



ISSN 2541-8580

0+

ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 4 (50) 2020

Ключевая тема

Цифровая экономика: новые компетенции для управления городом

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



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



Учим управлять городом!

Университет Правительства Москвы

Повышение
квалификации,
тренинги
и семинары



Высшее
образование



Онлайн-обучение



МВА, МРА,
профессиональная
переподготовка



Консалтинг,
оценка персонала



VR-центр



Содержание



Город XXI века. Ключевая тема: «Цифровая экономика: новые компетенции для управления городом»

- 2** **В. Ю. Фивейский**
Слово главного редактора
- 3** **А. В. Прохоров**
Москва как флагман социально-экономического развития в условиях глобальной цифровизации
- 9** **Г. В. Дёгтев**
Выявление приоритетных стратегий кадрового обеспечения цифровой экономики
- 13** **И. П. Гладилина**
Офлайн- или онлайн-обучение? Технологии, отвечающие требованиям к подготовке современных кадров
- 19** **Ю. Н. Прохоров**
Стратегическое развитие трудовых ресурсов в условиях цифровой трансформации экономики

- 24** **Б. М. Бижоев**
Электронный университет как цифровая платформа обучения в сфере закупок

Теория и практика управления

- 30** **С. А. Безруков, А. Г. Дорохин**
Состояние и перспективы развития торгово-экономических связей России и Чехии
- 36** **К. С. Чернышева, Е. Ю. Колетвинова**
Каскадирование целей в стратегическом управлении: опыт группы компаний Black Star
- 41** **А. В. Попова, Т. Н. Аксенова**
Коучинговые инструменты – ресурс карьерного развития сотрудников

Кадровые проекты

- 46** Центр подбора персонала Правительства Москвы: поиск и отбор лучших кадров для города

Повышение квалификации государственных служащих

- 51** **В. Н. Жуков, О. В. Романова, Т. А. Сварник**
Дополнительное профессиональное образование: основные тренды в эпоху цифровизации

Наука и инновации

- 56** **Н. Н. Кузьмина**
Социальное партнерство в сфере труда: к тридцатилетию Федерации независимых профсоюзов России
- 61** **А. А. Нистарова**
Мегаамбиции или мегариски: уроки ответственности и работа над ошибками



Современная Москва – один из крупнейших мегаполисов Земли, занимающий первые места в мировых рейтингах. Что помогает городу стать лидером? В новых условиях, созданных развитием цифровой экономики, успех или неудача любого проекта зависят от качества образования кадров. Технологические прорывы и автоматизация меняют задачи и содержание профессиональной деятельности на рабочих местах, определяют спектр востребованных профессий. Наблюдаемый в наши дни активный и повсеместный переход на удаленный формат работы усилил сложившуюся тенденцию к выстраиванию новых моделей сотрудничества.

Для успешной работы уже сегодня любой человек должен владеть навыками общей цифровой грамотности. Профессионалов же надо готовить с учетом внедрения новейших технологий в науку и производство. Но при этом нужно четко понимать содержание цифровых навыков, их прикладное значение и соответствие их уровня существующей ситуации на рынке.

Однако освоение новых цифровых инструментов – это лишь часть задачи подготовки кадров для города в условиях цифровой трансформации. Выпускники вузов должны уметь принимать нестандартные решения, нести ответственность за результаты своей профессиональной деятельности. Насколько способны они выстраивать приоритеты? Смогут ли

адаптировать рабочие процессы к внезапно меняющимся условиям труда?

Сегодняшний день ставит много вопросов перед образовательными учреждениями, которые занимаются подготовкой кадров для цифровой экономики. Как соединить в обучении новые и уже имеющиеся цифровые и профессиональные компетенции? Как учесть запросы рынка труда в кадровом менеджменте?

Инновационное управление образованием в условиях глобальной цифровизации – одно из актуальных направлений деятельности Университета Правительства Москвы в настоящий момент. Все учебные подразделения университета, следуя единой концепции цифровизации, адаптируют свои образовательные методики к актуальным запросам среды и общества. Основы цифровой экономики включены в программу профиля «Управление экономическим развитием города» для будущих магистрантов (направление «Экономика»). Обновлены магистерские программы обучения специалистов по госзакупкам. Открыт новый профиль бакалавриата – «Управление цифровыми проектами города». В рамках дополнительного образования действует современная программа для руководителей «Управление в цифровой экономике». Специальное подразделение Университета Правительства Москвы создает VR-тренажеры, которые активно используются в обучении слушателей, развивая их навыки работы со средствами виртуальной реальности.

Мы осознаем, что Университет Правительства Москвы призван готовить кадры для столицы. Наш вуз стремится ответить на вызовы современности. Создаются принципиально новые программы обучения, привлекаются лучшие специалисты и эксперты. Самые актуальные вопросы, поставленные перед городом цифровизацией, наши авторы обсуждали в этом номере журнала.

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



А. В. ПРОХОРОВ

руководитель Департамента инвестиционной
и промышленной политики города Москвы

УДК 338.2(470-25):004

A. V. PROKHOROV

Head of Investments and Industrial Policies Department
of Moscow Government

Москва как флагман социально-экономического развития в условиях глобальной цифровизации

Moscow as the Flagship of Social and Economic Development Under Global Digitalization Conditions

Территориальное развитие сегодня является одной из приоритетных задач для нашего государства. Однако экономический прогресс в регионах невозможен без повышения их инвестиционной привлекательности. Выполнение этого условия поможет сократить различия между субъектами Российской Федерации. Москва готова служить примером гармоничного развития на региональном уровне. В мировых рейтингах, оценивающих благоприятность бизнес-климата, столица занимает лидирующие места. Инвестиционная деятельность является компонентом цифровой экономики, поэтому Москва делает ставку на внедрение современных технологий, отвечающих концепции «Индустрии 4.0». Ключевой элемент инвестиционного развития столицы – это поддержка науки и наукоемких технологий, информационных разработок. В столичном мегаполисе появляются профессии будущего, внедряются умные технологии. При планировании стратегии инвестирования необходим продуманный выбор проектов, нуждающихся в поддержке: важно, чтобы они имели мощный прикладной аспект и вносили реальный вклад в экономику региона.

Territories development is one of our state's main priorities these days. However, economic breakthrough in regions is inconceivable in the absence of their investment attractiveness. Meeting this condition will help bridge the gaps between Russia's subject territories. Moscow is ready to set the pattern of harmonious development at the regional level. World's doing business ratings feature Moscow at the top of the list. Investment management is a component of digital economy, which is why Moscow banks on up-to-date technologies that match the "Industry 4.0" concept criteria. The key element of Moscow's investment development is the endorsement of science and science-driven technologies, along with information pilot projects. Professions of the future come into being and smart technologies are implemented in the Capital metropolis. When planning investment strategies, one needs a well thought-out choice of projects in need of backing: the crucial thing about them being their having powerful action-oriented aspect and making a real contribution to the region's economy.



Ключевые слова: территориальное развитие, цифровая экономика, инвестиционная стратегия, «Индустрия 4.0».

Key words: territorial development, digital economy, investment strategy, "Industry 4.0".

Для цитирования: Прохоров А. В. Москва как флагман социально-экономического развития в условиях глобальной цифровизации // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 3–8.

For citation: Prokhorov A. V. Moscow as the Flagship of Social and Economic Development Under Global Digitalization Conditions. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 3-8. (In Russ.).

Развитие территорий во все времена имело ключевое значение для всех крупных держав мира. Для российского государства этот процесс никогда не был простой задачей в силу исторических причин и физических факторов. Различия в географических и климатических условиях, в обеспеченности природными ресурсами, в традициях местных жителей и нормах потребления – все эти факторы определяли специфику регионов и методы управления ими. Сегодня проблемы территориального развития России по-прежнему остаются в центре внимания, так как благополучие регионов влияет и на социум, и на экономику страны. О насущности этих вопросов свидетельствуют программные документы нашей страны. В частности, в Стратегии пространственного развития России, рассчитанной на период до 2025 г. [1], утверждается необходимость «сбалансированного пространственного развития, направленного на сокращение межрегиональных различий в уровне и качестве жизни населения, ускорение темпов экономического роста и технологического развития, а также на обеспечение национальной безопасности страны».

Сегодня в городе создана комфортная среда для поддержки промышленного и инновационного секторов

Решения о стимулировании инвестиционной активности в приоритетных социально-экономических отраслях и сферах принимаются на уровне субъектов Федерации. Так, в двух документах города Москвы – Инвестиционной стратегии Москвы до 2025 г. [2] и проекте стратегии «Умный город – 2030» [3] – определены цели, задачи и ключевые векторы управления столицей в эпоху цифровой экономики. Распространение COVID-19 придало использованию электронных технологий особую значимость, повысив востребованность государствен-

ных услуг в режиме онлайн. Сегодня в городе создана комфортная среда для поддержки промышленного и инновационного секторов: Правительство оказывает их представителям административную помощь, в том числе вводит налоговые преференции, обеспечивает необходимую инфраструктуру¹.

В Москве более шести лет назад специально для удобства предпринимателей был создан Инвестиционный портал. Сегодня здесь доступно 29 самых необходимых онлайн-сервисов, так что пользователи, не выходя из дома, могут оперативно получить ту или иную услугу. Портал позволяет направить на рассмотрение инвестпроект, подать заявку на присвоение статуса промышленного комплекса, резидента особой экономической зоны или инвестиционного приоритетного проекта, рассчитать стоимость патента, задать вопрос Правительству Москвы через линию прямых обращений и др. Таким образом, портал помогает экономить время, а в нынешнем году в условиях пандемии обеспечивает безопасность труда и сохранение здоровья граждан. За 11 месяцев 2020 г. сервисами воспользовались более 80 тыс. раз.

По нашему мнению, развитие регионов невозможно без повышения их инвестиционной привлекательности. Так, благодаря мерам, принимаемым Правительством Москвы, в столице, несмотря на сложные экономические условия, растет инвестиционная активность. В 2019 и в 2020 гг. Москва стала лидером Национального рейтинга состояния инвестиционного климата, ежегодно составляемого Агентством стратегических инициатив [4]. Рейтинг позволяет констатировать: наиболее быстрый экономический рост наблюдается в тех регионах, которые реализуют много инвестиционных проектов.

Привлекательность столицы для инвесторов подтверждается и международными оценками. Например, за последние девять лет (2010–2019 гг.) в рейтинге Всемирного банка Doing

¹ Меры поддержки предпринимательства в условиях пандемии были подробно освещены в № 2 «Вестника Университета Правительства Москвы» за 2020 г. См.: Фурсин А. А. Актуальный диалог между городом и бизнесом в Москве. С. 5–10; Погудева М. Ю. Предпринимательство в столичном мегаполисе: новый формат. С. 26–31. – *Прим. ред.*

РИС. 1

Основные технологии «Индустрии 4.0» [8]

Business Россия поднялась на 95 позиций и заняла 28-е место, опередив Японию, Францию, Швейцарию [6]. При ранжировании эксперты анализируют бизнес-климат только в двух городах – Москве и Санкт-Петербурге, и показатель страны на 70% зависит от столицы. Каждый рубль, который Москва вкладывает в инфраструктурное развитие, привлекает не менее трех рублей негосударственных инвестиций. В частности, 1 руб. налоговых льгот предприятиям со статусом промышленного комплекса дает 3,1 руб. прироста региональных налогов.

В столичном мегаполисе сохраняется положительная динамика инвестиций в основной капитал. С 2010 г. их объем увеличился на 131% (в сопоставимых ценах), и сегодня на долю Москвы приходится почти 15% общероссийского объема инвестиций. Порядка 78% составляют внебюджетные источники финансирования.

Общий объем несырьевого неэнергетического экспорта (ННЭ) города в 2019 г. составил 30,65 млрд долл. США – это на 25% выше итогов 2018 г. В первой половине 2020 г. данный показатель вырос почти на 40% по отношению к аналогичному периоду прошлого года и достиг 15,34 млрд долл. Москва является крупнейшим регионом России по объемам ННЭ: на нее приходится почти 20% общероссийского объема.

Развивается в мегаполисе и промышленное производство, притом что по стране за период с января по июль текущего года оно сократилось на 2,5%. Столичные промышленники быстро восстановили темпы работы после начала пандемии и практически вернулись к прежним показателям. Например, в июле объемы обрабатывающего производства выросли на 15,6% по сравнению с июнем 2020 г., а за период с января по июль 2020 г. – на 3,5% в сравнении с аналогичным периодом прошлого года.

Тенденции, характеризующие социально-экономическое пространство Москвы, вполне укладываются в русло мирового развития и следуют вектору четвертой промышленной революции. Концепция «Индустрия 4.0» предполагает цифровую трансформацию всех сфер жизни государства и общества. Очевидно, что регионы также вовлечены в инновационный

процесс, а их инвестиционная деятельность является частью цифровой экономики. Анализ европейского опыта показывает, что страны – флагманы диджитализации четко придерживаются идеи новой индустриальной парадигмы. Так, Германия еще в 2011 г. опубликовала государственную стратегию Industrie 4.0, изложив в ней свои представления о развитии информационных технологий. Кроме того, были разработаны дополнительные инициативы-аналоги, в том числе Smart Networking Strategy, послужившая основой для программы Digital Agenda, в которой определены главные направления четвертой индустриальной революции.

На долю Москвы приходится почти 15% общероссийского объема инвестиций

Управление инвестиционными проектами, в том числе в рамках цифровизации, на региональном уровне сочетается с управлением социально-экономическим развитием. Сегодня это актуальная задача для государства. Однако основные технологии «Индустрии 4.0» (рис. 1) недостаточно освещены в научно-практической литературе и программных стратегических документах. На наш взгляд, разработка и широкое внедрение этих технологий

требуют прежде всего целенаправленного анализа возможностей и перспектив их применения на местах.

В 2014 г. Мэр Москвы С. С. Собянин утвердил упомянутую выше Инвестиционную стратегию Москвы до 2025 г. Она была разработана при участии столичных органов исполнительной власти и представителей экспертного и бизнес-сообществ. Инвестиционная стратегия Москвы – это стратегический документ, определяющий основные направления инвестиционного развития столицы, такие как:

- улучшение инвестиционного климата с учетом градостроительных и социальных приоритетов;
- увеличение объема и доли конкурентных инвестиций в реальном секторе экономики;
- увеличение объема частных инвестиций в инфраструктурные отрасли, в том числе для замещения бюджетных инвестиций.

Ключевой элемент инвестиционного развития – поддержка реального сектора экономики

Ключевой элемент инвестиционного развития – поддержка реального сектора экономики, объединяющего науку, промышленность, высокие и наукоемкие технологии, информационные разработки. В столичном регионе с 2016 г. действует программа поддержки инвесторов, которые готовы вкладывать средства в реальный сектор. Для оптимизации инновационных проектов и производств создана система инвестиционной инфраструктуры – промышленных парков, технопарков, экономических зон. Так, наиболее эффективные промышленные предприятия и новые инвестиционные проекты

могут получить статус промышленного комплекса, технопарка или якорного резидента технопарка. Статус технопарка, промплекса, промышленного парка позволяет уменьшить налоговую нагрузку региона до 25%, а статус резидента особой экономической зоны – до 47%. Промышленные компании могут увеличивать суммы вкладываемых в развитие средств, обновлять техническую базу, наращивать объемы производимой продукции. За прошедшие пять лет инвестиции предприятий со статусами промплекса, автопроизводителя транспортных средств, технопарка, якорного резидента превысили отметку в 143,7 млрд руб.

Можно с уверенностью утверждать, что столичные производственные компании стремятся использовать новые технологии. Согласно рейтингу Tech Cities of the Future 2020/21 [7], составленному журналом fDi Intelligence совместно со специализированным изданием о технологиях и инновациях TNW (The Next Web), Москва входит в двадцатку самых технологичных городов Европы². К примеру, НПП «Лазеры и аппаратура ТМ» разработало и запустило в производство лазерный 3D-принтер, соединив в нем три процесса сразу: получение, доставку и лазерное спекание наночастиц материала в процессе 3D-печати. Эта технология не имеет аналогов в мире. В НПП «Мелитта» производят импульсные ультрафиолетовые установки для обеззараживания воздуха и поверхностей помещений, способные быстро очищать помещения от вирусов, бактерий, грибов и их спор в зависимости от выбранного режима. ГКНПЦ имени М. В. Хруничева, куда входит Завод медицинской техники и товаров народного потребления, освоил выпуск кислородных одноместных барокамер, незаменимых для реабилитации больных коронавирусом инфекцией.

Стратегии социально-экономического развития столицы регулярно анализируются и обновляются. Уполномоченные органы ведут непрерывный мониторинг решаемых

² См. также: Лысенко Э. А. Развитие умных сервисов в столице: настоящее и будущее // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 4. С. 3–6. – Прим. ред.

задач, оценивают успешность внедряемых практик. Столичные предприятия, в свою очередь, для оптимизации производства и повышения конкурентоспособности совершенствуют административные процессы. Так, московский завод «МОЛМАШ» внедрил систему талант-менеджмента в управление персоналом, автоматизировав работу через «Битрикс24». Отдел маркетинга и рекламы был переведен на аутсорсинг, некоторые штатные технические специалисты – на подряд. Произведенные изменения не только повлияли на эффективность сотрудников сферы продаж, маркетинга и рекламы, бухгалтерии, работников технического отдела, но и позволили пройти период кризиса с минимальными потерями, организовать работу в удаленном формате. Предприятие сохранило максимум рабочих мест.

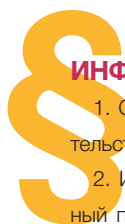
В столичном мегаполисе активно появляются профессии будущего, внедряются умные технологии. Так, в компании «Диагностика-М», которая производит контрольно-досмотровое оборудование для обеспечения безопасности на транспорте, трудятся уникальные специалисты – проектировщики нейронных сетей, разработчики искусственного интеллекта для новой мультиспектральной системы защиты периметра Radar-IQ.

Московские предприятия на практике доказывают, что современная промышленность может быть экологичной, и используют передовые решения в области охраны окружающей среды. Так, в городе работает единственный в стране комплекс заводов полного цикла, утилизирующих электронные отходы, которые признаны одними из самых токсичных и вредных для окружающей среды. Ежегодно российская столица производит порядка 130 тыс. тонн такого мусора, и заводы корпорации «Экополис» справляются с утилизацией большей части этого объема.

Московский нефтеперерабатывающий завод (НПЗ) внедрил технологии дополненной реальности. С помощью специальных AR-очков специалисты во время работы получают оперативный доступ к системе информационной поддержки. При техническом обслуживании энергосетей на экран очков проецируются визуальные подсказки: схемы расположения оборудования, регламенты работ, справочные материалы. Решение разработано сотрудниками «Газпромнефть-Энергосервис» и является частью программы цифровизации объектов энергетики – блока логистики, переработки и сбыта «Газпромнефти». Цель этой программы – перейти от аналоговых систем управления к цифровым и внедрить единую информационную сеть. Планируется, что к 2021 г. технологии дополненной реальности будут применяться при обслуживании всех главных электрообъектов Московского НПЗ [5].

В столичном мегаполисе активно появляются профессии будущего, внедряются умные технологии

В столице налажена эффективная инвестиционная работа и созданы благоприятные условия для внедрения новейших цифровых технологий. Основная задача сейчас заключается в продуманном развитии мегаполиса, поддержании интересных для бизнес-сообщества и выгодных условий осуществления проектов, прозрачных и понятных механизмов сотрудничества с городом. Москва, разумно используя передовые технологии, пересматривая и оптимизируя стратегии своего развития, задает тем самым стандарты социально-экономического роста для других субъектов России в условиях глобальной цифровизации.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года. Утв. Распоряжением Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р. Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Инвестиционная стратегия города Москвы на период до 2025 года. Утв. Мэром Москвы 26.02.2016 // Инвестиционный портал города Москвы [веб-сайт]. URL: <https://investmoscow.ru/media/2992479/ис-утвержденная.pdf> (дата обращения: 21.10.2020).
3. Концепция «Москва – «Умный город – 2030» // Официальный сайт Мэра Москвы [веб-сайт]. URL: https://www.mos.ru/upload/alerts/files/1_Prezentaciya.pdf (дата обращения: 21.10.2020).
4. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата // Агентство стратегических инициатив [веб-сайт]. URL: <https://asi.ru/investclimate/rating/> (дата обращения: 21.10.2020).
5. Чижевский А. Московский НПЗ повысил надежность производственного электрооборудования за счет дополненной реальности // Neftegaz.RU. 01.06.2020. URL: <https://neftgaz.ru/news/neftechim/551803-moskovskiy-npz-povysil-nadezhnost-proizvodstvennogo-elektrooborudovaniya-za-schet-dopolnennoy-realno> (дата обращения: 05.11.2020).
6. Doing Business 2020 // World Bank Group [веб-сайт]. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020> (дата обращения: 21.10.2020).
7. fDi's European Cities of the Future 2020/21 – London maintains European pre-eminence // fDi Intelligence. 10.02.2020. URL: <https://www.fdiintelligence.com/article/76768> (дата обращения: 21.10.2020).
8. Pfohl H.-C., Yahsi B., Kurnaz T. The Impact of Industry 4.0 on the Supply Chain // Innovations and Strategies for Logistics and Supply Chains: Technologies, Business Models and Risk Management. Proceedings of the HICL. 2015. Vol. 20. P. 31–58.

REFERENCES

1. *The Strategy of Russian Federation's Spatial Evolution for the Period Till 2025. As approved by the Government Decree of 13.02.2019, no. 207-r.* Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Investment Strategy of the City of Moscow for the Period Till 2025. As approved by the Mayor of Moscow on 26.02.2016. *Moscow's investment portal* [website]. Available at: <https://investmoscow.ru/media/2992479/ис-утвержденная.pdf> (accessed: 21.10.2020). (In Russ.).
3. "Moscow – "Smart City – 2030" Concept. *The Official Website of the Mayor of Moscow* [website]. Available at: https://www.mos.ru/upload/alerts/files/1_Prezentaciya.pdf (accessed: 21.10.2020). (In Russ.).
4. National Investment Climate Rating Standing. *Strategic Initiatives Agency* [website]. Available at: <https://asi.ru/investclimate/rating/> (accessed: 21.10.2020). (In Russ.).
5. Chizhevsky A. Moscow Oil Refinery Plant Boosts Production Electric Appliances Reliability Through Augmented Reality Implements Use. *Neftegaz.RU*, 01.06.2020. Available at: <https://neftgaz.ru/news/neftechim/551803-moskovskiy-npz-povysil-nadezhnost-proizvodstvennogo-elektrooborudovaniya-za-schet-dopolnennoy-realno> (accessed: 05.11.2020). (In Russ.).
6. Doing Business 2020. *World Bank Group* [website]. Available at: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020> (accessed: 21.10.2020).
7. fDi's European Cities of the Future 2020/21 – London Maintains European Pre-eminence. *fDi Intelligence*, 10.02.2020. Available at: <https://www.fdiintelligence.com/article/76768> (accessed: 21.10.2020).
8. Pfohl H.-C., Yahsi B., Kurnaz T. The Impact of Industry 4.0 on the Supply Chain. Innovations and Strategies for Logistics and Supply Chains: Technologies, Business Models and Risk Management. *Proceedings of the HICL*, 2015, vol. 20, pp. 31-58.

**Г. В. ДЁГТЕВ**

генеральный директор «Технополис «Москва», заведующий кафедрой управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы, доктор юридических наук, доцент

G. V. DEGTEV

Director General of "Technopolis "Moscow", Chair of State and Municipal Procurement Management with Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Doctor of Law, Associate professor

Выявление приоритетных стратегий кадрового обеспечения цифровой экономики

Identifying HR Priority Strategies for Digital Economy

Активное внедрение искусственных нейросетей, машинного обучения, нейроинтерфейсов и других технологий с использованием искусственного интеллекта приводит к изменениям во всех сферах городской жизни. Эти перемены оказывают сильное воздействие на рынок труда, а точнее, на содержание профессиональной деятельности: от сотрудников требуются новые умения, а следовательно, новые компетенции. Яркий пример возможностей современной техники демонстрируют московские предприятия, осуществляющие программу цифровизации производственных объектов. Вместе с тем сферу робототехники многие считают источником рисков для рынка труда. И позитивные, и потенциально негативные факторы, связанные с развитием цифровой экономики, необходимо учитывать при разработке стратегий обучения персонала. От своевременного обновления программ высшего образования зависит конкурентоспособность нашей страны в мире. Образовательные стратегии должны строиться с учетом наиболее востребованных технологий. Необходим системный мониторинг кадрового обеспечения рынка труда для определения приоритетных направлений обучения персонала будущего.

