

**Матвеев Тимофей Андреевич**

Магистрант

**Направление:** Государственное и муниципальное управление

**Магистерская программа:** Государственная и муниципальная служба

**Оценка уровня сформированности профессиональных компетенций  
муниципальных служащих (на примере Администрации г.о. Балашиха)**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию практических аспектов внедрения компетентностного подхода в систему кадрового менеджмента муниципальной службы. Целью работы является оценка текущего уровня владения ключевыми профессиональными компетенциями муниципальных служащих Администрации городского округа Балашиха и выявление на этой основе приоритетных направлений совершенствования системы профессионального развития. Методологическую базу исследования составили анализ нормативно-правовых актов, анкетирование 48 муниципальных служащих и экспертные интервью с руководителями структурных подразделений. В ходе исследования выявлены существенные разрывы между требуемым и фактическим уровнями развития стратегических, цифровых и коммуникативных компетенций. Обоснована необходимость перехода от формально-хронологического принципа повышения квалификации к компетентностно-ориентированной модели обучения, интегрированной с задачами социально-экономического развития муниципального образования.

**Ключевые слова:** компетентностный подход, муниципальная служба, профессиональное развитие, модель компетенций, оценка персонала, кадровый потенциал, городской округ Балашиха.

Трансформация системы публичного управления в Российской Федерации, сопровождающаяся цифровизацией государственных и муниципальных услуг, внедрением проектных методов работы и повышением требований граждан к

качеству администрирования, актуализирует проблему профессионального развития кадрового состава органов местного самоуправления. Как справедливо отмечает А.О. Биджиев, в современных условиях акцент смещается с формального наличия диплома о профильном образовании на реальное владение набором компетенций, позволяющих эффективно решать нестандартные задачи с использованием государственных информационных систем [3].

Компетентностный подход, прочно утвердившийся в корпоративном секторе, постепенно институционализируется и в системе государственной и муниципальной службы. Однако, как показывает анализ научной литературы, существует определённый терминологический дуализм: понятие «компетенция» трактуется одновременно в правовом ключе (как совокупность властных полномочий) и в образовательно-управленческом (как совокупность знаний, навыков и личностных качеств, обеспечивающих эффективное выполнение должностных обязанностей). Компетентность же подразумевает практическую, деятельностную реализацию этих знаний и навыков на основе полученного профессионального опыта [4]. Именно второй, деятельностный подход заложен в основу настоящего исследования.

Цель автора – оценка текущего уровня сформированности ключевых профессиональных компетенций муниципальных служащих Администрации городского округа Балашиха для выявления кадровых дефицитов и обоснования приоритетных направлений совершенствования системы профессионального развития.

Для достижения поставленной цели решались следующие исследовательские задачи: 1) определить перечень ключевых компетенций, релевантных для современной муниципальной службы; 2) разработать инструментарий оценки уровня их сформированности; 3) провести эмпирическое исследование на базе Администрации г.о. Балашиха; 4) интерпретировать полученные результаты и сформулировать рекомендации.

Методологическая база исследования носила комплексный характер и включала три основных компонента. Во-первых, был проведён анализ нормативно-правовой базы, регуливающей вопросы муниципальной службы и

квалификационных требований к служащим, включая актуальную редакцию Федерального закона № 25-ФЗ и законодательство Московской области [1, 2]. Во-вторых, изучены современные научные подходы к моделированию компетенций, в том числе разработки Высшей школы государственного управления РАНХиГС, где в 2025 году были подготовлены базовые модели компетенций для руководителей и специалистов органов публичной власти [5]. В-третьих, использованы эмпирические методы сбора первичных данных — анкетирование и экспертное интервью.

На основе теоретического анализа были выделены три интегральные группы компетенций, подлежащих оценке:

1. Цифровая грамотность – владение государственными информационными системами (ГИС), специализированным программным обеспечением, навыки работы с большими массивами данных и цифровыми сервисами оказания муниципальных услуг.

