

На правах рукописи



005534855

Пехова Наталья Юрьевна

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ
В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ:
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

10 ОКТ 2013

Москва
2013

25

Диссертация выполнена на кафедре социологии организаций и менеджмента социологического факультета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова».

Научный руководитель: **Ксенофонтова Елена Геннадьевна**
кандидат психологических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Фролова Юлия Сергеевна**
доктор социологических наук,
профессор кафедры социологии
ФГБОУ ВПО «Астраханский
государственный университет»

Хорунжая Евгения Алексеевна
кандидат социологических наук,
руководитель проекта
ЗАО «НафтаГазпоставка»

Ведущая организация: **ФГБОУ ВПО «МАТИ - Российский
государственный технологический
университет имени К.Э. Циолковского»**

Защита состоится «31» октября 2013 года в 15.00 часов на заседании
Диссертационного совета Д 501.001.03 по социологическим наукам при
Московском государственном университете имени М.В.Ломоносова по адресу:
119991, Москва, ГСП – 1, Ленинские горы, МГУ, 1-й учебный корпус, аудитория
№ 1146.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Отдела диссертаций
в Фундаментальной библиотеке МГУ имени М.В. Ломоносова по адресу: г.
Москва, Ломоносовский проспект, д.27 (сектор «А», 8 этаж, к.812).

Автореферат разослан 27 сентября 2013 года

Ученый секретарь
Диссертационного совета,
кандидат социологических наук



Маркеева А.В.

I. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. В условиях нестабильной финансовой и политической ситуации в мире важнейшей задачей для многих стран становится повышение эффективности государства как в экономической, так и в социальной сферах. На мировом уровне уже произошло осознание того, что тщательно продуманные и качественно реализованные проекты способствуют развитию и отдельных организаций, и общества в целом. В системе государственного и муниципального управления современной России также начал активно использоваться «проектный подход», причем не только на уровне общенациональных программ, но и на уровне программ развития муниципальных образований. Однако, для того, чтобы *обеспечить высокий уровень управления муниципальными проектами, важно развивать компетентность служащих, ответственных за их выполнение.* В противном случае, проблема недостаточной эффективности управления отдельными регионами Российской Федерации, отмеченная Президентом страны¹, может стать остросоциальной.

Существует еще одна значимая для исследования проблема, связанная с внедрением в систему отечественного образования так называемого «компетентностного подхода». Одной из ключевых задач этого подхода является подготовка качественно новых специалистов, компетентность которых должна проявляться в самостоятельности, гибкости, умении критически мыслить и творчески решать проблемы и, главное, в их ответственности за будущее своей страны. Фактически, *развитие компетентности и давно работающих, и молодых - только еще готовящихся к этой деятельности будущих муниципальных служащих, является залогом успешной деятельности не только самих специалистов, но и института муниципального управления в целом.*

В связи с этим, выбранная тема диссертационного исследования особенно актуальна, поскольку *использование методов проектного управления и,*

¹ Путин В.В. Выступление на расширенном заседании Государственного совета «О стратегии развития России до 2020 года». – URL: <http://archive.kremlin.ru/text/appears/2008/02/159528.shtml>.

Путин В.В. Заседание Совета по развитию местного самоуправления. / Официальный сайт Президента России. - URL: // <http://state.kremlin.ru/face/17397>. Москва, 2013.

соответственно, развитие компетентности² кадрового состава в данной области становится важной задачей государственного масштаба.

Степень научной разработанности проблемы. Основы изучения феномена компетентности были заложены в трудах таких классиков социологии, как Г. Блумер, Д. Бэлл, М. Вебер, Э. Дюркгейм, Г. Гарфинкель, Э. Гидденс, Р. Метрон, Дж. Мид, Т. Парсонс, П. Сорокин, О. Тоффлер, А. Турэн и А.Шюц³.

Идеи, ценные с точки зрения развития компетентностного подхода, были разработаны зарубежными и отечественными исследователями: Р. Барнеттом, Дж. Равеном, Р. Уайтом, Д. Хаймсом, Н. Хомским, В.И. Байденко, А.В.Баранниковым, Г.Э. Белицкой, Л.И. Берестовой, В.А. Болотовым, Н.А. Гришановой, Э.Ф. Зеером, И.А. Зимней, Т.Е. Исаевой, В.В. Краевским, Н.В. Кузьминой, В.Н. Кунипиной, В. Ландшеем, И.Я. Лернером, А.К. Марковой, А.М. Новиковым, В.В. Рябовым, В.В.Сериковым, С.Б. Серяковой, М.Н. Скаткиным, Ю.Г. Татуром, Ю.В. Фроловым, А.В. Хуторским, Г.П. Щедровицким, С.Е. Шишовым, Б.Д. Элькониным и др.⁴.

² Мы определяем компетентность как наличие набора качеств (компетенций), необходимых специалисту для эффективного осуществления соответствующей деятельности. Важно отметить, что однозначной трактовки термина компетентность в настоящее время еще нет. Однако решение данной задачи может быть обеспечено социологической наукой, имеющей для этого достаточный потенциал, что подтверждается большим, хотя еще и недостаточно структурированным относительно вопросов компетентности, количеством опубликованных материалов.

³ Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990; Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. – М.: Изд-во: Директмедиа Паблшинг, 2007; Гарфинкель Г. Исследования по этнометодологии. – СПб.: Питер, 2007; Гидденс Э. Элементы теории структуризации / Современная социальная теория: Бурдь, Гидденс, Хабермас (под ред. А. В. Леденева). – Новосибирск: изд-во Новосибирского университета, 1995; Парсонс Т. О структуре социального действия. – М.: Академический Проект, 2002; Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. – М.: Изд-во АСТ, 2006; Мид Дж. Г. Избранное: Сб. переводов / РАН. ИНИОН. Центр социал. научн.-информ. исследований. Отд. социологии и социал. психологии; Сост. и переводчик В. Г. Николаев. Отв. ред. Д. В. Ефременко. — М., 2009; Блумер Г. Общество как символическая интеракция // Современная зарубежная социальная психология: тексты / Под ред. Т. М. Андреевой, Н. Н. Богомоловой, Л. А. Петровской. — М.: Изд-во МГУ, 1984; Сорокин П. А. Система социологии. – М.: Астрель, 2008; Тоффлер А. Шок будущего. – М.: Изд-во АСТ, 2008; Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования. – М.: Академия, 2004; Шюц А. Структура повседневного мышления // Социологические исследования. - 1993. - №2.