Rise of artificial neural networks, machine learning, neurointerfaces and other AI related technologies leads to prolific changes in all walks of urban life. These changes have a strong effect on labor market, more precisely – on the nature of professional activity: new skills, and consequently new competences are required from personnel. A vivid example of modern equipment capabilities is demonstrated by Moscow plants involved in digitalization of their production facilities. On the other hand, many consider robotic technologies a source of risks for the labor market. So it is imperative to take account of both positive and potentially negative factors in the course of digital economy proliferation when designing policies for personnel training. Timely upgrading of higher education programs is imperative for maintaining our competitive edge in the world economy. Educational strategies must be fashioned with all due regard for the most sought-after technologies. Systematic monitoring is essential to HR support for identifying key priority areas of training future personnel.



Ключевые слова: цифровая трансформация, подготовка кадров, повышение квалификации.

Key words: digital transformation, personnel training, professional development.

Для цитирования: Дёгтев Г. В. Выявление приоритетных стратегий кадрового обеспечения цифровой экономики // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 9–12.

For citation: Degtev G. V. Identifying HR Priority Strategies for Digital Economy. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 9-12. (In Russ.).

Сегодня цифровизация и образование – это две крупные системы, активно влияющие на жизнь современного общества, в чем-то полярные по отношению друг к другу, но при этом динамично взаимодействующие. Сегодня на рынке труда отмечается высокий спрос на работников, обладающих цифровыми навыками [3]. Новейшие технологии позволяют изменять и форматы, и содержание обучения персонала [3, 4], однако стратегия подготовки кадров для цифровой экономики требует глубокого и тщательного анализа перспектив дальнейшего развития науки и техники. В настоящий момент одно из главных препятствий на пути к эффективной подготовке персонала – нехватка специалистов, способных обучать актуальным компетенциям в цифровой парадигме. Эксперты отмечают высокий уровень инертности образовательной системы на фоне высокой подвижности технологий.

В органах государственной власти требования к сотрудникам, по всей видимости, также изменятся в скором времени, поскольку преобладающее большинство трудовых операций уже автоматизировано [6].

Глобальная апробация цифровых разработок сильно влияет на потребность работодателей в сотрудниках и требования к уровню компетенций персонала. Интенсивное развитие технологий сокращает жизненный цикл профессий. Снижается актуальность тех из них, которые предполагают формализованное выполнение регулярных, простых задач. Вместо этого появляются новые специальности и роли [3]. Мы видим, как эволюционируют компетентностные парадигмы ряда профессий (к примеру, маркетологов, аналитиков и т. д.) из-за того, что преобразуется их профессиональный инструментарий. Растет уровень требований к универсальным компетенциям – так называемым *soft skills* (оперирование эмоциональным и социальным интеллектом, т. е. способностями, присущими индивиду). Усиливаются требования к адаптивности и гибкости сотрудников. Увеличивается спрос на специалистов, владеющих компе-

тенциями «цифровой ловкости» (т. е. желающих и умеющих применять новейшие технологии для повышения профессионализма и улучшения профессиональной деятельности в целом) [5, 8].

Сегодня, как никогда прежде, важен вопрос конкурентоспособности высшего образования в России – ответ на него определяет не только настоящее, но и будущее нашей страны. Современные образовательные стратегии должны учитывать внедряемые новые технологии, из-за которых растет спрос на сотрудников, готовых продуктивно работать в технологичных направлениях. Подготовка специалистов, способных исполнять в повседневной профессиональной деятельности такие функции, – важная задача для Москвы как крупного мегаполиса мирового значения. Навыки взаимодействия с масштабными базами неструктурированных и структурированных данных значительно повышают качество и производительность труда, способствуя социально-экономическому развитию столицы.

Работа с большими данными, создание искусственных нейронных сетей, автоматическое распознавание лиц, речи, машинный речевой синтез, машинное обучение, нейросимуляции, проектирование нейроинтерфейсов – именно эти сферы остро нуждаются в квалифицированных специалистах.

В Москве развиваются технологичные направления, которые широко используют возможности человеческого мозга, индивидуальные процессы мышления, обращаются к высшей и низшей нервной деятельности, включают в себя разработки по управлению психическим состоянием и работоспособностью человеческого мозга [5, 7]. В профессиональной сфере применяются технологии, объединяющие интеллектуальные парадигмы поддержки решений и рекомендательные системы, так что процесс принятия решений автоматизируется. Уже сегодня технологии с использованием искусственного интеллекта оказывают влияние не столько на количество рабочих мест, сколько на содержание профессиональной деятельности. Примером служит Московский нефте-

перерабатывающий завод (НПЗ), активно использующий технологии дополненной реальности в работе сотрудников (AR-очки).

В настоящий момент одно из перспективных направлений подготовки кадров для цифровой экономики – формирование цифровых коммуникативных навыков. Сети беспроводной связи и их инфраструктура, включая WAN (глобальную сеть), LPWAN (технологии связи в рамках промышленного Интернета), WLAN (беспроводная локальная сеть), MAN (городская вычислительная сеть), BAN (нательная компьютерная сеть), спутниковые технологии связи и сетевые технологии 5G и другие, становятся обязательным элементом делового пространства.

Мы можем своими глазами наблюдать, как в повседневной жизни появляются прорывные технологии, о которых еще вчера никто не задумывался. Их развитием будут заниматься специалисты, способные управлять умным производством, – те, кто умеет создавать и использовать новые материалы и конструкции, проектировать в цифровом пространстве, участвовать в информационном и математическом моделировании, расширенном управлении жизненным циклом продукции.

Подготовка персонала для производств нового типа, с применением инновационных технологий манипулирования, цифровых платформенных решений для проектирования, инжиниринга, мониторинга и логистики очевидно требует новых образовательных стратегий.

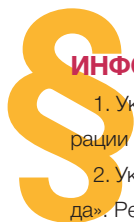
К рискам кадрового обеспечения цифровой экономики многие исследователи относят технологии робототехники. Подбор специалистов для взаимодействий «человек – машина» является общемировой проблемой. Интеллектуальные модели управления робототехническими системами,

технологии сенсомоторной координации и пространственного позиционирования вносят кардинальные изменения в образовательные программы всех уровней обучения персонала. Примером широкого внедрения робототехники является столичный завод «Renault Россия», на линиях которого уже задействовано более 100 стационарных роботов, выполняющих сложную работу по сборке, сварке и окраске. Свыше 160 беспилотных транспортных средств доставляют детали и комплектующие. Управление такими машинами требует особой профессиональной подготовки.

Технологии с использованием искусственного интеллекта оказывают влияние не столько на количество рабочих мест, сколько на содержание профессиональной деятельности

Необходим мониторинг кадрового обеспечения рынка труда в условиях глобальной цифровизации, который позволит определить приоритетные HR-стратегии для цифровой экономики, а равно оценить степень исполнения указов Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [1] и «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [2]. Слежение за рынком труда позволит определить основные факторы, влияющие на уровень кадрового обеспечения цифровой экономики, даст возможность своевременно выявить возможные риски и угрозы.

Кадровое обеспечение цифровой экономики – актуальная теоретическая и практическая задача. Ее решение станет гарантом устойчивого развития столичного мегаполиса.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Гладиллина И. П., Дёгтев Г. В., Балдин А. С., Прохоров А. В., Сварник Т. А. Цифровые навыки в достижении профессиональной успешности специалистов в области управления // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 4. С. 96–99.
4. Гладиллина И. П., Сергеева С. А., Холкина Н. А., Золотухина Ю. В., Мельникова А. В. Удаленные методы работы: качество решения профессиональных задач специалистов в сфере закупок // *Социология*. 2020. № 2. С. 222–226.
5. Зайнетдинов Э. 30 бизнес-процессов, которые изменятся из-за искусственного интеллекта // *Deecrypto Store & Club*. 01.01.2019. URL: <https://hype.ru/deecrypto-store-club/30-biznes-processov-kotorye-izmenyatsya-iz-za-iskusstvennogo-intellekta-dkvza585> (дата обращения: 28.10.2020).
6. Информационное общество в Российской Федерации. 2018: статистический сб. / М. А. Сабельникова, Г. И. Абдрахманова, Л. М. Гохберг, О. Ю. Дудорова [и др.]; Росстат; Высшая школа экономики. М.: НИУ ВШЭ, 2018. 195 с.
7. Трофимов В. В. Искусственный интеллект в цифровой экономике // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2019. № 4. С. 105–109.
8. Цветкова Л. А. Технологии искусственного интеллекта как фактор цифровизации экономики России и мира // *Экономика науки*. 2017. Т. 3. № 2. С. 126–144. doi: 10.22394/2410-132X-2017-3-2-126-144.

REFERENCES

1. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2018 no. 204 "On Russian Federation's National Goals and Strategic Development Tasks for the Period Till 2024". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Decree of the President of the Russian Federation of 21.07.2020 no. 474 "On Russian Federation's National Development Goals for the period Till 2030". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. Gladilina I. P., Degtev G. V., Baldin A. C., Prokhorov A. V., Svarnik T. A. Digital Skills Needed for Specialists to Achieve Professional Proficiency in Public Administration. *Innovation and investment*, 2020, no. 4, pp. 96-99. (In Russ.).
4. Gladilina I. P., Sergeeva S. A., Kholkina N. A., Zolotukhina Y. V., Melnikova A.V. Remote Work Methods: Quality Standards for Professional Problem Solving in Procurement. *Sociology*, 2020, no. 2, pp. 222-226. (In Russ.).
5. Zaynetdinov E. 30 Business Processes to Undergo Change Under AI. *Deecrypto Store & Club*, 01.01.2019. Available at: <https://hype.ru/deecrypto-store-club/30-biznes-processov-kotorye-izmenyatsya-iz-za-iskusstvennogo-intellekta-dkvza585> (accessed: 28.10.2020). (In Russ.).
6. Sabelnikova M. A., Abdurakhmanova G. I., Gokhberg L. M., Dudorova O. Yu., et al. *Informacionnoe Obshchestvo v Rossijskoj Federacii 2018* [Information Society in the Russian Federation. 2018]: statistic digest. Moscow: Higher School of Economics, 2018. 195 p. (In Russ.).
7. Trofimov V. V. Artificial Intelligence in Digital Economy. *Izvestiâ Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo èkonomičeskogo universiteta*, 2019, no. 4., pp. 105-109. (In Russ.).
8. Tsvetkova L. A. Artificial Intelligence Technologies as Factor of Russia's and World Digitalization of Economy. *The economics of science*, 2017, v. 3, no. 2, pp.126-144. doi: 10.22394/2410-132X-2017-3-2-126-144. (In Russ.).



И. П. ГЛАДИЛИНА

профессор кафедры управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы, доктор педагогических наук, профессор

УДК 331.36(470-25):004

I. P. GLADILINA

Professor with the Chair of State and Municipal Procurement of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Doctor of Pedagogy, Professor

Офлайн- или онлайн-обучение? Технологии, отвечающие требованиям к подготовке современных кадров

Offline or Online Training? Technologies Meeting the Requirements of Training Modern Personnel

Цифровая трансформация всех сфер городской экономики побуждает государственные организации и коммерческие структуры пересматривать требования к персоналу. Меняется не только перечень наиболее востребованных профессий, но и запросы к компетенциям специалистов. На первое место, наряду с профессиональной подготовленностью, выходят универсальные и цифровые компетенции. Они становятся залогом успеха специалиста на рынке труда. На скорость изменений в структуре рынка заметно повлияла пандемия коронавируса. В сложившейся ситуации одним из основных вызовов для системы образования стал выбор форматов обучения (онлайн-, офлайн-, смешанный тип). Очевидно, что в перспективе будет расти доля образовательных техник, основанных на современных цифровых технологиях, таких как искусственный интеллект и машинное обучение. Тем не менее вопрос об оптимальном формате обучения остается открытым. Чтобы ответить на него определенно, необходимо четко обозначить основные различия между терминами «офлайн-обучение», «онлайн-обучение», «смешанное обучение».

Digital transformation of all walks of urban economy compels public organizations and commercial structures to revise their manpower requirements. Change befalls not only the most sought-after professions, but also personnel competence exigencies. It is professional qualifications along with universal digital competencies that come to the fore. They become specialist's token of success in the labor market. The speed of labor market's change rate has been significantly boosted by the corona virus pandemic. Under current conditions one of the main challenges for the educational system is the choice of learning format (online, offline or mixed type). It's only too clear that on the winning side in the long run will be the share of education techniques based on the cutting edge digital technologies such as artificial intelligence and machine learning. Nonetheless, the issue of optimal learning format remains in abeyance. To answer this issue in no uncertain terms one needs to define unequivocally the main distinctions among the options of "online learning", "offline learning" and "blended learning".



Ключевые слова: цифровая трансформация, онлайн-обучение, повышение квалификации.

Key words: digital transformation, online learning, professional development.

Для цитирования: Гладиллина И. П. Офлайн- или онлайн-обучение? Технологии, отвечающие требованиям к подготовке современных кадров // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 13–18.

For citation: Gladilina I. P. Offline or Online Training? Technologies Meeting the Requirements of Training Modern Personnel. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 13-18. (In Russ.).

Стремительное социально-экономическое развитие столицы, происходящее в ответ на вызовы времени, требует от государственных и коммерческих организаций быстрого и качественного обновления методов подготовки персонала. Городу, как никогда прежде, нужны высококвалифицированные кадры. Появление новых профессий и трансформация давно существующих, постоянное совершенствование рабочего инструментария, внедрение робототехники и искусственного интеллекта – эти и многие другие факторы, проявившиеся на рынке труда, обусловили острую необходимость в современных форматах и технологиях образования. Это государственная задача, важная не только для Москвы, но и для всей страны [1].

Цифровизация всех сфер жизни города требует от специалистов «цифрового» мышления, цифровой грамотности

Реалии сегодняшнего дня таковы, что мы не можем делать ставку исключительно на свои профессиональные знания, опыт. Цифровизация всех сфер жизни города требует от специалистов «цифрового» мышления, цифровой грамотности, умения применять цифровые навыки в работе.

Изменение образа мыслей, поведения людей – одна из традиционных задач образования. Его системность и комплексная организация позволяют воспитывать в обучающихся необходимые личностные качества. Развитие когнитивных способностей – важнейшая задача современного образования. Хороший специалист должен всегда знать, какие навыки и компетенции помогают ему качественно выполнять свою работу, улучшать результат, независимо от происходящих внешних изменений. Анализ карьерного роста специалистов, экспертов в сфере закупок показывает, что способность к постоянному обучению стала сегодня приоритетным качеством профессионала. Но какая форма обучения наибо-

лее эффективна сейчас – онлайн, офлайн, смешанное обучение? Однозначного ответа пока нет. В условиях пандемии коронавируса и принятых ограничительных мер отечественные и зарубежные исследователи, методисты, педагоги пытаются определить оптимальные пути и способы формирования универсальных, общепрофессиональных и специальных компетенций у будущих выпускников вузов.

На заседании Общественного совета при Минобрнауки России ректоры и рабочие группы университетов представили доклад «Уроки «Стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после нее», посвященный оценке влияния COVID-19 на систему высшего образования [5]. По мнению докладчиков, в период самоизоляции система высшего образования в целом справилась с переходом на дистанционный формат, но выявилась потребность в новой модели обучения, повышении гибкости образовательных процессов, внедрении цифровой инфраструктуры в учебных заведениях. Недостаточно высокий уровень цифровых компетенций и предпочтение традиционного формата отмечены в работе преподавательского состава вузов в период самоизоляции. Это легко объяснить: до пандемии более 60% преподавателей ни разу не проводили занятия в онлайн-режиме. Почти всем (96%) пришлось перейти на онлайн-формат работы в экстренном порядке, без специальной подготовки. Однако за время работы на дистанте выросло число преподавателей (до 70%), которые признают значимость цифровых разработок для повышения качества и уровня доступности образовательного процесса.

Что же касается студентов, то они в большинстве своем не испытывают нехватку цифровых компетенций, а среди проблем обучения в онлайн-формате называли прежде всего социально-психологические затруднения, а именно недостаток общения и сложности в самоорганизации. Так, более 40% обучающихся в дистанционном режиме сказали, что им не доставало личной коммуникации с преподавателями и сокурсниками [5].

В период самоизоляции цифровая инфраструктура во многих вузах продемонстрировала недостаточную развитость и низкую степень интеграции образовательных технологий. Вместе с тем резкая мобилизация электронных ресурсов не только позволила выявить эту проблему, но и подтолкнула к инвестированию в нее, начиная от массовой закупки компьютерной техники и заканчивая вложением финансов в облачные технологии [5].

Период пандемии был отмечен широким распространением онлайн-обучения. Но, как отметили исследователи «Нетологии-групп», в действительности трудно провести четкую границу между онлайн- и офлайн-форматами [2]. Еще в 2015 г. 42% профессионалов из сферы высшего образования США, участвовавших в опросе для исследования Babson Survey Research Group, оценили смешанное обучение как «более многообещающее, чем исключительно дистанционное» [6]. По итогам 2016 г. высоко популярным оказалось обучение, выстроенное на симуляции реальных процессов и игровой адаптации к рабочим задачам. В тот же период распространилась идея непрерывного обучения (англ. ongoing learning, life-long learning).

В 2019 г. рынок онлайн-образования увеличился до 4% от всей мировой индустрии образования, и пандемия только ускорила темпы роста. По расчетам «Яндекса», в России доля онлайн-образования составляет 0,5%. К числу глобальных трендов относятся микрообучение, мобильное обучение и практики кросс-обучения (англ. peer-to-peer learning) [4].

Аналитики EdMarket.Digital выделяют четыре основные группы востребованных сегодня образовательных онлайн-проектов [4]:

- 1 • обучающие сервисы и платформы различных типов;
- 2 • доставка контента и управление образовательной средой (англ. learning environment);
- 3 • создание образовательных инструментов (технологии прокторинга и др.);

- 4 • разработка инновационных методик и образовательных технологий в педагогике и андрогогике.

В начале 2020 г. аналитики LinkedIn [4] опросили 1674 специалиста в области развития и обучения персонала, 2000 учащихся и 2932 менеджеров, ответственных за внедрение образовательных технологий. Результаты этого исследования позволяют назвать приоритетным развитие:

- лидерских и управленческих качеств;
- креативности и дизайн-мышления;
- коммуникативных навыков.

Вне зависимости от формата обучения около 80% опрошенных студентов отдадут предпочтение персонализированному обучению на основе их собственных карьерных целей и анализа недостающих навыков. Около 67% респондентов, рожденных после 2003 г. (поколение Z), и практически половина опрошенных из других возрастных групп (миллениалы, поколение X, беби-бумеры) заинтересованы в обучении, базирующемся на коллаборации и социальном взаимодействии.

В период самоизоляции система высшего образования в целом справилась с переходом на дистанционный формат, но выявилась потребность в новой модели обучения

Онлайн-обучение, по мнению специалистов и менеджеров, в ближайшие пять лет будет основано на следующих технологиях:

- искусственный интеллект и машинное обучение в области персонализации обучения;
- дополненная и виртуальная реальность;
- социальное обучение;
- геймификация;
- стриминговое видео;
- чат-боты.

Примерно 38% экспертов отметили, что увеличение эффективности обучения является одной из стратегических задач развития образования наряду с повышением вовлеченности обучающихся и предоставления им возможности самостоятельного обучения с помощью сетевых технологий. Расширение мобильных возможностей означает и расширение списка требований к обучающим продуктам в образовательной сфере.

Применение искусственного интеллекта позволит преподавателям оптимизировать временные затраты, например, почти на 30% увеличить взаимодействие с обучающимися за счет автоматизации

Новые технологии обучения в каждом из форматов – онлайн, офлайн, смешанный тип – нацелены на формирование и целенаправленное развитие метакогний и метанавыков. Специалисты Корпоративного университета Сбербанка отмечают, что тема развития метанавыков (фундаментальных умений) приобрела сегодня особую актуальность. Проблемы организации распределенной работы, работы с дистанционными сотрудниками и дистанционными командами заставили общество по-новому оценить готовность и сотрудников, и руководителей находить и принимать нестандартные решения, определять приоритетность возникающих задач, выстраивать коммуникацию. Непредсказуемые перемены задали новые критерии профессионализма специалистов, востребованных на рынке труда, и «сместили акцент с профессиональных навыков на умение организации и сотрудников выстроить свою деятельность в новых условиях, избегая снижения показателей эффективности» [3]. В. А. Заболотная, ректор Корпоративного университета Сбербанка, рассматривает метанавыки как базовые компетенции, позволяющие в дальнейшем эффективно формировать профессиональные навыки [3].

Основная задача вузов на сегодня, по мнению Е. И. Казаковой, директора института педагогики СПбГУ, – как можно скорее

подготовиться к перестройке системы преподавания, органично включить в нее онлайн-сферу, поскольку от нашей способности адаптироваться к происходящей сегодня цифровизации зависит благополучие общества [3]. Кроме того, важно, чтобы обучаемый, совершенствуя профессиональные компетенции, параллельно мог развивать свои метанавыки – умения выстраивать работу в команде, планировать время и составлять приоритеты.

Исследователи «Нетологии-групп» отмечают, что в онлайн-образовании возрастает значимость преподавателя как носителя знаний, эксперта, мотиватора, тьютора. Искусственный интеллект, по мнению аналитиков McKinsey & Company [7], вряд ли вытеснит профессию преподавателя в обозримом будущем, так как существует ряд задач, которые могут быть выполнены только человеком, но не технологией. Среди них – мотивация обучающихся, формирование благоприятного психологического климата в учебной группе, разрешение конфликтов, наставничество и коучинг. Вместе с тем, согласно исследованию, применение искусственного интеллекта позволит преподавателям оптимизировать временные затраты, например, почти на 30% увеличить взаимодействие с обучающимися за счет автоматизации рутинной работы.

Анализ научной литературы, открытых интернет-источников показывает, что термин «обучение в онлайн-режиме» используется, если речь идет об исключении очного взаимодействия с преподавателем, что может привести к неверным выводам и изменению понятийного аппарата. На наш взгляд, некорректно применять понятие «онлайн-обучение» и для программ очной формы обучения, переведенных в онлайн-формат (что мы наблюдаем сегодня). Без предварительной подготовки к такому переходу, без достаточно проработанной методической поддержки невозможно судить об уровне эффективности образовательного процесса в онлайн-формате, о качестве сформированных компетенций. Какой бы ни была форма обучения – онлайн, офлайн или их комбинация, – образовательный процесс должен

быть хорошо распланирован, иметь основательную методическую базу, четкую структуру методических, учебных и контрольных материалов, способствующих получению требуемых результатов.

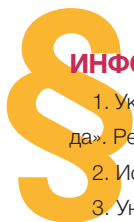
Таким образом, сегодня для высшего образования в теории обучения на первом месте – уточнение понятийного аппарата. Нужно сформулировать точные определения и выявить основные отличия терминов «офлайн-обучение», «онлайн-обучение», «смешанное обучение». Пока специалисты и практики не начнут говорить на одном языке, они не смогут дать объективную оценку предлагаемым форматам и технологиям обучения. Между тем у представителей системы образования нет времени на долгие размышления. Действовать нужно оперативно, но адекватно оценивая изменяющуюся действительность. Понимание принципиальных различий между онлайн-обучением и другими образовательными форматами даст возможность сравнить разные технологии по эффективности, а значит, выявить их основные недостатки и преимущества. Это очень важно для принятия взвешенных решений в подготовке кадров, отвечающих запросам рынка труда.

Приоритетная цель Университета Правительства Москвы – подготовка персонала для успешного решения задач в рамках цифровой трансформации города. Поэтому вуз обращается к самым современным образовательным технологиям, чтобы вовремя реагировать на происходящие изменения. Именно поэтому экстренный переход на удаленную работу в период самоизоляции не вызвал каких-либо значительных технических затруднений. В частности, профессора и преподаватели кафедры управления государственными и муниципальными закупками задолго до начала пандемии занялись разработкой подходов и методик обучения в смешанном формате по таким магистер-

ским программам, как «Управление государственными и муниципальными закупками», «Управление экспертизой в сфере закупок» (очная форма обучения), «Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками», «Управление экономическим развитием города» (заочная форма обучения). В этой работе был задействован и опыт приглашенных специалистов. Новая «упаковка» образовательного контента и цифровые техники вместе с уже освоенными методиками обучения (в том числе обменом знаниями в проектных группах, временных творческих коллективах преподавателей, магистрантов, аспирантов, выпускников кафедры) позволили сформировать новое образовательное пространство, отвечающее требованиям реальности.

Несомненно, потребовалась психологическая адаптация преподавателей и студентов к другой форме взаимодействия, однако, как показала практика, она прошла успешно. Профессорско-преподавательский состав университета через социальное обучение (обмен опытом) быстро, качественно и сверхответственно решал и решает нестандартные задачи.

