

УДК 351

***МОДЕЛЬ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕЖДУ
РОЛЯМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ***

Назарова А.М.¹

Студент магистратуры,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Нижний Новгород, Россия

Аннотация. В статье анализируется проблема кадрового обеспечения внедрения проектной модели управления в органах местного самоуправления. На основе анализа федеральных требований к проектной деятельности в публичном секторе предлагается модель ролевой дифференциации проектных компетенций применительно к муниципальному уровню. Выделяются три роли: куратор проекта, руководитель проекта и участник. Для каждой роли определяются четыре блока компетенций: результативные, процессно-проектные, командно-коммуникационные и цифровые. Предложенная модель может быть использована как инструмент регулирования регионального развития в части совершенствования кадровой политики и системы повышения квалификации муниципальных служащих.

Ключевые слова: проектные компетенции, ролевая модель, органы местного самоуправления, проектная модель управления, Нижегородская область.

***A MODEL FOR THE DISTRIBUTION OF PROJECT COMPETENCIES
BETWEEN ROLES IN LOCAL GOVERNMENT BODIES***

Nazarova A.M.,

¹ *Научный руководитель: Табекина О.А., кандидат экономических наук, доцент, Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС, Нижний Новгород, Россия*

Tabekina O.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Nizhny Novgorod Institute of Management – branch of RANEP, Nizhny Novgorod, Russia

Master student,

Nizhny Novgorod Institute of Management – branch of RANEPА

Nizhny Novgorod, Russia

Annotation. The article analyzes the problem of staffing the implementation of a project management model in local government bodies. Based on the analysis of federal requirements for project activities in the public sector, a model of role differentiation of project competencies in relation to the municipal level is proposed. There are three roles: project supervisor, project manager, and participant. Four blocks of competencies are defined for each role: performance, process-project, command-communication, and digital. The proposed model can be used as a tool for regulating regional development in terms of improving personnel policy and the system of professional development of municipal employees.

Keywords: project competencies, role model, local governments, project management model, Nizhny Novgorod region.

Переход к проектной модели управления является одним из ключевых направлений административной реформы в Российской Федерации. На федеральном и региональном уровнях проектная деятельность закрепляется в качестве приоритетного управленческого механизма, что отражается в стратегических и подзаконных актах. Органы местного самоуправления в этом контексте выступают ключевым уровнем практической реализации управленческих решений, что объективно усиливает требования к качеству управленческого персонала [7].

Особое значение приобретает человеческий фактор. Эффективность проектного управления в значительной степени зависит не от формального внедрения организационных структур, а от способности муниципальных служащих применять проектные инструменты в повседневной управленческой

деятельности. Однако в научной литературе и управленческой практике наблюдается устойчивый разрыв: проектный подход декларируется, а система компетенций муниципальных служащих продолжает оцениваться и развиваться без учета специфики проектных ролей.

Компетентностный подход в системе публичного управления рассматривает управленческие компетенции как комплекс профессиональных и личностных качеств гражданского служащего, отражающий необходимый стандарт его профессионального поведения и предопределяющий эффективность и результативность исполнения им должностных обязанностей [2]. В отличие от квалификации, которая фиксирует преимущественно формальные требования к образованию и стажу, компетенции ориентированы на реальное поведение в профессиональных ситуациях.

Федеральный уровень задает институциональные рамки для развития проектных компетенций. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» устанавливает требования к структуре проектного управления, ролям участников проектов и уровню их квалификации [6]. Данный подход демонстрирует восприятие проектной деятельности как профессиональной компетенции государственного служащего, подлежащей формированию, оценке и развитию.

Кроме нормативно-правовых документов, федеральная практика кадрового обеспечения проектной деятельности включает разработку методических рекомендаций по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности, утверждённых Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации [5]. Такие методические рекомендации определяют уровни квалификации в зависимости от роли в проекте: от старшего должностного лица проекта до участников проектной деятельности. Несмотря на формальное распространение этих рекомендаций и на муниципальную

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

службу, их практическое применение преимущественно ограничено системой государственной гражданской службы.