⁴ Barnett R. The Limits of Competence: Knowledge, Higher Education and Society. – Buckingham: The society for Research into Higher Education and Open University Press, 1994; Chomsky N. Aspects of the Theory of Syntax. – Cambridge, Massachusetts: the M.I.T. Press Massachusetts Institute of Technology, 1965; Hymes D. On Communicative Competence. In J.B.Pride and J.Holmes (eds) // Sociolinguistics. – Harmondsworth: Penguin, 1972; White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence // Psychological review, 1959. – №66; Байденко В.И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы). – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2005; Байденко В.И. Компетенция в профессиональном образовании (К освоению компетентностного подхода) // Высшее образование в России. – 2004. – № 11; Баранников А.В. Содержание общего образования: Компетентностный подход. – М.: ГУ ВШЭ, 2002; Белицкая Г.Э. Социальная компетенция личности // Сознание личности в кризисном обществе. – М., 1995; Болотов В.А., Сериков В.В. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе // Педагогика. –

рассматривались в работах В.Ф. Абрамова, Т.Т. Авдеева, И. Бабичева, Р.В. Бабуна, Г.В. Барабашева, О.В. Берга, Л.А. Велихова, В. Виноградова, А.Г. Воронина, А.Г. Гладышева, В.Б.Зотова, В.Н. Иванова, А.Н. Кирилловой, С.М. Киричука, Е.Г. Коваленко, Л.А. Кузнецовой, В.А. Лапина, К.О. Магомедова, Н.М. Найбороденко, В.И. Патрушева, Б.А. Райзберг, О.М. Роя, Ю.В. Филиппова, А.Н. Широкова и др.⁵

2003. – № 10; Гришанова Н.А. Компетентностный подход в обучении взрослых: Материалы к третьему заседанию методологического семинара 28 сентября 2004 г. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004; Зеер Э.Ф. Саморегулируемое учение как психолого-дидактическая технология формирования компетенции у обучаемых // Психологическая наука и образование. – 2004. – № 3; Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования // Интернет-журнал «Эйдос». – 2006; Краевский В.В. Проблемы научного обоснования обучения (Методологический анализ). – М.: Педагогика, 1977; Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. – М.: Высшая школа, 1990; Куницына В. Н. Социальная компетентность и социальный интеллект: структура функции, взаимодействие. // Теоретические и прикладные вопросы психологии / Под ред. А. А. Крылова. – СПб., Ч. 1, 1995; Ландсвер В. Концепция «минимальной компетентности» // Перспективы: Вопросы образования. – 1988. – № 1; Лернер И.Я. Развитие мышления учащихся в процессе обучения истории. – М.: Просвещение, 1982; Маркова А.К. Психология профессионализма. М., 1996; Новиков А.М. Методология образования. – М.: Эгвес, 2002; Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация/ Дж. Равен. – М.: Когито-Центр, 2002; Рябов В.В., Фралов Ю.В. Компетентность как индикатор человеческого капитала. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004; Сериков В.В. Личностно-ориентированное образование: к разработке дидактической концепции // Педагогика. – 1994. – №5; Серякова С.Б. Компетентностный подход как направление модернизации российского образования // Педагогическое образование и наука. – 2004. – №1; Скаткин М.Н. Проблемы современной дидактики. – М.: Педагогика, 1984; Татур Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста // Высшее образование сегодня. – 2004. – №3; Хуторской А.В. Практикум по дидактике и современным методам обучения. – СПб.: Питер, 2004; Щедровицкий Г.П. Проблемы методологии системного исследования // Избранные труды. – М.: Школа культурной политики, 1995; Шишов С.Е. Компетентностный подход к образованию: прихоть или необходимость? // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – №2; Эльконин Б.Д. Введение в психологию развития. – М.: Тривола, 1994.

⁵ Абрамов В.Ф. Местное самоуправление: идеи и опыт // СОЦИС. – 1997. – №1; Филиппов Ю. В., Авдеева Т.Т. Основы развития местного хозяйства. – М.: Дело, 2000; Бабичев И. Местное самоуправление в современной России: Некоторые итоги и перспективы // Муниципальная власть. – 2004. – №1; Бабун Р.В., Мальковец Н.В. Самая близкая к народу власть (о местном самоуправлении для всех). Пособие для населения и общественных организаций. – М.: МОНФ, 2001; Барабашев Г.В. Местное самоуправление. – М.: Изд-во МГУ, 1996; Берг О.В. Совершенствование взаимодействия государственной власти и местного самоуправления в России // Государственная власть и местное самоуправление. – 2003. – № 5; Велихов Л.А. Основы городского хозяйства. – М.: Наука, 1996; Богданов М.С. Местное самоуправление в России на современном этапе // Проблемы местного самоуправления. – 2013. – №55; Воронин А.Г. Муниципальное хозяйство и управление: проблемы теории и практики. – М.: Финансы и статистика, 2002; Гавеский В.В. Грамотное планирование – основа успешного развития регионов и муниципалитетов // Практика муниципального управления. – 2013. – №4; Гладышев А.Г. Муниципальная наука: теория, методология, практика / Гладышев А.Г., Иванов В.Н., Патрушев В.И. – М.: Муниципальный мир, 2003; Система муниципального управления / Под редакцией В.Б. Зотова. – СПб., 2005; Иванов В.Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2001; Киричук С.М. От местного управления к местному самоуправлению: Монография. – Тюмень: Изд-во «Вектор Бук», 2005; Курбаков К.И. О самоуправлении // Проблемы местного самоуправления. – 2011. – №47; Латин В. Становление местного самоуправления в Российской Федерации // Федерализм. – 1999. – №2; Магомедов К.О. Социология государственной службы. – М.: Изд-во РАГС, 2010; Найбороденко Н.М. – Прогнозирование и стратегия социального развития России – Изд-во: Маркетинг, 2003; Патрушев В.И. Введение в теорию социальных технологий. – М.: ИКАР, 1998; Райзберг Б.А. Основы бизнеса. – М.: Ось-89, 2002; Рой О.М. Система государственного и муниципального управления. – СПб.: Питер, 2009; Тымченко В.С. Вопросы муниципального уровня // Практика муниципального управления. – 2013. – №1; Широков А.Н. Основы местного самоуправления в Российской Федерации (введение в муниципальное управление) – М.: Муниципальная власть, 2000; Широков А.Н., Юркова С.Н. Местное самоуправление в Российской Федерации:

Проблематика *эффективного управления проектами* разрабатывалась в работах таких исследователей и практиков, как Ф. Бэзьюли, Д. Локк, М. Ньюэлл, У. Тёрк, Д. Уокер, Г. Узбстер, Э. Файт, Д. Христенсон, К. Хэлдман, А.В. Алешин, Е.Анисимова, С.Анисимов, В.И. Воропаев, В.Ежов, И. Крапчатова, Д.А. Новиков, М.Ю. Рыбаков, В. Фунтов и др⁶.

