



ОБЩЕАКАДЕМИЧЕСКИЙ
ФАКУЛЬТЕТ

Методика оценки компетентности руководителей по научно-технологическому развитию: отечественные и европейские практики

Москва 2025

Приветственное слово

Научно-технологическое развитие сегодня выступает одним из важнейших направлений государственной политики, основой обеспечения устойчивого социально-экономического развития, технологического суверенитета и конкурентоспособности государства. В этих условиях особую значимость приобретает не только наличие стратегических документов и приоритетов, но и качество принимаемых управленческих решений, а также профессиональная готовность тех, кто отвечает за их реализацию.

Представленный Вашему вниманию материал, посвящен методикам проведения оценки профессиональной компетентности руководителей по научно-технологическому развитию в субъектах Российской Федерации. Его подготовка обусловлена практической потребностью в осмыслении того, насколько существующие инструменты оценки компетенций соответствуют современным вызовам, и каким образом они могут быть усовершенствованы с учетом лучших международных практик.

Поднятую тему можно отнести к числу ключевых направлений развития института руководителей по научно-технологическому развитию в субъектах Российской Федерации. В условиях ускоряющихся технологических изменений, роста сложности управленческих решений и повышения роли науки и инноваций именно уровень управленческих компетенций становится определяющим фактором успешной реализации научно-технологической политики на региональном уровне.

Данная работа подготовлена как аналитический и прикладной материал, направленный на осмысление действующей российской методики оценки компетентности руководителей по научно-технологическому развитию в субъектах Российской Федерации в сопоставлении с европейскими практиками, выработанными Европейской комиссией и ее научно-аналитическими структурами. Сравнение этих подходов позволяет не только выявить сильные стороны отечественной модели, но и определить направления ее дальнейшей модернизации с учетом лучших международных решений.

Материал адресован руководителям по научно-технологическому развитию субъектов РФ, представителям региональных управленческих команд, экспертам, разработчикам образовательных программ и всем, кто вовлечен в формирование и реализацию государственной научно-технологической политики. Надеюсь, что представленные в работе методики оценки станут полезным инструментом для профессионального развития, формирования образовательных траекторий и повышения эффективности управления научно-технологическим развитием на местах.

Благодарю за интерес к работе и рассчитываю, что она станет основой для дальнейшей профессиональной дискуссии и совместного развития системы управления научно-технологическим развитием в Российской Федерации.



С уважением,
Седов Павел
Александрович

Аналитик
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии

Соавторы



Сержантова
Мария Викторовна

Директор проекта
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Бинятов
Мурад Бахтияр оглы

Аналитик
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Ананьев
Игорь Петрович

Старший научный сотрудник
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Нетребин
Юрий Юрьевич

Аналитик
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Байков
Сергей Андреевич

Автор, аналитик
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии



Салженикина
Александра Валерьевна

Ведущий специалист
Дирекции приоритетных
образовательных инициатив
Президентской академии

Содержание

Введение	4
Методика оценки компетентности руководителей по научно-технологическому развитию: отечественные и европейские практики.....	5
Заключение	18
Список источников	19

Введение

Дирекция приоритетных образовательных инициатив Президентской академии в рамках проводимых аналитических и методических работ в сфере научно-технологического развития уделяет особое внимание вопросам формирования и оценки управленческих компетенций региональных команд по научно-технологическому развитию. В условиях реализации Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, национальных проектов технологического лидерства и государственных программ в сфере научно-технологического развития качество управленческих решений на региональном уровне становится одним из ключевых факторов достижения национальных целей.

Настоящий аналитический материал посвящен рассмотрению методики оценки компетентности руководителей по научно-технологическому развитию субъектов Российской Федерации и сопоставлению отечественного подхода с европейскими компетентностными моделями,

применяемыми в системе разработки и реализации научно-технологической политики. Методика оценки компетентности руководителей по научно-технологическому развитию рассматривается не только как инструмент диагностики индивидуальных профессиональных дефицитов, но и как элемент системы управления развитием кадрового потенциала регионов в сфере науки, технологий и инноваций.

В работе используется компаративный анализ российских и европейских подходов к формированию компетентностных моделей, на примере моделей Innovative Policymaking и Science for Policy. Анализ проводится с точки зрения структуры компетенций, логики их группировки, уровней владения, используемых инструментов оценки и целеполагания. Особое внимание уделяется сопоставлению инструментально-практической направленности российской модели и метакомпетентностного характера европейских рамок.