В Нижегородской области нормативная база проектного управления также сформирована. Постановление Правительства Нижегородской области № 224 «Об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Нижегородской области» [4] и Постановление № 394 «О развитии проектно-ориентированной системы управления и внедрении бережливых технологий в исполнительных органах Нижегородской области и подведомственных им организациях» [3] определяют порядок организации проектной деятельности и закрепляют необходимость тиражирования проектных практик на региональном и муниципальном уровне. Однако, как справедливо отмечают А.А. Агулов, Д.С. Филипенко и Ю.С. Ширяева, при отсутствии системного развития управленческих компетенций нормативные требования реализуются формально, а проектная деятельность ограничивается созданием организационных структур без изменения управленческих практик [1].

Это свидетельствует о разрыве между нормативной регламентацией и кадрово-компетентностным обеспечением проектного управления. Это обосновывает необходимость разработки ролевой модели, адаптированной к муниципальному уровню управления.

Предлагаемая модель исходит из того, что универсальный перечень компетенций для всех муниципальных служащих, вовлеченных в проектную деятельность, неэффективен или он избыточен для рядовых участников проектов, что создает дополнительную нагрузку. Либо недостаточен для руководителей и кураторов. Это в свою очередь порождает управленческие риски.

В основу модели положено выделение трех базовых ролей, которые объективно присутствуют в проектной деятельности на муниципальном уровне и различаются по объему ответственности и характеру управленческих задач:

1. Куратор проекта – заместитель главы муниципального образования или руководитель структурного подразделения, осуществляющий стратегический контроль и принимающий решения при критических отклонениях.

2. Руководитель проекта – муниципальный служащий, назначенный ответственным за реализацию проекта, управляющий командой, сроками, ресурсами и рисками.

3. Участник проекта – муниципальный служащий, выполняющий отдельные задачи в рамках проекта, не несущий ответственности за проект в целом.

Каждая роль требует специфического набора компетенций, которые могут быть сгруппированы в четыре блока:

– Результативные компетенции – ориентация на достижение показателей, стратегическое планирование, управление результатом.

– Процессно-проектные компетенции – владение инструментами планирования, управления сроками, ресурсами, рисками и контроля исполнения.

– Командно-коммуникационные компетенции – способность к взаимодействию внутри проектной команды, межведомственной координации, распределению ролей и разрешению конфликтов.

– Цифровые компетенции – использование специализированных программных решений для проектного управления, аналитической обработки данных и визуализации информации.

Распределение проектных компетенций в зависимости от роли в проекте представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Модель распределения проектных компетенций по ролям в органах местного самоуправления

Блок компетенций	Куратор проекта	Руководитель проекта	Участник проекта
------------------	-----------------	----------------------	------------------