В целом вышеизложенные аспекты интересующей нас проблематики достаточно хорошо изучены в научной литературе, однако *недостаточная проработанность* вопросов, связанных с компетентностью, во-первых, и с управлением муниципальными проектами, во-вторых, обусловила выбор объекта, предмета, цели и основных задач данного диссертационного исследования.

Объект исследования – управление муниципальными проектами.

Предмет исследования - компетентность муниципальных служащих в управлении проектами.

Цель данной работы – определение необходимой компетентности муниципальных служащих в управлении проектами и разработка основных принципов применения компетентностного подхода к управлению проектами на муниципальном уровне.

основные понятия, термины и положения федерального законодательства. Справочное пособие для депутатов, должностных лиц и служащих органов местного самоуправления. – М., 2004; *Якубович А.М.* Современное состояние теоретико-методологических разработок понятий «муниципальное управление» и «местное самоуправление» // Государственная власть и местное самоуправление. – 2012. – №1.

⁶ *Бэзьюли Ф.* Управление проектом. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004; *Локк Д.* Основы управления проектами / Пер. с англ. М.: «НПРРО», 2004; *Беллос Е., Вулгариду Д., Кириотулос К., Панотулос Д.* Выбор проектов в государственном секторе на основе многокритериального анализа решений // Управление проектами и программами. – 2012. – №2; *Курицын А.Г., Лыткин А.П.* В Мышкин на фестиваль мыши // Практика муниципального управления. – 2012. – №10; *Ньюэлл М.* Управление содержанием проекта // Директор ИС. – 2001. №1; *Тёрк У.* Управление проектами и здравый смысл / Пер. с англ. А.Л. Раскина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009; *Узбстер Г.* Планирование и управление проектами для менеджеров. – Дело и Сервис, 2006; *Файт Э.* Введение в проектное финансирование / пер. с англ. Л.И. Лопатникова. – М.: ИД «Интелбук», 2008; *Христенсон Д., Уокер Д.* Значение видения проекта для его успеха // Управление проектами и программами. – 2006, №2; *Хэлдман К.* Управление проектами. – ДМК Пресс, Компания АЙТи, 2008; *Алешин А.В.* Управление рисками: знания и опыт прошлых проектов // Управление проектами и программами. – 2010. №2; *Анисимов С., Анисимова Е.* Управление проектами. Российский опыт. – Вектор, 2006; *Воропаев В.И.* Россия в мировом сообществе управления проектами // Стратегия и конкурентоспособность. Вестник Совета по национальной конкурентоспособности, 2006. – №6 (9); *Ежов Д.* Спроектировать проектное управление // Босс. – 2008. – №6; *Крапчатова И.* Управление рисками инвестиционного проекта на этапе проектирования // Управление финансовыми рисками. – 2009. – №3; *Новиков Д. А.* Управление проектами. Организационные механизмы. – ПМСОФТ, 2007; *Рыбаков М.Ю.* Управление проектами в вашем бизнесе // Управление компанией. – 2005. – №12; *Фунтов В.* Управление проектами развития фирмы. Теория и практика. – Питер, 2009; *Харрингтон Дж., Макнеллис Т.* Совершенство управления проектами: искусство совершенствования управления проектами. – М.: Стандарты и качество, 2007; *Харченко К.В.* Программно-целевое регулирование: проблемы и инновации // Практика муниципального управления. – 2013. – №4.

Указанная цель обусловила постановку и решение следующих задач:

- проанализировать наличие и степень разработанности предметной области «компетентность» в современной социологии и других гуманитарных науках;
- определить значимость муниципальных проектов в системе приоритетов органов местного самоуправления и выявить потребности, связанные с компетентностью муниципальных служащих в управлении разными типами проектов;
- сформулировать принципы применения компетентностного подхода в системе управления проектами муниципального назначения на основе апробации выводов предварительного исследования;
- сформировать перечень специальных компетенций, необходимых для эффективной реализации проектов муниципального уровня в России;
- изучить методические возможности обучения и развития компетентности специалистов и выявить современные тенденции обеспечения качества развития необходимых компетенций;
- разработать и апробировать инструментарий, обеспечивающий оценку уровня развития компетентности муниципальных служащих по управлению проектами.

Теоретико-методологические основы диссертационного исследования базируются на разработках отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся как в общей социологии, так и в сфере социологии управления, муниципального управления и управления проектами. В ходе исследования применялись общенаучные методы системного и сравнительного анализа информации, синтеза и обобщения, а также социологические методы экспертного опроса, эксперимента и включенного наблюдения.

Эмпирической базой являются результаты исследований, проведенных автором диссертации в течение трех лет. Во-первых, это авторский *анкетный опрос* 67 муниципальных служащих из г. Москвы, городов Московской области, Калужской области, Челябинской области, республики Татарстан и Ханты-Мансийского автономного округа на тему «Управление программами и проектами на уровне Управ и Муниципалитетов», во-вторых, это экспертные *интервью и включенное наблюдение* за процессом управления проектами на

муниципальном уровне (Муниципальное образование «Городской округ Звенигород» Московской области), в-третьих, *интервью* с представителями организаций разных стран мира и, в-четвертых, *двухгодичная экспериментальная практика преподавания курса «Управление проектами»* в системе подготовки менеджеров на социологическом факультете МГУ им. М.В.Ломоносова.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем:

1. *Выявлено, что для повышения эффективности управления муниципальными проектами необходимо на уровне управления администрациями муниципальных образований четко определить должности, в обязанности которых будет входить осуществление и контроль исполнения муниципальных проектов, сформулировав требования к входному уровню компетентности в данной сфере, а также выстроить систему оценки и развития компетентности соответствующих должностных лиц.*

2. В результате анализа национальных стандартов управления проектами разных стран мира *выделены специальные компетенции, необходимые для эффективного управления проектами муниципального назначения. Данный перечень компетенций можно использовать при разработке внутреннего национального Стандарта качества управления муниципальными проектами в России.*

3. Предложен термин *«социология компетентности» как новый подраздел в социологии управления* на основании систематизации имеющегося в социологии и родственных науках материала, раскрывающего сущность феномена компетентности. Введение данного термина обеспечит недостающую методологическую базу для представителей общественной практики, а также позволит исследователям – специалистам по социологии управления - более эффективно опираться на выводы и научные наработки специалистов из смежных социологических дисциплин.