Безусловно, оценка результатов обучения на уровне высшего образования – пролонгированный процесс. Спустя короткий период работы невозможно объективно определить, какой из форматов подготовки специалистов более эффективен. Пока практика Университета Правительства Москвы позволяет утверждать, что все существующие режимы работы способны обеспечить качественное развитие компетенций обучающихся, если вуз своевременно заботится о поддержке цифровой инфраструктуры и материальной базы обучения, а педагоги четко понимают задачи образования, целью которого является кадровое обеспечение цифровой экономики.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Исследование рынка онлайн-обучения 2020 / EdMarket. URL: <https://research.edmarket.ru> (дата обращения: 29.10.2020).
3. Универсальные навыки для VUCA-мира // Сбер Университет [веб-сайт]. URL: <https://sberbank-university.ru/edutech-club/journals/988> (дата обращения: 02.11.2020).
4. Обзор рынка образовательных технологий // Пульс EduTech. 2020. № 2 (13). URL: <https://edutechclub.sberbank-school.ru/all/edutechpulgeb> (дата обращения: 29.10.2020).
5. Уроки «Стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после нее. Аналитический доклад – 2020 // Министерство образования и науки Российской Федерации [веб-сайт]. URL: https://www.minobrnauki.gov.ru/ru/press-center/card/?id_4=2777 (дата обращения: 02.11.2020).
6. Allen I. E., Seaman J., Poulin R., Taylor Straut T. Online Report Card – Tracking Online Education in the United States, 2015. URL: <http://www.onlinelearningsurvey.com/reports/onlinecard.pdf> (дата обращения: 02.11.2020).
7. Bryant J., Heitz C., Sanghvi S., Wagle D. How artificial intelligence will impact K-12 teachers // McKinsey & Company [веб-сайт]. 14.01.2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/how-artificial-intelligence-will-impact-k-12-teachers> (дата обращения: 02.11.2020).

REFERENCES

1. Decree of the President of the Russian Federation of 21.07.2020 no. 474 "On National Development Goals of the Russian Federation for the Period Till 2030". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Study of the 2020 Online Learning Market. *EdMarket* [website]. Available at: <https://research.edmarket.ru> (accessed: 29.10.2020). (In Russ.).
3. Universal Skills for VUCA World. *Sber University* [website]. Available at: <https://sberbank-university.ru/edutech-club/journals/988> (accessed: 02.11.2020). (In Russ.).
4. Review of the educational technologies market. *Pulse EduTech*, 2020, no. 2 (13). Available at: <https://sberbank-university.ru/edutech-club/journals/988> (accessed: 02.11.2020). (In Russ.).
5. Lessons of Stress Testing: Higher Educational Institutions Under Pandemic Conditions and Beyond. Analytic Report – 2020. *Ministry of Education and Science of the Russian Federation* [website]. Available at: https://www.minobrnauki.gov.ru/ru/press-center/card/?id_4=2777 (accessed: 02.11.2020). (In Russ.).
6. Allen I. E., Seaman J., Poulin R., Taylor Straut T. *Online Report Card – Tracking Online Education in the United States*, 2015. Available at: <http://www.onlinelearningsurvey.com/reports/onlinecard.pdf> (accessed: 02.11.2020).
7. Bryant J., Heitz C., Sanghvi S., Wagle D. How artificial intelligence will impact K-12 teachers. *McKinsey & Company* [website], 14.01.2020. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/how-artificial-intelligence-will-impact-k-12-teachers> (accessed: 02.11.2020).



Ю. Н. ПРОХОРОВ

начальник учебно-методического отдела Управления обучения и развития Департамента управления персоналом ГКУ города Москвы «Инфогород», кандидат экономических наук

УДК 331.36(470-25):004

Yu. N. PROKHOROV

Head of the Training and Methodic Section of the Training and Development Directorate of Personnel Management Department of "Infogorod", PhD in Economics

Стратегическое развитие трудовых ресурсов в условиях цифровой трансформации экономики

Strategic Development of Labor Force Under the Economy's Digital Transformation Conditions

В Москве на базе новейших сквозных технологий активно развивается цифровая экономика. Возникают новые бизнес-модели и модели потребления, которые, в свою очередь, изменяют внешние и внутренние рынки, а также требования работодателей к набору компетенций сотрудников. Важнейшим условием экономического прогресса сегодня становится обучение персонала в соответствии с современными условиями, диктуемыми процессом цифровизации. Для российского рынка труда становится значимым комплекс компетенций, включающий, помимо универсальных, цифровые навыки и умения и доказавший свою состоятельность во времена самоизоляции, пандемии коронавируса. Вместе с тем нормативная база, регулирующая отношения между работодателем и работником в случае дистанционной работы, требует дополнений. Использование подходящих инструментов управления персоналом и новая удаленная форма организации рабочих мест будут стимулировать развитие цифровой экономики столицы.

Based on cutting edge cross-cutting technologies digital economy is booming in Moscow. New business and consuming models emerge, which in their turn affect internal and external markets, along with employers' requirements to the employees' skills. Personnel training in tune with modern conditions dictated by digitalization transformation are the controlling factor of economic progress today. Relevant to Russia's labor market becomes the competences set that, apart from universal competences, includes digital skills and abilities which have proved their sustainability in the times of coronavirus pandemic lockdown. Yet normative framework in charge of employer-employee relationship under remote working conditions calls for enhancement. Proper management tools along with new remote worksite organization will help boost the capital's digital economy.



Ключевые слова: «Умный город – 2030», цифровизация, цифровая трансформация, удаленная работа.

Key words: "Smart city – 2030", digitalization, digital transformation, remote working.

Для цитирования: Прохоров Ю. Н. Стратегическое развитие трудовых ресурсов в условиях цифровой трансформации экономики // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 19–23.

For citation: Prokhorov Yu. N. Strategic Development of Labor Force Under the Economy's Digital Transformation Conditions. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 19-23. (In Russ.).

Стратегия «Умный город – 2030» [5] – один из самых масштабных и перспективных проектов, реализуемых сегодня в Москве в сфере цифровой экономики. В ней определены цели, задачи, приоритеты государственного управления, а также направления технологического развития отраслей городского хозяйства. Цифровизация социально-экономических и управленческих процессов связана с внедрением передовых сквозных технологий, таких как блокчейн, большие данные (Big Data) и предиктивная аналитика, искусственный интеллект (ИИ), 3D-моделирование и 3D-печать (аддитивное производство), нейроинтерфейсы, технологии виртуальной (VR), дополненной (AR) и гибридной (MR) реальности, технологии связи 5G, Интернет вещей (IoT), высокоскоростной мобильный Интернет. Очевидно, что столичная экономика постепенно переходит к «Индустрии 4.0» [6].

Отечественный рынок труда показывает стабильный рост спроса на сотрудников с высоким уровнем IT-образованности

Основная задача цифровизации экономических отношений – ускорить реакцию рынка на изменение спроса или предложения. Должен установиться ценовой рыночный баланс, а прибыль – стать максимальной для каждого отрезка времени. Информационные технологии позволяют снизить транзакционные издержки настолько, чтобы все участники получали экономическую выгоду, а существующее предложение товаров или услуг распределялось в текущем моменте точно в соответствии со сложившейся конъюнктурой рынка и спросом потребителя.

Примерами новых бизнес-направлений, основанных на цифровых технологиях, являются розничные магазины самообслуживания, интернет-торговля [7], развлекательный или образовательный контент в онлайн-формате, интернет-сервисы аренды жилья. Каршеринг – одно из характерных проявлений трансформации экономической модели – так называемой «экономики совместного потребления» (англ. sharing economy).

Развитие Big Data и других технологий умного города и получаемые на ее основе аналитические данные стимулируют рост как цифровых, так и традиционных отраслей и секторов экономики, способствуют развитию предпринимательства, увеличению налоговых поступлений в бюджеты всех уровней [2].

Появляющиеся в цифровую эпоху бизнес-модели интерактивны и следуют принципу «в любое время, в любом месте» или «24/7/365 и с любого коммуникационного устройства». Они дают пользователям возможность совместного потребления благ (услуг) и ресурсов, вовлекают потребителей в развитие продуктов, устанавливают быструю и адресную обратную связь с поставщиками товаров и услуг. Новые подходы бизнеса меняют и поведение потребителей, а этот процесс, в свою очередь, влияет на внешние и внутренние рынки. Так, возрастает ценность потребителя (начинает доминировать рынок покупателя), предлагаемые товары и услуги становятся все более кастомизированными, т. е. адаптируются под запросы и потребности конкретного человека. В некоторой степени сокращается потребление материальных товаров, и, напротив, увеличивается роль «социального капитала» – растет интерес к услугам в образовании, медицине, культуре, спорте и т. д. Наконец, меняется качество жизни граждан, а на психологическом уровне – восприятие времени: формируется новый распорядок дня, ускоряются рутинные процессы как в личной жизни, так и в работе.

Одновременно с изменениями в обществе, бизнесе, экономике трансформируются и подходы к управлению организациями, их комплексами, отраслями и, наконец, городами. Развиваются продуктово-сервисные модели администрирования, появляются новые технологии менеджмента, растет значимость горизонтальных связей и коммуникаций. Как следствие, ключевыми факторами экономического прогресса становятся своевременное обучение и повышение квалификации работников, их развитие в соответствии с условиями цифровой экономики.

Высокий уровень цифровой компетентности работников становится все более важным и даже

РИС. 1

Зоны влияния цифровой трансформации на рынок труда



критически необходимым, с точки зрения работодателей. На сегодня активное внедрение технологий во всех видах профессиональной деятельности послужило драйвером трансформации критериев квалификации сотрудника (рис. 1).

Вместе с тем ряд трудовых функций и даже специальностей в ближайшем будущем может быть роботизирован и потеряет актуальность на рынке труда – такова обратная сторона цифровизации.

В некоторых компаниях, чутко реагирующих на современные тенденции, цифровые знания и навыки уже стали обязательным базовым требованием для персонала. Всемирный экономический форум представил в 2018 г. доклад *The Future of the Jobs*, подготовленный по итогам опроса крупнейших работодателей из 15 стран мира. Респонденты указывали, что в число наиболее востребованных навыков в 2020 г. войдут системное мышление, навыки решения сложных проблем, создания и обработки информации, а также навыки общения [8]. Грамотным считается специалист, владеющий комплексом компетенций – профессиональных (англ. *hard skills*), универсальных (англ. *soft skills*) и специальных цифровых (англ. *digital skills*) [1]. Среди них:

- глубокое понимание основной предметной области;
- знание методик проектной деятельности;
- понимание особенностей смежных отраслей;
- эффективное взаимодействие с высокотехнологичным инструментарием и новейшими цифровыми разработками;
- глубокое понимание вероятности возникновения рисков при использовании новейших разработок;
- умение оперировать большими базами данных;

- владение инструментами обеспечения безопасности в информационном пространстве;
- использование системных парадигм;
- умение работать в команде¹;
- эмоциональный интеллект;
- постоянное развитие;
- профессиональная адаптивность.

Отечественный рынок труда показывает стабильный рост спроса на сотрудников с высоким уровнем ИТ-образованности, в первую очередь в сфере сквозных технологий, применяемых в рамках проекта «Умный город». Например, требуются знания в таких областях, как Big Data, дополненная реальность, развитие искусственного интеллекта, Интернет вещей, робототехника. В бюджетных структурах, кроме того, приоритет имеют сотрудники, владеющие так называемыми компетенциями команды цифровой трансформации в системе государственного управления [3]. Модель этих компетенций разработана в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики».

¹ Развитие универсальных навыков (*soft skills*), в том числе умения работать в команде, эмоционального интеллекта, других коммуникативных навыков, для государственных служащих и работников других организаций проходит в рамках дополнительного образования в Университете Правительства Москвы. С использованием VR-тренажеров запущено несколько таких курсов. См. подробнее: Константинов М. А. Виртуальная реальность для перестройки процесса обучения // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 47–49.

Бизнес-процессы, переводимые в цифровой формат, повышают качество работы и гибкость команд

Многие из перечисленных навыков доказали свою практическую востребованность в условиях пандемии коронавирусной инфекции в 2020 г., когда рабочие коллективы были вынуждены перейти на режим работы онлайн. Удаленная форма труда характерна не только для периода самоизоляции – и ранее многие организации, особенно действующие в сфере нематериальных услуг, образования, торговли, информационных технологий, в той или иной мере прибегали к такому способу взаимодействия с сотрудниками. Широкому переходу на дистанционный формат препятствовала, скорее, ментальная неготовность руководящего состава к серьезным изменениям в организации офисной работы.

Нужно отметить, несмотря на то что понятие дистанционной работы определено в статье 312.1 Трудового кодекса Российской Федерации, практика свидетельствует о недостаточности нормативной базы, которая регулирует данную форму организации труда. Например, до сих пор неясно, кто отвечает за обеспечение сотрудников, переводимых на удаленный режим, техникой и доступом в Интернет. Если предоставление рабочего места в офисе подразумевает в том числе и обеспечение сотрудника техническим устройством для работы (например, настольным компьютером), то решение этого вопроса в случае, если работник трудится вне офиса, неочевидно. Некоторые компании передают в пользование работникам устройства, принадлежащие компании, или частично компенсируют приобретение техники на средства сотрудников. Из этой проблемы вырастает еще одна – как обеспечить оперативное реагирование на возникающие сложности на удаленных рабочих местах?

Немаловажен и вопрос об информационной безопасности. Большинство компаний оказалось не готово не только обслуживать компьютерную технику сотрудников, работающих из дома, но и решать проблемы хищения, утечки информации, предотвращать риски взлома

IT-инфраструктуры компании. Между тем коммерческая тайна организаций оказывается под угрозой, особенно если учитывать человеческий фактор: отсутствие непосредственного контроля за сотрудником упрощает передачу данных третьим лицам [4].

Можно выделить следующие тенденции в сфере организации дистанционной работы.

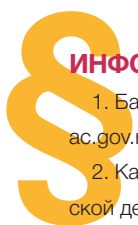
- 1 • Такая форма становится стандартным подходом к организации рабочих мест, если это экономически выгодно, технически возможно и юридически регламентировано.
- 2 • При внедрении цифровых бизнес-процессов и инструментов, безбумажного документооборота по-прежнему необходимо, как и в офлайн-формате, синхронизировать рабочее время сотрудников, регулировать все аспекты коммуникации между сотрудниками и работодателями и обеспечить гибкость процессов внутри организации. Это помогает эффективно реагировать на запросы рынка и изменения внешней среды.
- 3 • Удаленный формат дает возможность формировать кросс-географические команды и привлекать специалистов в рамках проектной работы.

От готовности компании перейти на дистанционный режим зависят ее экономические показатели и бизнес-эффективность. Себестоимость товаров и услуг сокращается за счет снижения расходов на аренду. Бизнес-процессы, переводимые в цифровой формат, повышают качество работы и гибкость команд. Коммуникация в коллективах становится более эффективной за счет электронных инструментов, позволяющих безопасно решать рабочие вопросы с минимальными затратами времени.

Можно заключить, что цифровая экономика активно воздействует на качественные характеристики кадров организаций. Она предъявляет принципиально новые требования к набору знаний и компетенций сотрудников, что

необходимо учитывать в программах обучения персонала организаций. Развитие цифровых навыков и компетенций послужит совершенствованию персонала, а именно труд людей, их опыт – основной ресурс цифровой экономики. Вместе с тем пока еще возникают некоторые организационные сложности, препятствующие продуктивному взаимодействию между работодателями и работниками и, по всей видимости, требующие совершенствования нормативной базы. Устранение этих юридических

нюансов, а также внедрение современных инструментов менеджмента и новых форм работы будет стимулировать развитие цифровой экономики города, способствовать более эффективной организации труда. Об этом свидетельствуют и первые результаты реализации стратегии «Умный город». Уже сегодня во все сферы жизни Москвы внедряются передовые технологии и строится необходимая инфраструктура для дальнейшего развития цифровой экономики столицы.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Базовые компетенции цифровой экономики // Цифровая экономика Российской Федерации [веб-сайт]. URL: <https://digital.ac.gov.ru/poleznaya-informaciya/4166/> (дата обращения: 23.10.2020).
2. Карашчук О. С., Майорова Е. А., Прохоров Ю. Н. «Большие данные» и перспективы их использования в предпринимательской деятельности // Вестник НГИЭИ. 2018. № 10 (89). С. 77–87.
3. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления / под ред. М. С. Шклярчук, Н. С. Гаркуши. М.: РАНХиГС, 2020. 84 с. URL: https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/af2/Competency_Model_CDTO_RANEPa.pdf (дата обращения: 23.10.2020).
4. Сазонова М. Эра цифровых рабочих мест: от концепции до реализации // ГАРАНТ.РУ [веб-сайт]. URL: <http://www.garant.ru/news/1402743/#ixzz6TrDC2KCa> (дата обращения: 23.10.2020).
5. Умный город – 2030 // Официальный портал Мэра Москвы [веб-сайт]. URL: <https://2030.mos.ru> (дата обращения: 23.10.2020).
6. Шваб К. Четвертая промышленная революция: перевод с англ. М.: Эксмо, 2019. 209 с.
7. Bragin L. A., Ivanov G. G., Panasenکو S. V., Efimovskaya L. A., Karashchuk O. S., Krasilnikova E. A., Mayorova E. A., Nikishin A. F., Aleksina S. B., Boykova A. V., Tyunik O. R. Globalization of trade based on innovations. Monograph / ed. by S. Panasenکو, A. Nikishin, E. Mayorova. Hamilton, 2018. 136 с.
8. The Future of Jobs 2018 // World Economic Forum [веб-сайт]. URL: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/> (дата обращения: 23.10.2020).

REFERENCES

1. Baseline Competences of Digital Economy. *Digital economy of the Russian Federation* [website]. Available at: <https://digital.ac.gov.ru/poleznaya-informaciya/4166> (accessed: 23.10.2020). (In Russ.).
2. Karashchuk O. S., Mayorova E. A., Prokhorov Yu. N. "Big data" and Prospects for Their Use in Entrepreneurial Business. Bulletin NGIEI, 2018, no. 10 (89), pp. 77-87. (In Russ.).
3. Shklyaruk M. S., Garkusha N. S., ed. *Model Kompetencij Komandy Cifrovoy Transformacii V Sisteme Gosudarstvennogo Upravleniya* [Competences Model of Digital Transformation Team in Public Administration System]. Moscow: RANEPa, 2020. 80 p. Available at: https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/af2/Competency_Model_CDTO_RANEPa.pdf (accessed: 23.10.2020). (In Russ.).
4. Sazonova M. The Age of Digital Work Station: From Concept to Realization. *GARANT.RU* [website]. Available at: <http://www.garant.ru/news/1402743/#ixzz6TrDC2KCa> (accessed: 23.10.2020). (In Russ.).
5. Smart city – 2030. *The Official Portal of Mayor of Moscow* [website]. Available at: <https://2030.mos.ru> (accessed: 23.10.2020).
6. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Moscow: Eksmo, 2019. 209 p. (In Russ.).
7. Bragin L. A., Ivanov G. G., Panasenکو S. V., Efimovskaya L. A., Karashchuk O. S., Krasilnikova E. A., Mayorova E. A., Nikishin A. F., Aleksina S. B., Boykova A. V., Tyunik O. R. Panasenکو S. V., Nikishin A. F., Mayorova E. A., ed. *Globalization of trade based on innovations. Monograph*. Hamilton, 2018. 136 p.
8. The Future of Jobs 2018. *World Economic Forum* [website]. Available at: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018> (accessed: 23.10.2020).



Б. М. БИЖОЕВ

руководитель Электронного университета «Сбер А»

УДК 351.712:339.186:004:37

B. M. BIZHOEV

Head of Electronic University "Sber A"

Электронный университет как цифровая платформа обучения в сфере закупок

E-University as a Digital Procurement Learning Platform

Сегодня ни одно государственное бюджетное предприятие России не может обойтись без использования современных систем государственных и муниципальных закупок. Для работы с цифровыми инструментами участникам аукционов необходимы специализированные профессиональные навыки. Кроме того, системы постоянно совершенствуются, поэтому работники должны регулярно обновлять свои знания и компетенции. В этом им помогают различные электронные образовательные платформы, позволяющие оперативно и качественно обучать сотрудников и налаживать работу компаний с заказчиками. Особую актуальность такие инструменты приобрели в эпоху цифровизации. Существует ряд требований к профессиональной подготовке специалистов в сфере закупок, и следование им – гарантия профессионализма сотрудника. Примером успешной цифровой образовательной платформы выступает Электронный университет «Сбер А», предлагающий современные образовательные программы и техники обучения. Особое внимание в них уделено инновационной методике погружения слушателей в информационную среду контрактной системы.

Today, not a single state budgetary enterprise in Russia can do without the use of modern systems of state and municipal procurement. Bidders need specialized professional skills to work with digital instruments. In addition, the systems are constantly being improved, so employees need to regularly update their knowledge and competencies. Various electronic educational platforms allow doing this. They help to quickly and efficiently train employees and establish the work of companies with customers. The use of such tools has acquired particular relevance in the era of digitalization. There are a number of requirements for professional training of specialists in the field of procurement, and following them is a guarantee of personnel's professionalism. An example of the successful implementation of a digital educational platform is the electronic university "Sber A", offering up-to-date educational programs and teaching techniques. Particular attention in these programs is paid to the innovative method of immersing students in the information environment of the contract system.



Ключевые слова: цифровая платформа, электронный университет, государственные закупки, цифровизация, контрактная система.

Key words: digital platform, e-university, public procurement, digitalization, contract system.

Для цитирования: Бижоев Б. М. Электронный университет как цифровая платформа обучения в сфере закупок // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 24–29.

For citation: Bizhoyev B. M. E-University as a Digital Procurement Learning Platform. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 24-29. (In Russ.).

Многие российские компании используют электронные платформы для реализации своих бизнес-функций и даже нередко инициируют создание таких платформ для своих нужд. Одно из популярных решений такого рода – электронные университеты, т. е. цифровые образовательные платформы, которые позволяют при необходимости оперативно повышать квалификацию сотрудников и клиентов, применяющих информационные системы в работе.

Методические подходы к созданию образовательных систем многообразны, но нередко основаны на опыте ведущих университетов мира. Информационные базы электронных университетов наполняются материалами в различных форматах – записями вебинаров и лекций, интерактивными заданиями. В некоторых случаях используется дистанционная форма обучения, особо популярная сегодня, в условиях повсеместной цифровизации и на фоне пандемии коронавируса.

Зачастую собственная образовательная платформа повышает конкурентоспособность организации. Компания может в оперативном режиме развивать компетентность своих сотрудников и клиентов, снабжая их новейшими знаниями и передавая актуальную информацию большому количеству пользователей. В свою очередь, слушатели, имеющие доступ к такой форме обучения, могут проходить нужные курсы в любое удобное им время. Еще одно преимущество электронных платформ – возможность добавить функционал, позволяющий оценивать знания сотрудников, формировать список компетенций обучаемого и так называемый цифровой след. Он помогает выявлять связи между студентами, преподавателями и элементами учебного процесса, а на их основе можно строить рекомендации.

Существуют образовательные платформы, специально созданные для повышения квалификации в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд. Сегодня эти знания весьма востребованы, поскольку все

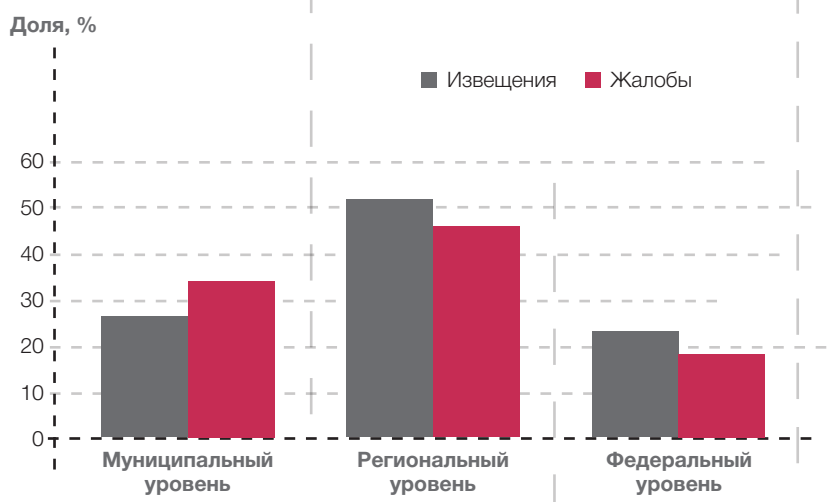
государственные предприятия обязаны приобретать товары и услуги через процедуру, установленную Федеральным законом «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – Федеральный закон о закупках) [1]. Между тем проведение закупки – весьма непростая задача, требующая специальных компетенций. Более того, и обучение и повышение квалификации в сфере государственных закупок должно быть направлено на формирование наиболее современных навыков управления в условиях цифровой экономики [4]. Активная цифровизация бизнес-процессов и широкое использование информационных систем перевели процесс государственных закупок в электронный формат.