<p>Результативные</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Определение приоритетности проектов исходя из стратегических целей муниципалитета. – Принятие решения о продолжении / остановке / изменении проекта при критических отклонения. – Оценка итоговой результативности проекта относительно запланированных социально-экономических эффектов. 	<ul style="list-style-type: none"> – Формулировка измеримых КРІ проекта и увязка их с муниципальными программами. – Разработка дорожной карты достижения целевых показателей. – Обеспечение мониторинга отклонений и корректирующих действий. 	<ul style="list-style-type: none"> – Понимание целевых показателей своего направления в паспорте проекта. – Выполнение задачи в соответствии с планом, обеспечивая вклад в общий результат. – Своевременное информирование руководителя о рисках недостижения своего показателя.
<p>Процессно-проектные</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Контроль соблюдения критических сроков и бюджетных ограничений. – Разрешение межведомственных противоречий, выходящих за рамки компетенций руководителя проекта. – Утверждение изменений, влияющих на ресурсы или сроки более чем на 10%. 	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка календарного плана, бюджета и ресурсной карты проекта. – Организация регулярного контроля хода выполнения. – Внедрение системы управления рисками (реестр рисков, план реагирования). – Управление изменениями в проектной документации. 	<ul style="list-style-type: none"> – Соблюдение установленных сроков выполнения своих задач. – Заполнение отчетности по этапам в проектной системе. – Выявление и сообщение руководителю о возможных рисках на своем участке работы.
<p>Командно-коммуникационные</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение стратегической коммуникации с вышестоящими органами власти (региональный проектный офис, министерства). – Представление проекта на итоговых заседаниях / публичных слушаниях. – Разрешение конфликтов на уровне глав администраций или с внешними 	<ul style="list-style-type: none"> – Формирование проектной команды и распределение ролей и ответственности. – Организация регулярных проектных совещаний. – Обеспечение межведомственного взаимодействия (при необходимости – с другими управлениями, подрядчиками). – Управление конфликтами внутри команды и с внешними 	<ul style="list-style-type: none"> – Выполнение поручений в рамках проектной команды. – Предоставление информации о статусе задач на совещаниях и в системе. – Участие в обсуждении проблемных вопросов в пределах своей зоны ответственности.

	организациями.	стейкхолдерами.	
Цифровые	<ul style="list-style-type: none"> – Использование сводных дашбордов портфеля проектов для мониторинга ключевых показателей. – Принятие управленческих решений на основе аналитических данных в реальном времени. – Инициирование внедрения новых цифровых решений для повышения эффективности проектного управления. 	<ul style="list-style-type: none"> – Формирование аналитических дашбордов и сводок по проекту. – Использование цифровых инструментов для управления ресурсами и рисками. – Анализ данных о ходе проекта и подготовка управленческих отчетов. 	<ul style="list-style-type: none"> – Работа в региональной или муниципальной проектной информационной системе (ввод данных, прикрепление файлов). – Использование базовых инструментов (таблицы, календари) для отслеживания своих задач. – Владение навыками поиска и фильтрации проектной информации.

Приведенные поведенческие индикаторы являются базовыми. В зависимости от размера муниципального образования, уровня цифровизации и сложности проектного портфеля возможна адаптация перечня. Например, в малых муниципальных округах роли руководителя и куратора могут совмещаться.

Такое распределение позволяет избежать двух типичных ошибок. Первая – предъявление избыточных требований к участникам проектов. Это демотивирует и создает барьеры для вовлечения сотрудников в процесс работы. Вторая – отсутствие четких требований к руководителям и кураторам, что приводит к размыванию ответственности и снижению управляемости проектов.

Предложенная ролевая модель проектных компетенций может рассматриваться в качестве конкретного инструмента регулирования регионального развития в части кадрового обеспечения. Ее внедрение в практику органов местного самоуправления Нижегородской области позволяет решить три взаимосвязанные задачи:

Первая задача – нормативное закрепление дифференцированных требований к проектной квалификации муниципальных служащих. В отличие от существующей практики, где программы повышения квалификации носят

унифицированный характер, ролевая модель создает основу для включения в муниципальные положения о проектной деятельности конкретных компетентностных требований к каждой из трех ролей.

Вторая задача – формирование адресных траекторий профессионального развития. На основе ролевой модели можно разработать образовательные модули разного уровня сложности: базовый – для участников проектов, продвинутый – для руководителей, стратегический – для кураторов. Это позволяет отказаться от практики, когда все служащие, вовлеченные в проекты, проходят одни и те же курсы, и перейти к целевой подготовке.

Третья задача – создание основы для оценки и карьерного продвижения. Ролевая модель задает эталонные профили компетенций, с которыми можно сопоставлять фактический уровень муниципального служащего. Переход от роли участника к роли руководителя становится возможным при освоении соответствующего блока компетенций, что создает прозрачный механизм карьерной траектории.