2. Коммуникативная эффективность – способность к конструктивному взаимодействию с гражданами (в том числе при работе с обращениями), навыки межведомственной координации, владение техниками деловой переписки и публичных выступлений.

3. Стратегическое мышление – владение методами проектного управления, навыки стратегического планирования, способность к анализу социально-экономической ситуации и принятию управленческих решений в условиях неопределённости.

Эмпирическое исследование проводилось в период с сентября по декабрь 2025 года на базе Администрации городского округа Балашиха Московской области. Выборочную совокупность составили 48 муниципальных служащих из различных структурных подразделений (управление экономики, управление ЖКХ, правовое управление, отдел по работе с обращениями граждан и другие). Репрезентативность выборки обеспечивалась пропорциональным представительством различных категорий должностей: руководители – 12 человек (25%), специалисты – 36 человек (75%). Стаж муниципальной службы респондентов варьировался от 1 года до 18 лет.

Инструментарий оценки представлял собой структурированную анкету, в которой респондентам предлагалось осуществить самооценку уровня владения каждой из компетенций по пятибалльной шкале (где 1 – минимальный уровень, 5 – экспертный уровень). Параллельно эксперты – руководители структурных подразделений (5 человек) – оценивали требуемый (эталонный) уровень развития тех же компетенций для эффективного выполнения должностных обязанностей. Сопоставление самооценок служащих с экспертными эталонными значениями позволило выявить количественно измеримые разрывы (дефициты компетенций).

Результаты анкетирования и экспертной оценки позволили составить объективную картину профессиональных дефицитов, характерных для кадрового состава Администрации г.о. Балашиха. Обобщённые данные представлены в таблице.

Таблица

Сравнительный анализ требуемого и фактического уровня компетенций муниципальных служащих Администрации г.о. Балашиха

Группа компетенций	Требуемый уровень (экспертная оценка)	Фактический средний балл (самооценка)	Разрыв (дефицит)
1	2	3	4
Цифровая грамотность	4,5	2,8	-1,7
Коммуникативная эффективность	4,0	3,1	-0,9
Стратегическое мышление	4,5	2,1	-2,4

Анализ полученных данных позволяет сделать несколько принципиально важных выводов.

Во-первых, наибольший разрыв между требуемым и реальным уровнями зафиксирован по группе «Стратегическое мышление» (-2,4 балла). Это свидетельствует о том, что значительная часть муниципальных служащих ориентирована преимущественно на тактические, исполнительские функции и испытывает серьёзные затруднения в области проектного управления, стратегического планирования и анализа комплексных социально-экономических

проблем муниципального образования. Данный дефицит представляет собой критический барьер для перехода к проектной модели муниципального управления, декларируемой на федеральном уровне.

Во-вторых, обращает на себя внимание существенный разрыв в уровне цифровых компетенций (-1,7 балла). При эталонном требовании в 4,5 балла фактический средний балл составил лишь 2,8. Это особенно тревожно с учётом того, что Московская область является одним из лидеров цифровой трансформации государственного управления, активно внедряет региональные информационные системы и платформы оказания электронных услуг населению. Полученные данные коррелируют с выводами А.О. Биджиева, подчёркивающего, что цифровые компетенции становятся ключевым элементом профессионализма современных служащих, а их дефицит напрямую влияет на качество публичного управления [3].

В-третьих, относительно благополучной выглядит ситуация с коммуникативными компетенциями, хотя и здесь разрыв в 0,9 балла не позволяет говорить о полном соответствии требованиям. Служащие демонстрируют базовые навыки взаимодействия с гражданами и коллегами, однако для эффективной работы в условиях возрастающей конфликтности публичной сферы и усложнения коммуникационных каналов этого недостаточно.

Экспертные интервью с руководителями подразделений позволили углубить понимание причин выявленных дефицитов. Были названы следующие системные проблемы: а) несоответствие тематики программ повышения квалификации реальным потребностям служащих и стратегическим задачам муниципалитета; б) преобладание лекционных, теоретизированных форматов обучения при дефиците практико-ориентированных тренингов и мастер-классов; в) отсутствие индивидуальных планов профессионального развития, учитывающих как текущий уровень компетенций конкретного служащего, так и требования его должности.

