии инклюзивного взаимодействия в работе органов ЗАГС» заняла второе призовое место в номинации Diversity & Inclusion – «Лучший проект по созданию равных возможностей в рабочей среде» [6]. Конкурсные проекты оценивались по следующим критериям: проект реализован на практике; имеет конкретные, измеримые результаты; регламентирован по времени (имеет начало, конец и направлен на достижение заранее

определенного результата); соответствует современным мировым трендам; имеет новизну.

Тема инклюзии, можно сказать, привычна для бизнеса, который широко применяет инклюзивные практики. Многие компании имеют свои разномасштабные проекты [3]. Университет Правительства Москвы представил единственный и первый инклюзивный продукт для сферы государственного управления, в котором целевая аудитория – государственные служащие. Такой результат свидетельствует о том, что вуз и его специалисты продолжают [4] находить новые возможности для сближения тех, кто оказывает государственные услуги, и тех, кто в них нуждается. В определенном смысле это показатель того, что всестороннее развитие нашего общества продолжается.



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Федеральный закон от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Антонова В. К. Концепты социальной инклюзии и эксклюзии в глобальном обществе: дрейф по социальным институтам, акторам и практикам // Журнал исследований социальной политики. 2012. Т. 11. № 2. С. 151–170.
3. Береговая Е. Новый императив для бизнеса. Как инклюзия помогает компаниям эффективнее работать и менять социум // Forbes. 03.08.2020. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/406273-novyy-imperativ-dlya-biznesa-kak-inklyuziya-pomogaet-kompaniyam-effektivnee> (дата обращения: 27.02.2023).
4. Глухова М. Ф. Социальная адаптация людей с инвалидностью в пространстве города // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 2. С. 9–14.
5. Команда // Благотворительный фонд «ДЕЙСТВУЙ!»: [сайт]. URL: <https://fond-deystvuy.ru> (дата обращения: 27.02.2023).
6. Номинации премии // Профессиональная премия HR IMPACT 2023: [сайт]. URL: <https://impact.pcg-event.com/#nomination> (дата обращения: 27.02.2023).

## REFERENCES

1. *Federal Law of 24.11.1995 No. 181-FZ "On Social Protection of Invalids in the Russian Federation"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Antonova V. K. Concepts of Social Inclusion and Exclusion in Globalized Society: Drifting about Social Institutions, Actors and Practices. *The journal of social policy studies*, 2012, vol. 11, no. 2, pp. 151-170. (In Russ.).
3. Beregovaya E. The New Imperative for Business. How Inclusion Helps Companies to Work Effectively and Change the Social Medium. *Forbes*, 03.08.2020. Available at: <https://www.forbes.ru/forbeslife/406273-novyy-imperativ-dlya-biznesa-kak-inklyuziya-pomogaet-kompaniyam-effektivnee> (accessed: 27.02.2023). (In Russ.).
4. Glukhova M. F. Social Adaptation of People with Disabilities in the City Space. *MMGU Herald*, 2021, no. 2, pp. 9-14. (In Russ.).
5. Team. "DEYSTVUY!" charity foundation: [website]. Available at: <https://fond-deystvuy.ru> (accessed: 27.02.2023). (In Russ.).
6. Award Nomination. *HR IMPACT 2023 professional award*: [website]. Available at: <https://impact.pcg-event.com/#nomination> (accessed: 27.02.2023). (In Russ.).



**Р. О. ФЕРРЕР**

генеральный консул посольства Республики Филиппины в России

УДК 327(470+599)

**R. O. FERRER, Jr.**

Consul General of Republic of Philippines to the Russian Federation

## Москва и Манила: прошлое, настоящее и будущее

## Moscow and Manila: Past, Present and Future

В конце января – начале февраля 2023 г. Манила, столица Филиппин, принимала у себя делегацию Правительства Москвы. Крупнейший университет Филиппин и Университет Правительства Москвы обменялись визитами руководства, чтобы договориться о плодотворном взаимодействии в сфере образования. В рамках международного сотрудничества в области государственного управления журнал публикует материалы, предоставленные генеральным консулом посольства Республики Филиппины в России Р. О. Феррером. Они охватывают тему взаимодействия России и Филиппин, отражая параллелизм исторических путей двух стран, расположенных на отдаленных друг от друга меридианах земного шара. Разнесенные в географическом пространстве Москва и Манила в течение веков находятся в едином культурном пространстве, имеющем два полюса – христианский и мусульманский. Их объединяют истории нескольких кругосветных российских путешествий. Публикация продолжает традицию обмена управленческим опытом между Университетом Правительства Москвы и его зарубежными партнерами.

In late January – early February 2023 Manila, the capital of the Philippines was receiving the Moscow Government delegation. The biggest university of the Philippines and Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University thus exchanged visits of their leaders to agree on fruitful cooperation in the field of education. As part of its coverage of international cooperation in the field of Public Administration the herald offers to its readers materials kindly presented by Consul General of the Republic of Philippines to the Russian Federation Mr. R. O. Ferrer. They cover the subject of Russia – Philippines cooperation, in the perspective of the two countries having parallel historic ways, yet situated at the meridians of the globe that are far away from each other. Separated geographically, Moscow and Manila have for centuries been in one cultural entity having two poles – the Christian and the Moslem ones. They are united in history by a number of around the world expeditions. The publication carries on the tradition of exchanging best managerial practices between Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University and its international partners.



**Ключевые слова:** Филиппины, Манила, международные связи, международные отношения, международное сотрудничество.

**Key words:** Philippines, Manila, international ties, international relations, international cooperation.

**Для цитирования:** Феррер Р. О. Москва и Манила: прошлое, настоящее и будущее // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 1. С. 46–48.

**For citation:** Ferrer R. O. Moscow and Manila: Past, Present and Future. *MMGU Herald*, 2023, no. 1, pp. 46-48. (In Russ.).



**Р**оссийская Федерация рассматривает свои двусторонние отношения с Филиппинами как исключительно значимые перед лицом современных глобальных вызовов, и Филиппины отвечают тем же.

В 1453 г. Византийская империя пала под ударами армии султана Османской империи Мехмеда II, и со временем центр христианской культуры, ее могущественной православной ветви, сместился на север, от Второго Рима, т.е. Константинополя, к Третьему Риму – Москве.

Москва в 2022 г. отпраздновала 875-ю годовщину своего существования. Манила была основана в 1571 г., 451 год назад. В то время раджа Сулейман, правивший городом-государством, потерпел поражение от воинов испанского конкистадора Мигеля Лопеса де Легаспи. С позиций христиан того времени это поражение было неизбежным, поскольку Легаспи нес на Филиппины христианство, и Бог был на стороне конкистадоров. Владения мусульманского правителя раджи Сулеймана были частью царства, союзного султану Брунея, которое, в свою очередь, было связано с Османской империей через Индонезию, Индию и Аравию. Вполне возможно даже, что раджа Сулейман получил свое имя в честь Сулеймана Великолепного, османского правителя периода 1520–1566 гг. Султанат Сулу, султанат Брунея и его сателлиты Майнилад и Тондо, независимое королевство к северу от Майнилада, – все являлись частью исламского морского сообщества государств, которые объединились с торговцами из Индии, Аравии и в конечном итоге османами.

Исторические пути средневековых России и Филиппин сходятся, переплетаются, они совместно движутся в одном эсхатологическом направлении.

Испанский флот прибыл на Филиппины, чтобы покорить новые земли, но его приход рассматривался в Европе как логическое продолжение борьбы за освобождение континента от оккупации турок и мусульман. После того как войска Мигеля Лопеса де Легаспи разгромили раджу Сулеймана в ходе морского сражения при Маниле в июне 1571 г., уже через несколько месяцев, точнее, в октябре, произошла битва при Лепанто, на территории ны-

нешней Греции. В ней христианский флот, которому досталась победа, противостоял мощи османской военно-морской армады. В том же 1571 г. Манила стала оплотом христианства в Азии, Четвертым Римом.

Россия тем временем, в 1571 г., столкнулась с собственной угрозой вторжения внешнего врага. В июле – августе 1572 г. русские дружины под предводительством князя Михаила Воротынского разбили в сражении при Молодях войско, возглавляемое Девлетом I Гиреем.