При этом предлагаемая модель не требует создания новой организационной структуры или значительных финансовых затрат. Она может быть реализована путем внесения изменений в существующие муниципальные программы развития кадровой политики и положения о повышении квалификации. В Нижегородской области, где уже сформирована нормативная база проектного управления на региональном уровне, внедрение ролевой модели на муниципальном уровне является логичным следующим шагом.

Проведённый анализ подтверждает наличие разрыва между нормативным закреплением проектной модели управления и реальным кадрово-компетентностным обеспечением на муниципальном уровне. Предложенная модель ролевой дифференциации проектных компетенций (участник, руководитель, куратор) с выделением четырёх блоков компетенций и конкретных поведенческих индикаторов позволяет этот разрыв устранить. Она задаёт эталонные требования к каждой роли, обеспечивает адресность обучения

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

и создаёт основу для оценки и карьерного продвижения муниципальных служащих, что делает её применимым инструментом регулирования регионального развития в части кадровой политики.

Кроме того, модель может быть адаптирована для использования в других субъектах Российской Федерации при разработке и актуализации систем развития компетенций и программ повышения квалификации муниципальных служащих в условиях внедрения проектной модели управления.

Библиографический список:

1. Агулов, А.А. О необходимости трансформации системы проектного управления в муниципальных образованиях Нижегородской области / А.А. Агулов, Д.С. Филипенко, Ю.С. Ширяева. – Текст: электронный // Вестник Академии знаний. – 2025. – №4 (69). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-neobhodimosti-transformatsii-sistemy-proektnogo-upravleniya-v-munitsipalnyh-obrazovaniyah-nizhegorodskoy-oblasti> (дата обращения: 23.04.2026). – Режим доступа: свободный.

2. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы: [сайт]. – Текст: электронный. – URL: https://rostrud.gov.ru/upload/iblock/32e/metod_ins.pdf (дата обращения: 23.04.2026). – Режим доступа: свободный.

3. Нижегородская область. Правительство Нижегородской области. О развитии проектно-ориентированной системы управления и внедрении бережливых технологий в исполнительных органах Нижегородской области и подведомственных им организациях: Постановление Правительства Нижегородской области 19.05.2021 № 394: редакция от 27.10.2025. – Текст: электронный // СПС «КонсультантПлюс» [сайт] – URL: <https://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW187;n=32733>

9#cshRR2VdFEitkJcI (дата обращения: 23.04.2026). – Режим доступа: свободный.

4. Нижегородская область. Правительство Нижегородской области. Об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Нижегородской области: Постановление Правительства Нижегородской области 23.04.2019 № 224: редакция от 28.02.2023. – Текст: электронный // Официальный портал «Кодекс» [сайт] – URL: <https://docs.cntd.ru/document/465589643/titles/2CJJ1F> (дата обращения: 23.04.2026). – Режим доступа: свободный.

5. Российская Федерация. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности (вместе с «Требованиями к компетенциям государственных гражданских служащих – участников проектной деятельности»): утверждено Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации. – Текст: электронный // СПС «КонсультантПлюс» [сайт] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291113/ (дата обращения: 23.04.2026). – Режим доступа: свободный.

6. Российская Федерация. Правительство Российской Федерации. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации 31.10.2018 №1288: редакция от 02.08.2025. – Текст: электронный // СПС «КонсультантПлюс» [сайт] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения: 23.04.2026). – Режим доступа: свободный.

7. Сабына, Е.Н. Некоторые аспекты повышения эффективности применения проектного подхода в органах государственной и муниципальной власти / Е.Н. Сабына. – Текст: электронный // Экономика Профессия Бизнес. – Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

2022. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-povysheniya-effektivnosti-primeneniya-proektnogo-podhoda-v-organah-gosudarstvennoy-i-munitsipalnoy-vlasti> (дата обращения: 23.04.2026). – Режим доступа: свободный.