

**Матвеев Тимофей Андреевич**

Магистрант

**Направление:** Государственное и муниципальное управление

**Магистерская программа:** Государственная и муниципальная служба

**Нормативно-правовые и методические основы оценки профессиональных компетенций муниципальных служащих (на примере г.о. Балашиха)**

**Аннотация.** В статье проводится комплексный анализ нормативно-правовой базы, регулирующей оценку профессиональных компетенций муниципальных служащих, и современных методических подходов к такой оценке. Актуальность темы обусловлена переходом к проектной модели муниципального управления и цифровой трансформацией публичных услуг, что требует принципиально новых подходов к кадровому обеспечению органов местного самоуправления. Систематизированы положения федерального и регионального законодательства по состоянию на 2026 год, представлена научно обоснованная типология компетенций, подробно рассмотрены ролевая модель распределения проектных компетенций А.М. Назаровой, методические разработки Министерства труда РФ и ВШГУ РАНХиГС. На примере городского округа Балашиха Московской области выявлена специфика реализации общих принципов оценки на муниципальном уровне, сформулированы перспективные направления развития кадровых технологий.

**Ключевые слова:** муниципальная служба, компетентностный подход, оценка персонала, нормативно-правовое регулирование, проектные компетенции, аттестация, методики оценки, городской округ Балашиха.

Система муниципального управления в Российской Федерации переживает период глубокой трансформации. Переход к проектным принципам работы, масштабная цифровизация процессов оказания публичных услуг, усложнение социально-экономической повестки муниципальных образований – всё это принципиально меняет требования к кадровому составу органов местного

самоуправления. В этих условиях традиционные подходы к оценке персонала, основанные преимущественно на формальных критериях (наличие профильного образования, требуемый стаж, отсутствие дисциплинарных взысканий), перестают отвечать реальным управленческим потребностям.

Как подчёркивает А.М. Назарова, на современном этапе ключевое значение приобретает не столько формальное соответствие квалификационным требованиям, сколько реальная способность служащего эффективно действовать в нестандартных ситуациях, принимать обоснованные стратегические решения, работать в проектных командах и достигать измеримых результатов [5]. Именно компетентностный подход, прочно утвердившийся в корпоративном секторе и постепенно институционализируемый в публичном управлении, позволяет перевести оценку персонала из формально-юридической плоскости в практико-ориентированную.

Целью данной статьи является систематизация нормативно-правовых и методических основ оценки профессиональных компетенций муниципальных служащих применительно к условиям городского округа Балашиха Московской области.

Для достижения цели решались следующие задачи: 1) проанализировать актуальную нормативно-правовую базу федерального и регионального уровней; 2) представить научно обоснованную типологию ключевых компетенций; 3) обобщить современные научные подходы и конкретные методики оценки; 4) выявить специфику реализации общих принципов оценки компетенций в практике Администрации г.о. Балашиха.

Правовое регулирование оценки профессиональных компетенций муниципальных служащих имеет выраженную трёхуровневую структуру, включающую федеральный, региональный и муниципальный уровни. Каждый уровень обладает собственной компетенцией и конкретизирует требования к служащим применительно к масштабу регулирования.

Федеральный уровень. Фундаментальным документом является Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [2]. По состоянию на 2026 год закон действует в редакции от 28 декабря

2025 года (№ 505-ФЗ), что свидетельствует о непрерывном совершенствовании законодательства и его адаптации к современным вызовам.

Статья 9 закона устанавливает три обязательных элемента квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы: 1) уровень профессионального образования; 2) стаж муниципальной службы или работы по специальности; 3) профессиональные знания и умения, необходимые для исполнения должностных обязанностей. Принципиально важно, что конкретный перечень знаний и умений определяется должностной инструкцией в зависимости от области и вида профессиональной деятельности служащего. Это создаёт правовую основу для внедрения дифференцированного компетентного подхода, учитывающего специфику каждой должности.

