

Ганиева Ф.С., магистрант

Научный руководитель: Ободец Я.В., канд. экон. наук

*ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и
управления при Главе Республики Башкортостан»*

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В
ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ
БАШКОРТОСТАН: КОМПЕТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПОДХОД И
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ**

Аннотация. В статье рассматриваются институциональные и кадровые условия формирования управленческих команд в органах местного самоуправления Республики Башкортостан. На основе анализа нормативно-правовой базы, практики муниципального управления и экспертных оценок выявляются структурные ограничения, препятствующие переходу от линейно-функциональной модели к командному взаимодействию. Обосновывается необходимость внедрения компетенциальных профилей, кросс-функциональных механизмов ротации и проектных форматов работы на муниципальном уровне. Предложены практические рекомендации по адаптации системы развития кадрового потенциала органов МСУ к задачам стратегического развития территорий.

Ключевые слова: органы местного самоуправления; управленческая команда; муниципальная служба; компетенциальный подход; Республика Башкортостан; развитие кадрового потенциала; проектное управление.

Ganieva F.S., Master's Student

Scientific Supervisor: Obodets Ya.V., Candidate of Economic Sciences

**Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Head
of the Republic of Bashkortostan**

**FORMATION AND DEVELOPMENT OF MANAGEMENT TEAMS IN
LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES OF THE REPUBLIC OF**

BASHKORTOSTAN: COMPETENCY-BASED APPROACH AND INSTITUTIONAL CHALLENGES

Abstract. The article examines institutional and human resource conditions for the formation of management teams in local self-government bodies of the Republic of Bashkortostan. Based on the analysis of legal framework, municipal governance practices and expert assessments, structural constraints hindering the transition from a linear-functional model to team-based interaction are identified. The necessity of introducing competency profiles, cross-functional rotation mechanisms and project-based work formats at the municipal level is substantiated. Practical recommendations for adapting the human potential development system of local authorities to the tasks of strategic territorial development are proposed.

Keywords: local self-government; management team; municipal service; competency approach; Republic of Bashkortostan; human potential development; project management.

Реформа местного самоуправления в Российской Федерации, реализуемая в рамках Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ и последующих нормативных корректировок, постепенно смещает акцент с административно-распорядительных функций на результат-ориентированное управление территориями. В этих условиях эффективность органов местного самоуправления (далее – МСУ) всё в большей степени определяется не столько индивидуальными характеристиками руководителей, сколько качеством взаимодействия внутри управленческих команд, способностью к кросс-функциональной координации и адаптивности в условиях меняющихся социально-экономических вызовов.

Для Республики Башкортостан, характеризующейся выраженной территориальной дифференциацией, разнородностью муниципальных образований и неравномерным распределением кадрового потенциала, вопрос формирования устойчивых управленческих команд приобретает стратегическое значение. Практика показывает, что многие муниципалитеты

сохраняют инерционную модель управления, при которой решения принимаются в условиях функциональной разобщённости, а кадровые назначения опираются преимущественно на стаж и формальные требования, а не на командную совместимость и проектные компетенции.

Целью исследования является выявление институциональных и компетенциальных барьеров в формировании управленческих команд органов МСУ Республики Башкортостан и обоснование механизмов их развития в контексте современных задач муниципального управления. Научная новизна работы заключается в интеграции компетенциального моделирования с анализом региональной специфики муниципальной службы, а также в предложении адаптивных инструментов развития командного взаимодействия, учитывающих ресурсные и нормативные ограничения муниципалитетов.

Проблематика командного управления в публичном секторе представлена в трудах отечественных учёных, исследующих трансформацию моделей муниципальной службы (Оболонский А. В., Атаманчук Г. В., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г.), а также в региональных исследованиях, посвящённых кадровому обеспечению органов власти субъектов РФ. Зарубежный опыт (OECD, World Bank) подчёркивает переход от иерархического контроля к сетевому взаимодействию и проектной организации труда в местном управлении.