Описанные события истории двух далеко отстоящих друг от друга стран лежат в едином русле времени, влекомые непрерывным потоком взаимодействия христианской и мусульманской культур, продолжающегося вплоть до настоящего момента. Если взглянуть на два государства именно под таким углом, то Москва и Манила вовсе не так уж далеки друг от друга. Они живут в той же дуге христианского цивилизационного пространства, которая их объединяет.

Как дипломату, проработавшему в посольстве Филиппин в Москве уже почти три года, мне позволительно называть Москву своим вторым домом. Оба города – Манила и Москва – близки моему сердцу. Меня и мою семью тепло приняли в этой стране, здесь находиться комфортно – в этой древней столице, где кипит современная жизнь. С гордостью могу сказать, что и Манила, и Москва поражают воображение многих искателей приключений, причем не только в наше время – так было и в прошлом. Записки о путешествиях Питера Добелла, американца ирландского происхождения, натурализованного гражданина России, назначенного первым российским консулом (нерезидентом) на Филиппинах в 1817 г., содержат отчеты о его визитах в столицу страны Манилу. Питер Добелл мечтал о том, чтобы связать Россию с Азиатско-Тихоокеанским регионом посредством торговых связей от Санкт-Петербурга через Камчатку до самой столицы Филиппин. Хотя Добелл и не был официально признан испанскими колониальными властями на Филиппинах, его настойчивость и дальновидность привели к тому, что первую свою дипломатическую миссию в Азии Россия открыла именно в Маниле.

Помимо появления консульства, год 1817-й стал свидетелем первого прибытия российского корабля в Манилу. Бриг с именем «Рюрик» до своего плавания на Филиппины участвовал в путешествии по Берингову проливу в поисках северо-восточного прохода. Кругосветное плавание с заходом в Манилу было организовано на средства графа Н. П. Румянцева. Командовал экспедицией Отто Евстафьевич Коцебу, капитан-лейтенант российского императорского флота, который еще курсантом совершил свое первое кругосветное путешествие с командором Адамом Иоганном фон Крузенштерном на борту военного корабля «Надежда» в 1803–1806 гг. (второй корабль той же экспедиции, «Нева», прошел остров Баши 27 ноября 1805 г. по пути из района Марианских островов в Макао). Именно командор рекомендовал О. фон Коцебу Н. П. Румянцеву как человека, идеально подходящего на роль командующего экспедицией. Известно также, что «Рюрик» проходил ремонт в филиппинском Кавите. О. Е. Коцебу вновь прибыл на Филиппины во время своего нового кругосветного путешествия, которое было совершено при императоре Александре I в 1823–1826 гг. как часть государственного поручения. Русский шлюп «Предприятие» с экипажем в 145 человек прибыл в Манилу 8 ноября 1825 г. и был отремонтирован в Кавите. Корабль покинул Филиппины 10 января 1826 г.<sup>1</sup>

## В 2026 г. состоится празднование 50-летия двусторонних отношений Филиппин и России

Крейсер «Аврора» сыграл значимую роль в российской истории, и он также имеет отношение к одному историческому эпизоду на Филиппинах. После Цусимского сражения в ходе русско-японской войны 1904–1905 гг. он нашел укрытие в Манильской бухте после поражения русской Тихоокеанской эскадры от Императорского флота Японии. Корабль

был отремонтирован в Маниле и продолжил служить России вплоть до XXI в. в качестве охраняемого государством крейсера-музея, технически находящегося на действительной службе.

После битвы в Цусимском проливе российские моряки смогли восстановить силы в Маниле. Филиппины в то время находились под американской администрацией, однако именно филиппинские государственные служащие и работники порта провели ремонт крейсера и двух других кораблей российской Тихоокеанской эскадры – крейсеров «Олег» и «Жемчуг».

В 2026 г. состоится празднование 50-летия двусторонних отношений Филиппин и России. В советскую эпоху первая леди Филиппин Имельда Маркос, мать нынешнего президента Филиппин Фердинанда «Бонбонга» Маркоса, прибыла в Москву для проведения предварительных встреч по поводу заключения договора о дружбе, который был подписан 2 июня 1976 г. президентом Фердинандом Маркосом.

Нынешний Посол Филиппин в Российской Федерации И. Г. Байлен прибыл в Россию через три дня после начала специальной военной операции на Украине – 27 февраля 2022 г. Этот дипломатический жест Манилы означает, что возможности для сотрудничества существуют и, несмотря ни на что, будут расширяться. Летом, 3 августа 2022 г., И. Г. Байлен провел первую организационную встречу с мэром Манилы Хани Лакуна, целью которой была подготовка к визиту делегации Правительства Москвы в Манилу. Стороны готовились к налаживанию сотрудничества в торговле, науке, медицине, в поиске путей борьбы с возможными будущими пандемиями и чрезвычайными ситуациями. Мэр Манилы Хани Лакуна тепло встретила Посла Российской Федерации в Республике Филиппины М. И. Павлова 28 сентября 2022 г. Официальный визит делегации Правительства Москвы состоялся 23 января 2023 г.

<sup>1</sup> Suliguin G. Dating back 200 years ago: The old PH-Russia ties // Philippine News Agency. 01.06.2019. URL: <https://www.pna.gov.ph/articles/1071240> (дата обращения: 03.03.2023).



## Конкурс «Мегаполис XXI века – город для жизни»: ценить и понимать свой город

### “XXIst Century Metropolis – a City to Live in” Contest: to Value and Understand One’s City

С 2017 г. в Университете Правительства Москвы проводится конкурс исследовательских и проектных работ обучающихся образовательных организаций города Москвы и Московской области «Мегаполис XXI века – город для жизни». Важнейшая задача мероприятия – определение проектов, которые являются актуальными и востребованными для современного города. Ежегодно в своих конкурсных работах школьники затрагивают самые разнообразные вопросы из области истории, экологии и охраны окружающей среды, образования, здравоохранения, жилищно-коммунального хозяйства и волонтерской деятельности. Сведения о победителях и призерах ежегодно вносятся в Государственный информационный ресурс о детях, проявивших выдающиеся способности, фонда «Таланты и успех». Участники получают сертификаты, которые дают право на дополнительные баллы к рейтингу при поступлении в Университет Правительства Москвы. Сертификат также можно внести в портфолио при участии в конкурсе на гранты и стипендии Правительства Москвы.

Since 2017 Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University has been holding a contest named “The XXIst Century Metropolis – a city to live in” of research and projecting works among school students of Moscow’s and Moscow Region’s educational organizations. The most important task of this event is to identify projects that are up-to-the minute and highly sought after by a modern city. Every year in their works schoolchildren address various issues in the field of history, ecology and preservation of the environment, education, healthcare, communal services and volunteer activities. News about the winners and prize-holders are being fed into the State Information Resource of children who show exemplary abilities of the “Talent and success” foundation. Participants get their certificates, giving them additional points to their ratings when applying to Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University. Certificates can also be added to competition portfolios for Moscow Government grants and scholarships.

**Ключевые слова:** молодежные проекты, конкурс школьных работ, Университет Правительства Москвы, городское управление.

**Key words:** youth-oriented projects, contest of school papers, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, city management.

**В** марте-апреле 2022 г. состоялся ежегодный конкурс для молодых жителей Москвы и Московской области «Мегаполис XXI века – город для жизни». Самые популярные темы у современных школьников – это экология и облагораживание города, благоустройство и оживленность городской среды, развитие общественных пространств и изменение их

форматов. При анализе многолетней практики проведения конкурса легко заметить тренд в отношении юных жителей к своему городу: все большее их число считают важной заботу о комфорте горожан. Возрастает и количество краеведческих исследований, проектов, направленных на сохранение исторической памяти о подвигах народа в Великую

Отечественную войну, работ, связанных с сохранением и популяризацией культурного наследия города и страны.

В 2020 и 2021 гг. в период пандемии коронавируса COVID-19 очный этап конкурса, на котором финалисты выступают с докладами по теме своей работы, проводился в дистанционном формате. В 2022 г. вновь стало возможно провести финал очно. Школьники и учащиеся колледжей приехали в университет, чтобы защитить перед членами жюри свои конкурсные работы. Участники традиционно распределились по четырем секциям (5–7-е классы, 8–9-е классы, 10-е классы, 11-е классы).