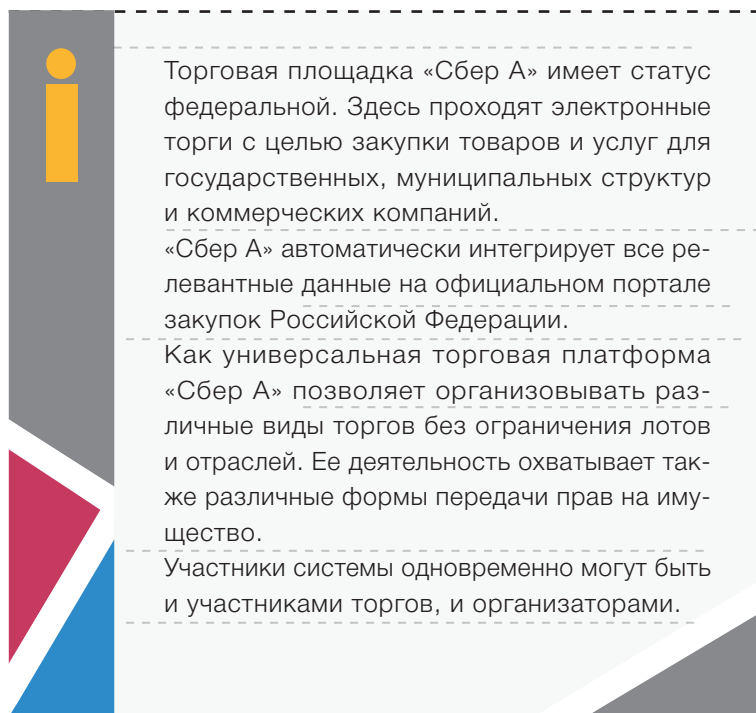
Цифровизация бизнес-процессов и широкое использование информационных систем перевели процесс государственных закупок в электронный формат

В контрактной системе регулярно происходят обновления, называемые некоторыми экспертами «институциональной турбулентностью» [8]. Поэтому необходимо систематически

РИС. 1

Объем закупок и обжалований (в долях от общего количества закупок и жалоб соответственно) в 2019 г. (по данным Министерства финансов Российской Федерации [7])





повышать квалификацию менеджеров, занимающихся закупками, и сотрудников договорных отделов организаций. Соответственно, становятся высоко актуальными адаптивные образовательные форматы [5, с. 81].

Анализ статистики обжалования закупок, регистрируемой Федеральной антимонопольной службой, свидетельствует о том, что персонал, работающий с кон-

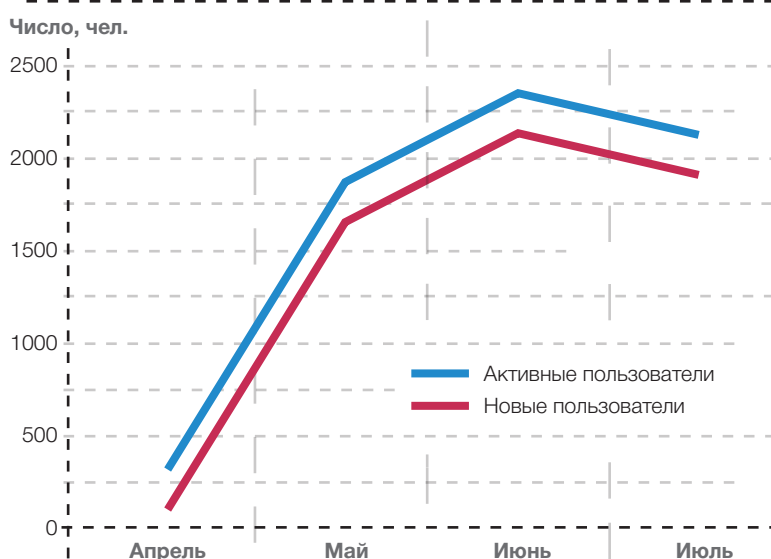
трактной системой, периодически сталкивается с проблемами. На рисунке 1 показано отношение числа заявок на обжалование закупок к общему количеству проведенных закупок в разрезе уровней власти. На муниципальном уровне можно заметить диспропорцию в соотношении числа закупок и заявок на обжалования. По нашему мнению, муниципальные заказчики не успевают адаптироваться к стремительным изменениям в регламенте процедур государственных закупок. В итоге серьезнейшим образом страдает эффективность их работы.

Необходимо отметить, что хотя 33% подаваемых жалоб приходится на муниципальных заказчиков, сами муниципалитеты иницируют всего 26% от общего количества торгов. В наиболее выигрышной ситуации находятся федеральные и региональные заказчики, у которых оба показателя примерно равны. Можно предположить недостаточную вовлеченность муниципальных заказчиков в образовательные мероприятия и, как следствие, недостаточный уровень их профессиональной квалификации.

Для повышения эффективности закупок на базе электронной торговой площадки «Сбер А» (АО «Сбербанк – Автоматизированная система торгов») в 2010 г. был создан специальный цифровой образовательный портал – Электронный университет. Портал успешно функционирует, с его помощью реализуются дополнительные профессиональные образовательные программы по организации закупочной деятельности для государственных и муниципальных нужд¹. Программы повышения квалификации и переподготовки университета предназначены для специалистов по управлению и размещению государственных и муниципальных закупок. Занятия проводятся в дистанционной форме, имеют интерактивную составляющую, что позволяет слушателям проходить учебный курс

РИС. 2

Статистика пользователей Электронного университета «Сбер А» в период самоизоляции на фоне пандемии коронавируса 2020 г.



¹ См. также о подготовке специалистов для сферы государственных закупок по программам, разработанным в Университете Правительства Москвы: Жуков В. И., Романова О. В., Сварник Т. А. Дополнительное профессиональное образование: основные тренды в эпоху цифровизации. С. 51–55. – Прим. ред.

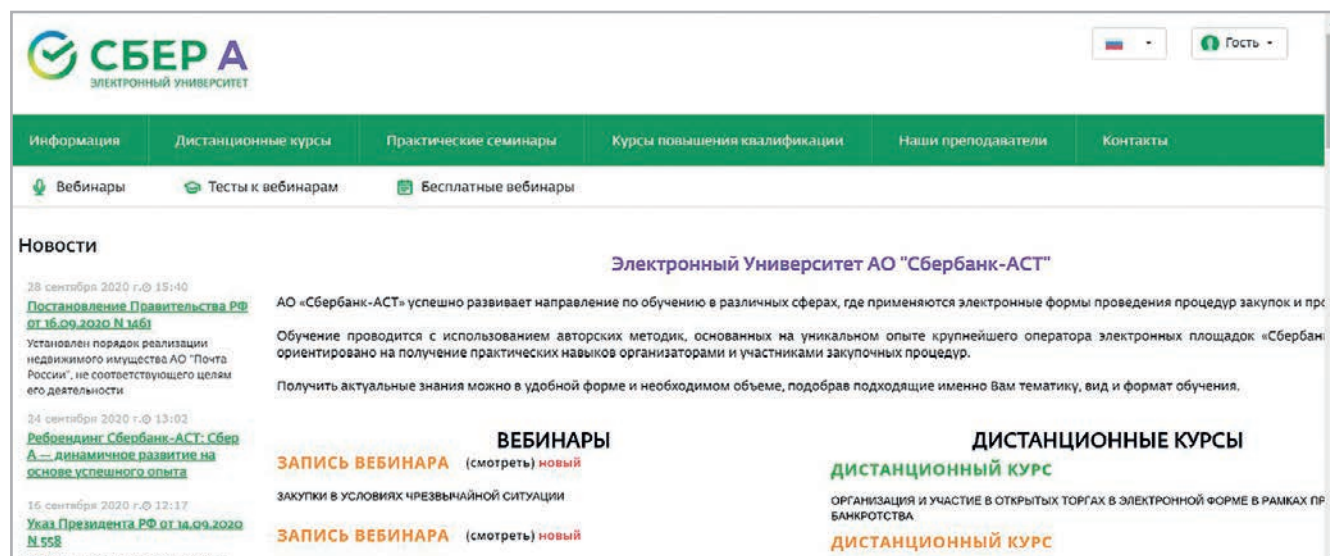


РИС. 3

Скриншот главной страницы Электронного университета «Сбер А» (<https://univer.sberbank-ast.ru>)

в удобные даты, в комфортном темпе, без отрыва от работы. Благодаря электронному формату обучения возможно оперативно учитывать последние изменения в Федеральном законе о закупках.

В 2020 г. электронный университет стал надежной базой для повышения квалификации заказчиков и поставщиков, и сегодня в нем зарегистрированы 72 993 пользователя. В период самоизоляции и позже, после введения режима повышенной готовности, спрос на такой вид обучения увеличился. Возросло и число новых зарегистрированных пользователей (рис. 2).

Электронный университет предлагает обширный перечень образовательных программ – как переподготовки, так и повышения квалификации в сфере закупок. Среди них основные:

- «Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг»;
- «Управление корпоративными закупками»;
- «Эффективное продвижение товаров, работ, услуг при участии в торгах».

Программы включают в себя вебинары и видеолекции ведущих специалистов в сфере государственного, муниципального и корпоративного заказа, онлайн-семинары, базы тестовых заданий. Слушатели получают пошаговые инструкции и комментарии к наиболее актуальным вопросам, возникающим на этапе подготовки к размещению заказа, в ходе проведения электронных торгов и на стадии заключе-

ния договора. Эти методические материалы помогают научиться безошибочно действовать на практике, решая задачи, стоящие перед государственными и муниципальными учреждениями, поставщиками (подрядчиками, исполнителями) контрактов.

Интерфейс электронного университета интуитивно понятен. Основные разделы содержания представлены на главной странице (рис. 3). Здесь размещен и вход в личный кабинет – он имеется у каждого пользователя.

Содержание программы состоит из двух блоков – учебного материала и итогового тестирования. Доступ к итоговому тесту открывается только после просмотра всех 12 теоретических блоков (модулей) и прохождения промежуточных тестов в теоретических блоках. В помощь слушателям, желающим изучать курс углубленно, а также для более успешного освоения теоретической части в личном кабинете размещены ссылки на справочные пособия. Промежуточное тестирование (самопроверка и подготовка к итоговому тестированию) включает вопросы из итогового тестирования и вопросы по теме модуля. Оно не имеет ограничения ни по времени прохождения, ни по числу попыток.

После прохождения промежуточного теста пользователь узнает свои результаты. Итоговое тестирование состоит из семи разделов и 67 вопросов. Для ответа на каждый вопрос дается не более двух попыток. Максимальное время прохождения теста – 70 мин. Проходной балл – 50. Количество попыток прохождения теста не ограничено.

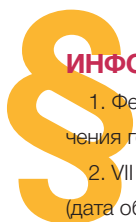
Деятельность контрактной системы технически обеспечивают онлайн-платформы, главным образом Единая информационная система в сфере закупок и различные электронные торговые площадки. Чтобы успешно ими пользоваться, специалист должен знать все тонкости работы с интерфейсами и функциями онлайн-платформ, т. е. обладать высоким уровнем цифровых компетенций [3]. Однако овладеть этими умениями возможно исключительно на практике, поэтому для развития практических навыков работы с информационными системами в Электронном университете «Сбер А» создана учебная электронная торговая площадка. Это инновационный модуль, построенный на базе передовых методик обучения работе в экосистеме государственного заказа. Заказчики и поставщики на учебной площадке проходят полный цикл осуществления закупки в режиме имитации: размещают извещение, прикрепляют документацию о закупке, подают запросы на разъяснение, затем направляют заявку на участие в закупке и, наконец, проводят торги в режиме реального времени. Слушатели отрабатывают заполнение форм протоколов первой и второй частей заявок, процедуру заключения государственного или муниципального контракта.

Такое глубокое погружение в рабочую среду – с реализацией полного цикла закупки – позволяет сформировать необходимые цифровые навыки, способствующие успешному и эффективному размещению государственного заказа [6]. Инновацион-

ная методика и учебный модуль электронного университета отмечены наградами на различных методических образовательных конкурсах. Они стали примером успешного применения образовательных инициатив, по мнению Счетной палаты Российской Федерации, о чем свидетельствует официальное письмо в адрес организации, и по оценке рейтингового агентства «Эксперт РА» [2].

Специалист должен знать все тонкости работы с интерфейсами и функциями онлайн-платформ

Электронный университет «Сбер А», на наш взгляд, ярко демонстрирует достижения цифровых образовательных платформ. Избранная им практика погружения в рабочий процесс позволяет эффективно обучать сотрудников, клиентов, постоянно повышать их квалификацию, своевременно углублять навыки работы с информационными системами. Электронный университет «Сбер А» можно назвать и мерой поддержки клиентов электронной торговой площадки со стороны одного из лидеров рынка. Его социально-экономический вклад заключается в пополнении кадрового резерва контрактной системы высококвалифицированными специалистами. Это способствует снижению диспропорции в знаниях у специалистов разных уровней власти, что, в свою очередь, повышает эффективность работы государственных организаций столицы и страны в целом.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. VII Ежегодная конференция «ЭТП в России» // РАЭК Аналитика [веб-сайт]. URL: <https://raex-a.ru/project/etp/2020/resume> (дата обращения: 02.11.2020).
3. Бижоев Б. М. Основы интеллектуальной контрактной системы в сфере государственных закупок // *Journal of Economic Regulation*. 2018. Т. 9. № 1. С. 110–122.
4. Гладиллина И. П. Управления изменениями цифровой экономики в части кадрового обеспечения сферы закупок // *Право и образование*. 2020. № 6. С. 70–77.
5. Госзакупки. Новый вектор развития: монография / Н. Ю. Андреев, Б. М. Бижоев, Ю. И. Обалыева, Н. Б. Рыжова, Ю. А. Складорова. М.: МФЭИ, 2018. 103 с.
6. Камнева К. Растет спрос компаний на обучение электронным закупкам // Специальный проект *rg.ru*. 18.12.2018. URL: <https://rg.ru/2018/12/18/rastet-spros-kompanij-na-obuchenie-elektronnym-zakupkam.html> (дата обращения: 28.10.2020).
7. Сводный аналитический отчет по результатам осуществления мониторинга закупок, товаров, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» по итогам 2019 года // Министерство финансов Российской Федерации [веб-сайт]. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2020/06/main/Svodnyy_analiticheskiy_otchet_2019.pdf (дата обращения: 28.10.2020).
8. Цыганков С. С., Наливайко С. В., Цыганкова Е. М. Институциональная турбулентность системы государственных закупок в России // *Экономические науки*. 2019. № 181. С. 79–84.

REFERENCES

1. *Federal Law of 05.04.2013 no. 44-FL "On Contracting System in Procurement of Goods, Works, Services to Cater to State and Municipal Needs"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. VII-th Annual Conference "E-trading Sites in Russia". *RAEX Analytics* [website]. Available at: <https://raex-a.ru/project/etp/2020/resume> (accessed: 02.11.2020). (In Russ.).
3. Bizhoyev B. M. Basics of Intelligent Procurement Contract System. *Journal of Economic Regulation*, 2018, vol. 9, no 1, pp. 110-122. (In Russ.).
4. Gladilina I. P. Change Management in Digital Economy in Terms of Procurement HR Support. *Law and education*, 2020, no. 6, pp. 70-77. (In Russ.).
5. Bizhoyev B. M., Obalyaeva Y. I., Ryzhova N. B., Sklyarova Y. A., Andreev N. Y. *Goszakupki. Novyj vektor razvitiya* [Procurement. New Development Thrust]: *monograph*. Moscow: MFEI, 2018. 103 p. (In Russ.).
6. Kameneva K. There's Growing Demand for Procurement Training. *Special Project by rg.ru*, 18.12.2018. Available at: <https://rg.ru/2018/12/18/rastet-spros-kompanij-na-obuchenie-elektronnym-zakupkam.html> (accessed: 28.10.2020). (In Russ.).
7. Summary Analytic Report of Monitoring Procurement Results of Goods and Services for the State and Municipal Needs under Federal Law of 05.04.2013 No. 44-FL "On Contracting System in Procurement of Goods, Works, Services to Cater to State and Municipal Needs" at 2019 Yearend. *Ministry of Finance of the Russian Federation* [website]. Available at: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2020/06/main/Svodnyy_analiticheskiy_otchet_2019.pdf (accessed: 28.10.2020). (In Russ.).
8. Tsygankov S. S., Nalivayko S. V., Tsygankova E. N. Institutional Turbulence of Procurement System in Russia. *Economic sciences*, 2019, no. 181, pp. 79-84. (In Russ.).



С. А. БЕЗРУКОВ

торговый представитель Российской Федерации
в Чешской Республике

УДК 339.9(470:437.1/.2)

S. A. BEZRUKOV

Trade Representative of the Russian Federation
in Czech Republic



А. Г. ДОРОХИН

начальник Управления внешнеторговой аналитики и связей
с международными организациями Департамента
внешнеэкономических и международных связей города Москвы,
доцент кафедры юриспруденции Университета Правительства Москвы,
кандидат экономических наук

A. G. DOROKHIN

Head of Foreign Trade Analysis and Ties with International Organizations
Directorate of Moscow Government Foreign Trade and International
Ties Department, Associate Professor with the Chair of Law of Moscow
Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Economics

Состояние и перспективы развития торгово-экономических связей России и Чехии

The Current State and Trends of Trade and Economic Relations Between Russia and Czech Republic

Анализ актуального состояния экономики Чехии свидетельствует о благоприятных перспективах укрепления торговых и инвестиционных связей страны с Россией. Сферы партнерства – научные и инновационные проекты, обмен новейшими технологическими решениями. Чешские коллеги заинтересованы, среди прочего, в развитии малых и средних предприятий Москвы. Важное значение для российской столицы и для России в целом имеет подготовка управленческих кадров, в том числе программа бакалавриата, реализуемая Университетом Правительства Москвы и Пражским экономическим университетом.

The analysis of the current level of economy of the Czech Republic indicates the good prospects for economic and investment bonds with Russia. The areas for the partnership between the parties are scientific and innovation projects, exchanging the newest technologies. Czech partners are particularly interested in development of small and medium businesses in Moscow. The education of managerial personnel is of big importance for the Russian capital and for Russia on the whole, including the bachelor's degree program of the Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University and the Prague University of Economics and Business.



Ключевые слова: управление персоналом, кадровые проекты, бакалавриат, магистратура.

Key words: personnel management, HR projects, training bachelors, training masters.

Для цитирования: Безруков С. А. Дорохин А. Г. Состояние и перспективы развития торгово-экономических связей России и Чехии // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 30–35.

For citation: Bezrukov S. A., Dorokhin A. G. The Current State and Trends of Trade and Economic Relations Between Russia and Czech Republic. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 30-35. (In Russ.).

Так же, как атом, являясь частью химического вещества, находится в неизбежном взаимодействии с другими атомами, государства мира являются участниками глобальной многокомпонентной системы. Каждая страна напрямую или опосредованно влияет на положение других стран-участников в мировой иерархии. Международные связи непрерывно меняются: одни укрепляются, другие ослабевают, третьи мешают государству вступать в новые торговые, политические и другие отношения, а четвертые, напротив, помогают формированию союзов. Все связи вместе влияют на внутренний уклад и развитие экономики страны.

Динамику жизненных процессов государства как единицы глобальной экономической системы можно проследить на примере Чехии. Для России этот пример интересен потому, что Чешская Республика входит в круг наших самых близких европейских партнеров. Между нами с давних пор существуют тесные экономические отношения, в частности, налажено сотрудничество в сферах энергетики, IT-технологий, высшего образования. Один из образовательных проектов находится в ведении Университета Правительства Москвы.

В 2019 г. для социально-экономического развития Чехии была характерна позитивная динамика по ряду ключевых параметров. Страна сохраняла лидирующие позиции в Европейском союзе (далее – Евросоюз) по темпам роста экономики. Высокие показатели были обусловлены значительным увеличением внутреннего потребления. В сравнении с 2018 г. Чехия стала покупать меньше зарубежных товаров: импорт сократился на 4,3% и составил 177,1 млрд долл. Чешский экспорт также снизился – на 1,9%, до 198,95 млрд долл. В итоге внешнеторговый товарооборот, по данным Торгового представительства Российской Федерации в Чешской Республике, уменьшился на 3% и составил 376,1 млрд долл.

Германия, Словакия, Польша, Франция и Великобритания долгое время относились к числу крупнейших экспортных партнеров

Чешской Республики. Однако в прошлом году чешским экспортерам удалось укрепить свои позиции также в Швейцарии, США и Японии.

Согласно материалам Министерства промышленности и торговли Чешской Республики, в 2019 г. наибольшая доля чешского экспорта была зафиксирована в поставках легковых автомобилей и пассажирских транспортных средств, запасных частей и автокомпонентов, оборудования для обработки данных и телекоммуникационного оборудования. Эти четыре направления в совокупности составляют примерно треть всего экспорта страны (рис. 1).

До нынешнего (2020-го) года экономическая ситуация в Чехии была стабильной. На протяжении последних трех лет индекс промышленного производства демонстрировал положительную тенденцию и к концу 2019 г. достиг 3%. Средняя заработная плата увеличивалась приблизительно на 4–5% ежегодно, уровень безработицы в 2019 г. составил 2,8%. Повышался уровень жизни и, соответственно, уровень

РИС. 1

Основные направления экспорта Чехии в 2019 г. (по данным Торгового представительства Российской Федерации в Чешской Республике)

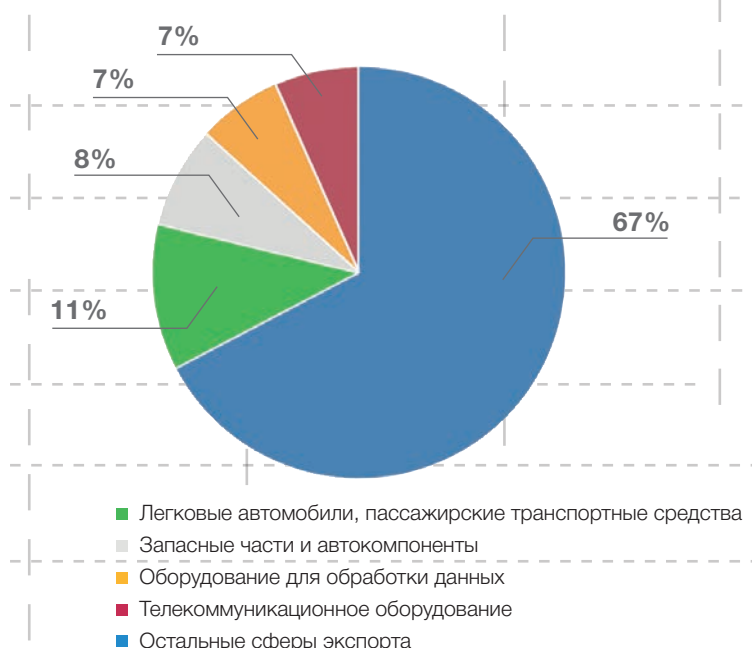


РИС. 2

Основной состав товаропотока между Россией и Чехией в 2019 г.**Импорт из Чехии**

- Продовольственные товары
- Живые животные
- Химические продукты
- Машины, оборудование и транспортные средства

Экспорт в Чехию

- Продукция топливно-энергетического комплекса
- Товары машиностроения
- Различные транспортные средства
- Химические продукты и удобрения

потребления. Однако ситуация, сложившаяся в начале марта 2020 г. из-за распространения коронавируса, негативно отразилась на торгово-экономических показателях страны.

Как сказано выше, Россия – давний партнер Чехии в социально-экономическом пространстве, и у двух стран много возможностей для укрепления торговых связей. Такой прогноз очевиден, если сопоставить показатели международной торговли нашей страны и других европейских государств с Чешской Республикой. По данным Национальной службы статистики [4], в 2019 г. на долю экспорта Чехии в Россию пришлось 2,2% от общего объема экспорта (12-е место среди прочих государств), что в стоимостном выражении аналогично 98,8 млрд чешских крон (порядка 4,3 млрд долл.). Доля импорта Чехии из России оказалась равной 2,8% (8-е место среди других стран), т. е. около 5 млрд долл. В итоге положительное для России сальдо равнялось 0,7 млрд долл. Можно с уверенностью говорить о существовании потенциала для активизации поставок отечественных товаров на чешский рынок. Чешские коллеги также имеют широкие возможности для расширения своего присутствия на российском рынке (рис. 2).