4. Сформулированы основные *принципы применения компетентностного подхода в системе управления проектами на муниципальном уровне, а также показана возможность оценки уровня развития компетентности муниципальных служащих в сфере управления проектами на примере разработанного и апробированного тестового инструментария.*

Положения, выносимые на защиту:

1. Отмечаемая на государственном уровне *проблема недостаточной эффективности управления муниципальными проектами и программами*, для своего разрешения требует: во-первых, четкого выделения системы требований, связанных с управлением проектами на муниципальном уровне, во-вторых, постановки задачи по развитию компетентности муниципальных служащих в области управления проектами.

2. Отсутствие компетентности в следующих 6 ключевых сферах может привести к неэффективности управления проектами на муниципальном уровне:

- Планирование исполнения проектных работ⁷.
- Управление ресурсами проекта.
- Управление рисками и изменениями.
- Использование специализированных информационных технологий.
- Управление результативностью.
- Учет специфики управления проектами на муниципальном уровне.

3. Несмотря на то, что в социологической науке самостоятельного предмета исследования компетентности нет, социологами было изучено и дано научное обоснование всем компонентам, которые входят в данное понятие. Ввод в научный оборот термина «социология компетентности» позволит синтезировать имеющиеся и хорошо разработанные социологами компоненты, будет способствовать большей согласованности и однородности трактовки понятия «компетентность» применительно к социальным акторам.

4. Существует объективная потребность обеспечения кадрового состава государственных и муниципальных служб компетентными специалистами. При этом развитие необходимых компетенций может и должно осуществляться в процессе повышения квалификации уже работающего персонала. Для *повышения эффективности* данного процесса следует осваивать современные формы аудиторного и внеаудиторного обеспечения обучения, включающие в себя входной, выходной и промежуточный контроль уровня развития компетенций.

⁷ Инициирование проектов и разработка программы их исполнения, как правило, выходят за пределы полномочий специалистов муниципальных администраций.

5. Результаты проведенного нами опроса муниципальных служащих показали, что *для эффективной реализации муниципальных проектов* необходимы следующие изменения в общей системе управления:

А) Выделение ответственных лиц, которым может поручаться управление или курирование проектов, а также четкое выделение должностных требований, связанных с этой деятельностью;

Б) Выстраивание специальной системы управления проектами;

В) Формирование системы повышения квалификации муниципальных служащих в плане управления проектами, направленной на развитие у них необходимых для данной деятельности компетенций.

6. На основании выделенных автором необходимых компонентов Стандарта по управлению муниципальными проектами в РФ, *разработана и апробирована экспериментальная методика оценки необходимых компетенций на основе тестирования*, которая позволяет оценить, как уровень специальных компетенций, так и общей компетентности муниципальных служащих в управлении проектами. Также она показывает динамику развития каждой компетенции при осуществлении программы обучения, ориентированной на их развитие.

Теоретическая значимость исследования состоит в обосновании необходимости и возможности выделения нового подраздела социологии управления - *«Социология компетентности»*.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенный автором состав *необходимой компетентности в области управления муниципальными проектами* может использоваться для повышения эффективности реализации муниципальных программ и отдельных проектов. Также набор минимально необходимых компетенций муниципальных служащих по управлению проектами и *тестовый инструментарий* по оценке степени их развития может служить основой для разработки программы обучения муниципальных служащих по курсу «Управление государственными /муниципальными программами и проектами».

Апробация результатов. Основные положения диссертации были представлены в докладах на конференциях: XV Международной конференции

студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» МГУ (Москва, 2008), XVI Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» МГУ (Москва, 2009), XVII Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» МГУ (Москва, 2010), а также на заседании рабочей группы по разработке комплексной программы социально-экономического развития городского округа Звенигород Московской области (г.Звенигород, 2013).

Структура работы. Структура диссертации соответствует цели и задачам исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, включающих дополнительные результаты и материалы исследования.

II. Основное содержание работы

1. Компетентность муниципальных служащих в управлении проектами

В работе отмечается, что общественные ожидания, связанные с обеспечением эффективности управления муниципальным образованием, побуждают руководство администраций к поиску и внедрению в практику муниципального управления *современных методов менеджмента и повышения компетентности сотрудников* в области их применения. Однако соответствие общественным ожиданиям пока еще не достигнуто, и особенно проблемным в этой связи является управление проектами.

Автор отмечает, что последнее десятилетие характеризуется большим интересом руководства муниципальных образований к методам *проектного управления* и, в частности, к программно-целевому методу, позволяющему реализовывать комплекс мероприятий и проектов в определенные сроки и с использованием точного объема ограниченных ресурсов благодаря управлению тематическими программами, включающими сразу несколько однородных и одновременно осуществляемых проектов⁸. Однако автор подчеркивает, что качественное применение такого современного инструмента управления

⁸ Примеры проектов, входящих в тематические программы федерального, областного и муниципального уровней, представлены в табл.1 в соотношении с необходимыми для их осуществления компетенциями.

предъявляет достаточно высокие *требования к компетентности* использующих его *специалистов*.

Для подтверждения реального перехода общественной практики на уровне муниципальных образований к *управлению развитием* муниципального образования *посредством осуществления проектов* и программ (состоящих из множества одновременно осуществляемых проектов), автором был проведен экспертный опрос руководителей администраций муниципальных образований. Этот опрос позволил, в частности, понять, *какое место в рабочем процессе муниципальных администраций в настоящее время занимает проектная деятельность*. Полученные нами результаты представлены на рис.1.

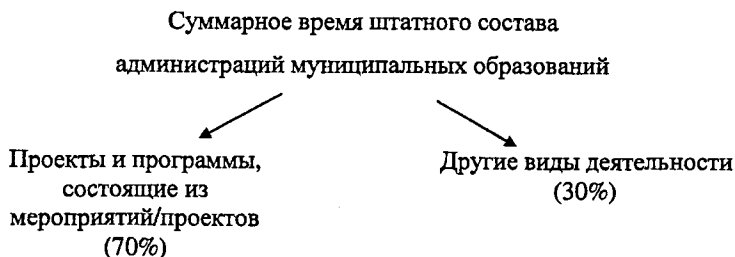


Рисунок 1⁹ – Результаты экспертного опроса руководителей администраций муниципальных образований

При этом другие пункты опроса показали, что *конкретных специалистов, чья квалификация и должностные обязанности предполагают работу в системе проектного управления, в администрациях муниципальных образований формально не существует* – ответственным за ту или иную программу или проект может быть назначен фактически любой сотрудник администрации. Таким образом, при найме муниципальных служащих *требований к их компетентности в плане проектного управления не предъявляется*, а при необходимости осуществления очередного проекта выбирается наиболее подходящий специалист из имеющихся в штате сотрудников.