Эти наблюдения согласуются с общероссийской тенденцией, зафиксированной в научной литературе. Так, И.Ю. Андрюхина отмечает, что существующие методы оценки кадрового состава на государственной и муниципальной службе требуют кардинального обновления, поскольку традиционные подходы, ориентированные на

формальные показатели (стаж, образование, отсутствие дисциплинарных взысканий), препятствуют отбору и продвижению специалистов, обладающих творческим мышлением, инициативностью и готовностью к инновациям [4].

Важно подчеркнуть, что проблема носит не локальный, а системный характер. Подтверждением этому служит инициатива Высшей школы государственного управления РАНХиГС, которая в 2025 году разработала и предложила для внедрения базовую модель компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти [5]. Данная модель призвана унифицировать подходы к оценке и развитию кадров на всех уровнях публичного управления и может служить методологическим ориентиром для муниципальных образований.

#### Выводы и рекомендации

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы и практические рекомендации.

1. Существующая в Администрации г.о. Балашиха система профессионального развития кадров требует переориентации с формально-хронологического принципа (накопление часов повышения квалификации раз в три года) на компетентностно-ориентированную модель, основанную на регулярной диагностике дефицитов и адресном их устранении.

2. Выявленные количественные разрывы в уровнях развития стратегических, цифровых и коммуникативных компетенций должны служить основой для корректировки учебных планов и программ дополнительного профессионального образования муниципальных служащих. Приоритетными направлениями обучения должны стать: проектное управление и стратегическое планирование; практическое освоение государственных информационных систем Московской области; технологии эффективной коммуникации и управления конфликтами.

3. Для институционализации компетентностного подхода необходима разработка и утверждение локальной модели компетенций, адаптированной к стратегическим приоритетам социально-экономического развития городского округа

Балашиха и учитывающей методические рекомендации федерального уровня [5] и требования регионального законодательства [1].

4. Целесообразно внедрение системы индивидуальных планов профессионального развития (ИППР) для каждого муниципального служащего, которые бы формировались по результатам регулярной оценки компетенций и увязывали карьерные ожидания служащего с потребностями Администрации.

Перспективы дальнейших исследований автор связывает с разработкой и апробацией модели компетенций муниципальных служащих г.о. Балашиха, а также с оценкой социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития кадров.

### Литература

1. Закон Московской области от 19 апреля 2024 г. № 70/2024-ОЗ «О внесении изменения в Закон Московской области «О муниципальной службе в Московской области» (принят постановлением Московской областной Думы от 12 апреля 2024 г. № 14/82-П) (документ не вступил в силу) / [Электронный ресурс] / URL: <https://base.garant.ru/408926401/> (дата обращения: 01.05.2026).

2. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (последняя редакция) / [Электронный ресурс] / URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/?ysclid=mpe0adsbik446603579](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/?ysclid=mpe0adsbik446603579)

3. Биджиев А.О. Модель подготовки будущих государственных и муниципальных служащих к профессиональной деятельности с использованием средств государственных информационных систем // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2024. – № 5 (104). С. 122–129.

4. Галиахметова А.Э., Богатырева М.Р. Компетентностный подход к профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих // Экономические исследования и разработки. 2024. № 1. С. 130-134.

5. Андрюхина И.Ю. Совершенствование методов оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих // Государственная служба. 2024. № 2 (148). С. 101–106.

6. Базовая модель компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения / [Электронный ресурс] / URL: <https://gspm.ranepa.ru/novosti/vshgu-prezidentskoj-akademii-vyipustila-dva-posobiya-dlya-kadrovyx-sluzhb-gosstruktur/> (дата обращения: 01.05.2026).

@Бюллетень магистранта 2026 №3