Цифровая торговля сегодня стала весьма перспективным направлением экономики

Среди стран, не входящих в Евросоюз, Россия по внешнеторговому обороту с Чешской Республикой занимает третье место – 2,5%.

Первое принадлежит Китаю (7,8%), второе – США (2,5%).

Средневзвешенный несырьевой экспорт Чехии (без учета экспорта минерального топлива) по итогам 2019 г. увеличился приблизительно на 3,5% [1]. России, столкнувшейся с необходимостью наращивать объемы поставок несырьевых товаров, важно это учитывать.

Чехия занимает первое место в Европе по темпам роста интернет-торговли. Годовой оборот страны в этой сфере в 2019 г. составил 160 млрд чешских крон (примерно 7 млрд долл.), что на 16% больше показателя 2018 г. В Чехии зарегистрировано порядка 40 тыс. интернет-магазинов. Неудивительно, что цифровая торговля сегодня стала весьма перспективным направлением экономики: во время и после карантина чехи стали активнее совершать онлайн-покупки. Эту отрасль экономики можно считать весьма привлекательной и для внешних производителей, в том числе из России. Однако импортер, желающий выйти на чешский рынок, должен, прежде чем предлагать свою продукцию, изучить условия ее реализации и получить соответствующий сертификат, потому что все товары, реализуемые на территории республики, должны быть сертифицированы.

Чешский рынок отличается оперативностью и мобильностью. Если чешский покупатель заинтересован в каком-либо товаре, он хочет увидеть его своими глазами – в офлайн-, а не онлайн-формате. Поэтому наибольшего успеха на чешском рынке добиваются те российские предприниматели, у которых непосредственно в стране или в соседних государствах имеются складские помещения, где представлена продукция. Прежде всего это относится к экспортерам мебели, товаров из дерева (двери, комплектующие и т. д.).

Нужно иметь в виду качество продукции, что особенно важно для товаров пищевой промышленности, где существенную роль играет состав ингредиентов. Чехия, как и многие другие европейские страны, переходит на потребление биопродуктов. Товары этого типа пользуются большим спросом и проходят тщательную проверку на отсутствие в них вредных компонентов. Если, к примеру, чешский пред-

приниматель решит импортировать российский мед, будет проведена серия тестов. Если окажется, что в меде есть антибиотики, которые попадают туда после лечения пчел, такой товар завезти в страну будет невозможно, поскольку наличие антибиотиков противоречит чешским требованиям к данной продукции.

В числе перспективных направлений для российского экспорта в Чехию следует рассматривать поставки пиломатериалов и изделий из дерева, мебели, продуктов химической промышленности, прежде всего удобрений, а также металлопродукции, продукции сельского хозяйства и машиностроения.

Еще одна область взаимовыгодного сотрудничества – трансфер технологий в Российскую Федерацию из Чешской Республики. Мы заинтересованы в реализации тех инвестиционных проектов чешских компаний, которые войдут в формируемый отечественным Министерством промышленности и торговли список отсутствующих технологий.

Следует отметить возможности дальнейшего развития связей в области туризма. Чешская Республика остается для россиян одним из ключевых направлений для отдыха. С 2017 г. профильное чешское агентство «Чехтуризм» (CzechTourism) активно реализует мероприятия, направленные на привлечение туристов из России, регулярно проводит семинары для российских туроператоров, устраивает совместные акции, организует роуд-шоу и воркшопы.

Чешские компании заинтересованы в укреплении связей с Россией во всех секторах энергетической сферы, например, в строительстве новых и модернизации существующих энергетических объектов, в поставках энергетических комплексов и оборудования. К таким организациям относятся АО «ШКОДА ПРАГА», АО «Thermona», ООО «ZK THERMOCHEM», АО «УНИС», ООО «EKOL» и др. Компания АО «G-TEAM» и ее дочернее предприятие ООО «G-TEAM Russia» готовы принять участие в повышении энергетической эффективности и экологичности российской промышленности. Их привлекает сотрудничество с московскими партнерами в строительстве и реконструкции промышленных и энергетических объектов. Они, например, могут поставлять

ключевые компоненты – трубопроводы, регулировочные вентили и редукционно-охладительные установки. Кроме того, G-TEAM предлагает высокоэффективные паровые турбины малой мощности, которые позволяют использовать редуцированный пар для производства собственной электроэнергии.

Чешские компании заинтересованы в укреплении связей с Россией во всех секторах энергетической сферы

По данным Банка России, к концу 2019 г. объем накопленных чешских инвестиций в российскую экономику составил почти 385,9 млн долл. [3]. По названному критерию Чехия занимает 44-е место среди прочих стран. В тот же период, согласно тому же источнику, объем накопленных российских инвестиций в чешскую экономику составил 2001,4 млн долл., и по данному критерию Чехия занимает 22-е место. Чешские инвесторы реализуют проекты в станкостроении, автомобилестроении, сельхозмашиностроении, производстве автокомпонентов, авиации, машиностроении и т. д.

В качестве одного из недавних знаковых событий с участием чешских инвестиций можно назвать создание в Санкт-Петербурге совместного предприятия ООО «Синара-Шкода. Транспортные технологии». Его главная цель – локализовать на территории России производство экологичного подвижного состава, в первую очередь городского транспорта – электропоездов, трамваев, троллейбусов и электробусов. По оценкам экспертов, в ближайшие два года в проект будет вложено 1,5–2 млрд руб. [2].

Торговое представительство Российской Федерации в Чешской Республике, со своей стороны, готово подключиться к любым формам партнерства и сопровождать их на всех этапах.

Сотрудничество России и Чехии весьма успешно происходит и на территориальном уровне. В 2019 г. в Чешскую Республику было совершено 32 бизнес-миссии, из них 11 – под руководством глав регионов. Еще в 2005 г. Правительство Москвы и Министерство промышленности и торговли Чешской Республики,

желая способствовать развитию взаимовыгодных связей между Москвой и Чехией, создали Совместную рабочую группу по экономическому, промышленному и научно-техническому сотрудничеству. Ее деятельность охватила различные направления и позволила реализовать конкретные экономические проекты. В 2019 г. в Москве состоялось юбилейное X заседание Совместной рабочей группы. Чехию представлял директор Департамента внешнеэкономической политики I Министерства промышленности и торговли Чешской Республики М. Поспишил, московскую сторону – статс-секретарь, заместитель руководителя Департамента внешнеэкономических и международных связей города Москвы Е. Б. Дридзе. На заседании присутствовало более 80 руководителей и представителей органов исполнительной власти и предприятий Москвы и Чехии. Участники выразили обоюдный интерес к расширению экономического партнерства и инвестиционного сотрудничества в различных отраслях промышленности и городского хозяйства, а также в реализации совместных научных и инновационных проектов.

Агентство «Чехинвест», созданное Министерством промышленности и торговли Чешской Республики в 1992 г., планирует расширять контакты с московскими партнерами, в том числе со столичной Торгово-промышленной палатой, отраслевыми и профессиональными объединениями, экспортными и инновационными центрами мегаполиса. Задача агентства – это, прежде всего, развитие малых и средних предприятий, например посредством отбора перспективных проектов, использующих новейшие технологии, и подключения их к научно-исследовательской работе чешских компаний. Кроме того, чешские фирмы Cross Zlín и Incinity готовы сотрудничать с Правительством Москвы в разработках для умного города и интеллектуальных транспортных систем (оборудования и программного обеспечения, включая платформу умного города).

Москва, со своей стороны, заинтересована в получении опыта чешских коллег в сфере развития предприятий по сортировке и переработке промышленных и бытовых отходов,

а также разработок соответствующего оборудования. Особый интерес представляют технологические решения по рекультивации закрытых полигонов для захоронения отходов и по исключению их негативного влияния на окружающую среду, в том числе полигонов для утилизации биогаза и фильтрата.

Нельзя обойти вниманием сферу образования, поскольку именно она закладывает фундамент развития мегаполисов и стран в целом. На протяжении нескольких лет продолжается сотрудничество Университета Правительства Москвы и Пражского экономического университета. В его рамках реализуется образовательная программа бакалавриата: по ее окончании слушатели получают два документа – диплом бакалавра Университета Правительства Москвы по направлению «Менеджмент» и диплом бакалавра Пражского экономического университета по направлению «Экономика предприятия и менеджмент» с приложением Diploma Supplement. Второй из названных документов по умолчанию действителен на территории Евросоюза. В июне 2016 г. Посол Чехии приветствовал первых выпускников российско-чешской программы в Посольстве Чешской Республики в Российской Федерации. Знания и опыт, получаемые при обучении по данной программе, уникальны. Они не только дают выпускникам возможность найти достойное место работы на отечественном рынке труда, но и делают их востребованными у европейских работодателей. Программа играет важную социальную роль для государства. Студенты, которые сегодня обучаются в международной культурно-образовательной среде, завтра будут ориентироваться на выстраивание и развитие конструктивных связей с зарубежными партнерами.

Безусловно, грамотные специалисты, хорошо знающие внешнюю конъюнктуру и специфику работы с иностранными партнерами, создают основу для успешного развития отечественной экономики, продвижения отечественного продукта на внешние рынки. Они способствуют международному обмену инновациями, оригинальными решениями и опытом в сфере высоких технологий.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Итоги внешней торговли со всеми странами // Федеральная таможенная служба России [веб-сайт]. URL: <http://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg/vneshn-torg-countries> (дата обращения: 13.10.2020).
2. Совместное предприятие Skoda Transportation и «Синара» зарегистрировано на бывшем заводе «Красный треугольник» // Коммерсант. 15.01.2020. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4220506> (дата обращения: 13.10.2020).
3. Статистика внешнего сектора // Банк России [веб-сайт]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/svs (дата обращения: 13.10.2020).
4. International trade in goods (change of ownership) // Czech Statistical Office [веб-сайт]. URL: https://www.czso.cz/csu/czso/external_trade_in_goods_according_to_the_change_of_ownership_-_national_concept_-_ (дата обращения: 13.10.2020).

REFERENCES

1. Foreign Trade Takeaways with All Partners. *Russia's Federal Customs Service* [website]. Available at: <http://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg/vneshn-torg-countries> (accessed: 13.10.2020). (In Russ.).
2. Joint Venture "Skoda Transportation and "Sinara" Has Been Registered at Former "Red Triangle" Factory. *Kommersant*, 15.01.2020. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/4220506> (accessed: 13.10.2020). (In Russ.).
3. Foreign Sector Statistics. *Bank of Russia* [website]. Available at: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/svs (accessed: 13.10.2020). (In Russ.).
4. International Trade in Goods (Change of Ownership). *Czech Statistical Office* [website]. Available at: https://www.czso.cz/csu/czso/external_trade_in_goods_according_to_the_change_of_ownership_-_national_concept_-_ (accessed: 13.10.2020).



Пражский экономический университет

- Факультет экономики и менеджмента Пражского экономического университета (ПЭУ) имеет международную аккредитацию EQUIS и входит в 1% лучших бизнес-школ мира.
- В 2020 г. факультет экономики и менеджмента ПЭУ занял 22-ю строчку в рейтинге Financial Times Masters in Management.
- С 2012 г. Университет Правительства Москвы и Пражский экономический университет плодотворно сотрудничают в подготовке бакалавров по направлению «Менеджмент» (профиль «Менеджмент организации»).

**К. С. ЧЕРНЫШЕВА**

директор по персоналу ООО «Музыкальный Лейбл
«Блэк Стар»

K. S. CHERNYSHEVA

HR Director of Music Label Black Star LLC

**Е. Ю. КОЛЕТВИНОВА**

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

E. Yu. KOLETVINOVA

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

Каскадирование целей в стратегическом управлении: опыт группы компаний Black Star

Cascading Goals in Strategic Management: the Best Practices of the Black Star Group of Companies

Руководители, стремясь достичь большей эффективности в работе команд, иногда сталкиваются с непреодолимыми, на первый взгляд, сложностями. Им не удается ни мотивировать сотрудников на лучший результат, ни оптимизировать их работу, изменяя планирование этапов и сроков. Как правило, проблемы лежат в области целеполагания либо связаны с недостатками в системе управления персоналом. Нивелировать эти трудности помогает методика каскадирования стратегических целей. Результаты ее применения особенно заметны в организациях с разветвленными структурами, как, например, во многих государственных учреждениях. Выстраивание иерархии целей помогает оперировать конкретными и прозрачными показателями эффективности, объективно оценивая работу подразделений и сотрудников.

In their strive to achieve greater degree of teamwork managers oftentimes run into seemingly insuperable difficulties. They fail in both their efforts to motivate personnel for a higher mark or streamline the workflow through rescheduling work stages and time frames. As a rule the problem takes root in the objectives definition realm or is a function of inadequate personnel management system. The problem could be smoothed away by the cascading strategic goals approach. Its positive results are especially prominent in organizations with multidivisional structure like, for example, in public offices. Building goal hierarchy helps operate task specific, transparent performance indicators, giving a level appraisal to the work of units and personnel.



Ключевые слова: стратегия организации, каскадирование целей, управление персоналом.

Key words: organization strategies, cascading goals, personnel management.

Для цитирования: Чернышева К. С., Колетвинова Е. Ю. Каскадирование целей в стратегическом управлении: опыт группы компаний Black Star // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 36–40.

For citation: Chernysheva K. S., Koletvinova E. Yu. Cascading Goals in Strategic Management: the Best Practices of the Black Star Group of Companies. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 36-40. (In Russ.).

Выбор оптимальной модели управления организацией и связанная с ней оценка эффективности работы сотрудников – это актуальный вопрос современного менеджмента как в бизнесе, так и в государственном секторе. Цели и задачи, поставленные руководством, должны трансформироваться в стратегический план, выполнение которого ведет к ожидаемому результату. Тем не менее в стратегическом управлении иногда возникают барьеры, препятствующие достижению намеченных целей. Они чаще всего обусловлены ошибками целеполагания и недостаточно четко выстроенной системой управления персоналом, в которой отсутствует связь между стратегией организации и непосредственно кадровыми процессами. Особенно острые проблемы возникают при стратегическом управлении разветвленными структурами государственного сектора со множеством подведомственных организаций или в диверсифицированном бизнесе. Две названные категории предприятий объединяет то, что им необходимо создавать стратегические планы, которые включают все направления деятельности, и обеспечивать их эффективную реализацию. Один из примеров подобных организаций – группа компаний Black Star, ведущих бизнес в более чем 10 областях. Это – музыкальный лейбл, производство одежды и розничная торговля одеждой, индустрия красоты, сфера развлечений, HoReCa, агентство маркетинговых коммуникаций, фитнес-индустрия и др. Вся структура формируется на базе центральной компании – музыкального лейбла [3]. Миссия группы компаний – объединять миллионы людей по всему миру на основе уникального стиля жизни Black Star.

Для выполнения названной миссии был разработан и в данный момент внедряется бизнес-цикл постановки задач и оценки эффективности их реализации на основе каскадирования целей (рис. 1). Каскадирование целей представляет собой процесс дробления общих целей до уровня конкретных мероприятий, которые делегируются непосредственным исполнителям. Эффек-

тивным инструментом каскадирования целей выступает сбалансированная система показателей (англ. balanced scorecard), позволяющая оперативно оценивать результаты исполнения стратегии и вовремя ее корректировать [2].

На старте проекта нужно было проделать подготовительную работу. Для каждого бизнес-направления были созданы стратегии, основанные на каком-либо одном ключевом векторе развития. Была проведена стратегическая сессия, к которой все лидеры бизнес-направлений подготовили свои годовые цели для реализации общей стратегии группы компаний. Составление стратегического плана и каскадирование целей – очень трудоемкая, но принципиально важная деятельность. Особенно сложно ее осуществлять

РИС. 1

Основные этапы постановки и оценки целей в группе компаний Black Star



в компаниях, где ранее ничего подобного не проводилось. Малый и средний бизнесы обычно игнорируют эту процедуру, зачастую имея очень короткий шаг планирования.

На следующем этапе было необходимо составить годовые планы работ исходя из стратегических задач, поставленных на сессии. Преуспеть в осуществлении описанного процесса можно только при поддержке высшего менеджмента организации и наличии лидера, который будет максимально заинтересован в реализации проекта.

Всем участникам проекта должно быть ясно, какие их действия приводят к результату и высоко ценятся в компании, а какие – не приносят ожидаемого эффекта

Помимо четкого планирования, были определены KPI проекта [1]. Всем участникам проекта должно быть ясно, какие их действия приводят к результату и высоко ценятся в компании, а какие – не приносят ожидаемого эффекта. При составлении планов необходимо критично оценить каждую поставленную задачу и определить, как именно ее выполнение приблизит исполнителя к достижению генеральной цели. Цена ошибки на этом этапе очень велика.

Ключевым моментом является формирование годовых планов работ каждого подразделения. Для них был определен так называемый конечный внутренний продукт (КВП). Это – законченный высококачественный продукт, который передан в руки потребителей (клиентов), внутренних или внешних. На основе КВП подразделения формируется КВП каждого сотрудника. Если в компании вводится новое подразделение или должность, то руководителю необходимо в первую очередь предоставить в департамент управления персоналом КВП этого подразделения или сотрудника. На основе КВП формируются ключевые показатели эффективности сотрудников, ежемесячные и полугодовые цели работы, система оплаты труда.

Руководитель и сотрудник при согласовании целей совместно определяют вес каждой

из них. Вес всех целей в совокупности составляет 100%. При оценке веса учитываются приоритетность, значимость, сложность.

При постановке целей руководитель обязательно проводит личную встречу с сотрудником, чтобы объяснить ему, что означает каждая цель, какие действия сотрудника необходимы, чтобы цель была достигнута, рассказать о процессе оценки. Он также должен в момент согласования целей с сотрудником ответить на все возникшие вопросы. Принятые цели фиксируют на бланке.

Данные встречи – важный этап внедрения системы каскадирования целей. От качества его проведения будет зависеть дальнейший успех реализации годового плана. Поэтому в течение первого квартала (а если понадобится, то и дольше) руководитель должен давать развернутую обратную связь по необходимым корректировкам целей и задач. Часто руководители не обучены навыку предоставления обратной связи, не умеют получать максимальную практическую пользу от подобных встреч, и поэтому считают их бюрократической процедурой, напрасной тратой времени. Такой подход неверен, и его нужно изменить в пользу открытого диалога между начальником и подчиненным.

Основные моменты, на которые также следует обратить внимание при реализации стратегического плана: фиксация ожиданий сотрудника, система его оценки, возможность для сотрудника проявить инициативу. Важно воспитывать в подчиненных самостоятельность, даже если для этого потребуются затратить значительное время. В режиме постоянного цейтнота бывает трудно встраивать в рабочий график и обучение сотрудников, и поиск совместных решений. Нередко руководителю кажется, что намного проще и быстрее сделать все самому или дать готовые решения и пристально контролировать их реализацию. Но такой сценарий возможен лишь на короткой дистанции, в ситуации кризиса, когда необходимо действовать быстро, полностью принимая управление на себя. Если речь идет о выполнении стратегического плана развития компании, то подобный подход неприемлем.

Одна из ценностей Black Star – развигать самим и развигать других. Она напрямую связана с представлением о том, что достичь поставленных целей и задач можно только в команде высокоэффективных профессионалов.

Оценка деятельности сотрудников на соответствие ключевым корпоративным ценностям в группе компаний Black Star проводится каждое полугодие (для топ-менеджеров – раз в год). Основные критерии оценки таковы:

- достижение поставленных целей (оценка результативности и эффективности сотрудников);
- соответствие деятельности сотрудников корпоративным ценностям;
- соответствие компетенций сотрудников корпоративным компетенциям.

Содержание компетенций описывается моделью успешного рабочего поведения при решении профессиональных задач. Каждая из компетенций отражает одну или несколько ценностей организации. Сама процедура предполагает оценивание работника по конкретным поведенческим индикаторам в ходе повседневной профессиональной деятельности. Процедура полугодовой оценки проводится летом и зимой. Летняя оценочная сессия за период с января по июнь проходит в июле, зимняя оценочная сессия за период с июля по декабрь – в январе-феврале. Она проходит в формате «360 градусов» или «270 градусов»: сотрудник проводит самооценку, его работу оценивают руководитель, коллеги и подчиненные (при наличии). Департамент управления персоналом сопровождает процедуру, назначает сотрудников, которые будут оценивать деятельность коллег. Оценка проходит анонимно, и по результатам составляется индивидуальный отчет. Если обнаружены зоны развития, то после оценки для сотрудника создают индивидуальный план развития.

Для эффективной реализации и контроля достижения целей в Black Star проводят регулярные совещания, и после каждого совещания формируется отчетность. Как правило, организуют совещания пяти типов.

1. «Команда лидеров». Участники: генеральный директор, финансовый директор, директор по персоналу, директор по маркетингу, CEO всех бизнес-направлений. На совещании генеральный директор передает сверху вниз по схеме управления необходимые сведения и распоряжения для скорейшего их выполнения. Команда лидеров Black Star в свою очередь сообщает генеральному директору о выполненных задачах, информирует его о статусах текущих задач, согласовывает план действий на будущий период. В рамках совещания происходят планирование бюджета на месяц и защита показателей за прошедший отчетный период, делается отчет о решении стратегических задач, лучшие сотрудники и их проекты номинируются на участие в программе признания Black Star. Совещания проводятся один раз в месяц. Обязательные составляющие: цель, презентация участниками выполненных задач и статусов текущих задач, повестка совещания, протокол, решения, сроки. Обязательный отчет после совещания – протокол совещания с указанием принятых решений, ответственных лиц и сроков.

2. Оперативные совещания. Участники (список обычно постоянный): операционный директор, представители отделов производства, продажи, финансов, HR, маркетинга, юристы (в рамках бизнес-направления), директора департаментов, руководители отделов. Во время совещания участники докладывают о текущем состоянии дел бизнес-подразделения, при этом информация поступает снизу вверх, а не сверху вниз, как во время инструктивных совещаний. Периодичность оперативных совещаний – один раз в неделю. Обязательные составляющие: цель, повестка совещания, протокол, решения, сроки. Обязательный отчет после совещания – протокол совещания, с указанием принятых решений, ответственных лиц и сроков. Протокол обновляется еженедельно и высылается на ознакомление генеральному директору.

3. Проблемные совещания. Список участников составляется в зависимости от задачи. Проблемные совещания нацелены на поиск оптимальных решений проблем в короткие сроки, на обсуждение хозяйственных проблем,

на исследование организационных перспектив и инновационных проектов. Проблемное совещание часто подразумевает групповую форму принятия решений или дискуссию. Дискуссия – это общение с использованием аргументированных доводов с целью найти истинное (подходящее для большинства) решение посредством сопоставления различных мнений. Такие встречи имеют стихийный характер и назначаются под конкретную задачу. Обязательные составляющие: цель, повестка совещания, протокол, решения, сроки. Обязательные отчеты после совещания – протокол совещания с указанием принятых решений, ответственных лиц и сроков.

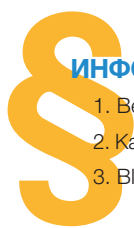
Каскадирование стратегических целей для всех уровней управления позволяет определить конкретные показатели эффективности в каждом подразделении

4. Ежедневные виртуальные отчетные встречи. Каждый день сотрудники по окончании рабочего дня направляют руководителю письменные отчеты о проделанной работе по электронной почте, с помощью сервиса «Битрикс» или другого мессенджера (по согласованию с руководителем). Обязательная составляющая – отчеты о ра-

боте со статусами исполнения. Обязательный отчет – по форме, установленной руководителем.

5. «Собрание хороших новостей». Генеральный директор или операционный директор ежемесячно готовит одну – три позитивных новости по теме развития бизнеса. В рамках собрания все сотрудники узнают о результатах и достижениях своего бизнеса. Генеральный директор или операционный директор награждают почетной грамотой лучших сотрудников от каждого бизнес-направления. Обязательные составляющие: цель, повестка совещания, награждение лучших сотрудников. Обязательные отчеты – видео- и фотоматериалы, выкладываемые на платформе «Битрикс».

Каскадирование стратегических целей для всех уровней управления позволяет определить конкретные показатели эффективности в каждом подразделении и оценить их вклад в достижение целей. Прозрачность и измеримость всех параметров положительным образом влияют на систему управления персоналом, помогая в оценке, развитии, мотивации и вознаграждении сотрудников. Система обратной связи повышает уровень вовлеченности сотрудников и оказывает благотворное влияние на результаты деятельности организации.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Ветлужских Е. Н. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI. М.: Альпина Паблишер, 2015. 218 с.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 320 с.
3. Black Star [веб-сайт]. URL: <https://black-star.ru/about> (дата обращения: 22.10.2020).