На основе проведенного анализа в материале последовательно рассматриваются:

- особенности и структура российской методики оценки компетентности руководителей по научно-технологическому развитию субъектов Российской Федерации и региональных команд;
- ключевые принципы и архитектура европейских компетентностных моделей в сфере научно-технологической политики;
- сходства и различия подходов, а также потенциал их взаимного дополнения;
- направления возможной модернизации отечественной методики с учетом лучших международных практик.

Методологическая основа исследования включает анализ нормативных и методических документов, материалов международных организаций, а также системный и институциональный подходы к рассмотрению роли управленческих компетенций в реализации научно-технологической политики.

Полученные выводы и рекомендации ориентированы на практическое применение в системе подготовки, оценки и развития управленческих кадров в сфере научно-технологического развития субъектов Российской Федерации.

Методика оценки компетентности руководителей по научно-технологическому развитию: отечественные и европейские практики

В условиях стремительно ускоряющихся глобальных изменений, необходимость разработки новых подходов в формировании и оценке компетенций в государственном управлении становится одной из ключевых задач развития научно-технологической сферы.

Современное государство, как институт, сталкивается с множеством вызовов: быстрым технологическим прогрессом, климатическими изменениями, цифровизацией экономики, геополитическими кризисами и трансформацией общественных ожиданий. Эти факторы требуют от руководителей и экспертов, принимающих решения, способности действовать в условиях высокой неопределённости, принимать решения на основе данных, мыслить системно и стратегически, а также выстраивать эффективную коммуникацию со стейкхолдерами и научным сообществом.

Для научно-технологической сферы развитость компетенций в сфере научно-технологического развития (НТР) особенно важна, поскольку сама деятельность характеризуется высокой сложностью, междисциплинарностью, быстрым ростом количества новых технологий и необходимостью постоянного обновления знаний.

Российская Федерация в последние годы выстраивает собственную систему управления НТР. Одно из центральных мест в этой системе занимают руководители по научно-технологическому развитию субъектов РФ (руководители по НТР) — назначенные заместители высших должностных лиц регионов, на которых возложены задачи стратегического планирования, координации проектов НТР, развития инноваций, управления данными, взаимодействия с научными и промышленными организациями.

Руководители по НТР должны обладать стратегическими, проектными, цифровыми, аналитическими и отраслевыми навыками, обеспечивать целостность процессов управления развитием науки, инноваций и технологических инициатив.

Разработанная Дирекцией приоритетных образовательных инициатив Президентской академии «Методика оценки компетенций РНТР и региональных команд» фиксирует системный подход к определению и измерению профессиональных,

управленческих, цифровых, отраслевых компетенций и личностно-управленческих качеств необходимых для реализации государственной научно-технологической политики (НТП). Методика задаёт структуру компетентностной модели, уровневую шкалу оценки, инструменты тестирования и механизмы формирования рекомендаций по развитию компетенций и качеств руководителя по НТР.

Для обеспечения высокого уровня качества оценки и рекомендаций, методика должна систематически обновляться, обращая внимание участников оценки на приоритетные, на текущий момент, направления развития.

Многие рейтинги или системы оценки, тех или иных показателей, направлены на акцентирование внимания на конкретных показателях, областях знаний или приоритетных направлениях развития. Стараясь улучшить уровень оценки или положение в рейтинге, оцениваемая сторона разбирается в методике оценки, анализирует «слабые» зоны и уделяет внимание их развитию. Таким образом, периодическое изменение методик расчета показателей проведения оценки или формирования рейтинга, позволяет сделать процессы развития более управляемыми и точечными, исходя из потребностей государства. Своего рода такие изменяемые оценки и рейтинги можно отнести к инструментам «мягкой силы» в отношении государственных управленческих кадров.

Для более качественной проработки обновления методических материалов, в том числе прибегают к изучению опыта зарубежных стран. В рамках оценки компетентности в сфере научно-технологического развития среди государственных служащих, крайне интересным выглядит европейский подход.

В рамках текущей работы мы проведем анализ европейских подходов к компетентностным моделям в сфере инновационной и научно-технологической политики, сравним их с российской методикой оценки компетентности руководителей по НТР, а также выработаем предложения по модернизации отечественного решения.

Для начала определимся с понятийным аппаратом, что же такое компетенции?

Понятие «компетенция» в современном государственном управлении рассматривается как интегральная характеристика профессиональной деятельности, включающая совокупность знаний, навыков и установок, обеспечивающих способность к эффективному выполнению функций управления. Эта трактовка закреплена в работах Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) и Европейской комиссии, применяющих компетентностный подход для описания моделей поведения управленцев и исследователей в системах инновационной политики и evidence-informed policymaking (EIPM). Согласно данным Directorate-General for Research and Innovation (DG RTD), компетенции должны описывать не только формальные знания и процедуры, но и способность адаптироваться, действовать в условиях неопределённости и принимать решения на основе анализа данных.