### Жюри оценивает проекты исходя из того, насколько они соответствуют практике управления городами Московской агломерации

Конкурс ориентирован на жителей Москвы и Московской области, поэтому жюри оценивает проекты исходя из того, насколько они соответствуют практике управления городами Московской агломерации. В секции учащихся 5–7-х классов жюри заслушало 14 докладов. Несмотря на юный возраст, участники конкурса серьезно подошли к осуществлению проектной деятельности и в своих изысканиях постарались учесть трансформацию современного общества, изменения условий жизни людей.

Лучшим научно-практическим исследованием для города была признана работа Степана Юркина (ГБОУ города Москвы «Школа № 17») «Биоразлагаемые пакеты «Билла». Так ли это на самом деле?». Жюри отметило творческий подход, настойчивость и упорство юного исследователя. В номинации «Социально значимое исследование» дипломом I степени была награждена работа Ники Голинкевич и Анжелики Аляутдиновой (ОУ СОШ «Первая школа») «Модельная библиотека «Пространство книги и кофе». Модернизация муниципальной библиотеки № 30 ГБУК ОКЦ САО города Москвы». Жюри обратило внимание не только на достоинства собственно проектной работы, но и на глубокую и серьезную подготовку участниц к ее представлению на конкурсе.

В секции учащихся 8–9-х классов были представлены проекты в двух номинациях – «Научно-практическое исследование (проект) для города» и «Социально значимое исследование (проект) для города». Все участники продемонстрировали хорошее развитие исследовательских навыков, способность к глубокому, последовательному раскрытию темы, умение обосновывать выводы.

В номинации «Научно-практическое исследование (проект) для города» победителем стала Анна Вориводина (МАОУ «Востряковский лицей № 1») с работой «Спам как одна из причин глобального потепления». Учащиеся московской школы № 1381 Дарья Алимова и Марина Белова, представившие работу «Сквозь зеленые очки», были награждены дипломами II степени. Дипломов III степени удостоились два проекта – «Разработка урока-викторины на английском языке по парку скульптур «Музеон» Ксении Кабановой (ГБОУ города Москвы «Школа № 1524») и «Эффективный способ отопления частного дома» Егора Минаева (Лицей № 2 города Ступино).

Жюри приняло решение не присуждать диплом I степени в номинации «Социально значимое исследование (проект) для города», отметив при этом два проекта дипломами II и III степени. Призерами, награжденными дипломами II степени, стали Виктория Вишнякова с работой «Учимся сортировать пластик»



Обладатель диплома III степени в секции 8–9-х классов Егор Минаев (Лицей № 2 города Ступино)

(ГБОУ города Москвы «Школа № 2129» имени Героя Советского Союза П. И. Романова) и Дарья Могилевич с работой «Генеалогия: работа с источниками» (ГБОУ города Москвы «Школа № 1205»). Дипломы III степени получили Вероника Карповская и Игорь Яковлев (ГБОУ города Москвы «Школа № 1747») за работу «Вместе мы сила!» и Алексей Попов (ГБОУ города Москвы «Школа № 2129» имени Героя Советского Союза П. И. Романова) за проект «Волонтерский отряд в школе».

Жюри секции 10-х классов рассмотрело 22 работы конкурсантов. Практически все претенденты в номинациях «Научно-практическое исследование (проект) для города» и «Социально значимое исследование (проект) для города» затрагивали сложные социально-экономические проблемы, и их проекты отличались глубиной исследования этих проблем. Особо следует отметить работу Артёма Батурина (МАОУ «Востряковский лицей № 1») «Влияние космических факторов и антропогенного воздействия на климатообразующую среду микрорайона Авиационный г. о. Домодедово». Автор провел экспериментальный замер угла падения солнечных лучей и построил график, демонстрирующий изменение высоты солнца над горизонтом в течение года. В результате исследования были определены тенденции в изменении климата микрорайона Авиационный методом моделирования.

Работа Климента Киридонова (ГБОУ города Москвы «Школа № 1293») «Разработка Telegram-бота для администрирования теннисной школы» имела яркую практико-ориентированную направленность. Конкурсант не только придумал оптимальную блок-схему, успешно апробировал ее в теннисной школе, но и получил свидетельство о внедрении. Данную разработку можно использовать как основу для создания аналогичного программного обеспечения, ориентированного на широкий круг пользователей.

Конкурсная работа Виолетты Магомедбековой (ГБОУ города Москвы «Школа № 1955») «Развивающие карточки для детей 1–3 лет с нарушением слуха» связана с педагогической деятельностью специалиста-логопеда.

Проблемы детей с нарушениями слуха знакомы автору, поскольку она сама общается при помощи кохлеарного импланта и слухового аппарата. Для школьницы было важно привлечь внимание к решению этой задачи, чтобы помочь детям с нарушениями слуха стать полноценными членами общества.

Выступление Егора Калининцева (ГБОУ «Технологический колледж № 34») «Проблема в общении инвалидов с ограниченными возможностями в современном городе Москве» отличалось яркой эмоциональной окраской. Созданный им мультфильм, показанный в качестве эпилога к докладу, отразил реалистичное отношение общества к людям с ОВЗ. Обращение докладчика к слушателям с предложением оглянуться вокруг, заметить человека с особенностями здоровья и попытаться наладить с ним отношения, вопреки страху неудачи, заставило присутствующих задуматься об истинных ценностях нашего общества.

В секции 11-х классов безусловным лидером оказалась Ксения Саоськина (ГБОУ города Москвы «Школа № 1103»), которая представила свою работу «Сказка ложь, да в ней намек» в номинации «Творческий проект для города». Участница конкурса придумала и разработала викторину по мотивам русских сказок, которую можно использовать при обучении в начальной школе.

**Все участники продемонстрировали хорошее развитие исследовательских навыков, способность к глубокому, последовательному раскрытию темы, умение обосновывать выводы**

Второе место разделили Владимир Алексеев и Карл-Эдуард Анзель (ГБОУ города Москвы «Школа № 354» имени Д. М. Карбышева) с работой «Проект культурно-образовательного кластера «Немецкая слобода 2.0») и Элеонора Залужная (МОУ «Лицей № 7» города Электросталь) с работой «Экологичный способ получения танинов из опавшей листвы». Первая из названных работ носила проектный характер и была посвящена вопросам сохранения культурного наследия Москвы в районах Басманный



**Проректор по высшему образованию и молодежной политике Университета Правительства Москвы А. А. Александров вручает диплом победителя в секции 11-х классов Ксении Саоськиной (ГБОУ города Москвы «Школа № 1103»)**

и Лефортово. Вторая содержала выраженную исследовательскую составляющую. Обе работы при этом имели несомненные перспективы внедрения в практику городского управления.

В номинации «Творческий проект для города» Александр Никитин (ГБОУ города Москвы «Школа № 1288» имени героя Советского Союза Н. В. Троян) представил работу «Реальные и виртуальные экскурсии по исторически значимым локациям московских вокзалов», и она заняла III место. Третье место в номинации «Научно-практическое исследование (проект) для города» получили ученицы МОУ «Лицей № 2» им. В. В. Тихонова г. о. Павловский Посад Татьяна Ванькова с работой «Биоиндикация реки Вохонка» и Анастасия Горланова с работой «Озеро родного края. Благоустройство». Высокое качество работ подчеркивает факт того, что забота о сохранении исторических мест и природы родного края – важная, по мнению современной молодежи, деятельность.

После окончания выступлений жюри подвело итоги конкурса. Победителям были вручены

дипломы, грамоты и памятные подарки. Конкурсанты, удостоенные дипломов I и II степени, были награждены сертификатами на индивидуальные консультации по профессиональной ориентации доцента кафедры государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, члена Ассоциации карьерного консультирования и сопровождения, профориентолога подростков и взрослых А. В. Поповой.

Конкурс «Мегаполис XXI века – город для жизни» из года в год подтверждает, что среди школьников Москвы и Московской области сохраняется устойчивый тренд: молодые поколения интересуются проблемами современного общества, готовы занимать активную гражданскую позицию ради повышения качества жизни в столичном мегаполисе.