REFERENCES

1. Vetluzhskikh E. N. *Sistema Voznagrazhdeniya: Kak Razrabotat Celi i KPI* [Remuneration System: how to Put Together Goals and KPI]. Moscow: Alpina Publisher, 2015. 218 p. (In Russ.).
2. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Moscow: Olymp Business, 2017. 320 p. (In Russ.).
3. Black Star [website]. Available at: <https://black-star.ru/about> (accessed: 22.10.2020). (In Russ.).



A. В. ПОПОВА

доцент кафедры государственного управления
и кадровой политики Университета
Правительства Москвы,
кандидат психологических наук, доцент

УДК 005.962.13

A. V. POPOVA

Associate Professor with the Chair of PA and HR
policies of Moscow Metropolitan Governance
Yury Luzhkov University, PhD in Psychology



T. Н. АКСЕНОВА

доцент Калмыцкого государственного университета
имени Б. Б. Городовикова,
кандидат экономических наук

T. N. AKSYONOVA

Associate Professor with Kalmyk State University
Named After B. B. Gorodovikov, PhD in Economics

Коучинговые инструменты – ресурс карьерного развития сотрудников

Coaching Implements – Personnel Career Development Resource

В свете перемен, происходящих на рынке труда, работник нередко нуждается в предметной помощи HR-специалиста или карьерного консультанта, чтобы объективно оценить свои интересы, способности, таланты. Результаты работы со специалистом по персоналу ложатся в основу карьерного развития сотрудника, способствуют его наиболее эффективной деятельности в организации. Большим потенциалом для анализа профессиональных качеств и запросов человека обладают инструменты коучинга. Они позволяют обнаружить сильные стороны человека, помогают сформировать индивидуальную траекторию личностного и профессионального развития.

In the light of the change in the labor market an employee is oftentimes in need of substantive aid by an HR specialist or by a career consultant, in order to objectively assess own interests, abilities and talent. The results of HR specialist-assisted work make the basis of the employee's career development, help to give a boost to his or her most effective performance in the organization. Strong potential for analysis of a person's professional qualities and expectations lies in the coaching array of tools. These help to open up a person's strength areas, assist in shaping the individual personality and professional development track.



Ключевые слова: карьерное развитие, управление персоналом, коучинг.

Key words: career development, HR management, coaching.

Для цитирования: Попова А. В., Аксенова Т. Н. Коучинговые инструменты – ресурс карьерного развития сотрудников // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 41–45.

For citation: Popova A. V., Aksyonova T. N. Coaching Implements – Personnel Career Development Resource. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 41-45. (In Russ.).

Проблемы карьерного поиска и развития сегодня приобрели особую актуальность: современный рынок труда стремительно меняется. Аналитики предполагают, что к 2030 г. по всему миру исчезнет около 25% (до 800 млн) рабочих мест [3]. Повсеместно преобразуется содержание профессиональной деятельности, и становятся ненужными некоторые навыки (hard skills) компетенции. Вместе с тем работники, которые годами успешно справлялись со своими обязанностями, сегодня ощущают недостаток знаний и умений и вынуждены заботиться о формировании новых компетенций, соответствующих требованиям рынка. Многие работники заинтересованы в развитии своих способностей и раскрытии собственных талантов, и это желание часто согласуется с принципами кадровой политики организаций, так как компании сегодня ориентированы на максимальное использование потенциала каждого сотрудника.

Основная задача управления карьерой сотрудника – его профессиональная поддержка внутри компании

Работники нередко, несмотря на свой солидный профессиональный стаж, значимую должность и достаточную оплату труда, задаются вопросами: «Где еще можно применить мой опыт?», «Как начать вторую карьеру?», «Как открыть собственное дело?». В свою очередь, более молодые граждане – будущие специалисты, студенты вузов – порой не уверены в том, что станут работать по выбранной специальности. Одни плохо представляют себе, как найти первую работу, как реализоваться в профессии, другие осознают, что ошиблись в выборе карьеры. За этими установками порой стоят нереалистичные ожидания, завышенная самооценка, неумение ориентироваться на рынке труда и в трудоустройстве [1].

Независимо от возраста и исходных причин, люди приходят к тому, что им нужна помощь в профессиональной идентификации,

и для этого обращаются к специалистам, которые умеют выявлять подходящую для работника нишу на рынке труда, формировать индивидуальные карьерные планы и траектории.

Вопросы управления профессиональным развитием сотрудника входят в компетенцию карьерных консультантов и карьерных коучей. Карьерный консультант – эксперт в области подбора оптимального места работы. Он может провести экспертизу рынка труда, владеет принципами составления резюме, методиками развития персонала в компании. К нему обращаются за конкретными знаниями и рекомендациями. Карьерный коуч – специалист, который выступает «соавтором» содержания каждой встречи (сессии) с обратившимся к нему сотрудником. Он не дает рекомендаций. Миссия коуча – построить встречу таким образом, чтобы обратившийся к нему сотрудник сам сформулировал основные вопросы для проработки, определил цели взаимодействия с коучем и сам нашел ответы на эти вопросы в процессе взаимодействия.

Отвечать на вышеназванные запросы сотрудников могут внутренние специалисты организации. Чаще всего это консультанты по развитию персонала, по работе с кадровым резервом, талантами, специалисты по управлению персоналом. При планировании и развитии карьеры они опираются на знания о текущей ситуации и современных трендах на рынке труда. Они помогают человеку найти применение имеющихся у него компетенций к конкретной области труда, реализовать их в профессии (на должности). Основная задача управления карьерой сотрудника – его профессиональная поддержка внутри компании с учетом специфики, возможностей и потребностей организации.

Работа консультанта с персоналом компании состоит из нескольких этапов:

- 1 • определить интересы, способности и склонности сотрудников;
- 2 • оказать всестороннюю поддержку трудолюбивым и талантливым сотрудникам в продвижении внутри организации

с учетом их сильных сторон и потенциала;

- 3** • выявить для внутренних вакансий в компании наиболее подходящих кандидатов, способных достигать поставленных целей и исполнять должностные обязанности на высоком уровне;
- 4** • обеспечить максимально эффективное совпадение возможностей работников и предложений компании;
- 5** • наметить траекторию карьерного развития сотрудников.

Для диагностики способностей и профессиональных интересов персонала чаще всего используют формализованные процедуры – применяют стандартизированные опросники и тесты, организуют наблюдение, просят заполнить анкету и т. п.

С внутренним потенциалом сотрудника можно работать и с позиции коучинга [2]. Задача коуча – помочь человеку осознать свои сильные стороны, понять, каковы его интересы, таланты, и построить на этой основе индивидуальный карьерный и образовательный маршрут. Основные инструменты коучинговой работы – так называемые «сильные» вопросы, изучение автобиографии, использование метафор, игровых техник, шкалирование, визуализация и ряд других.

Один из популярных в мире и эффективных инструментов для выявления интересов, склонностей и талантов сотрудника – «Колесо карьеры». Это несколько модифицированная методика «Колеса жизненного баланса» Пола Дж. Майера [4], которая позволяет расставить приоритеты в карьере.

Для анализа потребностей сотрудника используется схема в виде круга, разделенного на секторы. Составляющие карьеры представлены в виде секторов, ширина которых определяется значимостью той или иной составляющей для конкретного человека. «Колесо карьеры» помогает определить, какие элементы профессионального пути сам работник считает наиболее важными, например: профессиональное развитие, доход, автономность принятия решений, удобный график, коллектив, призвание,

компетенции, увлеченность рабочим процессом. Определенные таким способом персональные ценности включаются в индивидуальный план развития сотрудника.

Еще один полезный инструмент – коучинговые «сильные» вопросы. Они начинаются с вопросительного слова и формулируются по принципу «кто я?». Вопросы подразумевают множественные ответы и предполагают превосходную степень того или иного качества личности, например: «Какие наилучшие качества в себе вы можете назвать?», «Самые интересные...?», «Наибольшие...?» или «Что у вас получается делать очень хорошо?», «Что вам нравится делать больше всего?», «Какое дело доставляет вам радость?», «Что вам приносит наибольшее удовлетворение?». Такие вопросы нацелены на идентификацию личных и профессиональных свойств и умений. Поскольку вопросы открытые, они стимулируют человека размышлять, анализировать собственную жизненную и профессиональную ситуацию, выстраивать перспективу своего развития. Они могут привести к инсайтам, принятию решений и, наконец, сподвигнуть на реальные поступки. Анализ полученных ответов позволяет определить перечень ключевых составляющих потенциала сотрудника, создать конкретный план действий, следование которому позволит достичь поставленной цели.

Третий инструмент, требующий упоминания, – матрица умений. На основе «Колеса карьеры» и ответов на коучинговые «сильные» вопросы сотрудник может составить матрицу умений – своего рода прототип профессиональных навыков. В ней он указывает все работы, какие способен выполнять, а затем выбирает из них те, которые потенциально могут быть монетизированы. Этот метод также позволяет предварительно определить потенциальные направления профессиональной реализации человека.

Интересный подход, взятый из арсенала психологов, – визуализация. Конкретным инструментом визуализации служит прием «линия времени». Сотруднику предлагается самостоятельно назвать ключевые периоды жизни (от рождения до смерти) и, обращаясь к прошлому, описать, какие интересы проявлялись

у него в том или ином возрасте, как они были им реализованы. Переходя к представлениям о будущем, можно задать вопрос: «Чем бы вы хотели заниматься через пять (десять, пятнадцать и т. д.) лет?» Анализ этапов жизни, выявление наиболее ярких достижений помогают сформировать список интересов человека. В линию времени можно добавить и те виды деятельности, которые были отмечены в матрице умений как перспективные. В итоге стратегия карьерного развития сотрудника в компании становится наглядной и, что главнее, более осознанной.

Анализ автобиографии направлен на выявление тех жизненных отрезков, когда у человека формировались наиболее яркие впечатления, воспоминания. В ходе обсуждения запомнившихся событий порой удается выявить склонности и умения сотрудника, которые можно задействовать в профессиональной деятельности.

Другой инструмент, работающий с биографическим контекстом, – «История достижений», или START. Метод предполагает детальный разбор наиболее значимой ситуации из жизни сотрудника, включая ее составляющие, по схеме:

S – situation (ситуация);

T – task, задача («Какая передо мной стояла задача?»);

A – action («Какие действия были мной предприняты?»);

R – result («Какой получен результат?»);

T – talent («Какие из талантов были мной проявлены?»).

 Работа с названным инструментом дает информацию о ресурсах личности, которые задействуются в наиболее трудных, важных случаях. Метод помогает выявить сильные стороны человека, пригодные для реализации в профессиональном развитии.

Использование метафоры – прием, основанный на проективных психологических механизмах. Он подразумевает метафоричное описание личности человека. К примеру, коуч может дать задание: «Представьте себя книгой. О чем могла бы быть эта кни-

га?». Или: «Вы решили взять вещь со стола – с какой вещью вы бы себя проассоциировали?». Еще вариант: «Какой образ, предмет, идея отражают ваше отношение к себе? К текущему положению дел? К окружающим? Какие действия возможны, исходя из этой метафоры? Как данная метафора вас ограничивает? Как бы вы изменили метафору, чтобы в вашей жизни произошли позитивные события? Какую новую метафору вы могли бы создать?». Описанный прием открывает путь к большому количеству инсайтов, позволяет по-иному взглянуть на себя, выявить свой скрытый потенциал.

Инструмент «Обратная связь 360°» предназначен для получения информации о сотруднике через опрос ближайшего круга знакомых – родственников, друзей, коллег, руководителей, других значимых людей. Сотрудник сам задает этим людям такие вопросы: «В чем, по-твоему, я являюсь экспертом?», «Чему у меня можно научиться?», «Какие три качества отличают меня от других людей?», «Какие сильные стороны ты видишь во мне?», «За какие мои качества, таланты, способности ты меня особенно ценишь?». Полученные сведения дадут работнику дополнительную мотивацию к профессиональному развитию.

Взглянуть на себя со стороны, сопоставить собственное представление о себе с мнением других людей позволяют «Окна Джохари». Сотруднику предлагается ответить на несколько вопросов, например: «Почему те свои качества, которые вы считаете сильными, другие люди в вас не видят?», «Как сделать так, чтобы остальные их увидели?», «Что это даст вам?», «Что это даст другим людям?», «Почему вы сами не назвали те качества, которые, по мнению других людей, являются вашими сильными сторонами? О чем говорят эти качества? Как они могут изменить вашу жизнь? Как их можно использовать в карьерном развитии?».

Базовый элемент самоопределения личности – выявление сфер деятельности, в которых сотрудник может достичь высокого профессионализма. С позиции теории и методики работы с персоналом, это ключ-

чевые области, где действия человека принесут ему блестящие практические результаты и наибольшее удовлетворение.

В завершение анализа коуч обсуждает с сотрудником возможные препятствия в развитии – те аспекты, которые мешают человеку стать таким, каким он хочет.

Итоги работы с коучем часто представляют в виде маршрутной карты индивидуального карьерного развития сотрудника. Специалист по управлению карьерой, всесторонне исследовав потенциал сотрудника, может предложить конкретные карьерные направления или внутренние вакансии в организации [5].

В настоящее время в Университете Правительства Москвы преподается дисциплина «Карьерный менеджмент». Студенты направ-

ления подготовки «Управление персоналом»¹ изучают основы построения карьеры, практики работы карьерного консультанта и карьерного менеджмента. Полученные знания позволят им не только эффективно выстроить собственную карьеру, но и помочь другим людям в профессиональном самоопределении. По окончании вуза молодые специалисты смогут внедрить новые практики развития персонала, разработанные университетом, в деятельность государственных структур и коммерческих компаний. Это повысит качество работы столичных организаций и поможет руководителям органов исполнительной власти города Москвы более эффективно управлять сотрудниками, реализовывая их профессиональный потенциал.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Больше половины студентов планируют работать по специальности // HeadHunter [веб-сайт]. 03.09.2019. URL: <https://hh.ru/article/25298> (дата обращения: 15.10.2020).
2. Толви У.-Т. Работа как внутренняя игра: раскрытие личного потенциала. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 299 с.
3. Касянчук Д. McKinsey: к 2030 году до 800 млн человек могут потерять рабочие места из-за роботов // Republic. 29.11.2017. URL: <https://republic.ru/posts/88036> (дата обращения: 15.10.2020).
4. Козлов Н. И. Колесо жизненного баланса // Психологос. Энциклопедия практической психологии [веб-сайт]. URL: <https://www.psychologos.ru/articles/view/koleso-zhiznennogo-balansa> (дата обращения: 15.10.2020).
5. Шер Б., Готтлиб Э. Мечтать не вредно. Как получить то, чего действительно хочешь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 336 с.

REFERENCES

1. More Than Half the Students Plan to Work in Their Degree Field. *HeadHunter* [website]. 03.09.2019. Available at: <https://hh.ru/article/25298> (accessed: 15.10.2020). (In Russ.).
2. Gallwey W. T. *The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2018. 299 p. (In Russ.).
3. Kasyanchuk D. McKinsey: by 2030 800 Million People May Lose Their Jobs for Robots. *Republic*, 29.11.2017. Available at: <https://republic.ru/posts/88036> (accessed: 15.10.2020). (In Russ.).
4. Kozlov N. I. Wheel of Life. *Psychologos. Practical psychology encyclopedia* [website]. Available at: <https://www.psychologos.ru/articles/view/koleso-zhiznennogo-balansa> (accessed: 15.10.2020). (In Russ.).
5. Sher B., Gottlieb E. *Wishcraft: How to Get What You Really Want*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2019. 336 p. (In Russ.).

¹ См.: Сульдина Г. А., Владимирова С. А. Управление персоналом: ключевые особенности образовательной программы Университета Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 32–35. – *Прим. ред.*



Центр подбора персонала Правительства Москвы: поиск и отбор лучших кадров для города

Moscow Government Staff Recruitment Center: Search and Selection of the Best Employees for the City

С 2019 г. Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы и Университет Правительства Москвы реализуют проект по созданию и развитию кадровых сервисов в системе управления городом. Из них наиболее востребованы поиск и отбор кандидатов, эффективно выполняемые Центром подбора персонала Правительства Москвы. Ключевыми элементами оптимизации работы центра оказались унификация методологии подбора кандидатов, использование профиля должности и современных методов отбора. Важную роль в совершенствовании процедуры подбора сыграл перевод ее этапов в цифровой формат. В частности, использование видеоинтервью и онлайн-тестирования существенно экономит время рекрутера и соискателя без потери качества. Заказчики Центра подбора персонала – руководители органов исполнительной власти и подведомственных учреждений. Центр выполняет функции внутреннего кадрового агентства, осуществляя точечный и массовый подбор, а также помогает комплектовать штат с нуля.

Since 2019 Moscow Government Department of PA and Personnel has been running the project of setting up and developing services in the city's urban management system. The most sought-after services are those of searching and screening of applicants, effectively realized by the Moscow Government Staff Recruitment Center. The key elements of the Center's practices are harmonization of the applicants' assortment methodologies, drawing on job profiles and modern screening methods. An important role in staff recruitment procedures has been played their switching to the digital format. In particular, online interviews and testing save considerable amount of time for both recruiter and aspirant in the absence of any quality loss. The recruitment Center's clients are heads of Moscow executive power bodies and their subordinated authorities. The Center performs as an internal recruiting agency while running targeted and mass assortment, and also helps recruit staff from square one.

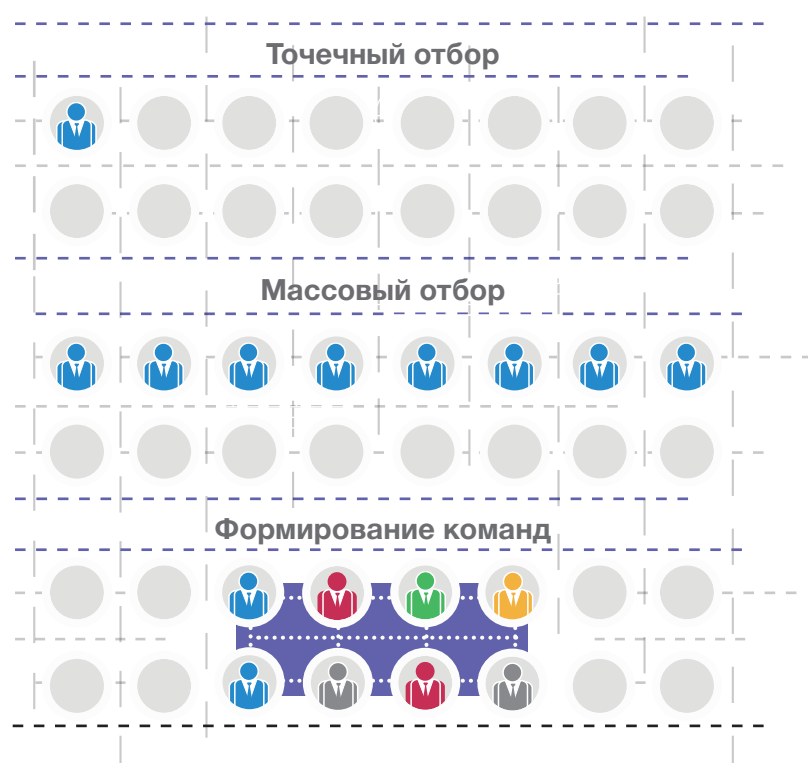


Ключевые слова: подбор персонала, оценка персонала, профиль должности, кадровые сервисы, видеоинтервью, прокторинг.

Key words: staff recruitment, personnel assessment, job profile, HR services, video interview, proctoring.

РИС. 1

Сервисы Центра подбора персонала Правительства Москвы



вать кандидатов и эффективнее закрывать вакансии. Так в январе 2020 г. на базе уже существующего подразделения был создан единый Центр подбора персонала Правительства Москвы.

Центр направленно продвигает бренд Правительства Москвы как надежного и современного работодателя и помогает руководителям структурных подразделений решать различные кадровые задачи, связанные с поиском нового персонала:

- подбор кандидата на вакантную должность после ухода сотрудника или его перехода на другую позицию;
- подбор сотрудников на новые вакансии, которые возникли при увеличении штата;
- замещение вакансии, которая не была актуальна в течение определенного времени.

В зависимости от поставленных задач центр использует разные сервисы подбора персонала (рис. 1). Часто бывает необходим точечный подбор, который позволяет закрыть любые, даже самые сложные для заполнения вакансии.

Подбор персонала для работы в структурах Правительства Москвы – одно из ключевых направлений кадрового менеджмента города. Более восьми лет при Аппарате Мэра и Правительства Москвы успешно функционирует Центр подбора персонала, который изначально занимался поиском сотрудников для Аппарата Мэра и Правительства Москвы и подведомственных организаций. В центр обращались и заказчики на этапе комплектования штата при запуске нового проекта. Так, в 2014–2015 гг. была проведена масштабная работа по трудоустройству медицинских работников в рамках проекта «Центр «Содействие»», организованного четырьмя структурами совместно – Департаментом здравоохранения города Москвы, Департаментом труда и занятости населения города Москвы, Управлением госслужбы и кадров Правительства Москвы и Университетом Правительства Москвы¹ провел открытый конкурс на должности инженеров технадзора и сметчиков для столичного Фонда капитального ремонта многоквартирных домов.

С 2019 г. Правительство Москвы реализует принципиально новую кадровую стратегию для города, которая воплотилась в проекте «Кадровые сервисы». Он нацелен на оказание помощи и поддержки руководителям органов исполнительной власти и подведомственных организаций в оптимизации кадровых процессов. Безусловно, функция подбора персонала не могла остаться без внимания. Структура Правительства Москвы самая диверсифицированная по кадровому составу в городе, поэтому возникла идея создать внутреннее «кадровое агентство», куда смогут обращаться все организации Правительства Москвы. Это позволило бы стандартизировать процедуры подбора персонала, объективнее оцени-

¹ См.: Жданова О. О. Оценка и тестирование персонала в кадровых проектах Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 1. С. 35–44.

Центр подбора ориентируется на запрос руководителя и учитывает требования профиля должности², чтобы предлагаемый кандидат соответствовал всем ожиданиям заказчика. Подбор может быть и массовым: за короткий срок рекрутеры центра заполняют большое количество однотипных позиций. Если нужно создать команду для нового подразделения или для выполнения конкретной задачи, то используется сервис формирования команд. В этом случае рекрутеры тщательно следят за тем, чтобы сотрудники дополняли друг друга в процессе работы.

Профиль должности позволяет заказчику быстро и точно оформить заявку на поиск сотрудника

Кандидатов отбирают на основе единой методологии с использованием инновационных инструментов рекрутинга. Ее ключевой элемент – профиль должности, «цифровой портрет» будущего сотрудника, отражающий необходимые характеристики и компетенции³. Профиль должности позволяет заказчику быстро и точно оформить заявку на поиск сотрудника. Рекрутерам он помогает повысить объективность и эффективность оценочных процедур. Профили должностей для структур Правительства Москвы разрабатывает Центр диагностики персонала, он же проводит различные оценочные процедуры. Поэтому два центра тесно сотрудничают друг с другом.

Основные функции Центра подбора персонала таковы:

- прием заявки на подбор с уточнением требований заказчика;
- отбор кандидатов – поиск потенциальных сотрудников, проведение видеоинтервью, предварительное он-

лайн-тестирование, собеседование с кандидатом (телефонное и очное);

- организация собеседования кандидатов с заказчиком;
- сопровождение одобренного кандидата до выхода на работу.

За решение названных задач в центре отвечают рекрутеры, старшие рекрутеры и администраторы. Руководит работой директор Н. Р. Дмитриева. Она же занимается разработкой методологии поиска и отбора сотрудников, подбором и адаптацией рекрутеров, поддержанием коммуникаций с заказчиками, подбором кандидатов на уникальные (эксклюзивные) вакансии и контролем качества услуг, предоставляемых ее подразделением.

Рекрутеры находят и отбирают кандидатов на рядовые вакансии, активно взаимодействуют с заказчиками и соискателями, координируют прохождение кандидатами всех необходимых оценочных процедур. К обязанностям старших рекрутеров относятся контроль за соблюдением методологии и контроль качества, точечный подбор кандидатов на сложные вакансии. Кроме того, старшие рекрутеры руководят группами рекрутеров и управляют коммуникацией с заказчиками.

Администраторы отвечают за техническое обеспечение собеседований и встреч (назначение даты, времени, заказ пропусков). Они информируют кандидатов о проведении отборочных мероприятий и контролируют их посещение. Первоначально в центре работало три человека, сейчас штат вырос до десяти сотрудников. В дальнейшем, с увеличением числа вакансий, планируется постепенное расширение штата.