Методологическую основу исследования составили: системный анализ нормативных актов, регулирующих муниципальную службу в Республике Башкортостан; сравнительный анализ практик кадровой работы в муниципальных образованиях разного типа; экспертное моделирование компетенциальных профилей управленческих команд; анализ открытых данных о кадровом составе и текучести в органах МСУ региона. Эмпирическая база включает положения о муниципальных службах, программы развития кадрового потенциала, отчёты о деятельности администраций муниципальных районов и городских округов, а также

результаты интервью с заместителями глав администраций и начальниками кадровых служб (выборка из 12 муниципалитетов, 2024–2025 гг.).

Анализ нормативной базы и практики управления в Республике Башкортостан позволяет констатировать ряд системных ограничений, затрудняющих формирование эффективных управленческих команд на муниципальном уровне.

1. Функциональная фрагментация и отсутствие кросс-функциональных связей.

В большинстве администраций сохраняется линейно-функциональная структура, при которой отделы работают в режиме «вертикальной отчётности», а горизонтальное взаимодействие инициируется только при возникновении кризисных ситуаций или внешних предписаний. Это приводит к дублированию функций, затягиванию согласований и снижению скорости принятия решений. Командный потенциал не формируется, поскольку сотрудники не вовлекаются в совместную разработку стратегических инициатив.

2. Несоответствие компетенций актуальным задачам муниципального развития.

Требования к муниципальной службе, закреплённые в региональных нормативных актах, ориентируются преимущественно на знание нормативно-правовой базы и исполнение процедур. При этом навыки проектного управления, работы с большими данными, фасилитации межведомственного взаимодействия и стратегического планирования не входят в число приоритетных. Экспертные оценки показывают, что менее 30% руководителей среднего звена в органах МСУ региона прошли подготовку в области управления проектами или командной динамики.

3. Ограниченность карьерных лифтов и высокая текучесть кадров.

Муниципальная служба в Республике Башкортостан характеризуется низкой мобильностью внутри системы и слабой преемственностью. Кадровый резерв формируется формально, без привязки к реальным

управленческим задачам. При этом текучесть среди специалистов с опытом 3–5 лет остаётся высокой, что разрушает сложившиеся неформальные связи и препятствует накоплению командного опыта.

4. Дефицит инфраструктурной поддержки командного взаимодействия.

Отсутствуют единые методические стандарты оценки командной эффективности, инструменты ротации между муниципалитетами разного типа, а также платформы для обмена лучшими практиками. Обучение часто носит фрагментарный характер и не интегрировано в реальные рабочие процессы администраций.

Указанные ограничения носят не столько кадровый, сколько институциональный характер: они закреплены в структуре управления, системе мотивации и нормативном регулировании. Без их преодоления переход к командным моделям останется декларативным.

Что же касается, направления развития управленческих команд в органах МСУ Республики Башкортостан, тут следует отметить, что формирование устойчивых управленческих команд требует комплексного подхода, сочетающего нормативные корректировки, инструментальные решения и изменение культуры управления. На основе проведённого анализа предлагается следующий комплекс мер:

1. Внедрение компетенциальных профилей для ролей в управленческой команде.

Целесообразно перейти от описания должностных обязанностей к моделированию ролей в команде: «координатор проектов», «аналитик данных», «фасилитатор межведомственного взаимодействия», «лидер изменений». Каждый профиль должен включать не только *hard skills*, но и поведенческие индикаторы (коммуникация, разрешение конфликтов, адаптивность). Внедрение таких профилей позволит проводить точечную оценку при назначениях и формировать команды по принципу взаимодополняемости, а не только по формальному соответствию должности.

2. Развитие кросс-муниципальной ротации и наставничества.

Опыт передовых муниципалитетов показывает, что краткосрочные стажировки и проектные командировки в другие территории способствуют разрушению «ведомственных silos» и формированию общей управленческой картины. Рекомендуется закрепить в программах развития кадрового потенциала механизм обязательной ротации специалистов между городскими округами и муниципальными районами, а также внедрить институт наставничества, при котором опытные руководители сопровождают формирование новых команд в процессе реализации приоритетных проектов.