В российской практике под «компетенцией» понимается набор знаний, умений, навыков, способов деятельности, которые являются основой для определения степени соответствия специалиста поставленным задачам. При этом проявление совокупности взаимосвязанных компетенций, обеспечивающих эффективность деятельности человека, является его «компетентностью» в тех или сферах.

Компетентностные модели служат ключевым инструментом развития кадровой политики как в России, так и в международной практике. Они позволяют выстраивать прозрачные требования к ролям, создают основу для оценки персонала, проектирования образовательных программ, совершенствования институтов государственной службы.

В сфере НТР компетентностные модели обеспечивают:

- стандартизацию требований к участникам экосистемы НТР;
- выявление дефицитов и зон развития управленцев;
- построение индивидуальных траекторий развития, рекомендаций по саморазвитию, формирование программ повышения квалификации;
- повышение эффективности государственного управления через укрепление компетентностного ядра ключевых акторов.

Стоит отметить, что в ЕС такие модели применяются как для политиков (Innovative Policymaking), так и для исследователей (Science for Policy), создавая единый язык компетентности для всей системы EIPM. Практика ЕС демонстрирует, что компетентностные модели становятся основой для разработки методов оценки, программ профессионального развития и механизмов межведомственного взаимодействия.

Российская модель выполняет аналогичную функцию на национальном уровне, обеспечивая оценку готовности региональных команд к реализации задач научно-технологической политики на местах в единой парадигме с федеральным уровнем.

Несмотря на пересечение тематик, российская и европейская модели преследуют разные первичные цели. Российская методика ориентирована на измерение конкретных компетенций управленцев НТР и построение системы развития управленческих кадров в регионах. Европейская модель направлена на описание идеальной модели компетентного государственного управленца формирующего политику в сфере НТР и исследователя, обеспечивая основу для обучения, формирования кадровой политики, оценки потенциала и развития систем управления знаниями. Сравнение этих моделей представляет значительный научный интерес, поскольку позволяет выявить сильные стороны каждой и определить потенциальные направления модернизации российской методики.

Международные организации (European Commission (EC), OECD, UNESCO) рассматривают компетентностные рамки как основу подготовки специалистов для систем государственного управления и управления знаниями. Основные подходы включают:

- **evidence-informed policymaking (EIPM)** — способность специалистов проектировать решения, основанные на данных, научных доказательствах и анализе последствий (концептуальная база разработана EC Joint Research Centre и OECD);
- **области/направления компетенций** — наборы компетенций, структурированные по уровням, кластеризованные по тематике (например, Innovate, Work with Evidence, Engage with Stakeholders);
- **многоуровневые модели владения** — 4–5 уровней прогрессии от базового до экспертного (EC/JRC использует 4-уровневую систему);
- **mixed-methods разработка** — сочетание анализа литературы, интервью, фокус-групп, опросов и экспертного обсуждения.

В Европейском союзе формирование компетентностных моделей для специалистов, вовлечённых в государственное управление, инновационную деятельность и науку, осуществляется прежде всего Европейской комиссией. Она последовательно развивает концепцию компетентностных моделей как инструмента укрепления способности политических систем принимать научно-обоснованные решения.

Центральную роль в этом процессе играет Joint Research Centre (JRC) — научно-аналитическое подразделение Европейской комиссии, обеспечивающее поддержку научно-технологической политики (НТП) на основе данных и научных обоснований (доказательств). Согласно материалам Европейской комиссии, JRC отвечает за разработку инструментов и методологий

для повышения качества принятия решений и профессионального развития государственных служащих в ЕС.

Вторым ключевым актором является департамент Европейской комиссии, отвечающий за политику ЕС в области исследований, науки и инноваций (Directorate-General for Research and Innovation (DG RTD)), формирующее политику ЕС в научно-технологической сфере. DG RTD совместно с JRC продвигает концепцию evidence-informed policymaking — системы, в которой научные данные, аналитика и прогнозирование являются основой для разработки государственных решений. Эта концепция получила нормативное закрепление в целой серии инициатив, включая Европейскую модель научных компетенций и компетенций аналитиков НТП.

Данные институты развития разработали две ключевые модели компетентности в сфере НТП ЕС:

Модель компетенций в сфере инновационной политики (Innovative Policymaking Competence Framework).

Одна из ключевых европейских моделей, направленная на развитие компетенций политиков и государственных служащих, принимающих решения в условиях сложных и быстро меняющихся социально-экономических процессов. Модель рассматривает сквозные компетенции (навыки, знания и установки), актуальные

для государственных управленческих кадров на протяжении всего цикла разработки научно-технологической политики (НТП) и их ролей в этом процессе. Она определяет направление разработки НТП, ориентированную на будущее, и описывает, как эти компетенции проявляются у участника оценки.