⁹ Составлено автором по материалам экспертного опроса в городском округе Звенигород Московской области, 2011 году.

Для проверки предположения об отсутствии в организации процесса управления проектами на муниципальном уровне реальных механизмов, гарантирующих эффективность этой работы, автор осуществил *анализ должностных инструкций муниципальных служащих*, имеющих общие функции.

Этот анализ показал, что среди требований, предъявляемых к специалисту, *в тексте должностных инструкций полностью отсутствуют понятия и «управление», и «проект».* Фактически в существующей практике муниципального управления не организовано и не обеспечено *управление или контроль над проектами или отдельными проектами в рамках той или иной программы.* В том случае, если на тендерной основе управление отдельными проектами передается внешним исполнителям, проблема также остается нерешенной, поскольку и постановка задач, и обеспечение, и контроль над исполнением данного проекта за пределы администрации муниципального образования как субъекта управления данным образованием, переданы быть не могут.

Таким образом, автор обращает внимание на *противоречие между формально заявляемым проектным управлением и фактическим отсутствием управленческого обеспечения данного процесса* на уровне муниципальных образований.

Второй проблемой, связанной с отсутствием гарантий соответствия общественным ожиданиям и необходимостью повышения качества и эффективности работы муниципальных служб, является *проблема компетентности специалистов.* Согласно результатам опросов, проведенных автором, а также согласующимся с ними результатам исследования, проведенного кафедрой государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте Российской Федерации¹⁰, государственные служащие испытывают дефицит знаний в таких областях, как право (41,4%), *управление* (36,5%), экономика (28%), социология и психология (18,4%) и др.

Анализируя данные результаты, автор замечает, что знания в области права, несомненно, повысят не только компетентность, но и эффективность работы и авторитет государственной службы в целом. Однако *недостаток*

¹⁰ Магомедов К.О. Социология государственной службы. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – С. 59.

компетентности в сфере управления ставит под сомнение саму возможность качественного исполнения тех видов деятельности, которые, как показано на рис.1, занимают у сотрудников администраций муниципальной образований основную часть времени. Поэтому *повышение квалификации муниципальных служащих в области управления*, автор считает приоритетным. Муниципальный служащий, ответственный за реализацию проекта, должен *понимать и уметь применять на практике методики и инструменты управления проектами*. Отсюда возникает потребность в специальном обучении и подготовке муниципальных служащих по данной квалификации. Однако для решения данной задачи важно, с одной стороны, *активное использование* не только отечественного, но и *мирового опыта* обеспечения качества управления проектами, с другой стороны, четкое понимание необходимого набора *знаний* относительно управления проектами и *умений применять эти знания* служащими, ответственными за реализацию проектов на муниципальном уровне.

Таким образом, автор приходит к выводу, что *отсутствие требований к муниципальным служащим, связанных с управлением проектами, указывает на факт не применения ими методов и инструментов проектного подхода в управлении муниципальными проектами, а, следовательно, и на недостаточно эффективное управление муниципальными программами*. Из чего вытекает необходимость, во-первых, четкого выделения должностных требований, связанных с управлением проектами и программами, во-вторых, постановки задач обеспечения развития компетентности муниципальных служащих в области управления проектами.

Очевидное несоответствие организации процесса управления проектами общественным ожиданиям, связанным с повышением качества выполнения муниципальными службами своих функций, проявляется и должно разрешаться, с точки зрения автора, на двух уровнях: как *на уровне совершенствования всей системы управления проектами*, так и *на уровне обеспечения компетентности специалистов, управляющих данными проектами*.

Таблица 1¹¹ - Примеры проектов, осуществляемых на муниципальном уровне, в соотношении с выделенными автором специальными компетенциями

Типы проектов	Примеры из текущей деятельности муниципального образования «Городской округ Звенигород»	Компетенции, отсутствие которых критично
Муниципальный проект в рамках федеральной целевой программы	- Реконструкция водозаборного узла в рамках федеральной целевой программы «Чистая вода» на 2011-2017 годы, - Строительство музея в рамках федеральной целевой программы «Культура России (2012-2018 годы)».	Планирование проектных работ, управление результативностью, управление рисками и изменениями, использование специализированных информационных технологий, учет муниципальной специфики.
Муниципальный проект в рамках областной целевой программы	- Создание многофункционального центра в рамках областной целевой программы «Снижение административных барьеров, повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе на базе многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг на 2012-2015 годы», - Реконструкция здания-памятника архитектуры в рамках областной целевой программы «Культура Подмосковья 2014-2018 годы».	Планирование проектных работ, управление результативностью, управление рисками и изменениями, использование специализированных информационных технологий, учет муниципальной специфики.
Проект в рамках муниципальной целевой программы	- Строительство детских дошкольных учреждений в рамках целевой программы «Развитие строительного комплекса в г.о. Звенигород на 2013-2015гг.», - Мероприятия по «Профилактике алкоголизма, наркомании и токсикомании в подростковой и молодежной среде г.о. Звенигород на 2011-2015гг.».	Планирование проектных работ, управление ресурсами, управление результативностью, учет муниципальной специфики.
Муниципальный проект	- Организация спортивных мероприятий, - разработка и внедрение «Географической информационной системы».	Планирование проектных работ, управление ресурсами, управление результативностью, учет муниципальной специфики.

¹¹ Составлено автором на основе массива документов с сайтов: Министерства экономического развития Российской Федерации - www.economy.gov.ru, Министерства экономики Московской области - <http://me.mosreg.ru/> и Белгородской области - <http://www.belregion.ru/>, городского округа Звенигород - www.zvenigor.ru.

Поскольку за рубежом раньше начали утверждать и распространять на всех, в том числе на государственных и муниципальных служащих, нормы и требования к процессу управления проектами и к компетенциям осуществляющих это управление специалистов, *автор анализирует международную практику обеспечения качества реализации проектов.*

Рассмотрев основные международные стандарты по управлению проектами, в том числе и в сфере управления государственными проектами, и сопоставив их с требованиями к деятельности муниципальных служащих в Российской Федерации, автор определил *перечень специальных компетенций*, необходимых для эффективной реализации муниципальных проектов в России: (1) планирование исполнения проектных работ¹²; (2) управление ресурсами проекта; (3) управление рисками и изменениями; (4) использование информационных технологий, обеспечивающих проектные работы; (5) управление результативностью проектов; (6) учет специфики управления проектами на муниципальном уровне.