Ключевым механизмом оценки профессионализма выступает аттестация, регламентированная статьёй 18 закона № 25-ФЗ. Аттестация проводится один раз в три года для определения соответствия муниципального служащего замещаемой должности. По результатам аттестации комиссия принимает одно из трёх решений: соответствует замещаемой должности; соответствует при условии получения дополнительного профессионального образования; не соответствует. Аттестационная комиссия также вправе давать рекомендации о поощрении служащего или о включении его в кадровый резерв.

Важным элементом федерального регулирования является статья 22 закона № 25-ФЗ, регламентирующая конкурсный отбор на вакантные должности муниципальной службы. Конкурс предполагает оценку профессионального уровня претендентов, их соответствия квалификационным требованиям, что на практике реализуется через тестирование, собеседование и выполнение практических заданий.

Региональный уровень. Законодательство субъектов Российской Федерации конкретизирует федеральные нормы с учётом региональной специфики. В Московской области базовым документом является Закон «О муниципальной службе в Московской области», в который 19 апреля 2024 года был внесён ряд изменений Законом № 70/2024-ОЗ, уточнившим порядок заключения договора о целевом обучении с обязательством последующего прохождения муниципальной службы [1].

Принятые поправки направлены на реализацию принципа взаимосвязи государственной гражданской службы и муниципальной службы, которая обеспечивается в том числе посредством единства требований к подготовке кадров для органов публичной власти.

Муниципальный уровень. Регулирование вопросов муниципальной службы на местном уровне осуществляется в соответствии с федеральным и региональным законодательством и конкретизируется в местных нормативных актах. Основным инструментом детализации требований к служащим выступают должностные инструкции, которые разрабатываются на основе утверждаемых в установленном порядке типовых квалификационных требований. Кроме того, важным механизмом развития кадрового потенциала являются муниципальные программы развития муниципальной службы. Как показывает анализ региональной и муниципальной правотворческой практики, подобные программы утверждаются и реализуются во многих субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях [6]. Типовыми целями таких программ выступают: повышение квалификации служащих, формирование и эффективное использование кадрового резерва, внедрение современных методов подбора и оценки кадров, разработка методических рекомендаций по ключевым аспектам кадровой работы.

Современные научные подходы к оценке персонала выходят далеко за рамки формальных требований к образованию и стажу, фокусируясь на реальном профессиональном поведении, способности к развитию и результативности деятельности. На основании анализа актуальной научной литературы и нормативной базы можно выделить пять ключевых групп компетенций, релевантных для оценки муниципальных служащих.

Управленческие проектные компетенции приобретают особое значение в связи с внедрением проектного подхода в деятельность органов власти. Они включают навыки стратегического планирования, управления сроками, бюджетом и рисками проектов, руководства проектными командами, мониторинга и контроля исполнения проектных мероприятий. Именно эта группа компетенций становится определяющей

при переходе от традиционной функциональной модели управления к проектно-ориентированной.

Коммуникационные и командные компетенции охватывают способность к эффективному внутрикорпоративному взаимодействию, межведомственной координации, конструктивной работе с обращениями граждан, взаимодействию с общественными объединениями и средствами массовой информации. Как показывают исследования, именно коммуникативные компетенции в значительной степени определяют качество оказания муниципальных услуг и уровень доверия населения к органам власти [3].

Цифровые компетенции включают уверенное владение специализированным программным обеспечением для управления проектами, навыки обработки и анализа больших массивов данных, использование государственных и муниципальных информационных систем, цифровых платформ оказания услуг. Актуальность этой группы компетенций стремительно возрастает в условиях цифровой трансформации публичного управления [4].

Правовые и антикоррупционные компетенции предполагают глубокое знание законодательства Российской Федерации, субъекта РФ и муниципальных правовых актов, неукоснительное соблюдение требований о противодействии коррупции, служебной этики, ограничений и запретов, связанных с муниципальной службой.

Результативные компетенции выражаются в ориентации на достижение конкретных измеримых результатов, ключевых показателей эффективности, способности добиваться целевых показателей, установленных муниципальными программами и планами работы.

Анализ современных научных публикаций 2024–2026 годов показывает смещение фокуса с универсальных оценок на ролевые модели, учитывающие специфику должностных функций и иерархический уровень служащего.