Материал подготовлен  
**Е. Ю. Колетвиновой,  
А. Н. Букиной,  
Н. А. Борисенко**



**УТВЕРЖДАЮ**  
 Ректор Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова"

(наименование должности лица, утверждающего документ)  
**В.Ю. Фивейский**  
 (расшифровка подписи)

(подпись)

М.П.

28 февраля 2023 г.

**Отчет**

**о результатах деятельности Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова» и об использовании закрепленного за ним государственного имущества**

на 01 января 2023 г.

Учреждение

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

КПП

770801001

Тип учреждения

(автономное - 03)

Орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя

Управление делами Мэра и Правительства Москвы

глава по БК

843

Публично-правовое образование

по ОТКМО

45378000

Периодичность: годовая

**Раздел 1. Результаты деятельности на 01 января 2023 г.**

Отчет о выполнении государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ)

Государственная услуга (работа)	Уникальный номер реестровой записи	Показатели, характеризующие содержание государственной услуги (работы)	Единица измерения	Значение, утвержденное в государственном задании на отчетный период	Исполнено в отчетном периоде	Допустимое (возможное) отклонение	Отклонение, превышающее допустимое (возможное)	Причина отклонения	Объем финансового обеспечения выполнения государственных услуг (работ) в отчетном периоде, руб.	Финансовое обеспечение выполнения государственного задания, соответствующее до-стигнутым показателям государственной услуги (работ), руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Государственные услуги, всего</b>				<b>6 215</b>	<b>5 767</b>				<b>129 196 404,00</b>	<b>129 196 404,00</b>
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме до 18 ч, очная форма обучения	000001110366012843	-	чел.	525	482	10%	-		1 969 800,00	1 969 800,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 18 до 20 ч, очная форма обучения	000001110367012843	-	чел.	404	371	10%	-		1 664 884,00	1 664 884,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 20 до 30 ч, очная форма обучения	000001110368012843	-	чел.	1 739	1 592	10%	-		9 820 133,00	9 820 133,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 30 до 36 ч, очная форма обучения	000001110369012843	-	чел.	22	24	10%	-		181 544,00	181 544,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме до 36 ч с применением электронного обучения	000001110441002843	-	чел.	570	526	10%	-		2 778 750,00	2 778 750,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 36 до 72 ч с применением электронного обучения	000001110442002843	-	чел.	541	497	10%	-		6 312 388,00	6 312 388,00

Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы за 2022 г.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 72 до 144 ч с применением электронного обучения	000001110443002843	-	чел.	196	179	10%	-		6 065 612,00	6 065 612,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на персональную эффективность и развитие управленческих навыков, в объеме от 18 до 20 ч, очная форма обучения	000001110374012843	-	чел.	871	822	10%	-		13 141 648,00	13 141 648,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на персональную эффективность и развитие управленческих навыков, в объеме от 18 до 20 ч	000001110454012843	-	чел.	75	69	10%	-		699 675,00	699 675,00
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 36 до 50 ч, очная форма обучения	000001110377012843	-	чел.	123	113	10%	-		1 779 564,00	1 779 564,00
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 72 до 90 ч, очная форма обучения	000001110378012843	-	чел.	718	669	10%	-		20 886 620,00	20 886 620,00
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы, в объеме от 120 до 144 ч, очная форма обучения	000001110435002843	-	чел.	267	267	10%	-		16 087 818,00	16 087 818,00
Реализация дополнительной профессиональной программы «Специалист по государственному и муниципальному управлению - Master of Public Administration (MPA)», в объеме свыше 1 000 ч	000001110439002843	-	чел.	164	156	10%	-		47 807 968,00	47 807 968,00
<b>Государственные работы, всего</b>				<b>315 921</b>	<b>334 350</b>				<b>1 102 805 291,00</b>	<b>1 102 805 291,00</b>
«Организация и проведение (или обеспечение проведения) мероприятий»	000001260037112843	-	чел.	292 053	312 397	10%	-		349 338 926,00	349 338 926,00
«Организационно-методическое обеспечение обучения и развития персонала»	000001110440102843	-	ед.	140	140	-	-		238 571 417,00	238 571 417,00
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по оценке кадрового потенциала	000001110455112843	-	чел.	22 374	20 556	10%	-		81 564 172,00	81 564 172,00
		-	ед.	138	129	10%	-		20 091 340,00	20 091 340,00
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по привлечению и удержанию персонала	000001110459112843	-	ед.	9	9	-	-		77 693 483,00	77 693 483,00
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по кадровому аудиту и совершенствованию административно-управленческих процессов	000001110456112843	-	ед.	3	3	10%	-		9 523 025,00	9 523 025,00
		-	чел.	1 068	980	10%	-		34 640 948,00	34 640 948,00
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по автоматизации кадровых процессов	000001110458112843	-	ед.	80	80	-	-		122 647 065,00	122 647 065,00
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий по информационной поддержке кадровой политики Правительства Москвы	000001110457112843	-	ед.	56	56	-	-		168 734 915,00	168 734 915,00

Сведения об оказываемых услугах, выполняемых работах сверх установленного государственного задания, а также о выпускаемой продукции на 01 января 2023 г.

1. Сведения об услугах, оказываемых сверх установленного государственного задания

Оказываемые услуги	Код по ОКВЭД	Код строки	Объем оказываемых услуг			Доход от оказания услуг, руб.	Цена (тариф)	Справочно: реквизиты акта, которым установлена цена (тариф)		
			Единица измерения		Всего			Кем издан (ОИВ, учреждение)	Дата	Номер
			Наименование	Код по ОКЕИ						
		1000	-	-	0	0,00	0,00	-	-	-
		2000	-	-	0	0,00	0,00	-	-	-
Итого		9000	X	X	0	0,00	0,00	X	X	X

2. Сведения о работах, выполняемых сверх установленного государственного задания

Выполняемые работы	Код по ОКВЭД	Код строки	Объем выполненных работ			Доход от выполнения работ, руб.	Цена (тариф)	Справочно: реквизиты акта, которым установлена цена (тариф)		
			Единица измерения		Всего			Кем издан (ОИВ, учреждение)	Дата	Номер
			Наименование	Код по ОКЕИ						
		1000	-	-	0	0,00	0,00	-	-	-
		2000	-	-	0	0,00	0,00	-	-	-
Итого		9000	X	X	0	0,00	0,00	X	X	X



3. Сведения о производимой продукции

Производимая продукция	Код по ОКВЭД	Код строки	Объем произведенной продукции			Доход от реализации продукции, руб.	Цена (тариф)	Справочно: реквизиты акта, которым установлена цена (тариф)		
			Единица измерения		Всего			Кем издан (ОИВ, учреждение)	Дата	Номер
			Наименование	Код по ОКЕИ						
		1000	-	-	0	0,00	0,00	-	-	-
		2000	-	-	0	0,00	0,00	-	-	-
Итого		9000	X	X	0	0,00	0,00	X	X	X

Сведения о доходах учреждения в виде прибыли, приходящейся на доли в уставных (складочных) капиталах хозяйственных товариществ и обществ, или дивидендов по акциям, принадлежащим учреждению на 01 января 2023 г.

Организация (предприятие)					Код строки	Сумма вложений в уставный капитал, руб.	Доля в уставном капитале, %	Вид вложений*	Задолженность перед учреждением по перечислению части прибыли (дивидендов) на начало года, руб.	Доходы, подлежащие получению за отчетный период		Задолженность перед учреждением по перечислению части прибыли (дивидендов) на конец отчетного периода, руб.
Код по ОКПОФ	Дата создания	Основной вид деятельности	Начислено, руб.	Поступило, руб.						Наименование	ИНН	
					1000	0,00	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00
					2000	0,00	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого					9000	0,00	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00

\* < 1 > – денежные средства. < 2 > – имущество. < 3 > – право пользования нематериальными активами.

Сведения о просроченной кредиторской задолженности на 01 января 2023 г.