Автор подчеркивает, что разработка и введение стандарта качества управления муниципальными проектами в России¹³ позволит дать общее понимание, общий язык и более высокий уровень компетентности муниципальных служащих, осуществляющих управление, координацию и контроль проектов и программ. Это является существенным, хотя и не единственным, фактором, влияющим на ожидаемое со стороны общества *повышение эффективности реализации муниципальных проектов.*

2. «Социология компетентности» как востребованный общественной практикой термин и межпредметная область знания

В работе показано, что в современном мире с его конкуренцией на уровне мировой экономики специалисты должны быть не просто квалифицированными, то есть обладать достаточными знаниями, но и *компетентными, то есть готовыми применять, имеющиеся у себя знания и навыки в новых, постоянно изменяющихся условиях.* Поэтому применительно к профессиональному, и, далее, любому образованию, стали говорить *о развитии компетенций.* Старые

¹² Инициирование проектов и разработка программы их исполнения, как правило, выходят за пределы полномочий специалистов муниципальных администраций.

¹³ Вступивший в действие с 2012 года ГОСТ Р 54869—2011 также учитывает требования международных стандартов, однако пока еще не имеет приложения, ориентированного на государственные и муниципальные проекты.

образовательные программы, перечисляющие набор необходимых для изучения курсов (предметов, дисциплин), важных для обеспечения квалификации будущих специалистов, стали отличать от программ нового поколения, ориентированных на развитие способности применять знания и навыки к еще неизвестным и разнообразным условиям. Соответственно говорится, что новые программы должны быть ориентированы на большую вариативность, индивидуализированность и практичность профессионального обучения.

Однако автор обращает внимание на то, что в настоящее время, в период интенсивной разработки новых программ и общественных дискуссий относительно реалистичности образовательных стандартов третьего поколения, основанных на компетентностном подходе, даже практики, занимающиеся их разработкой, отмечают, *наличие социальной инерции* - работы по-старому, привычному образцу. Они объясняют это тем, что вузовское сообщество, еще не до конца осознало сути компетентностного подхода, положенного в основу новых образовательных стандартов.

Исходя из этого, автор выделяет следующую социальную проблему: *разрыв между общественной практикой реализации прогрессивных во многих аспектах государственных программ подготовки специалистов и методологическим обеспечением данной практики со стороны социологической науки. Социология, на наш взгляд, может поставить целью разработать единое видение и предоставить специалистам-практикам четкое объяснение сущности ключевых для нового подхода понятий - «компетентность» и «компетенция».* Несмотря на то, что проведенный автором анализ употребления и отечественными, и зарубежными социологами терминов, связанных с компетентностью, показал *широчайший разброс в понимании и трактовке учеными данных терминов*, по мнению автора, именно социологическая наука может и должна предоставить научную основу для формирования базовых представлений об актуальном для социума явлении.

Автор поясняет, что социально востребованная опора на научный фундамент при использовании терминов «компетентность» и «компетенция», связана с большими и вполне объективными *трудностями, объясняемыми историей употребления этих терминов* философами, социологами и

представителями родственных научных и научно-практических дисциплин. В истории употребления терминов «компетентность» и «компетенция» автор выделяет *несколько периодов или витков*.

К первому периоду автор относит конец 19 века, когда Пражское и другие «лингвистические общества» с интересом занимались сравнительным изучением разных языков (санскрит, персидский, древнеславянский и др.), и выдвинули важнейшую не только языковедческую, но, по мнению автора, и социологическую идею, заключающуюся в том, что история развития языка должна рассматриваться как история развития цивилизации, а *компетенция в понимании языка не есть компетенция в способности его практического использования* в речи (Фердинанд де Соссюр и др.).

Следующим периодом автор выделяет 60-е годы XX века, когда Нозм Хомский показал необходимость различать понятия «*competence*» и «*performance*», рассматривая первое как *знание или понимание* языка, а второе, как *реализацию этого знания в речевой практике* человека. Интересно, что в современном менеджменте, заботясь об осуществлении профессионально-результативного поведения специалиста (называемого термином *performance*), говорят о необходимости развития компетенций как способностей *эффективного применения знаний* (что является причиной появления образовательных стандартов третьего поколения).

К третьему историческому этапу автор относит работы социолингвистов (Делл Хаймс и др.), которые вводят термин «*коммуникативная компетенция*».

Параллельно с историей философии, лингвистики и исследований сферы образования, автор рассматривает историю употребления терминов «компетентность/компетенция» в социологии, наиболее часто использующей данные понятия при рассмотрении вопросов социализации и профессионального поведения человека. При этом автор обращает внимание на то, что специалисты разных областей исследования *социологии трактуют термин «компетентность/компетенция» крайне различно*. Зачастую в социологической науке компетентность рассматривают не как самостоятельное понятие, а как вторичное, объясняющее другие понятия (Г. Гарфинкель, Э. Гидденс и др.). Однако, несмотря на отсутствие специально выделенного подраздела в

социологии управления, имеется большое количество интересных и разносторонних исследований по данному вопросу, как у наших современников¹⁴, так и у классиков социологии (табл.2).

**Таблица 2 - Компоненты подраздела «Социология компетентности»,
изученные социологами до появления и массового употребления терминов
«компетентность» и «компетенция»**

Аспекты компетентности	Раздел социологии	Исследователи-классики, опубликовавшие свои работы не менее полувека назад
Мотивационный аспект	Социальное взаимодействие и социальная структура; Социология организации и управления.	М. Вебер, Д. МакКлелланд, Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.
Когнитивный аспект	Этнометодология; Феноменологическая социология; Социология знания.	А. Сикурел, А. Шюц, М. Минский, Г. Гарфинкель, Э. Гуссерль, Т.Кун, П. Бергер и Т. Лукман; О. Тоффлер, Д. Бэлл и А. Турэн.
Поведенческий аспект	Символический интеракционизм; Социология организации и управления.	П. Сорокин, Дж. Мид, И. Гофман, Г. Блумер; Б. Скиннер, Дж. Хоманс, Ф. Тейлор, Г. Форд, Э. Мэйо, М. Фоллет.
Ценностно-смысловой аспект	Социальная стратификация и мобильность; Социальное взаимодействие и социальная структура; Структурный функционализм; Структуралистский конструктивизм.	М. Вебер, У. Томас и Ф. Знанецкий Ф. Адлер, Г. Беккер, П. Блау, Г. Блумер, П. Бурдье, И. Витаньи, Ф. Гиддингс, Ф. Гросс, Н. Луман, Р. Мертон, Дж. Мид, Т. Парсонс, П. Сорокин, Дж. Хоманс, А.В. Луначарский.