Наиболее проработанной в этом направлении является ролевая модель распределения проектных компетенций, предложенная А.М. Назаровой в 2026 году [5]. Автор выделяет три роли в проектном управлении: куратор проекта (стратегический уровень), руководитель проекта (тактический уровень) и участник

проекта (операционный уровень). Для каждой роли определены четыре блока компетенций: результативные, процессно-проектные, командно-коммуникационные и цифровые. Модель обеспечивает адресность обучения, прозрачную основу карьерного роста и может быть адаптирована к специфике конкретного муниципального образования.

Значимым методическим документом являются «Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности», разработанные Министерством труда и социальной защиты РФ. Хотя формально документ адресован госслужащим, его положения применимы и к муниципальному уровню. Рекомендации предусматривают квалификационный экзамен из двух частей: теоретической (тестирование) и практической (решение кейсов, оценка портфолио, самооценка). Компетенции подразделяются на персонально-управленческие и прикладные.

Исследования А.А. Агулова, Д.С. Филипенко и Ю.С. Ширяевой подтверждают необходимость трансформации проектного управления в муниципалитетах, подчёркивая, что без адекватной оценки компетенций невозможно сформировать эффективные проектные команды [3]. Их выводы коррелируют с общероссийской тенденцией — разработкой базовых моделей компетенций для органов публичной власти, осуществляемой ВШГУ РАНХиГС [4].

Анализ официальной информации и нормативных документов муниципального уровня позволяет выделить ряд особенностей реализации компетентного подхода в Администрации г.о. Балашиха.

Во-первых, Администрация устанавливает дифференцированные квалификационные требования к образованию: для высших и главных должностей — не ниже специалитета или магистратуры, для ведущих и старших — высшее образование, для младших — среднее профессиональное. Аналогично дифференцированы и стажевые требования.

Во-вторых, в числе ограничений для поступления на службу особо выделена близкая степень родства с главой муниципального образования при

непосредственной подчинённости, что конкретизирует федеральные антикоррупционные нормы.

В-третьих, в г.о. Балашиха, как и в других муниципалитетах, реализуется или разрабатывается программа развития муниципальной службы, нацеленная на повышение квалификации и внедрение современных кадровых технологий.

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Нормативно-правовая база оценки компетенций имеет трёхуровневую структуру и находится в стадии активного развития, что подтверждается обновлением Федерального закона № 25-ФЗ и принятием региональных актов [1, 2].

2. Типология компетенций включает пять ключевых групп, среди которых особое значение в условиях проектной трансформации приобретают управленческие проектные и цифровые компетенции.

3. Ключевые направления развития методического обеспечения: внедрение ролевых моделей [5], интеграция цифровых компетенций в оценочные критерии [4], развитие муниципальных программ.

Успешная реализация компетентного подхода требует сочетания обязательных процедур (аттестация, конкурс) с гибкими методами оценки, учитывающими должностные роли и стратегические приоритеты муниципального образования.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой локальной модели компетенций для Администрации г.о. Балашиха и оценкой эффективности её внедрения.

### 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: 07.05.2026).

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. Агулов А.А., Филипенко Д.С., Ширяева Ю.С. О необходимости трансформации системы проектного управления в муниципальных образованиях Нижегородской области // Вестник Академии знаний. 2025. № 4 (69). С. 711–714.

4. Базовая модель компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения / [Электронный ресурс] / URL: <https://gspm.ranepa.ru/issledovaniya/biblioteka-vshgu/bazovaya-model-kompetencij-rukovoditelej-i-speczialistov-organov-publichnoj-vlasti-issledovanie-i-obosnovanie-primeneniya-2024/> (дата обращения: 07.05.2026).

5. Назарова А.М. Модель распределения проектных компетенций между ролями в органах местного самоуправления // Электронный научный журнал «Дневник науки». 2026. № 4 / [Электронный ресурс] / URL: [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru)

6. Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности / [Электронный ресурс] / URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/> (дата обращения: 07.05.2026).