Структура состоит из 36 компетенций, разделенных на 7 кластеров каждый из которых отражает одну из стратегических ролей современного государственного управленца.

Кластеры:

1

Консультации политиков (государственных управленцев) — способность предоставлять качественную, обоснованную и независимую аналитическую поддержку высшему политическому руководству.

2

Инновации — создание и внедрение новых подходов, экспериментирование, инновационные методы разработки НТП.

3

Работа с данными — критическая работа с данными, анализ исследований, построение решений, основанных на доказательствах.

4

Понимание будущего — владение методами прогнозирования, foresight, способность работать со сценариями будущего.

5

Взаимодействие с гражданами и стейкхолдерами — вовлечение граждан, проведение консультаций, совместная разработка решений.

6

Сотрудничество — межведомственное взаимодействие, коллективное принятие решений, работа в командах.

7

Коммуникации — публичная коммуникация, работа с медиа, разъяснение политических решений.

Каждая компетенция в этой модели описана через три компонента: знания, навыки и установки (KSA-модель). Компетенции структурированы по четырём уровням владения: базовый, сред-

ний, продвинутой, экспертный, что позволяет использовать модель для построения обучающих программ, проведения оценки компетентности, карьерного развития и HR-планирования.

Модель компетенций «наука для НТП» (Science for Policy Competence Framework).

Модель разработана JRC для исследователей, работающих на стыке науки и государственной политики. Цель — сформировать у исследователей способность трансформировать научные результаты в формат, полезный для государственных решений. Модель включает 27 компетенций, структурированных в 5 кластеров.

Кластеры:

- 1 Понимание НТП.** Понимание целей, процедур, политического цикла, механизмов принятия решений.
- 2 Участие в разработке НТП.** Участие в стадиях политического процесса, подготовка аналитических материалов, формирование предложений.
- 3 Коммуникации.** Трансляция сложных научных данных в понятные форматы, адаптация стиля коммуникации под аудиторию.
- 4 Взаимодействие с гражданами и заинтересованными лицами.** Вовлечение общества, проведение консультаций, участие в научной дипломатии и открытой науке.
- 5 Сотрудничество.** Междисциплинарное и межсекторное сотрудничество, участие в экспертных группах.

В отличие от компетенций для государственных служащих, эта модель делает акцент на способности исследователей работать над анализом данных, проводить интерпретацию результатов и осуществлять коммуникацию с политическими структурами. Каждая компетенция также имеет четыре уровня владения компетенцией (базовый — экспертный).

Обе модели используются как референс для обучения, составления программ развития, разработки курсов и механизмов оценки профессиональной компетентности в сфере НТП.

Они образуют единую систему профессионального развития, охватывающую участников системы управления НТП: политиков и исследователей. Обе модели имеют схожую структуру и философию:

- ориентация на разработку НТП на основе фактических данных;
- кластерное деление компетенций;
- использование KSA-модели;
- четырёхуровневая система владения компетенциями.

Основное различие заключается в том, что первая модель ориентирована на создание и управление процессами НТП, а вторая на обеспечение научного вклада (обоснования) в эти процессы.

Вместе они задают комплексную модель компетентности современной научно-технологической экосистемы ЕС.

Разработка вышеописанных моделей осуществлялась по смешанной методологии, включающей:

- анализ научной литературы, относящейся к формированию НТП, инновациям, EIPM;
- интервью с ключевыми экспертами ЕС;
- опросы государственных служащих и исследователей;
- участие заинтересованных сторон (консультации);
- совместное проектирование.

JRC подчёркивает, что обе модели являются «живыми инструментами», предназначенными для обновления и адаптации по мере изменения

политических условий, технологий и глобальных вызовов. Это предполагает, что компетенции могут меняться, дополняться и развиваться с течением.

Модели Innovative Policymaking и Science for Policy являются частью более широкой экосистемы компетентностных моделей ЕС, куда также входят:

- **EntreComp** — модель предпринимательских компетенций;
- **DigComp** — цифровые компетенции граждан;
- **GreenComp** — экологические компетенции (устойчивое развитие);
- **LifeComp** — социальные и личностные компетенции.

Все эти модели выполняют роль метаязыка компетентности, формируя единую логическую архитектуру обучения, оценки и развития специалистов в ЕС. Региональные и национальные системы могут адаптировать их под свои потребности, что делает эти модели универсальными инструментами для обучения и кадровой политики. Модели JRC, таким образом, выступают связующим звеном между системой управления и системой научного знания.