Показатель	Код строки	Объем просроченной кредиторской задолженности на начало года		Предельно допустимые значения просроченной кредиторской задолженности			Объем просроченной кредиторской задолженности на конец отчетного периода						Изменение кредиторской задолженности		Причины образования	Меры, принимаемые для устранения задолженности
		Всего	Из него по исполненным листам	Значение		Срок, дни	Всего	Из него по исполненным листам	В том числе по срокам, дни просрочки				Сумма, руб.	В процентах		
				в абсолютных величинах	в процентах				Менее 30	30-90	90-180	Более 180				
По выплате заработной платы	1000	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1 113,2	-100	-	-
По выплате стипендий, пособий, пенсий	2000	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-	-
По перечислению в бюджет, всего	3000	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14 683 088,08	233,5	-	-
В том числе:																
- по перечислению удержанного налога на доходы физических лиц	3100	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-	-
- по оплате страховых взносов на обязательное социальное страхование	3200	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-48,79	-100	-	-
- по оплате налогов, сборов, за исключением страховых взносов на обязательное социальное страхование	3300	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13 174 409,12	723,6	-	-
- по возврату в бюджет средств субсидий (грантов в форме субсидий)	3400	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 508 727,75	33,8	-	-
Из них:																
• в связи с невыполнением государственного задания	3410	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-	-
• в связи с недостаточностью результатов предоставления субсидий (грантов в форме субсидий)	3420	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-	-
• в связи с невыполнением условий соглашения, в том числе по софинансированию расходов	3430	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-	-
По оплате товаров, работ, услуг, всего	4000	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 764 620,53	179,7	-	-
Из них по публичным договорам	4100	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-	-
По оплате прочих расходов, всего	5000	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21 035,08	100,0	-	-
Из них по выплатам, связанным с причинением вреда гражданам	5100	0,00	0,00	-	-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	-	-
<b>Итого</b>	<b>9000</b>	<b>0,00</b>	<b>X</b>	<b>992 350,20</b>	<b>3</b>	<b>X</b>	<b>0,00</b>	<b>X</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>22 467 630,49</b>	<b>211,7</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Сведения о задолженности по ущербу, недостачам, хищениям денежных средств и материальных ценностей

Показатель	Код строки	Остаток задолженности по возмещению ущерба на начало года		Выявлено недостач, хищений, нанесения ущерба			Возмещено недостач, хищений, нанесения ущерба				Списано		Остаток задолженности по возмещению на конец отчетного периода	
		Всего	Из него на взыскании в службах судебных приставов	Всего	В том числе		Всего	Из них взыскано с виновных лиц		страховыми организациями	Всего	В том числе в связи с прекращением взыскания по исполнительным листам	Всего	Из него на взыскании в службах судебных приставов
					высочайшие лица установлены	высочайшие лица не установлены		Всего	Из них по решению суда					
Недостача, хищение денежных средств, всего	0100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе:														
- в связи с хищением (кражами)	0110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Из них возбуждено уголовных дел (находится в следственных органах)	0111	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00
- в связи с выявлением при обработке наличных денег, денежных знаков, имеющих признаки подделки	0120	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- в связи с банкротством кредитной организации	0130	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ущерб имуществу (за исключением денежных средств)	0200	0,00	0,00	93 254,96	93 254,96	0,00	93 254,96	93 254,96	0,00	93 254,96	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе:														
- в связи с недостачами, включая хищения (кражи)	0210	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Из них возбуждено уголовных дел (находится в следственных органах)	0211	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- в связи с нарушением правил хранения	0220	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- в связи с нанесением ущерба техническому состоянию объекта	0230	0,00	0,00	93 254,96	93 254,96	0,00	93 254,96	93 254,96	0,00	93 254,96	0,00	0,00	0,00	0,00
В связи с нарушением условий договоров (контрактов)	0300	0,00	0,00	196 657,93	196 657,93	0,00	194 150,56	194 150,56	0,00	0,00	0,00	0,00	2 507,37	0,00
В том числе:														
- в связи с нарушением сроков (начислено пени, штрафов, неустойки)	0310	0,00	0,00	196 657,93	196 657,93	0,00	194 150,56	194 150,56	0,00	0,00	0,00	0,00	2 507,37	0,00
- в связи с невыполнением условий о возврате предоплаты (аванса)	0320	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого	9000	0,00	0,00	289 912,89	289 912,89	0,00	287 405,52	287 405,52	0,00	93 254,96	0,00	0,00	2 507,37	0,00

Сведения о численности работников и оплате труда на 01 января 2023 г.

1. Сведения о численности работников

Группа персонала	Код строки	Штатная численность на начало года, чел.				Средняя численность за отчетный период, чел.				По договорам гражданско-правового характера		Штатная численность на конец отчетного периода, чел.			
		Установлено штатным расписанием		В том числе		Всего	В том числе		сотрудники учреждения	физические лица, не являющиеся сотрудниками учреждения	Установлено штатным расписанием		В том числе		
		Всего	Из них по основным видам деятельности	замещено	вакантных должностей		по основному месту работы	по внутреннему совместительству			Всего	Из них по основным видам деятельности	замещено	вакантных должностей	
Основной персонал	1000	453,7	90,0	344,8	109,0	304,1	262,6	56,0	5,1	62,0	862,0	268,0	88,0	221,9	46,1
Вспомогательный персонал	2000	140,7	31,0	98,9	41,8	94,5	87,2	18,0	0,8	7,0	0,0	122,8	29,5	97,4	25,4
Административно-управленческий персонал	3000	171,5	12,5	125,9	45,6	119,7	118,0	5,3	0,5	9,0	0,0	185,0	10,5	132,45	52,6
В том числе:															
- заместители руководителя учреждения	3001	3,0	1	3,0	0,0	3,0	3,0	1	0	1,0	0,0	3,0	1	3	0,0
- руководители структурных подразделений	3002	77,0	9	55,1	21,9	50,9	50,9	3,3	0,5	7,0	0,0	85,0	8	59,1	25,9
Итого	9000	765,9	133,5	569,6	196,4	518,3	467,8	79,3	6,4	78,0	862,0	575,7	128,0	451,8	124,0

2. Сведения об оплате труда

Группа персонала	Код строки	Фонд начисленной оплаты труда работников за отчетный период, руб.						Начислено по договорам гражданско-правового характера, руб.		
		Всего	В том числе				по внутреннему совместительству	по внешнему совместительству	В том числе	
			по основному месту работы		по внутреннему совместительству	по внешнему совместительству			работникам учреждения	физическим лицам, не являющимися работниками учреждения
			Всего	В том числе на условиях						
		полного рабочего времени		неполного рабочего времени						
Основной персонал	1000	568 946 208,18	448 543 718,19	393 886 446,90	54 657 271,29	5 506 009,59	114 896 480,40	6 410 233,55	100 030 141,50	
Вспомогательный персонал	2000	147 605 777,37	132 628 865,84	126 276 327,76	6 352 538,08	893 406,47	14 083 505,06	1 388 540,00	0,00	
Административно-управленческий персонал	3000	388 334 648,33	377 191 353,67	374 464 082,82	2 727 270,85	5 930 805,71	5 212 488,95	997 290,00	0,00	
В том числе:										
– заместители руководителя учреждения	3001	36 230 148,15	36 230 148,15	36 230 148,15	0,00	0,00	0,00	156 820,00	0,00	
– руководители структурных подразделений	3002	186 917 239,64	182 650 967,93	182 650 967,93	0,00	4 266 271,71	0,00	814 630,00	0,00	
Итого	9000	1 104 886 633,88	958 363 937,70	894 626 857,48	63 737 080,22	12 330 221,77	134 192 474,41	8 796 063,55	100 030 141,50	

Сведения о счетах учреждения, открытых в кредитных организациях на 01 января 2023 г.