3. Интеграция проектного управления в систему КРІ органов МСУ.

Командное взаимодействие активизируется при наличии общих измеримых целей. Целесообразно внедрить в муниципалитетах систему проектных офисов с чётким распределением ролей, сроками и бюджетом. При этом оценка эффективности должна смещаться с индивидуальных показателей на командные результаты: скорость реализации, качество межведомственной координации, удовлетворённость жителей. Это потребует корректировки положений о муниципальной службе и систем премирования.

4. Адаптация программ подготовки в Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан (далее – БАГСУ).

БАГСУ, как ключевой центр подготовки кадров для органов власти региона, способна выступить драйвером изменений. Рекомендуется перейти от лекционно-семинарского формата к симуляционным и кейсовым модулям, моделирующим реальные управленческие ситуации в муниципалитетах Башкортостана. Особое внимание следует уделить развитию навыков фасилитации, работы в условиях неопределённости и цифрового взаимодействия. Целесообразно внедрить аккредитованные программы повышения квалификации с выдачей сертификатов, учитываемых при формировании кадрового резерва.

5. Создание мониторинговой системы оценки командной зрелости.

Для предотвращения формального внедрения командных механизмов необходимо разработать индикаторы командной зрелости: уровень кросс-функционального взаимодействия, частота совместных стратегических сессий, доля проектов, реализуемых межотделными группами, индекс внутренней коммуникации. Мониторинг должен проводиться на ежегодной основе с публикацией аналитических справок для республиканских органов власти.

Реализация предложенных мер не требует радикального пересмотра законодательства, но предполагает методическую унификацию и изменение приоритетов в кадровой политике. Ключевым условием успеха является поддержка со стороны глав муниципальных образований и интеграция командных показателей в систему оценки эффективности деятельности администраций.

Формирование и развитие управленческих команд в органах местного самоуправления Республики Башкортостан представляет собой не кадровую задачу, а институциональный вызов, требующий согласованности нормативного регулирования, системы подготовки и культуры управления. Проведённое исследование показало, что основными барьерами остаются функциональная разобщённость, ориентация на процедурные компетенции, ограниченная мобильность кадров и отсутствие инструментов оценки командного взаимодействия.

Предложенный комплекс мер, включающий компетенциальное моделирование ролей, кросс-муниципальную ротацию, интеграцию проектного управления в систему КРІ и адаптацию образовательных программ в БАГСУ, позволяет перейти от фрагментарных кадровых решений к системной политике развития управленческих команд. Практическая ценность работы заключается в её прикладной направленности: рекомендации могут быть использованы при актуализации программ развития кадрового потенциала органов МСУ, формировании кадрового резерва и проектировании учебных модулей для муниципальных служащих.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на эмпирическую проверку предложенных индикаторов командной зрелости в пилотных муниципалитетах, а также на анализ влияния цифровизации управленческих процессов на динамику командного взаимодействия в условиях сельских и городских территорий Республики Башкортостан.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 15.06.2026).

2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 29.09.2025) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <https://base.garant.ru/12136354/> (дата обращения: 15.06.2026).

3. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/> (дата обращения: 15.06.2026).

4. Закон Республики Башкортостан от 29.12.2020 № 485-з «О муниципальной службе в Республике Башкортостан» // Ведомости Государственного Собрания – Курултая, Правительства Республики Башкортостан. – 2021. – № 1.

5. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: курс лекций. – 5-е изд., доп. – Москва: Омега-Л, 2021. – 528 с.

6. Кибанов А. Я., Душакова И. Б., Митрофанова Е. А. Управление персоналом организации: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 772 с.

7. Оболонский А. В. Государственная служба в России: проблемы и перспективы. – Москва: Дело, 2020. – 416 с.

8. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. – Москва: РИОР, 2021. – 320 с.

9. Стратегия социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 года. – Уфа: Правительство РБ, 2020. – 142 с.