На основе моделей сформированы инструменты для оценки компетенций. Они представляют из себя тестирование, реализованное в формате самоидентификации. Участнику оценки предлагается суждение, в рамках которого

необходимо указать уровень соответствия данного суждения его навыками/знаниям/принципам работы. По итогу оценки участник получает доступ к листу с результатами, в котором указан его уровень владения компетенцией (в соответствии с четырехуровневой системой владения компетенциями).

В качестве российской модели компетентности в сфере НТП выступает методика оценки компетенций руководителей по НТП, разработанная Дирекцией приоритетных образовательных инициатив по поручению Правительства Российской Федерации. Она представляет собой комплексный инструмент формирования, диагностики и развития кадрового потенциала

регионов в сфере НТР. В условиях реализации национальных целей, цифровой трансформации государственного управления и необходимости повышения эффективности взаимодействия государства, науки и бизнеса роль квалифицированных управленцев НТР приобретает стратегическое значение.

Методика призвана обеспечить системный подход к определению профессиональных требований к руководителям по НТР и участникам их команд, измерению уровня владения ключевыми компетенциями и формированию рекомендаций по развитию.

Методика исходит из того, что руководитель по НТР является центральной фигурой региональной системы НТР, отвечающей за стратегическое планирование, управление инновационными проектами, координацию программ развития науки и технологий, цифровизацию процессов, использование данных для приня-

тия решений и организацию взаимодействия с научными, образовательными организациями и представителями бизнес-сообщества. Поэтому компетентностная модель руководителей по НТР охватывает широкий спектр профессиональных и управленческих компетенций, включая как классические функции государственного управления, так и специализированные навыки, относящиеся к инновационной политике, трансферу технологий, цифровой экономике, работе с данными и управлению проектами. Также отдельное внимание уделяется наличию и уровню развития личностно-управленческих качеств.

Структурно методика состоит из 7 блоков профессиональных компетенций (П-1, П-2, ..., П-7) (включающих в себя 63 характеристики подкомпетенций), личностно-управленческих качеств и отраслевых НТР-расширений (О-1, О-2, О-3). Каждый блок включает компетенции, подкомпетенции и характеристики, раскрывающие содержание проверяемых знаний и навыков.

Блоки профессиональных компетенций:

П-1

«Стратегическое управление» отражает способность РНТР формировать стратегические документы, разрабатывать цели, показатели эффективности и управлять реализацией стратегических программ.

П-2

«Процессное управление» включает навыки моделирования, оптимизации и регламентации процессов, построения схем AS-IS/TO-BE, использования нотаций BPMN и инструментов повышения эффективности.

П-3

«Управление развитием» объединяет компетенции в области инноваций, цифровой трансформации, управления изменениями, форсайта и разработки программ социально-экономического развития.

П-4

«Продуктовое управление» отражает навыки выявления потребностей пользователей, формирования продуктовых гипотез, построения дорожных карт и управления жизненным циклом решений.

П-5

«Проектное управление» фиксирует владение системами управления проектами, методологиями PMBOK/Agile, построением структуры работ (WBS), управлением рисками и ресурсами.

П-6

«Управление данными» охватывает вопросы качества данных, построения архитектуры, применения аналитических инструментов, визуализации, работы с большими данными и обеспечением зрелости систем управления данными.

П-7

«Управление связями» включает взаимодействие с органами власти, стейкхолдерами, научным сообществом, экспертами, участие в коммуникационных кампаниях и медиа взаимодействии.

Помимо профессиональных компетенций методика выделяет личностно-управленческие качества, включающие ответственность, системное мышление, гибкость, способность к принятию решений на основе данных, коммуникативность,

лидерство и способность управлять изменениями. Содержание каждого качества раскрыто через проверяемые характеристики, что позволяет оценивать не только функциональные навыки, но и соответствующие поведенческие проявления.

Отдельным компонентом методики является НТР-специфические расширения (О-1, О-2, О-3), включающие компетенции, относящиеся к:

- трансферу технологий, работе с университетами и научными организациями;
- оценке степени готовности технологий (TRL);
- управлению интеллектуальной собственностью;
- разработке НИОКР, инновационных программ, технологических инициатив;
- проектированию и сопровождению инвестиционных и пилотных проектов в научно-технологической сфере.

Эти блоки отражают уникальную специфику российской модели, не встречающуюся в большинстве зарубежных систем компетенций, и делают модель оценки компетентности руководителей по НТР и их команд одним из наиболее детализированных инструментов в области управления НТР.