Номер счета в кредитной организации	Вид счета	Реквизиты акта, в соответствии с которым открыт счет			Остаток средств на счете	
		Вид	Дата	Номер	на начало года	на конец отчетного периода
Счета в кредитных организациях в валюте Российской Федерации:	X	X	X	X	X	X
40603810600120000032	Номинальный	Договор	11.12.2020	326/771391	78 800,00	365 478,62
Всего		X	X	X	78 800,00	365 478,62
Счета в кредитных организациях в иностранной валюте:						
40603840300010000001	Номинальный	Договор	26.03.2012	31-001/01/56-12	59 037,36	0,00
40603978900010000001	Номинальный	Договор	26.03.2012	31-001/01/57-12	234 848,99	0,00
Всего		X	X	X	293 886,35	0,00
Итого	X	X	X	X	372 686,35	365 478,62

Раздел 2. Использование имущества, закрепленного за учреждением

Сведения о недвижимом имуществе, за исключением земельных участков, закрепленном на праве оперативного управления на 01 января 2023 г.

Объект	Адрес	Кадастровый номер	Код по ОКТМО	Год постройки	Единица измерения		Код строки	Используется учреждением				Передано во временное пользование сторонним организациям (индивидуальным предпринимателям)			
					Наименование	Код по ОКЕИ		Всего	В том числе		Всего	В том числе			
									для осуществления основной деятельности	для иных целей		на основании договоров аренды	на основании договоров безвозмездного пользования	без оформления права пользования (с почасовой оплатой)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Площадные объекты, всего	X	X	X	X	X	X	1000	42 202,1	42 202,1	0	0	330,9	330,9	0	0
В том числе:															
– здание	Москва, ул. Сретенка, д. 28	77:01:0001087:1019	45378000	2001	кв. м	055	1001	10 044,8	10 044,8	0,0	0,0	230,9	230,9	0,0	0,0
– здание	Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 3/2	77:09:0003016:1056	45336000	1935	кв. м	055	1002	7 659,5	7 659,5	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	0,0
– помещение	Москва, пр-т Мира, д. 72	77:02:0023001:4447	45379000	1998	кв. м	055	1003	19 144,6	19 144,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
– помещение	Москва, пр-т Мира, д. 72	77:02:0023001:4448	45379000	1998	кв. м	055	1004	5 353,2	5 353,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Линейные объекты, всего	X	X	X	X	X	X	2000	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
В том числе															
Резервуары, емкости, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	X	X	X	3000	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
В том числе															
							3001	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы за 2022 г.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Скважины, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	X	X	X	4000	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
В том числе							4001	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Иные объекты, включая точечные, всего	X	X	X	X	X	X	5000	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
В том числе							5001	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого							9000	42 202,1	42 202,1	0,0	0,0	330,9	330,9	0,0	0,0

Объект	Код строки	Не используется				Фактические расходы на содержание объекта недвижимого имущества, руб. в год									
		Всего	Из них			Всего	коммунальные услуги			услуги по содержанию имущества			налог на имущество		
			проводится капитальный ремонт и (или) реконструкция	в связи с аварийным состоянием			Всего	Из них		Всего	Из них		Всего	Из них	
				требуется ремонт	ожидает списания			возмещается пользователем имущества	за неиспользуемое имущество		возмещается пользователем имущества	за неиспользуемое имущество			
Площадные объекты, всего	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	104 940 148,08	22 110 519,70	866 134,97	0,00	43 603 468,92	199 760,07	0,00	26 997 985,00	0,00	0,00
В том числе									0,00			0,00			
- здание по адресу Москва, ул. Сретенка, д. 28	1001	0,00	0,00	0,00	0,00	28 031 843,52	11 087 864,58	714 422,64	0,00	16 222 311,94	129 204,05	0,00	721 667,00	0,00	0,00
- здание по адресу Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 3/2	1002	0,00	0,00	0,00	0,00	15 720 075,33	3 491 900,87	151 712,33	0,00	12 228 174,46	70 556,02	0,00	0,00	0,00	0,00
- помещение по адресу пр-т Мира, д. 72	1003	0,00	0,00	0,00	0,00	61 188 229,23	7 530 754,25	0,00	0,00	27 381 156,98	0,00	0,00	26 276 318,00	0,00	0,00
Линейные объекты, всего	2000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе	2001	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервуары, емкости, иные аналогичные объекты, всего	3000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе	3001	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Скважины, иные аналогичные объекты, всего	4000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе	4001	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Иные объекты, включая точечные, всего	5000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе	5001	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого	9000	0,00	0,00	0,00	0,00	104 940 148,08	22 110 519,70	866 134,97	0,00	43 603 468,92	199 760,07	0,00	26 997 985,00	0,00	0,00

Сведения о земельных участках, предоставленных на праве постоянного (бессрочного) пользования на 01 января 2023 г.

Показатель	Адрес	Код по ОКПМО	Кадастровый номер	Единица измерения		Код строки	Всего	Используется учреждением				Справочно: используется по соглашениям об установлении сервитута	Не используется учреждением					Фактические расходы на содержание земельного участка, руб. в год		
				Наименование	Код по ОКЕИ			Всего	В том числе		Всего		В том числе			Всего	В том числе			
									для осуществления основной деятельности	для иных целей			на основании договоров аренды	на основании договоров безвозмездного пользования	без оформления права пользования		по иным причинам	Всего	эксплуатационные расходы	
																				в рамках государственного задания
Земельный участок	Москва, ул. Сретенка, д. 28	45378000	77-01-0001087,26	кв. м	055	1	2 317,67	2 317,67	2 317,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 017 021,22	535 063,20	0,00	1 481 958,02
Земельный участок	Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 3/2	45336000	77-09-0003016:7064	кв. м	055	2	11 787,49	11 787,49	11 787,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 065 782,90	3 791 200,90	0,00	3 294 582,00
Итого							14 105,16	14 105,16	14 105,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9 102 804,12	4 326 264,10	0,00	4 776 540,02

Сведения о недвижимом имуществе, используемом по договору аренды на 01 января 2023 г.

1. Сведения о недвижимом имуществе, используемом на праве аренды с помесечной оплатой

Объект	Адрес	Единица измерения		Код строки	Количество арендуемого имущества	Арендодатель (судодатель)			Срок пользования		Арендная плата		Фактические расходы на содержание арендованного имущества, руб. в год	Использование объекта недвижимого имущества для осуществления		Обоснование заключения договора аренды
		Наименование	Код по ОКЕИ			Наименование	ИНН	Код по КИСЭ	Начало	Окончание	за единицу меры, руб. в мес.	за объект, руб. в год		основной деятельности	иной деятельности	
Площадные объекты, всего	X	X	X	1000	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-	-	-
В том числе				1001	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Линейные объекты, всего	X	X	X	2000	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-	-	-
В том числе				2001	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Резервуары, емкости, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	3000	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-	-	-
В том числе				3001	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Скважины, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	4000	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-	-	-
В том числе				4001	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Иные объекты, включая точечные, всего	X	X	X	5000	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-	-	-
В том числе				5001	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Итого				9000	0	X	X	X	X	X	0	0	0	X	X	X

2. Сведения о недвижимом имуществе, используемом на праве аренды с почасовой оплатой

Объект	Адрес	Единица измерения		Код строки	Количество арендуемого имущества	Арендодатель (судодатель)			Срок пользования		Арендная плата		Фактические расходы на содержание арендованного имущества, руб. в год	Использование объекта недвижимого имущества для осуществления		Обоснование заключения договора аренды
		Наименование	Код по ОКЕИ			Наименование	ИНН	Код по КИСЭ	Начало	Окончание	за единицу меры, руб. в мес.	за объект, руб. в год		основной деятельности	иной деятельности	
Площадные объекты, всего	X	X	X	1000	11	X	X	112	185	26 500,00	33 500,00	1 243 300,00	1 243 300,00	< 2 >	-	Проведение занятий со студентами, обучающимися на платной основе
В том числе:																
- крытый легкоатлетический манеж	Москва, ул. Стромынка, д. 4, стр. 1	шт	796	1001	1	АО «ОЦ имени братьев-манежистов»	7708076112	112	15	12 600,00	12 600,00	189 000,00	189 000,00	< 2 >	-	
- крытый легкоатлетический манеж	Москва, ул. Стромынка, д. 4, стр. 1	шт	796	1002	1	АО «ОЦ имени братьев-манежистов»	7708076112	112	32	8 400,00	8 400,00	268 800,00	268 800,00	< 2 >	-	
- беговые атлетические дорожки	Москва, ул. Лужники, д. 24	шт	796	1003	8	АО «Лужники»	7704077209	112	47	1 000,00	8 000,00	376 000,00	376 000,00	< 2 >	-	
- площадка для мини-футбола	Москва, ул. Лужники, д. 24	шт	796	1004	1	АО «Лужники»	7704077209	112	91	4 500,00	4 500,00	409 500,00	409 500,00	< 2 >	-	
Линейные объекты, всего	X	X	X	2000	0	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-
В том числе				2001	0	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Резервуары, емкости, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	3000	0	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-
В том числе				3001	0	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Скважины, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	4000	0	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-
В том числе				4001	0	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Иные объекты, включая точечные, всего	X	X	X	5000	0	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-
В том числе				5001	0	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Итого				9000	11	X	X	X	185	26 500,00	33 500,00	1 243 300,00	1 243 300,00	X	X	X

< 2 > - за плату сверх государственного задания.