¹⁴ Профессинальную компетентность – И.Н. Рассказова (1999), Э.Г. Исламгалиев (2003), Ю.И. Панков (2003), М.В. Большедворская (2006), С.Л. Диденко (2007), Ю.С. Нечепуренко (2007), Д.А. Быстрицкий (2008), О.В. Юрьева (2009), Н.И. Усанов (2009), А.Д. Батомункуева (2010), И.М. Карицкая (2010), Е.С. Богачева (2011), Е.К. Русанов (2011), А.Н. Смирнова (2011), Е.В. Чупашева (2011), А.В. Комарова (2012), Л.Р. Мхеидзе (2012), Е.В. Прямыкова (2012). Коммуникативную компетентность – В.Т. Кръстев (1990), И.А. Виноградова (2002), О.В. Полякова (2004), А.Е. Павлова (2008), А.В. Брюханов (2008). Межкультурную компетентность – М.В. Гараева (2006). Межкультурную коммуникативно-профессиональную компетентность – А.В. Мариничева (2003). Социальную компетентность/компетенции – Г.П. Черноусов (1998), Н.А. Лымарь (2006), Т.И. Самсонова (2006), А.Л. Чертенко (2007), А.А. Новикова (2012). Информационно-технологическую компетентность – Л.Ф. Отверченко (2008). Правовую компетентность – М.Б. Персидская (2003). Языковую компетентность – В.В. Блажевич (2010). и другие.

Автор сводит воедино мнения ученых – представителей разных отраслей - о структуре компетенции и компетентности и выделяет *ключевые компоненты*, составляющие единое синтетическое *смысловое поле «компетентность-компетенция»*:

- **мотивационный** – желание осуществлять оптимальный для данной деятельности тип поведения;
- **когнитивный** – особенности познавательной деятельности и конкретные знания, способствующие качеству деятельности;
- **поведенческий** – опыт в осуществлении соответствующей деятельности;
- **ценностно-смысловой** - значимость и личностное принятие человеком как самой цели данной деятельности, так и средств её достижения.

Анализ работ социологов за последнее десятилетие выявил повышенный интерес к проблематике компетентности/компетенции как актуальной области исследования. Тем не менее, в социологии управления отсутствует четко обозначенный раздел, специализированно изучающий этот научный предмет.



Рисунок 2 - Разделы социологии¹⁵, затрагивающие вопросы компетентности

¹⁵ ^{1,6} Разделы аналогичны разделам западной социологии. См. Sociological abstracts / Founder Editor: Leo P.Challt. – ProQuest CSA. - December, 2008; паспорт специальностей ВАК. – URL:

Показав, что на протяжении всего периода развития социологической мысли было изучено и дано научное обоснование всем компонентам, которые раскрывают смысл феномена компетентности, автор доказывает, что социология готова к введению в научный оборот термина «социология компетентности». Данный термин может синтезировать уже имеющиеся и хорошо разработанные социологами компоненты, наполнив новое предметное поле привычным содержанием. Это нововведение будет способствовать однородности трактовки и большей согласованности употребления понятия «компетентность» применительно к социальным акторам.

3. Применение компетентностного подхода в системе управления муниципальными проектами

Проведенное автором исследование в форме анкетного опроса охватило 67 муниципальных служащих из г. Москвы, городов Московской области, Калужской области, Челябинской области, республики Татарстан и Ханты-Мансийского автономного округа. Оно позволило выявить мнения муниципальных служащих относительно необходимых компетенций, связанных с деятельностью по управлению проектами и потребности в применении компетентностного подхода в общей системе управления муниципальными проектами.

Опираясь на результаты исследования, автор подтвердил представленные ранее выводы. Результаты опроса показали, что большинство респондентов – 75% от числа опрошенных – полагает, что *со временем количество реализуемых проектов будет только увеличиваться*, и это расценивается ими как вполне естественная тенденция.

Кроме того, анализ ответов показал, что 80% респондентов *считает необходимым определить должностных лиц, которым может поручаться курирование программ или управление проектами, и максимально четко*

<http://teacode.com/online/vak/p22-00-00.html>; Осипов Г.В., Московичев Л.Н. Социология. Основы общей теории. – М.: Норма, 2003; Плахов В.Д. Западная социология. Историческая этап, основные школы и направления развития (XIX-XXвв.). – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2000; Социология. / Под ред. проф. Д.С. Клементьева. – М.: Эксмо, 2004 и др.

^{3,4} Выделены в разделы в Sociological abstracts / Founder Editor: Leo P.Challit. – ProQuest CSA. - December, 2008.
^{2,5} В англоязычной социологии выделены в самостоятельные разделы «Социология профессии/труда», «Социология образования». В отечественной социологии это часть раздела социологии «Социальная структура, социальные институты и процессы».

прописать их должностные обязанности и объем работы. Это не только дисциплинирует ответственных лиц, но также позволит систематизировать процесс найма и повышения квалификации муниципальных служащих и процесс реализации программ и проектов. И только 20% опрошенных не считают обязательным прописывать обязанности по курированию программ и управлению проектами в должностных инструкциях муниципальных служащих.

Помимо этого, автор выяснял мнения респондентов о том, необходимо ли на их взгляд проводить специальное обучение сотрудников муниципальных образований по курсу «Управление проектами» и получил следующие результаты:

- 65% респондентов считают обязательным осуществление данного обучения;*
- 20% респондентов склоняются к тому, что, скорее всего, нужно осуществлять обучение по данному курсу.*

Остальные респонденты ответили, что такое обучение важно, но для конкретного круга должностных лиц.

При уточнении, по каким из аспектов, соответствующих выделенным автором базовым компетенциям, степень имеющейся в настоящий момент компетентности муниципальных служащих оценивается выше, а по каким ниже всех, были получены следующие результаты: по всем шести аспектам (планирование исполнения проектных работ; управление ресурсами; управление рисками и изменениями; использование современных информационных технологий; управление результативностью; специфика управления проектами на муниципальном уровне) были получены оценки от 3 до 5 баллов – по 10-балльной шкале.

Однако, при оценке важности и необходимости обучения муниципальных работников по каждой из базовых компетенций, большинство участников опроса (96%) отметили максимальную (10 баллов) важность и необходимость обучения муниципальных работников по всем шести выделенным автором аспектам.