Инструментарий оценки в методике сочетает тестовые задания разного уровня сложности, ситуационные задачи, оценку проявленности качеств.

Отдельное внимание уделено разработке оценочных материалов: каждый вопрос теста связан с характеристикой конкретной подкомпетенции, а уровни сложности позволяют выявлять глубину владения инструментами. Уровневая шкала интерпретации результатов включает

градации «компетенция не проявлена», «ниже достаточного уровня», «достаточный уровень» и «целевой уровень». Эта шкала используется в итоговом паспорте компетенций, который автоматически формируется для каждого участника после прохождения оценки. В нём содержатся результаты по всем компетенциям и рекомендации для развития, основанные на выявленных дефицитах.

На основе паспортов компетентности могут быть сформированы рекомендации по обучению, наставничеству, командным проектам и кадровым решениям. Таким образом, модель может выступать инструментом не только диагностики, но и проектирования системного развития кадрового потенциала управленческих кадров в сфере НТР субъектов РФ.

Российская модель обладает рядом сильных сторон:

- характеризуется высокой инструментальностью: компетенции описаны через конкретные практики и инструменты управления (проектные, аналитические, цифровые, процессные).
- глубоко интегрирована в национальный контекст, учитывает российское законодательство, нацпроекты, цифровые системы (Госуслуги, ГИС «ГосТех»), стратегические документы и организационную реальность регионов.
- охватывает специализированные аспекты НТР, такие как трансфер технологий, TRL, управление НИОКР, что значительно шире, чем аналогичные компетентностные рамки в странах ЕС, США или Азии.
- сочетает качественные и количественные методы оценки, что позволяет формировать объективную и репрезентативную картину компетентностного профиля руководителя.

В результате российская методика оценки компетенций руководителей по НТР и их команд представляет собой зрелый и структурированный инструмент формирования профессиональных стандартов для управленцев НТР. Она сочетает глубину отраслевого содержания, широкий

спектр управленческих компетенций и чёткие механизмы оценки, что позволяет использовать её как основу для построения кадровой политики в сфере НТР и для развития системы регионального управления инновациями.

Анализ российского и европейского подходов позволяет выделить ряд методологических принципов:

1

Многоуровневая структуризация. Компетенции описываются с помощью уровней владения (от базового до экспертного), что позволяет оценивать динамику развития. В ЕС применяется 4-уровневая модель (базовый уровень — экспертный уровень); в РФ — 4-уровневая шкала проявленности компетенции.

2

Принцип KSA (knowledge, skills, attitudes). Европейская и Российская модели чётко структурируют компетенции как сочетание знаний, навыков и установок. Это обеспечивает полноту описания.

3

Смешанная методология. JRC использует анализ литературы, интервью, фокус-группы, экспертные обсуждения. Российская методика использует тестирование, ситуационные кейсы, поведенческую оценку.

4

Контекстная адаптация. Европейские модели универсальны и легко адаптируются различными странами. Российская модель глубоко привязана к национальному контексту (право, нацпроекты, цифровые решения).

5

Ориентация на реальные управленческие задачи. Обе модели направлены на повышение качества решений в сфере НТР и политики, основанной на данных.

Стоит отметить различие целеполагания моделей.

Российская методика предназначена для оценки уровня сформированности компетенций управленцев НТР — заместителей высших должностных лиц субъектов РФ, ответственных за научно-технологическое развитие регионов и участников команд регионов по НТР. Ее задача выявить степень владения профессиональными инструментами стратегирования, управления проектами, процессами, продуктами, данными и взаимодействием со стейкхолдерами, а также рекомендаций по развитию компетенций для целей повышения эффективности региональной системы управления НТР. Таким образом, российское решение является **практико-ориентированным инструментом диагностики и развития конкретной управленческой роли.**

Европейские модели, напротив, имеют **системообразующий характер**. Модель Innovative Policymaking адресована политикам и госслужащим ЕС и предназначена для описания компетенций, необходимых для разработки инновационной, ориентированной на будущее и основанной на данных политики. Модель Science for Policy ориентирована на исследователей, создающих и интерпретирующих научные данные для политических решений. Обе модели предназначены не столько для оценки конкретных компетенций, сколько для формирования единого европейского набора компетенций, поддерживающего экосистему управления НТП на основе данных.

Таким образом, цели моделей различаются:

- российская модель — **инструмент измерения** конкретного управленца;
- европейские — **метакомпетентностные стандарты**, обеспечивающие согласованность профессионального развития в ЕС.

Теперь сравним структуру моделей, набор элементов оценки компетенций выделим основные сходства и различия между российской методикой и европейскими моделями.

На уровне структуры модели демонстрируют как сходства, так и отличия.