Сведения о недвижимом имуществе, используемом по договору безвозмездного пользования (договору ссуды) на 01 января 2023 г.

Объект	Адрес	Единица измерения		Код строки	Количество арендуемого имущества	Ссудодатель			Срок пользования		Фактические расходы на содержание арендуемого имущества, руб. в год	Использование объекта недвижимого имущества для осуществления		Обеспечение исполнения договора аренды
		Наименование	Код по ОКЕИ			Наименование	ИНН	Код по КИСС	Начало	Окончание		основной деятельности	иной деятельности	
Площадные объекты, всего	X	X	X	1000	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-	-
В том числе				1001	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-	-
Линейные объекты, всего	X	X	X	2000	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-	-
В том числе				2001	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-	-
Резервуары, емкости, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	3000	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-	-
В том числе				3001	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-	-
Скважины, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	4000	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-	-
В том числе				4001	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-	-
Иные объекты, включая точечные, всего	X	X	X	5000	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-	-
В том числе				5001	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-	-
Итого				9000	0	X	X	X	X	X	0,00	X		

Сведения об особо ценном движимом имуществе (за исключением транспортных средств)

1. Сведения о наличии, состоянии и использовании особо ценного движимого имущества

Показатель (группа основных средств)	Код строки	Наличие движимого имущества на конец отчетного периода								
		Всего	Используется учреждением	В том числе						
				передано в пользование			не используется			
				Всего	в том числе		Требуется ремонта	Физически и морально изношено, ожидается списания		
в аренду	безвозмездно	Всего	Требуется замены							
Нежилые помещения, здания и сооружения, не отнесенные к недвижимому имуществу	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
В том числе:										
- для основной деятельности	1100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	1110	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- для иной деятельности	1200									
Машины и оборудование	2000	1 732	1 732	76	76	0	0	0	0	0
В том числе:										
- для основной деятельности	2100	1 732	1 732	76	76	0	0	0	0	0
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	2110	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- для иной деятельности	2200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Хозяйственный и производственный инвентарь, всего	3000	4 848	4 848	0	0	0	0	0	0	0
В том числе:										
- для основной деятельности	3100	4 848	4 848	0	0	0	0	0	0	0
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	3110	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- для иной деятельности	3200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие основные средства, всего	4000	8	8	0	0	0	0	0	0	0
В том числе:										
- для основной деятельности	4100	8	8	0	0	0	0	0	0	0
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	4110	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- для иной деятельности	4200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	9000	6 588	6 588	76	76	0	0	0	0	0

Показатель (группа основных средств)	Код строки	Фактический срок использования											
		121 месяц и более		85–120 месяцев		61–84 месяца		37–60 месяцев		13–36 месяцев		Менее 12 месяцев	
		Кол-во, ед.	Балансовая стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Балансовая стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Балансовая стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Балансовая стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Балансовая стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Балансовая стоимость, руб.
Нежилые помещения, здания и сооружения, не отнесенные к недвижимому имуществу	1000	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
В том числе:													
– для основной деятельности	1100	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	1110	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
– для иной деятельности	1200	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Машины и оборудование	2000	706	251 028 765,87	441	33 009 506,15	46	13 817 800,13	253	50 751 908,11	22	31 776 326,51	264	448 282 424,06
В том числе:													
– для основной деятельности	2100	706	251 028 765,87	441	33 009 506,15	46	13 817 800,13	253	50 751 908,11	22	31 776 326,51	264	448 282 424,06
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	2110	706	251 028 765,87	441	33 009 506,15	46	13 817 800,13	253	50 751 908,11	22	31 776 326,51	264	448 282 424,06
– для иной деятельности	2200	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Хозяйственный и производственный инвентарь, всего	3000	1 806	26 875 626,86	1 575	17 533 131,67	1 167	17 998 212,60	293	6 879 273,14	7	4 659 152,78	0	0,00
В том числе:													
– для основной деятельности	3100	1 806	26 875 626,86	1 575	17 533 131,67	1 167	17 998 212,60	293	6 879 273,14	7	4 659 152,78	0	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	3110	1 806	26 875 626,86	1 575	17 533 131,67	1 167	17 998 212,60	293	6 879 273,14	7	4 659 152,78	0	0,00
– для иной деятельности	3200	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Прочие основные средства, всего	4000	7	499 184,08	0	0,00	1	293 720,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
В том числе:													
– для основной деятельности	4100	7	499 184,08	0	0,00	1	293 720,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	4110	7	499 184,08	0	0,00	1	293 720,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
– для иной деятельности	4200	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Итого	9000	2 519	278 403 576,81	2 016	50 542 637,82	1 214	32 109 732,73	546	57 631 181,25	29	36 435 479,29	264	448 282 424,06

Показатель	Код строки	Остаточная стоимость объектов особо ценного движимого имущества, в том числе с оставшимся сроком полезного использования										
		Менее 12 месяцев	12–24 месяца	25–36 месяцев	37–48 месяцев	49–60 месяцев	61–72 месяца	73–84 месяца	85–96 месяцев	97–108 месяцев	109–120 месяцев	121 месяц и более
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Нежилые помещения, здания и сооружения, не отнесенные к недвижимому имуществу	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе:												
– для основной деятельности	1100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	1110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
– для иной деятельности	1200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Машины и оборудование	2000	403 256 595,89	1 555 791,56	16 387 424,15	11 599 554,22	188 372,79	1 278 915,56	364 053,88	109 186,60	119 287,50	31 521,01	12 648,50
В том числе:												
– для основной деятельности	2100	403 256 595,89	1 555 791,56	16 387 424,15	11 599 554,22	188 372,79	1 278 915,56	364 053,88	109 186,60	119 287,50	31 521,01	12 648,50
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	2110	403 256 595,89	1 555 791,56	16 387 424,15	11 599 554,22	188 372,79	1 278 915,56	364 053,88	109 186,60	119 287,50	31 521,01	12 648,50
– для иной деятельности	2200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Хозяйственный и производственный инвентарь, всего	3000	0,00	0,00	2 277 623,60	2 247 190,90	848 432,00	27 299,10	100 841,31	74 384,48	0,00	0,00	149 674,67
В том числе:												
– для основной деятельности	3100	0,00	0,00	2 277 623,60	2 247 190,90	848 432,00	27 299,10	100 841,31	74 384,48	0,00	0,00	149 674,67
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	3110	0,00	0,00	2 277 623,60	2 247 190,90	848 432,00	27 299,10	100 841,31	74 384,48	0,00	0,00	149 674,67
– для иной деятельности	3200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие основные средства, всего	4000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	190 918,28	0,00	0,00	0,00	0,00

Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы за 2022 г.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
В том числе:												
– для основной деятельности	4100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	190 918,28	0,00	0,00	0,00	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	4110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	190 918,28	0,00	0,00	0,00	0,00
– для иной деятельности	4200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого	9000	403 256 595,89	1 555 791,56	18 665 047,75	13 846 745,12	1 036 804,79	1 306 214,66	655 813,47	183 571,08	119 287,50	31 521,01	162 323,17