Также автор рассматривает возможности совершенствования социальной практики повышения квалификации муниципальных служащих и отмечает необходимость поиска новых альтернативных форм повышения квалификации, гарантирующих развитие компетентности такого рода специалистов.

Рассмотренные в диссертации современные формы обучения персонала и диагностики имеющихся компетенций, позволяет совершенствовать систему управления персоналом на муниципальном уровне, включив в неё процессы не только повышения квалификации современными методами, но и процессы оценки, стимулирующие постоянное саморазвитие специалистов.

Учитывая опыт современных коммерческих и государственных организаций России и других стран мира, автор показывает, что *в настоящее время доля аудиторных форм занятий существенно сокращается, уступая место активным формам обучения*, позволяющим повышать квалификацию специалистов, в том числе и непосредственно на рабочем месте.

Также автор показывает широкое использование комплексной технологии так называемых ассессмент и девелопмент-центров или *центров оценки и развития* и доказывает, что эффективная работа по развитию компетенций невозможна, в частности, без применения такого метода, как *тестирование*. С одной стороны, это оперативный способ проверки *результатов уже проведенного обучения*, с другой стороны, инструмент, который, проверяя имеющийся уровень компетенций *до обучения*, дает, тем самым, выбор - либо пройти соответствующий курс обучения, либо, основываясь на итогах тестирования, пойти по пути самообучения. Фактически, тестирование становится не просто способом оценки и самооценки уровня компетентности специалистов, но и *этапом в процессе развития компетенций*. Этот универсальный метод, не требующий больших затрат, благодаря своей простоте и наглядности, занимает все более значимое место в системе подготовки и повышения квалификации специалистов различных отраслей, и, соответственно, может быть продуктивно использован в целях повышения уровня компетентности муниципальных служащих в управлении проектами. При этом применение *тестирования «на входе» и «на выходе»* из каждой ступени повышения квалификации, *существенно зависит от качества применяемого инструментария*.

На основании выделенных необходимых компонентов стандарта по управлению муниципальными проектами (специальных или необходимых компетенций), автор *разработал и в течение двух лет апробировал экспериментальную методику оценки необходимых компетенций на основе*

тестирования, показав, что она, действительно, позволяет получить объективную картину о степени развития компетенций, требующихся для управления проектами на муниципальном уровне.

Весь комплекс осуществленных автором диссертационного исследования работ позволил сформулировать *основные принципы применения компетентностного подхода в системе управления проектами на муниципальном уровне*, которые заключаются в следующем:

1. Необходимо сформировать единые требования к процессу управления программами и отдельными проектами данного муниципалитета и поддерживать их на уровне организации всей системы управления администрацией муниципального образования.
2. Не менее важно определить должности, в обязанности которых может входить курирование программ и непосредственное руководство конкретным проектом, сформулировав требования к входному уровню компетентности в данной сфере.
3. Далее важно четко определять цель реализации каждого проекта, формулировать конкретные задачи для ее достижения, разрабатывать, отслеживать и накапливать в системе управленческого учета информацию о степени достижения требуемых показателей эффективности проекта.
4. Должностное лицо, назначенное ответственным за реализацию программы или проекта, должно обладать полномочиями для поручений руководителям внутренних подразделений администрации. Это повысит оперативность и эффективность реализации программ и проектов.
5. Важно активно вовлекать всех заинтересованных групп (стейкхолдеров) в процесс реализации проекта с целью достижения максимального качества программы или проекта.
6. На постоянной основе необходимо создать «офис управления проектами» (в первую очередь, как виртуальную базу данных), где будут воедино сведены все программы и проекты, что поможет отслеживать процесс их реализации и координации.
7. Поскольку определяющим качеством муниципального служащего, ответственного за управление проектами, должен быть его профессионализм

в этой области, необходимо проводить отбор муниципальных служащих на должности, связанные с курированием программ и управлением проектами, на основании входного оценивания (тестирования) уровня развития основных компетенций, необходимых для управления муниципальными проектами в Российской Федерации.

8. На уровне общей системы управления важно также обеспечить регулярную (раз в 5 лет и по окончании проекта) аттестацию должностных лиц, ответственных за программы и проекты, с последующим построением системы повышения квалификации, направленной на развитие необходимых для качественного осуществления этой деятельности компетенций.

***Основные выводы по диссертационному исследованию
были изложены в следующих научных публикациях:***

Статьи, опубликованные в ведущих рецензированных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве образования и науки Российской Федерации:

1. Пехова Н.Ю. Социология компетентности // Вестник экономики, права и социологии. – 2011. – №2. – С. 231-234. – 0,5 п.л.
2. Пехова Н.Ю. Компетентность в управлении муниципальными проектами // Перспективы науки. – 2011. - №11(26). – С. 71-77. - 0,6 п.л.
3. Пехова Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами // Научно-политический журнал «Социология власти». – 2011. - №6. – С. 122-129. – 0,6 п.л.
4. Пехова Н.Ю. Возможности и потребности применения компетентностного подхода на уровне управления муниципальными образованиями // Наука и бизнес: пути развития. – 2013. - №8(26). – С. 27-32. - 0,75 п.л.

Статьи в других научных изданиях:

5. Пехова Н.Ю. Программно-целевой способ управления социальными и экономическими процессами в муниципальном образовании // Материалы Международного молодежного научного форума «Ломоносов-2010» / Отв. ред.

И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев, А.В. Андриянов. [Электронный ресурс] – М.: МАКС Пресс, 2010. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - 0,2 п.л.

6. Пехова Н.Ю. Контроль и контроллинг в проектном менеджменте по представлениям немецких исследователей // Материалы докладов XVI Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» / Отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев. [Электронный ресурс] — М.: МАКС Пресс, 2009. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – 0,25 п.л.

7. Пехова Н.Ю. Управление результативностью организаций // Материалы докладов XV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» / Отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев. [Электронный ресурс] – М.: Издательство МГУ; СП МЫСЛЬ, 2008. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – 0,5 п.л.

Напечатано с готового оригинал-макета

Подписано в печать 25.09.2013 г.
Формат 60х90 1/16. Усл.печл. 1,0. Тираж 80 экз. Заказ 296.

Издательство ООО "МАКС Пресс"
Лицензия ИД N 00510 от 01.12.99 г.
119992, ГСП-2, Москва, Ленинские горы, МГУ им. М.В. Ломоносова,
2-й учебный корпус, 527 к.
Тел. 8(495)939-3890/91. Тел./Факс 8(495)939-3891.