Как именно происходит подбор сотрудника? Заказчик оформляет заявку, обращаясь к электронной базе профилей должностей (рис. 2), и согласует с рекрутером детали под-

² Профиль должности – описание должности, включающее в себя основной функционал, требования к квалификации, личностно-деловые и профессиональные компетенции.

³ См.: Фивейский В. Ю. Университет находит и разрабатывает лучшие HR-технологии для кадровой работы Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 3–9. – Прим. ред.

РИС. 2

Алгоритм поиска новых сотрудников в Центре подбора персонала Правительства Москвы



бора. Далее центр приступает к поиску кандидатов – открытому, закрытому или эксклюзивному (в зависимости от специфики заявки). Затем начинаются оценочные процедуры в очном и дистанционном форматах. Состав конкретных оценочных мероприятий зависит от заявки и направлен на проверку:

- компетенций, отраженных в профиле должности (проверяются базовые знания и навыки; личностно-деловые, управленческие, общие профессиональные, функциональные и отраслевые компетенции);
- профессиональных навыков (кандидат выполняет тестовые задания, разбирает кейсы).

Тесты делятся на обязательные и дополнительные. К первым относятся проверка знания русского языка и компьютерной грамотности, личностный опросник и опросник для оценки мотивации. Вторые связаны со спецификой деятельности, например, кандидатам из IT-сферы предлагаются технические задания, специалисты по закупкам проходят проверку на полиграфе и т. п. Формируется портфолио кандидата, поступающее заказчику вместе с резюме, сопроводительным письмом и рекомендациями с предыдущих мест работы.

Заказчик проводит собеседование, и если соискатель принимается на работу, то Центр подбора персонала сопровождает кандидата в течение всего процесса оформления до момента трудоустройства, а при необходимости – до окончания испытательного срока.

Для успешной работы Центра подбора персонала чрезвычайно важна обратная связь с заказчиком, так как она позволяет оценить эффективность работы рекрутеров. Если новый сотрудник покидает место после испытательного срока, центр займется поиском другого кандидата.

Большинство инструментов подбора персонала, используемых в центре, стандарти-

зировано и переведено в цифровой формат, и это существенно ускоряет поиск и оценку кандидатов. Так, видеоинтервьюирование – современная и удобная методика первичного отбора кандидатов. Видеоинтервью представляет собой видеозапись ответов кандидата на вопросы работодателя. Методика сокращает количество рутинных процедур, снижает расход времени на оценку и дает возможность познакомиться с большим числом кандидатов. Процесс отбора соответствует единому стандарту, все вопросы соискатель слышит впервые, время на ответ ограничено, и нет возможности перезаписать свой ответ. Интервьюирование в цифровой форме удобно тем, что кандидат может подготовить видеозапись в любое время, а рекрутер – точно так же в любое время просмотреть ее и при необходимости – изучить повторно.

Аналогичные преимущества дает и онлайн-тестирование: оно не требует физического присутствия кандидата в центре оценки и, как результат, экономит время специалистов. Кандидат может пройти тестирование в желаемое время, а для того чтобы онлайн-оценка была максимально объективна и защищена от недобросовестных манипуляций с его стороны, используется прокторинг – цифровое наблюдение за кандидатом во время тестирования⁴. Система прокторинга включает

⁴ См.: Жданова О. О., Филимонова Н. Ю., Хмара А. П. Дистанционная методика отбора кандидатов на стажировку в Правительство Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 36–42. – Прим. ред.



АНО «Центр аналитического развития социального сектора» (АНО ЦАРСС) – социально значимый проект.

Цель: содействовать развитию стратегических клинических компетенций, созданию на их базе современной системы поддержки врачебных решений.

Департамент экономики медицины АНО ЦАРСС разрабатывает методологию совершенствования тарифной политики, в том числе определяет показатели оценки деятельности медицинских организаций и показатели оценки качества эффективности медпомощи.

в себя 14 поведенческих трекеров – программ распознавания лица, анализа движений, фиксации звуков и т. д. – и позволяет получить максимально достоверные сведения о том, как кандидат проходит испытания.

В 2020 г. Центр подбора персонала участвовал в комплектации штата новых организаций в структуре Правительства Москвы. Среди них – АНО «Центр аналитического развития социального сектора» (АНО ЦАРСС), созданная распоряжением Мэра Москвы для совершенствования системы здравоохранения в столице.

Обращение в Центр подбора персонала экономит главный ресурс заказчиков – время

За год с участием Центра подбора персонала в штат АНО ЦАРСС было привлечено около 15–20% новых сотрудников, в том числе IT-специалисты, аналитики и эксперты-медики, умеющие сопровождать процесс создания технологических карт на медицинские услуги, взаимодействовать с рабочими группами врачей из пилотных медицинских организаций, участвовать в разработке методологии расчета тарифа, анализировать показатели.

В нынешнем году Центр подбора персонала вел работу по формированию штата АНО «Московский инновационный кластер», заполняя вакансии продакт-менеджеров, ме-

неджеров по управлению персоналом, специалистов по закупкам, специалистов по юриспруденции, администраторов – всего порядка 20–30% от общей численности персонала. Цель создания кластера – формирование в столице благоприятных условий для производителей высокотехнологичной продукции, готовых ориентироваться на экспорт.

Центр подбора персонала продолжает заниматься комплектованием команд АНО «Московский экспортный центр». Идет поиск сотрудников на разные должности – от руководящих позиций до рядовых специалистов.

В условиях пандемии COVID-19 Центр подбора персонала успешно адаптировался к новым обстоятельствам. Перевод кадровых сервисов, включая подбор персонала, в цифровой формат позволил продолжить поиск сотрудников в дистанционном режиме, не снижая качества предоставляемых услуг. Число заявок несколько сократилось в связи с временным замораживанием вакансий, требующих присутствия в офисе, но по-прежнему нужны специалисты практически во всех направлениях деятельности, в том числе в финансовом менеджменте, IT, бизнес-аналитике, сфере закупок, маркетинге.

Итоги реализации проекта «Кадровые сервисы» свидетельствуют о том, что подбор кадров – наиболее востребованная услуга среди руководителей органов власти Правительства Москвы и подведомственных учреждений. Обращение в Центр подбора персонала экономит главный ресурс заказчиков – время. Центр готов отвечать на новые вызовы и развиваться вместе со своими заказчиками и партнерами, искать оптимальные решения, улучшая кадровую работу в столице.

Материал подготовлен к печати

**Е. М. Романовой,
Н. Р. Дмитриевой,
Е. Ю. Колетвиновой**



В. Н. ЖУКОВ

заместитель генерального директора по корпоративному управлению АО «Технополис «Москва»

УДК [005.963+331.363]:004

V. N. ZHUKOV

Deputy General Director for Corporate Governance of "Technopolis "Moscow"



О. В. РОМАНОВА

контрактный управляющий ГБОУ Школа № 1770

O. V. ROMANOVA

Contract Manager of School No. 1770 (Moscow)



Т. А. СВАРНИК

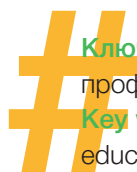
заместитель директора ГБОУ Школа № 1584

T. A. SVARNIK

Deputy Director of School No. 1584 (Moscow)

Дополнительное профессиональное образование: основные тренды в эпоху цифровизации

Supplementary Professional Education: the Main Trends in the Digital Age



Ключевые слова: цифровизация, онлайн-платформа, повышение квалификации, дополнительное профессиональное образование, непрерывное обучение, персонализация обучения.

Key words: digitalization, online platform, professional development, supplementary professional education, lifelong education, personalized learning.

Для цитирования: Жуков В. Н., Романова О. В., Сварник Т. А. Дополнительное профессиональное образование: основные тренды в эпоху цифровизации // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 51–55.

For citation: Zhukov V. N., Romanova O. V., Svarnik T. A. Supplementary Professional Education: the Main Trends in the Digital Age. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 51-55. (In Russ.).

Цифровые технологии в настоящее время очень активно внедряются во все профессиональные сферы, меняя содержание, методику и техники работы самых разных специалистов. Поэтому люди, желающие сохранить высокий уровень компетентности, вынуждены регулярно обращаться на курсы повышения квалификации и заниматься самообразованием. Идея непрерывного обучения в течение жизни превратилась в главный мотив современности на фоне цифровизации. Но современные технологии позволяют по-новому организовывать и процесс повышения квалификации персонала. В этой области образования активно развивается направление, основанное на взаимодействии с обучающимися при помощи онлайн-платформ. Одна из самых интересных на сегодня технологий – электронная платформа, позволяющая составлять индивидуальные обучающие программы.

With the current active digitalization of all walks of life, changing working contents, methods and technics, those specialists who strive for maintaining high levels of competence are bound to turn to professional development courses, as well as to learn on their own. The idea of lifelong learning has become the pivotal motif of our times against the background of digitalization. But modern technologies make it possible to organize professional development process for personnel in a fresh new way. Professional development has witnessed an active proliferation of a notion of interaction with students through online platforms. One of the most attractive technologies today is a digital platform that allows put together individual training programs.

Сегодня, при повсеместном активном распространении цифровых технологий, каждый из нас рано или поздно приходит к пониманию того, что многие профессиональные навыки устаревают быстрее, чем их успевают освоить до уровня мастерства. Непрерывность обучения – это не концепция будущего, а часть окружающей нас действительности. Как идти в ногу с этой действительностью, а лучше – быть на шаг впереди? Ученые и практики отмечают, что постоянное, целенаправленное обучение – это достойный ответ на многочисленные вызовы цифровизации.

Непрерывность обучения – это не концепция будущего, а часть окружающей нас действительности

На эффективность профессиональной деятельности сегодня оказывают влияние не только уже хорошо изученные факторы (к примеру, мотивация сотрудника), но и абсолютно новые, такие как перенасыщение информацией. Непрерывный поток самых разных сведений, буквально обрушивающийся на человека через различные каналы коммуникации, в первую очередь СМИ и социальные сети, отвлекает от

приоритетных профессиональных задач, а иногда провоцирует трудности в определении самой приоритетности. Избыток информации, ее противоречивость нарушают производственный процесс, мешая принятию решений. «Какие именно изменения законодательства нужно учитывать в первую очередь?», «Где именно искать ответы в спорных ситуациях?» – это одни из самых частых вопросов, возникающих ежедневно перед многими специалистами. Компетентный работник должен уметь эффективно работать с большим массивом данных и быстро в нем ориентироваться. Таким образом, доступность информации изменила процесс построения карьерных треков [4].

Другая актуальная проблема современности – автоматизация процессов на производстве. Рутинные операции можно полностью передать машине, но в настоящий момент не хватает специалистов, обладающих достаточными знаниями цифровых технологий, чтобы работать с этими машинами.

Новые подходы в повышении квалификации и профессиональной переподготовке специалистов сегодня, как и раньше, опираются на перечень навыков, описанных Ж. Делором в 1996 г. [7]. Они позволяют индивиду адаптироваться к изменениям:

-
- учиться действовать (навыки, которые необходимы для профессиональной деятельности в данный момент времени и которые понадобятся в будущем, в том числе умение адаптироваться к изменяющимся рабочим условиям);
 - учиться знать (понимание сути информации, умелое владение обучающим инструментарием для постоянного личностного развития);
 - учиться жить в окружении других индивидов и сотрудничать (умение эффективно коммуницировать с окружающими людьми, уметь сглаживать конфликтные ситуации, открывать для себя другие культуры, познавать личность другого человека, повышать потенциал социума, развивать личностные способности и компетенции, укреплять социальную интеграцию и устойчивость);
 - учиться учиться (умение учиться в течение всей жизни);
 - учиться быть (образование, которое помогает индивиду развиваться всесторонне).
-

Современные цифровые технологии позволяют по-новому взглянуть на процесс повышения квалификации работников и трансформировать его. Так, во всем мире набирают популярность образовательные программы, включающие в себя различные формы геймификации [2]. Однако не менее важным для системы образования оказался другой тренд. Среди самых популярных в обучении для профессионалов находится направление LEP (англ. learning experience platform). Основная его идея – взаимодействие с обучаемыми при помощи онлайн-платформы. Каждый ее пользователь для доступа к системе проходит верификацию. В личном кабинете слушателя (студента) можно отслеживать путь обучения и прогресс. Названная технология обучения основана на двух популярных концепциях – персонализации обучения и широком применении технологии Big Data [5]. Наиболее полно технологию характеризует такой термин, как «цифровой профиль обучающегося». Анализ персональных данных пользователей, информации об их успевае-

мости, о наиболее интересных учебных задачах, потенциальных возможностях карьерного и личностного роста позволяет составить максимально подробный индивидуальный профиль. С его помощью можно максимально точно вести оценку успешности обучения и корректировать учебный трек.

Технология EdTech позволяет создавать программы непрерывного обучения для любого человека, основываясь на его индивидуальных характеристиках

Российская компания TalentTech, которая уже несколько лет участвует в разработках и совершенствовании системы профессионального развития, состоит в списке двадцати лучших IT-брендов страны [5]. Одна из самых перспективных технологий, используемых компанией для развития образования, – это технология EdTech. На ее базе создана платформа, которая дает возможность составлять уникальные обучающие комплексы курсов переквалификации и повышения квалификации для каждого конкретного пользователя. Иными словами, технология EdTech позволяет создавать программы непрерывного обучения для любого человека, основываясь на его индивидуальных характеристиках.

Популярность технологии в настоящее время растет повсеместно. Среди мировых лидеров в области создания программ дистанционного персонального образования на базе технологий EdTech находится российская компания Eduson. В числе применяемых ею методов:

-
- онлайн-библиотека курсов, имеющая тематическую разбивку. Курсы в автоматическом режиме предлагаются обучающемуся на основании расширенной фильтрации обучающего контента;
 - интерактивный инструмент для обучения переговорам, включающий тренажеры, которые умеют распознавать человеческую речь, симуляции различных ситуаций и видеорепетиции;
 - технологии виртуальной реальности, в том числе тактильная технология (создание

тактильных ощущений в виртуальной реальности) для более полного погружения в процесс обучения.

Специалисты Университета Правительства Москвы проводят постоянный мониторинг рынка труда, чтобы выявить наиболее востребованные компетенции, необходимые руководителям

Развитие мотивации и максимальную вовлеченность в обучение на базе EdTech обеспечивают подходы и методики, объединенные в несколько направлений:

- 1 • Адаптивные системы обучения (поиск оптимального пути обучения студента, основанный на его цифровом профиле).
- 2 • Микрообучение (разделение учебного материала на очень мелкие фрагменты и включение его в таком виде в обучение).
- 3 • Моделирование виртуального пространства и создание виртуальных классов для поддержания формата, характерного для традиционного образовательного процесса.
- 4 • Обучение с использованием геймификации (широкое применение игровых систем в обучении).
- 5 • Ориентация на самообучение (смещение направленности образовательного процесса в сторону самообразования).
- 6 • Обучение, основанное на социальной вовлеченности (вовлечение в учебу при помощи игровых систем и онлайн-семинаров).
- 7 • Персонализация обучения с использованием искусственного интеллекта (использование виртуального помощника).

Системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки сегодня обязаны отвечать вызовам цифровизации. Поэтому специалисты Университета Правительства Москвы проводят постоянный мониторинг рынка труда, чтобы выявить наиболее востребованные компетенции, необходимые

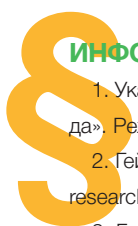
руководителям, менеджерам. На основе полученных данных они обновляют обучающие форматы и модели программ дополнительного профессионального образования. Так, на кафедре управления государственными и муниципальными закупками был создан особый комплекс требований к содержанию программ. Свою актуальность и незаменимость комплекс доказал при экстренном переходе на удаленный режим работы в период самоизоляции. Плановую подготовку слушателей удалось продолжить во многом благодаря разработанному ранее контенту для смешанного обучения.

Вышеперечисленные цифровые технологии – это широкий спектр возможностей для модернизации и оптимизации процесса обучения. Они позволяют разрабатывать оптимальные варианты образовательных программ, подбирать обучающий контент и форматы обучения [3, 6]. Кафедра управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы имеет богатый опыт в области дополнительного образования. Анализ программ повышения квалификации и профессиональной подготовки специалистов в сфере закупок позволяет представить процесс обучения индивида как последовательность из четырех этапов:

- 1 • Неосознанная некомпетентность (индивид действует спонтанно и произвольно, не оценивает уровень своих знаний, не понимает, каковы его личностные и профессиональные потребности, не видит пути дальнейшего развития).
- 2 • Осознанная некомпетентность (индивид четко понимает, что ему не хватает знаний и умений).
- 3 • Осознанная компетентность (индивид понимает, каковы его компетенции, активно их применяет, оценивая свою деятельность по результату).
- 4 • Неосознанная компетентность (индивид действует спонтанно и произвольно, используя свои знания и умения на уровне моторики).

Эта последовательность может служить основой для построения индивидуальных образовательных треков слушателей. Она помогает понять, какие именно форматы обучения нужны обучаемому, какие его компетенции нужны в развитии, и затем адресно предлагать

обучающие программы. Такой подход к повышению квалификации персонала будет способствовать эффективному кадровому обеспечению всех отраслей экономики в условиях цифровизации и будет отвечать национальным целям развития Российской Федерации [1].



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Геймификация в обучении сотрудников // Интерфакс [веб-сайт]. 12.04.2019. URL: <https://academia.interfax.ru/ru/analytics/research/2794> (дата обращения: 30.10.2020).
3. Гладиллина И. П. Кадровое обеспечение закупок в условиях цифровой трансформации // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. Ежегодник. Вып. 3. Ч. 1. М.: ИНИОН РАН, 2020. С. 298–300.
4. Заболотная В. А. Обучение как драйвер изменения поведения: предпосылки и практические подходы // Пульс EduTech. 2020. № 2 (13). URL: <https://edutechclub.sberbank-school.ru/all/edutechpulgeb> (дата обращения: 22.10.2020).
5. Обзор рынка образовательных технологий // Пульс EduTech. 2020. № 2 (13). URL: <https://edutechclub.sberbank-school.ru/all/edutechpulgeb> (дата обращения: 22.10.2020).
6. Онлайн-конференция «Антикризисное управление закупками 2020». URL: <https://www.cfo-russia.ru/meropriyatiya/zakupki2020> (дата обращения: 30.10.2020).
7. Delor J. Learning: The Treasure Within. UNESCO Publishing, 1996. 226 p.

REFERENCES

1. Decree of the President of the Russian Federation of 21.07.2020 no. 474 "On national development goals of the Russian Federation for the period until 2030". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Gamification in Personnel Training. *Interfax* [website], 12.04.2019. Available at: <https://academia.interfax.ru/ru/analytics/research/2794> (accessed: 30.10.2020). (In Russ.).
3. Gladilina I. P. HR Support of Procurement Under Digital Transformation Conditions. *Bolshaya Evraziya razvitiye bezopasnost sotrudnichestvo* [Greater Eurasia: development, security, cooperation]. *Yearbook. Vol. 3, p. 1*. Moscow: INION RAN, 2020. Pp. 298-300. (In Russ.).
4. Zabolotnaya V. A. Training as a Driver of Behavioral Changes: Premises and Practical Approaches. *Pulse EduTech*, 2020, no. 2 (13). Available at: <https://edutechclub.sberbank-school.ru/all/edutechpulgeb> (accessed: 22.10.2020). (In Russ.).
5. Review of Educational Technologies Market. *Pulse EduTech*, 2020, no. 2 (13). Available at: <https://edutechclub.sberbank-school.ru/all/edutechpulgeb> (accessed: 22.10.2020). (In Russ.).
6. "Procurement Crisis Management 2020" Online Conference. 2020. Available at: <https://www.cfo-russia.ru/meropriyatiya/zakupki2020> (accessed: 30.10.2020). (In Russ.).
7. Delor J. Learning: *The Treasure Within*. UNESCO Publishing, 1996. 226 p.



Н. Н. КУЗЬМИНА

заместитель председателя Федерации независимых профсоюзов России, ректор Академии труда и социальных отношений, кандидат экономических наук

УДК 331.105.44(470+571)

N. N. KUZMINA

Deputy Chairman of Russia's Independent Trade Union Federation, Rector of the Academy of Labor and Social Relations, PhD in Economics

Социальное партнерство в сфере труда: к тридцатилетию Федерации независимых профсоюзов России

Social Partnership in Labor Relations: to Commemorate Russia's Independent Trade Union Federation's 30th Anniversary

На протяжении нескольких десятилетий в экономике нашей страны происходили изменения, связанные со сменой политической системы и форм хозяйствования. Перемены продолжаются, однако сегодня на первый план среди факторов реструктуризации экономического пространства выходит цифровизация. На рынке труда заметны существенные подвижки, и некоторые из них свидетельствуют о снижении социальной защищенности работников. Иное, чем десятилетия назад, положение в обществе занимают социальные институты, отвечающие за регуляцию отношений на рынке труда, – профсоюзы. Об их функциях у многих людей сегодня нет четкого представления, между тем профсоюзы – это та сила, которая определяет взаимосвязи работников, работодателей и государства. О приоритетах, задачах и деятельности профсоюзного движения, о влиянии трипартизма на общество и рынок труда рассказала заместитель председателя Федерации независимых профсоюзов России Н. Н. Кузьмина. В своем интервью журналу она охарактеризовала такое явление современности, как прекариат, обрисовала планы федерации по снижению его негативного влияния на общество и перспективы профсоюзного движения в России.

In the course of a few decades changes were in train in our country's economy as a result of the change of the political system and business pattern. Changes are still in progress, but amid the factors of restructuring the economic domain digitalization is coming to the fore. Substantial headway is noticeable in labor market, a number of which are witness to the lowering of workers' social security. The stature of social institutions responsible for regulation of the labor market – the trade unions has notably changed in the last decades. People lack the notion of trade unions functions today, while they become a dramatic force that determines the relationship between the workers, the employers and the state. Deputy Chairman of Russia's Independent Trade Unions Federation N. N. Kuzmina gave an account of priorities, tasks and activities of the trade unions' movement and the effects of tripartisanship system on the labor market. In her interview to the Herald she characterized the phenomenon of "precariat", outlined the Federations plans to reduce its impact on society, as well as offered her outlook for the future of the trade union movement in Russia.



Ключевые слова: профсоюз, социальное партнерство, трипартизм, социально-трудовые отношения.

Key words: trade union, social partnership, tripartisanship system, social and labor relations trade union, social partnership, tripartisanship system, social and labor relations.

Для цитирования: Кузьмина Н. Н. Социальное партнерство в сфере труда: к тридцатилетию Федерации независимых профсоюзов России // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 56–60.

For citation: Kuzmina N. N. Social Partnership in Labor Relations: to Commemorate Russia's Independent Trade Union Federation's 30th Anniversary. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 56-60. (In Russ.).

■ **Нина Николаевна, в 2020 г. Федерации независимых профсоюзов России (ФНПР) исполняется 30 лет. Вы начали работать здесь как специалист 1-й категории, а с 2009 г. занимаете должность заместителя председателя ФНПР. С какими трудностями столкнулась федерация в ходе своего становления и развития? Какие основные достижения отечественного профсоюзного движения Вы могли бы отметить?**

В аппарат ФНПР я пришла в сентябре 2000 г., и к тому моменту федерация уже была крупнейшим объединением профсоюзов. После крушения старой общественно-политической системы, смены государственности им пришлось модернизировать формы и методы работы для эффективного решения новых задач, свойственных жесткому рыночному хозяйствованию. В советские времена профсоюзы были встроены в систему государственной власти, управления производством и распределения общественных благ. Теперь они занимают полярное положение относительно бизнеса и власти при антипрофсоюзной риторике в СМИ. Старшее поколение хорошо помнит девяностые годы: обвал производства, взаимные неплатежи предприятий, рост безработицы, астрономические долги по выплатам зарплат, пенсий, стипендий, социальных пособий, беспрецедентное снижение цены труда и качества жизни большинства граждан. Среди реалий того времени – массовые забастовки, акции протеста, многомиллионные коллективные действия профсоюзов. ФНПР побудила власть и бизнес искать компромиссы в области социального развития. К 2000 г. федерация пользовалась высоким авторитетом среди членов международного профсоюзного движения, поэтому неудивительно, что ее представители занимали ключевые посты в руководстве международных профцентров и Административном совете Международной организации труда.