Сходства:

обе системы имеют семикластерное ядро (РНТР — 7 блоков; Innovative Policymaking — 7 кластеров);

пересекаются темы стратегии, инноваций, взаимодействия и коммуникаций;

в обеих моделях присутствует акцент на работе с данными и использовании обоснований (доказательств).

Отличия:

русская модель функциональна и инструментальна: каждый блок связан с конкретными управленческими задачами;

европейские модели метакомпетентностны: их компетенции описывают поведенческие роли, а не инструменты;

в ЕС присутствуют кластеры, отсутствующие в русской модели:

- понимание будущего;
- консультации политиков;
- взаимодействие с гражданами;
- передача научных обоснований.

Русская методика использует числовую шкалу 0–3, включающую:

0 компетенция не проявлена;

1 уровень ниже достаточного;

2 достаточный уровень;

3 целевой уровень компетентности.

Такая шкала удобна для тестирования, упрощает интерпретацию и позволяет быстро формировать индивидуальные планы развития.

Европейские рамки используют описательные уровни владения:

• базовый;

• средний;

• продвинутый;

• экспертный.

Каждый уровень включает поведенческие дескрипторы, позволяющие оценивать не только знание инструментов, но и способность применять их в различных ситуациях. Этот подход делает модель более пригодной для HR-оценки, развития компетенций и долгосрочного карьерного роста.

Российская методика оценки компетентности обладает значительной глубиной в части hard skills для сферы НТР. Она включает подробные формулировки компетенций по:

- процессам (BPMN, AS-IS/TO-BE);
- проектам (WBS, риски, методологии PMBOK/Agile);
- продуктам (MVP, гипотезы, бэклог);
- данным (архитектура, качество, аналитика, визуализация);
- цифровой трансформации;
- НТР-специфике (TRL, трансфер технологий, НИОКР).

В европейских моделях глубже проработаны надпрофессиональные компетенции, такие как:

- evidence literacy (способность работать с обоснованиями);
- futures literacy (умение работать с будущим);
- участие граждан и стейкхолдеров;
- научная коммуникация;
- сотрудничество и совместная работа.

Таким образом, российская методика сильнее в технических и управленческих компетенциях, а европейские модели в метакомпетенциях, связанных с современными практиками НТП и взаимодействия науки и общества.

Результаты сравнительного анализа показывают, что российская методика оценки компетентности руководителей по НТР и европейские модели, созданные Joint Research Centre и Directorate-General for Research and Innovation, обладают взаимодополняющими сильными сторонами.

Российская модель характеризуется высокой инструментальной глубиной и полнотой охвата

управленческих функций в сфере НТР, в то время как европейские модели формируют современную культуру доказательной политики, вовлечения стейкхолдеров и взаимодействия науки и государства. На этой основе можно сформулировать ряд рекомендаций по модернизации российской модели компетентности с учётом лучших европейских практик.

Во-первых, целесообразно ввести дополнительный слой метакомпетенций, аналогичный структуре JRC. Речь идёт о таких компетенциях, как работа с обоснованиями (Work with Evidence), стратегическое мышление в контексте неопределённости (Futures Literacy), взаимодействие

с гражданами и заинтересованными сторонами (Engage with Citizens and Stakeholders), публичная коммуникация и сотрудничество. Эти компетенции определяют не только функциональные навыки, но и культурные установки, лежащие в основе современной европейской политики. Российская модель частично отражает эти элементы в блоках П-3 и П-7, однако их выделение в самостоятельный метакомпетентностный слой позволит повысить интегральность и полноту модели.

Во-вторых, важным направлением модернизации является интеграция принципов Science for Policy. В европейской практике исследователи рассматриваются как ключевые участники процесса разработки НТП, что требует особого набора компетенций — понимания политического процесса, способности адаптировать научные данные под контекст решения, формировать аналитические записки, участвовать в консультациях и межотраслевых проектах. Российская модель РНТР лишь частично включает эти элементы в отраслевые НТР-расширения (О-1 — О-3), однако не формирует самостоятельного блока компетенций, отвечающих за коммуникацию научного сообщества и власти. Введение такого блока позволит усилить взаимодействие между руководителями по НТР и научными организациями региона.

В-третьих, целесообразно усилить компонент взаимодействия с гражданами и стейкхолдерами. В европейских моделях взаимодействие с гражданами, экспертами, бизнес-сообществом и общественными организациями рассматривается как центральный элемент разработки НТП. Российская методика имеет компетенцию П-7 «Управление связями», которая включает профессиональную коммуникацию и медиа-взаимодействие, однако не охватывает зоны

совместной выработки решений, открытых консультаций, публичных обсуждений и подходов к формированию доверия. Включение этих элементов позволит повысить качество реализации региональных НТР инициатив, легитимность решений и уровень вовлечённости общества в вопросы НТП.