2. Сведения о расходах на содержание особо ценного движимого имущества

Показатель	Код строки	Всего за отчетный период	Расходы на содержание особо ценного движимого имущества, в том числе								
			на текущее обслуживание				капитальный ремонт, включая приобретение запасных частей	уплата налогов	заработная плата обслуживающего персонала	иные расходы	
			на периодическое техническое (профилактическое) обслуживание	на текущий ремонт, включая приобретение запасных частей	на обязательное страхование	на добровольное страхование					
Нежилые помещения, здания и сооружения, не отнесенные к недвижимому имуществу	1000	122 424,34	122 424,34	0	0	0	0	0	0	0	
В том числе:											
– для основной деятельности	1100	122 424,34	122 424,34	0	0	0	0	0	0	0	
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	1110	122 424,34	122 424,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
– для иной деятельности	1200										
Машины и оборудование	2000	555 280,29	531 450	23 830,29	0	0	0	0	0	0	
В том числе:											
– для основной деятельности	2100	555 280,29	531 450,00	23 830,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	2110	555 280,29	531 450,00	23 830,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
– для иной деятельности	2200										
Хозяйственный и производственный инвентарь, всего	3000	19 509,25	19 509,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
В том числе:											
– для основной деятельности	3100	19 509,25	19 509,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	3110	19 509,25	19 509,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
– для иной деятельности	3200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Прочие основные средства, всего	4000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
В том числе:											
– для основной деятельности	4100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	4110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
– для иной деятельности	4200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Итого	9000	697 213,88	673 383,59	23 830,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Сведения о транспортных средствах на 01 января 2023 г.

1. Сведения об используемых транспортных средствах

Показатель*	Код строки	Транспортные средства, ед.			
		Всего на отчетную дату / в среднем за год, ед.	В том числе		
			в оперативном управлении учреждения на отчетную дату / в среднем за год, ед.	по договорам аренды на отчетную дату / в среднем за год, ед.	по договорам безвозмездного пользования на отчетную дату / в среднем за год, ед.
Наземные транспортные средства	1000	1/1	1/1	0/0	0/0
Автомобили легковые (за исключением автомобилей скорой медицинской помощи)	1100	1/1	1/1	0/0	0/0
Итого	9000	1/1	1/1	0/0	0/0

\* Остальные виды транспорта в университете отсутствуют.



2. Сведения о неиспользуемых транспортных средствах, находящихся в оперативном управлении учреждения

Показатель*	Код строки	Передано во временное пользование сторонним организациям (индивидуальным предпринимателям)				Не используется				
		Всего	В том числе			Всего	В том числе			
			на основании договоров аренды	на основании договоров безвозмездного пользования	без оформления права пользования		проводится капитальный ремонт и (или) реконструкция	в связи с аварийным состоянием (требуется ремонт)	в связи с аварийным состоянием (подлежит списанию)	излишнее имущество
Наземные транспортные средства	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Автомобили легковые (за исключением автомобилей скорой медицинской помощи)	1100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	9000	0	0	0	0	0	0	0	0	0

\* Остальные виды транспорта в университете отсутствуют.

3. Направления использования транспортных средств

Показатель*	Код строки	Транспортные средства, используемые в общеобразовательных целях											
		Транспортные средства, непосредственно используемые в целях оказания услуг, выполнения работ				в целях обслуживания административно-управленческого персонала				в иных целях			
		Всего на отчетную дату / в среднем за год	В том числе			Всего на отчетную дату / в среднем за год	В том числе			Всего на отчетную дату / в среднем за год	В том числе		
в оперативном управлении учреждения на отчетную дату / в среднем за год, ед.	по договорам аренды на отчетную дату / в среднем за год, ед.		по договорам безвозмездного пользования на отчетную дату / в среднем за год, ед.	в оперативном управлении учреждения на отчетную дату / в среднем за год, ед.	по договорам аренды на отчетную дату / в среднем за год, ед.		по договорам безвозмездного пользования на отчетную дату / в среднем за год, ед.	в оперативном управлении учреждения на отчетную дату / в среднем за год, ед.	по договорам аренды на отчетную дату / в среднем за год, ед.		по договорам безвозмездного пользования на отчетную дату / в среднем за год, ед.		
Наземные транспортные средства	1000	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	1/1	1/1	0/0	0/0
Автомобили легковые (за исключением автомобилей скорой медицинской помощи)	1100	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	1/1	1/1	0/0	0/0
Итого	9000	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	1/1	1/1	0/0	0/0

\* Остальные виды транспорта в университете отсутствуют.

4. Сведения о расходах на содержание транспортных средств

Показатель*	Код строки	Расходы на содержание транспортных средств, руб.												
		Всего за отчетный период	В том числе											
			на обслуживание транспортных средств						содержание гаражей		заработная плата обслуживающего персонала			уплата транспортного налога
Расходы на горюче-смазочные материалы	Приобретение (замена) колес, шин, дисков	Расходы на ОСАГО	Расходы на добровольное страхование	Ремонт, включая приобретение запасных частей	Техобслуживание сторонними организациями	Аренда гаражей, парковочных мест	Содержание гаражей	водителей	обслуживающего персонала гаражей	административного персонала гаражей				
Наземные транспортные средства	1000	1 099 586,18	135 316,69	14 545,20	6 187,32	0,00	0,00	51 096,00	0,00	0,00	889 788,97	0,00	0,00	2 652,00
Автомобили легковые (за исключением автомобилей скорой медицинской помощи)	1100	1 099 586,18	135 316,69	14 545,20	6 187,32	0,00	0,00	51 096,00	0,00	0,00	889 788,97	0,00	0,00	2 652,00
Итого	9000	1 099 586,18	135 316,69	14 545,20	6 187,32	0,00	0,00	51 096,00	0,00	0,00	889 788,97	0,00	0,00	2 652,00

\* Остальные виды транспорта в университете отсутствуют.

Сведения  
об имуществе, за исключением земельных участков, переданном в аренду

Наименование объекта	Адрес	Вид объекта*	Единица измерения		Код строки	Объем переданного имущества	Направление использования*
			Наименование	Код по ОКЕИ			
Площадные объекты, всего	X		X	X	1000	330,9	< 3 >
В том числе							
- столовая	Москва, ул. Сретенка, д. 28	< 2 >	кв. м	055	1001	230,9	< 3 >
- столовая	Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 3/2	< 2 >	кв. м	055	1002	100,0	< 3 >
Линейные объекты, всего	X	-	X	X	2000	0,0	-
В том числе	-	-	-	-	2001	0,0	-
Резервуары, емкости, иные аналогичные объекты, всего	X	-	X	X	3000	0,0	-
В том числе	-	-	-	-	3001	0,0	-
Скважины, иные аналогичные объекты, всего	X	-	X	X	4000	0,0	-
В том числе	-	-	-	-	4001	0,0	-
Иные объекты, включая точечные, всего	X	-	X	X	5000	0,0	-
В том числе	-	-	-	-	5001	0,0	-

\* < 2 > – помещение в здании, строении (за исключением подвалов, чердаков). < 3 > – размещение столовых и буфетов.

Общее количество потребителей, воспользовавшихся услугами (работами) Университета (в том числе платными для потребителей)	
Всего, чел.	В том числе платными для потребителей, чел.
351 702	12 001

Средняя для потребителей стоимость получения частично платных и полностью платных услуг (работ) по видам услуг (работ)		
№ п/п	Наименование	Стоимость, руб.
1	Реализация образовательных программ высшего образования	186 170
2	Реализация дополнительных профессиональных программ (повышение квалификации, профессиональная переподготовка)	15 444
3	Семинары, дополнительные общеразвивающие образовательные программы	7 608
4	Оценка и тестирование управленческого потенциала	30 271

Общие суммы прибыли Университета после налогообложения, образовавшейся в связи с оказанием Университетом частично платных и полностью платных услуг (работ)	
От оказания частично платных услуг (работ), руб.	От оказания полностью платных услуг (работ), руб.
0	32 148 827



# Прием на программы высшего образования

Все новости об образовательных программах университета: [mguu.ru](http://mguu.ru).

## Бакалавриат

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

## Магистратура

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

## Аспирантура

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

Университет Правительства Москвы



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

[www.mguu.ru](http://www.mguu.ru),  
[info@mguu.ru](mailto:info@mguu.ru)  
[vk.com/mguu\\_ru](http://vk.com/mguu_ru)

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

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