■ **В рамках ежегодной Недели профсоюзов в 2019 г. состоялась VI Международная научно-практическая конференция «Мир труда в XXI веке: трипартизм в цифровой трансформации». Что такое трипартизм и какова его роль в обществе?**

Трипартизм – это система трехстороннего представительства (государства, работников и работодателей) в процессе регулирования социально-трудовых отношений. В нашей стране основным органом социального партнерства в сфере труда является Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений (РТК). В регионах тоже создаются трехсторонние комиссии, действующие на аналогичных принципах. Законы субъектов Российской Федерации, положения, утверждаемые представительными органами местного самоуправления, регламентируют образование и деятельность территориальных трехсторонних комиссий. На федеральном уровне или на уровне субъектов могут возникать отраслевые (межотраслевые) комиссии. Они проводят коллективные переговоры, готовят проекты соглашений, заключают соглашения. Территориальные комиссии действуют самостоятельно, не подчиняясь комиссиям более высокого уровня. Однако РТК может рекомендовать комиссиям другого уровня принять те или иные решения, а Правительство Российской Федерации вправе влиять на позицию власти в этих комиссиях.

Трипартизм – это система трехстороннего представительства (государства, работников и работодателей) в процессе регулирования социально-трудовых отношений

■ **Вы являетесь заместителем координатора профсоюзной стороны РТК, представляющей общероссийские объединения профсоюзов. Как бы Вы оценили ее роль в развитии отношений между государством и двумя другими сторонами?**

РТК была создана в 1992 г. указом Президента Российской Федерации и является постоянно действующим органом согласования социально-экономических интересов федеральных органов государственной власти, общероссийских объединений профессиональных союзов и общероссийских объединений работодателей при выработке общих принципов регулирования социально-трудовых отношений на федеральном

Разделы генерального соглашения между сторонами Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений (РТК)

1	Экономическая политика
2	Заработная плата, доходы и уровень жизни населения
3	Развитие рынка труда и содействие занятости населения
4	Социальное страхование, социальная защита, развитие отраслей социальной сферы
5	Условия и охрана труда, промышленная и экологическая безопасность
6	Социально-экономические проблемы развития регионов России, в том числе районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей
7	Развитие социального партнерства и координация действий сторон соглашения

уровне. Основные ее задачи – ведение коллективных переговоров и подготовка проекта так называемого генерального соглашения между тремя сторонами комиссии на очередной период, заключение и, конечно, организация выполнения соглашения. Генеральное соглашение заключается между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации.

С юридической точки зрения, генеральное соглашение – это правовой акт уровня Рос-

сийской Федерации, регулирующий трудовые отношения между работниками и работодателями. Его предназначение – задавать общий вектор всем другим соглашениям, затрагивающим вопросы социального партнерства в сфере труда: отраслевым (межотраслевым), региональным (межрегиональным) и локальным (коллективным договорам).

Комиссия, как уже было сказано, формируется из представителей общероссийских объединений профессиональных союзов, общероссийских объединений работодателей и федеральных органов государственной власти на основе соблюдения принципов паритетности и равноправия сторон. Количество членов от каждой из сторон не может превышать 30 человек.

Каждая из сторон самостоятельно определяет персональный состав своих представителей и порядок их ротации. Координатор РТК утверждается Президентом Российской Федерации и не является ее членом. Сейчас эту позицию занимает Т. А. Голикова. Координатором правительственной стороны РТК выступает федеральный министр. Он отвечает за выработку политики в сфере труда и социального развития, и сегодня это – министр труда и соцзащиты Российской Федерации А. О. Котяков. Сторону работодателей возглавляет президент Российского союза промышленников и предпринимателей А. Н. Шохин, а в качестве координатора стороны профсоюзов с 1993 г. выступает председатель ФНПР М. В. Шмаков.

В структуре РТК формируются постоянно действующие рабочие группы. Сейчас их семь – по количеству разделов действующего генерального соглашения.

Каждая из рабочих групп рассматривает вопросы своего раздела. Стороны РТК привлекают к работе ученых, специалистов, экспертов для решения вопросов об экспертизе проектов федеральных законов, постановлений и распоряжений правительства, приказов, иных распорядительных актов, касающихся социально-трудовых отношений. В 2020 г. истекает срок действия нынешнего генерального соглашения, и сейчас идут переговоры по подготовке проекта генерального соглашения на новый период.

■ **Сегодня сфера трудовых отношений, как, впрочем, и другие области социальной жизни, претерпевает заметные изменения, связанные с перестройками в экономике. Одно из актуальных событий современности – появление прекариата, нового социального класса. Насколько значимо это явление, на Ваш взгляд?**

Прекариат не является классом в общепринятом понимании. Этим термином социологи обозначают всех, кто социально не устроен, занят в социально незащищенных формах деятельности, имеет низкие доходы, лишен социальных гарантий. К этой группе причисляют также людей, стабильно занятых на временной работе. В мире на их долю приходится 30–40% трудоспособного населения. К прекариату относятся работающие неполный рабочий день, те, кто перебивается сезонными и случайными приработками. В эту категорию входят самозанятые, пользующиеся платформами-агрегаторами, те, кто работает на половину или иную часть ставки, на временных должностях, вне штата, получая зарплату «в конверте» и т. п.

Прекариат – угроза стабильному развитию. Это явление стало особенно заметным в XXI в., в том числе потому, что порождено современной стадией капитализма. Прекариат – это вызов и профсоюзному движению. До сих пор профсоюзы объединяли фабрично-заводских рабочих и офисных служащих, но сейчас мы видим, что такая форма занятости постепенно сменяется занятостью нестабильной, негарантированной и незащищенной. Поэтому теперь перед профсоюзами стоит задача объединить в своих рядах самозанятых, которые зачастую выполняют те же функции, что и ранее, когда были стабильно занятыми, а также «платформенных» и неформальных работников. Всем им необходимо обеспечить должный уровень охраны труда, достойный доход и социальную защиту. Именно такой приоритет зафиксирован в решениях X съезда ФНПР в мае прошлого года. Уверена, что в новом генеральном соглашении проблема прекаризации занятости будет отражена.

■ **Пандемия коронавируса в этом году стала серьезным испытанием для работников и работодателей: резкий переход на удаленную работу, снижение производительности и даже приостановка деятельности предприятий привели к снижению доходов физических и юридических лиц. ФНПР активно включилась в антикризисную работу: это и защита прав медицинских работников, и помощь Пенсионному фонду России в обработке данных для выплат гражданам положенных пособий. Какие еще меры поддержки необходимы, по мнению профсоюзов, для дальнейшего восстановления экономики после пандемии?**

Прекариат – угроза стабильному развитию. Это явление стало особенно заметным в XXI в.

Нужно, чтобы организации работали при растущем внутреннем платежеспособном спросе. Для чего была приостановлена деятельность предприятий и организаций? Для того чтобы прервать цепочки передачи вируса от человека к человеку и позволить медицинским учреждениям подготовиться к пиковым нагрузкам. Ослаблена система здравоохранения была именно в силу хронического недофинансирования, что профсоюзы отмечали еще на этапе обсуждения планов реформирования отрасли. Сегодня нам надо научиться жить и работать в условиях сохраняющихся эпидемиологических рисков. Изменения в социально-трудовой сфере должны происходить только на основе диалога общества и власти. Об этом четко говорится в стратегии Международной организации труда по преодолению последствий пандемии. Законодательство об охране труда должно быть усилено, а число и полномочия инспекторов труда – увеличены. Любые поправки в трудовое законодательство необходимо согласовывать с профсоюзами. Практика показывает: игнорирование их позиции дорого обходится обществу.

■ **ФНПР недавно разработала законопроект о внесении поправок в Трудовой**

кодекс, регулирующих организацию удаленной работы. Расскажите, пожалуйста, почему вы посчитали нужным составить такой документ.

Наша цель – обеспечить каждому члену профсоюза высокий уровень зарплаты и социальных гарантий

В апреле ФНПР направила в РТК свои предложения по правовому регулированию работы, временно организованной вне стационарного рабочего места у работодателя. На наш взгляд, в дополнительное соглашение о временном выполнении трудовой функции вне стационарного рабочего места нужно включить ряд дополнительных позиций. По-нашему мнению, в нем должны быть отражены основания для перевода сотрудника на дистанционный режим – семейные обстоятельства, состояние здоровья, чрезвычайные обстоятельства, препятствующие выполнению трудовых функций на стационарном рабочем месте под контролем работодателя. Кроме того, необходимо указывать срок действия дополнительного соглашения, средства и способы связи с сотрудником для решения рабочих вопросов (Интернет, телефонная связь, в том числе мобильная, и т. п.), условия электронного взаимодействия между работодателем и работником, включая правила обмена электронными копиями документов; периоды времени, когда работник должен быть доступен для связи с работодателем; порядок и сроки представления работниками отчетов о выполненной работе; порядок и сроки обеспечения работников оборудованием,

компьютерными программами и мобильными приложениями, средствами защиты информации и иными средствами, необходимыми для исполнения трудовых функций. Наконец, следует отразить порядок и сроки возмещения расходов, связанных с выполнением временной удаленной работы. На основе предложений ФНПР был разработан проект федерального закона о регулировании дистанционной и временной удаленной работы, принятый в первом чтении 21 июня 2020 г. Законопроект, можно сказать, имеет четырех авторов: его разрабатывали три стороны РТК и парламентарии.

■ В Москве, ключевом экономическом и промышленном центре России, роль профсоюзов особенно велика. Какие основные задачи ставит перед собой московское профсоюзное движение?

Обособленного московского профсоюзного движения у нас нет. Существует Московская федерация профсоюзов (МФП), и это членская организация ФНПР. Она является стороной московского регионального трехстороннего соглашения. Составляющие МФП горкомы профсоюзов – это структуры общероссийских профсоюзов. Все вместе мы, как единое целое, работаем для того, чтобы на каждого члена профсоюза распространялись соглашение и коллективный договор. Наша цель – обеспечить каждому члену профсоюза высокий уровень зарплаты и социальных гарантий, потому что профсоюзы – это организации коллективной защиты работниками своих законных прав и интересов в сфере труда.

Беседовала **Е. Ю. Колетвинова**



А. А. НИСТАРОВА

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

УДК 005.3

A. A. NISTAROVA

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

Мегаамбиции или мегариски: уроки ответственности и работа над ошибками

Mega-Ambitions or Mega-Risks: Lessons on Responsibility and Error Analysis

Современный темп жизни стал одной из причин серьезных трансформаций сознания человека. Перемены вынуждают руководителей использовать целый ряд уловок, которые упрощают и ускоряют процесс принятия решений, касающихся реализации мегапроектов, но решения не всегда удачны. В своей книге «Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций» Бент Фливбьорг с соавторами предлагает пошаговую инструкцию для «работы над ошибками» по планируемым проектам, призывает к повышению ответственности всех участников демократического процесса принятия решений и к снижению рисков в «обществе риска».

Modern pace of life is leading to an increasingly drastic development into the mind of a human being as well as to his way of thinking on ambient reality. It exerts its power over using a range of “loopholes” to simplify and expedite the decision-making on the projects. In their book “Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition”, Bent Flyvbjerg and co-authors provide step-by-step guidance on the future projects’ “error analysis.” They call for greater responsibility of every person involved into democratic decision-making process and ask for risk mitigation in the “risk society.”



Ключевые слова: мегапроект, экологический аудит, риск-менеджмент.

Key words: megaproject, environmental audit, risk management.

Для цитирования: Нистарова А. А. Мегаамбиции или мегариски: уроки ответственности и работа над ошибками // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 61–64.

For citation: Nistarova A. A. Mega-Ambitions or Mega-Risks: Lessons on Responsibility and Error Analysis. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 61-64. (In Russ.).

Конец XX и начало XXI в. ознаменовались коренными изменениями в укладе жизни обывателей благодаря многократному увеличению ранее привычных для человечества скоростей глобализации. Ускорение было обусловлено научно-технической революцией в транспортной и цифровой сферах. Стремительность глобализационных процессов обострила взаимозависимость разных частей мира, трансформировала восприятие пространства и времени, как бы сократив расстояние между телами и изменив однонаправленность времени от прошлого к будущему.

Мегапроекты современности стали своего рода попыткой преодоления заостренности типичных представлений о времени и пространстве, воплощением «независимости» от пространства и времени. Они далеко не всегда доступны физическому восприятию и могут существовать, например, в сфере политики (проведение полномасштабной президентской кампании, формирование единой Европы под воздействием процессов европейской интеграции). Они могут находить выражение в сфере безопасности (обеспечение экологической безопасности на новом «Шелковом пути», развитие инфраструктуры безопасности городской среды). Век цифровых технологий способствовал появлению подобных проектов еще и в виртуальной реальности (построение архитектуры безопасности критической информационной инфраструктуры, создание эффективной системы кибербезопасности мобильных ИТ-сервисов государственных организаций). Те современные мегапроекты, которые сохранили свое физическое воплощение, увеличились в количестве и себестоимости и стали катализаторами глобальных изменений в модели мирового менеджмента. Зачастую они ассоциируются с экономическим ростом и эффективным управлением.

В своей книге «Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций» Бент Фливиборг с соавторами обсуждает противоречивые сведения, порождаемые реализацией крупнейших проектов нашего времени. На примере свы-

ше десятка воплощенных в жизнь и планируемых проектов он акцентирует внимание на особенностях и недостатках экспертизы и процесса принятия решений. Эти изъясны и нюансы на практике приводят к существенным проблемам. В результате профессор Фливиборг и соавторы формулируют «парадокс мегапроектов».

По мнению авторов, принципиальное значение имеет не только и не столько «анатомия» каждого из рассмотренных ими мегапроектов, но отсутствие прозрачности, участия граждан в принятии решений – так называемый дефицит демократии. На протяжении многих веков выдающиеся мыслители подчеркивали значимость человека в формировании политического устройства, называя его *homo politicus*. От участия личности зависят как глубина демократических преобразований в обществе, так и успех политических и административных решений.

В результате своего исследования Б. Фливиборг и соавторы приходят к выводу: неудовлетворенность мегапроектом со стороны гражданского общества тем выше, чем больше дистанцировано общество от непосредственного принятия решения. Неравенство в доступе к процессу принятия решений в итоге негативно сказывается на перераспределении рисков и уровне ответственности. Оно не дает возможности представителям гражданского общества (информированным и активным гражданам) идентифицировать себя в рамках мегапроекта.

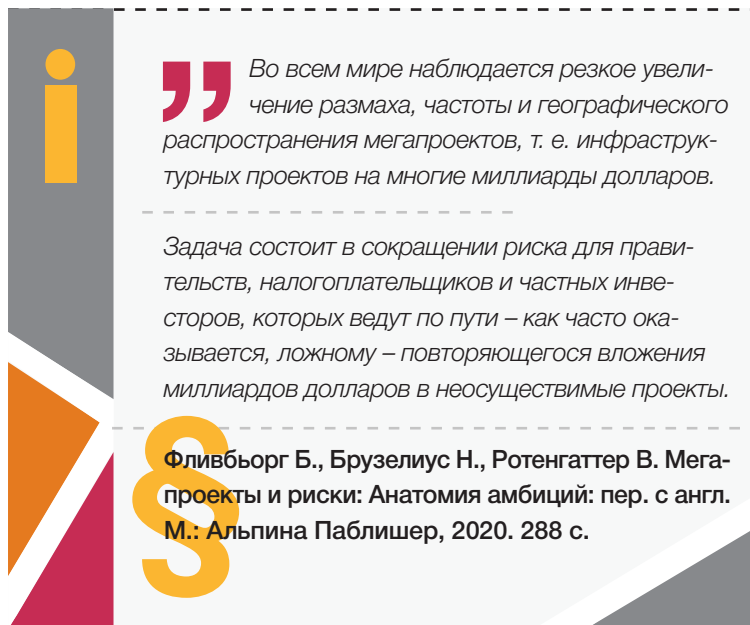
В гносеологическом представлении первые предпосылки значимости коллегиального и совещательного подходов, равно как и потребность устранить субъективизм, проявились еще в античности в рамках элейской школы. Так, в ходе бесед философы противопоставляли «эпистемы» (подлинные знания) «доксам» (общепринятому мнению). В наши дни в практике местного самоуправления и на муниципальном уровне мнение представителей профессионального сообщества (политиков, управленцев, ученых, бизнесменов, НПО, СМИ и др.) подобным образом противопоставляется мнению

представителей гражданского общества. Синтез мнений двух сторон позволяет найти универсальное и приемлемое для всех решение. Аналогичный опыт авторы рекомендуют перенять и использовать в управлении крупнейшими мегапроектами.

Второй значимой проблемой в мегапроектах, согласно рассуждениям авторов, является неизбежность излишних расходов. Они изучили достаточное количество транспортных и иных проектов, сопоставили прогнозируемую и реальную стоимость и выявили тенденцию, наблюдаемую во всех крупных проектах, – существенную (от 25 до 1 900%) недооценку затрат в ходе предварительной оценки проекта. Однако больше всего авторов поразила преднамеренная и неизбежная природа такого явления: стратегическое искажение данных в целях получения одобрения для запуска проекта. В качестве одной из мер по улучшению сложившейся ситуации предлагается модернизировать процедуры финансовой оценки и ввести организационные мероприятия по контролю затрат, включив в них уголовное наказание за повторяющиеся или намеренные ошибки в подсчетах.

Третьей проблемой, затрагивающей жизнеспособность мегапроекта, по мнению авторов, является прогнозирование спроса. Здесь избежать ошибок также весьма затруднительно. Оценочные рамки предполагаемого спроса на железнодорожные и автомобильные мегапроекты варьируют в среднем в диапазоне от 20 до 65%, зачастую не в пользу проекта. По результатам диагностики причин авторы книги выделяют семь позиций, повышающих степень неопределенности прогнозов. Среди них особое место занимают несовершенство системы моделирования, противодействующее способности предвидеть потерю доли рынка; резкое изменение экзогенных факторов (в социальной и политической сферах); невыполнение обещаний в отношении политических действий.

Своеобразным «врагом» фактической жизнеспособности мегапроекта по отношению к прогнозируемой авторы считают «сверхоп-



тимизм на этапах планирования». По их мнению, он представляет серьезную угрозу для эффективного использования государственных фондов. Ответственные лица, узнай они заранее об этой угрозе, вполне вероятно, или вообще отказались бы от реализации проекта, или трансформировали бы его в кардинально другую форму. В результате исследования ряда проектов, проведенного Всемирным банком, было выявлено, что «сверхоптимизм» является скорее правилом, чем исключением. Основная проблема состоит в том, что препятствия к оптимистическим оценкам оказываются незначительны, если сравнивать их с силой стимулов представлять проекты таким образом, чтобы выделенные на проект деньги не достались другим участникам конкурса. В качестве превентивной меры авторы предлагают повесить ответственность сторон, вовлеченных в разработку и реализацию проекта.

Среди прочих моментов как отдельную проблемную область Б. Флиvbьорг и его коллеги затрагивают «практику обмана» в мегапроектах и пытаются «докопаться до истины» в поиске мотивов, которыми руководствуются аналитики. Так, некоторые планировщики признавались в намеренных занижении стоимости и завышении объема финансовой поддержки проекта, чтобы удовлетворить интересы местных выборных чиновников. Другие обвиняли руководство в принуждении их к фальсификации данных так, чтобы они соответствовали стандартам для запуска проекта. Такая откровенность причастных к мегапроектам лиц – безусловно, явление весьма редкое. Как показывает исследование, практика

осознанного формирования ложесведений серьезно затрудняет и диагностику реальной востребованности проекта.

Еще одним важным вопросом в рамках расчета рисков мегапроекта авторы называют необходимость проводить экологический аудит для корректной оценки воздействия будущего проекта на окружающую среду. Точность анализа оценочного экологического влияния для большей части рассмотренных мегапроектов не превысила 44%, что доказывает необходимость экологической адаптации проектов к нуждам заинтересованных лиц. В качестве существенных недостатков выявлены, во-первых, безразличие властных структур, общественности и разработчиков к проблеме, а во-вторых, отсутствие обязательных организационных требований к проведению аудита. Чтобы решить эти проблемы, авторы предлагают ввести четко установленные критерии и сроки оценки, указывать ее масштабы и надежность, гарантированную общественным мониторингом.

На мировую сцену в качестве субъектов, реализующих мегапроекты, выходят глобальные города. Москва не является исключением

Что касается опасных последствий в целом, промоутеры неизменно демонстрируют уверенность в неумолимом экономическом росте вследствие реализации того или иного мегапроекта. Такого рода оптимизм все чаще вызывает серьезные подозрения в неблагонадежности заверений со стороны заинтересованных лиц. Они подтверждаются практикой реализованных проектов. Главным образом четко определяется связь между интересом различных кругов к инвестициям в инфраструктуру и стоимостью аренды, которую вкладчики получают после запуска проекта.

Не оставляют авторы без внимания и важность анализа рисков. Как правило, диапазон его чувствительности варьирует в пределах $\pm 10\text{--}20\%$, что отнюдь не является

отражением «добросовестной практики». Необходимо получать адекватную информацию о рисках с опорой на полный анализ всех параметров проекта и с учетом в том числе и неблагоприятных последствий.

В условиях дефицита рабочих мест мегапроекты нередко дают привлекательную перспективу, например, в решении проблемы сокращения безработицы. Они также повышают национальный престиж государств, причастных к реализации проектов.

Принцип историзма, использованный в исследовании значимых мегапроектов, позволяет понять, что масштаб проекта чаще всего не коррелирует с уровнем компетентности управления этим проектом. Таким образом, не только сами инфраструктурные мегапроекты нуждаются в грамотном риск-менеджменте – нужно создавать механизмы координации управленческих решений и консолидации ресурсов. Авторы предлагают конкретные шаги, направленные как на снижение рисков, так и на оптимизацию общих усилий при разработке проекта.

В последние годы на мировую сцену в качестве субъектов, реализующих мегапроекты, выходят глобальные города. Москва не является исключением. Столичный мегаполис активно вовлечен в процесс создания новейших проектов, не только конкурентоспособных на международном рынке, но и задающих высокую планку для других крупных городов. Выход мегапроектов на субрегиональный уровень является примером их «ситивизации» (от англ. city – «город»), а соответственно, будет требовать новых подходов к управлению.

«Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций» – серьезная, но интересная книга, рекомендованная к прочтению каждому управленцу. В ней представлены варианты решения проблем, связанных с мегапроектами, и предложены уникальные наработки. Их грамотное использование в управленческой деятельности будет способствовать устойчивому развитию, позволит компетентно выявлять вероятные точки роста и учитывать возможные риски.

Главный редактор –

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

Редакционная коллегия

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

Учредитель и издатель:

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

Адрес редакции и издателя:

107045, Москва, ул. Сретенка, д. 28.

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

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

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

**В оформлении обложки № 4 (50) использовано
изображение главного здания Технополиса
«Москва». В оформлении статей использованы
фотографии из архивов авторов.**

**Материалы подготовлены при информационной
поддержке СПС «КонсультантПлюс».**

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

Редактор Карпова Т. В.
Переводчик Колодников В. И.
Корректор Нехотина Т. В.
**Художественное редактирование,
компьютерная верстка** – Касимов Н. Н.
Рисунок на обложке – Дубровская Н. П.
Фото на с. 2 обложки – Падалко Н. Ю.

0+

Тираж 600 экз.

Подписано в печать 04.12.2020.

Дата выхода в свет 18.12.2020.

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

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

Отпечатано с готового оригинал-макета

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

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

**Распространение в государственных организациях
города Москвы — бесплатно.**

Подписной индекс в каталоге

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

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

Бакалавриат

Направление подготовки	Направленность/Профиль	
38.03.04 Государственное и муниципальное управление	• Управление городским хозяйством • Управление цифровыми проектами города • Социально-культурное развитие мегаполиса • Управление государственными услугами	Очная, 4 года
38.03.02 Менеджмент	• Корпоративное управление • Менеджмент организации / российско-чешская программа: диплом Университета Правительства Москвы по направлению «Менеджмент» и диплом Пражского экономического университета по направлению «Экономика предприятия и менеджмент»	
38.03.01 Экономика	• Экономика и финансы организаций	
40.03.01 Юриспруденция	• Правовое регулирование деятельности органов государственной власти • Правовое регулирование гражданско-правовых отношений	
41.03.05 Международные отношения	• Международные и внешнеэкономические связи	
38.03.03 Управление персоналом	• Управление персоналом организации • Управление персоналом в международных организациях, компаниях и дипломатических представительствах	Очно-заочная, 4,5 года

Магистратура

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

Аспирантура

Направление подготовки	Профиль программы	
38.06.01 Экономика	• Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе региональная экономика) • Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе менеджмент)	Очная, 3 года

Университет Правительства Москвы



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

www.mguu.ru, info@mguu.ru
facebook.com/mguu.ru
vk.com/mguu_ru
instagram.com/mguuupm

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

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