В-четвертых, рекомендуется формализовать цикл регулярного обновления компетенционной модели. Европейские рамки JRC являются «живыми документами» и пересматриваются по мере изменения политического контекста, технологических трендов и потребностей системы EIPM. Российская методика также должна предусматривать механизм пересмотра критериев с привлечением к этому процессу регионов, научных организаций, экспертов и федеральных институтов развития. Регулярная актуализация позволит учесть появление новых технологий (ИИ, большие данные, симуляционное моделирование), новые форматы взаимодействия государства и науки, изменения в законодательстве и стратегических документах.

В-пятых, модернизация методики может включать развитие компетенций в области передачи обоснований (результатов исследований проблематики), способности адаптировать аналитические и научные данные для различных аудиторий. В европейской практике эта компетенция ключевая: она обеспечивает доверие к решениям, эффективность коммуникационных стратегий и прозрачность формирования НТП. Российская методика содержит элементы такой компетенции в блоках П-6 и П-7, однако их можно дополнить методами визуализации данных, сторителлингом, подготовкой аналитических материалов, стратегическим использованием медиа и цифровых платформ.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что оценка компетентности руководителей по НТР субъектов Российской Федерации является ключевым элементом формирования эффективной системы управления НТР на региональном уровне. В условиях усложнения научно-технологической повестки, роста междисциплинарности и необходимости принятия решений в условиях высокой неопределенности традиционные подходы к кадровой оценке оказываются недостаточными и требуют системного обновления.

Российская методика оценки компетентности руководителей по НТР представляет собой зрелый и практико-ориентированный инструмент, нацеленный на диагностику конкретных управленческих навыков и профессиональных инструментов. Ее сильной стороной является высокая степень детализации компетенций, охват ключевых управленческих функций и учет специфики научно-технологической сферы, включая вопросы трансфера технологий, управления НИОКР и цифровой трансформации. Вместе с тем анализ выявил ряд ограничений, связанных с недостаточной проработкой метакомпетенций, ориентированных на работу с неопределенностью, научными обоснованиями и вовлечением стейкхолдеров.

Европейские компетентностные модели, напротив, демонстрируют высокий уровень проработки надпрофессиональных и поведенческих компетенций, формирующих культуру evidence-informed policymaking и взаимодействия науки и государственной политики. Их применение ориентировано не столько на точечную диагностику, сколько на формирование единого языка компетентности и долгосрочных траекторий профессионального развития управленческих кадров и исследователей.

Сопоставление российских и европейских подходов позволяет сделать вывод о их взаимодополняющем характере. Российская модель обеспечивает глубину и прикладную направленность, тогда как европейские рамки задают стратегический и культурный контекст современной научно-технологической политики. Потенциал дальнейшего развития отечественной методологии заключается в интеграции метакомпетентностного слоя, а также выработке механизмов регулярного обновления модели и развития инструментов оценки передачи научных обоснований в управленческие решения.

Эффективность системы оценки компетентности руководителей по НТР во многом зависит от ее включенности в более широкий контур управления развитием кадрового потенциала. Без связки с образовательными программами, индивидуальными траекториями развития, кадровыми решениями и механизмами мониторинга результаты оценки рискуют остаться фрагментарными. В этой связи особое значение приобретает формирование непрерывного цикла «оценка → развитие → повторная диагностика», обеспечивающего адаптацию управленческих компетенций к изменяющимся условиям научно-технологического развития.

Проведенное исследование подтверждает необходимость системного и динамичного подхода к оценке компетентности управленческих кадров в сфере НТР. Дальнейшая работа в данном направлении должна быть ориентирована на развитие методического инструментария, позволяющего сопоставлять региональные практики, учитывать международный опыт и формировать устойчивую основу для повышения качества управления научно-технологическим развитием Российской Федерации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Методика оценки компетентности руководителей научно-технологического развития субъектов Российской Федерации — Дирекция приоритетных образовательных инициатив Президентской академии — 2024 — URL: <https://disk.360.yandex.ru/i/n-y7IGkiZlOZVw> (дата обращения 2025-11-05).
2. Schwendinger, F., Topp, L. and Kovacs, V., Competences for Policymaking, EUR 31115 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, ISBN 978-92-76-53454-9. — URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC129623> (дата обращения 2025-11-05).
3. Smart4Policy is an online self-reflection tool. European Commission, EU Science Hub. URL: <https://smart-for-policy.ec.europa.eu/> (дата обращения 2025-11-05).