



УДК 316.005

## РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ

Леся Рудич; Володимир Стеценко; Віталій Шаповалов

*Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», Полтава, Україна*

**Резюме.** Сучасні реалії мають багато викликів для суспільства й економіки, оскільки глобальна економічна криза та внутрішні економічні й політичні проблеми України не сприяють розвитку. На тлі цих викликів актуальною стає підтримка усього населення, прагнення покращення якості життя, зокрема в соціально вразливих верствах. Соціальні проекти в таких умовах покликані підтримувати соціальну стабільність, підвищувати якість життя населення, і, в свою чергу, потребують професійного персоналу. Досліджено суть та особливості соціальних проектів як інструменту підвищення якості життя, забезпечення соціального ефекту від реалізації, а також роль розвитку компетенцій у контексті забезпечення ефективного управління соціальними проектами. Визначено зміст управління соціальними проектами в сучасних умовах як організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів упродовж проектного циклу, спрямованих на ефективне досягнення їх мети й певний соціальний ефект. Визначено деякі принципи успішних соціальних проектів, що уможливує підвищення ефективності управління ними. Сформовано певний алгоритм управління соціальними проектами, який передбачає: аналіз проблем соціальної сфери, визначення пріоритетів соціальної сфери, формування структури управління соціальними проектами, розроблення та реалізація соціальних проектів, досягнення результатів і соціального ефекту. Визначено роль компетенцій, зокрема управлінських, в забезпеченні ефективності управління соціальними проектами. На підґрунті визначення поняття «компетенція» розкрито ієрархію компетенцій управлінського персоналу соціального проекту. Визначено ключові компетенції управлінського персоналу соціальних проектів, серед яких лідерство, дисципліна, прогнозування соціального розвитку, емпатія, емоційний інтелект тощо. З урахуванням специфіки управлінських компетенцій сформовано алгоритм їх розвитку з метою забезпечення ефективності управління соціальними проектами в сучасних умовах, що передбачає певні етапи від аналізу наявних компетенцій управлінського персоналу до відповідності нових компетенцій меті і завданням соціального проекту.

**Ключові слова:** соціальний проект, управління соціальними проектами, компетенції, ієрархія компетенцій, ключові компетенції, розвиток компетенцій.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.03.023](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.023)

Отримано 21.06.2022

UDC 316.005

## COMPETENCE DEVELOPMENT AS A TOOL TO ENSURE SOCIAL PROJECTS EFFECTIVE MANAGEMENT

Lesya Rudych; Volodymyr Stetsenko; Vitaly Shapovalov

*Ukoopspilka Higher Educational Institution «Poltava University of Economics and Trade», Poltava, Ukraine*

**Summary.** Modern realities have many challenges for society and the economy, as the global economic crisis and Ukraine's internal economic and political problems are not conducive to development. Against the background of these challenges, the support of the whole population, the desire to improve the quality of life, in particular in socially vulnerable groups, is becoming important. Social projects in such conditions are designed to maintain social stability, improve the quality of life, and in turn require professional staff. The article examines the

*essence and features of social projects as a tool to improve the quality of life, ensuring the social effect of implementation, as well as the role of competence development in the context of ensuring effective management of social projects. The content of social project management in modern conditions as organization, planning, management, coordination of labor, financial and logistical resources during the project cycle, aimed at effectively achieving their goals and a certain social effect. Some principles of successful social projects are defined, which allows to increase the efficiency of their management. A certain algorithm of social project management has been formed, which includes: analysis of social sphere problems, determination of social sphere priorities, formation of social project management structure, development and implementation of social projects, achievement of results and social effect. The role of competencies, in particular managerial ones, in ensuring the effectiveness of social project management is determined. Based on the definition of the concept of «competence», the hierarchy of management staff competencies of the social project is revealed. The key competencies of the social projects management staff, including leadership, discipline, forecasting social development, empathy, emotional intelligence, etc. are identified. Taking into account the specifics of managerial competencies, an algorithm for their development was formed to ensure the effectiveness of social project management in modern conditions, which involves certain stages from analysis of existing competencies of management staff to new competencies goals and objectives of the social project.*

**Key words:** social project, management of social projects, competencies, hierarchy of competencies, key competencies, development of competencies.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_mtu2022.03.023](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_mtu2022.03.023)

Received 21.06.2022

**Постановка проблеми.** У сучасному світі через глобальні виклики посилюється роль саме соціальних проектів, які мають як підґрунтя виконання соціальних завдань, удосконалення соціальної сфери, досягнення соціального ефекту. Такі проекти вимагають зосередженості на ефективному управлінні ними, оскільки й так мають труднощі щодо визначення ефективності результатів. У свою чергу, управління соціальними проектами має ґрунтуватися на компетентнісному підході, безперервному розвитку управлінських компетенцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наразі фокус учених зосереджений на дослідженні не лише соціального проектування загалом, а й формування системи управління соціальними проектами, яка б забезпечувала їх результативність та ефективність. Наукові праці Коган М., Тернопольської та Бакуліної О., що присвячені визначенню сутності й змісту соціальних проектів, особливостям їх формування та реалізації, дають змогу робити висновки щодо формування ефективної системи управління соціальними проектами. Мазур І, Шапіро В. та Ольдерогге Н., Товб А. та Цинес Г. подають дещо різне тлумачення управління соціальними проектами, але це дає змогу визначити розвиток компетенцій як інструмент ефективного управління соціальними проектами. Дослідження А. Я. Кібанова та Е. Е. Лінчевського дозволяють визначити необхідні для ефективного управління соціальними проектами компетенції, хоча не охоплюють їх усі та не зосереджені на компетенціях управлінського персоналу. Розроблена Петровою І. Л. ієрархія компетенцій дозволяє визначити ключові компетенції управлінського персоналу соціальних проектів, та розробляти подальші алгоритми розвитку з метою забезпечення ефективного управління соціальними проектами.

**Метою дослідження** є визначення сутності і ролі розвитку компетенцій як інструменту забезпечення ефективності управління соціальними проектами.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: окреслити сутність і зміст соціальних проектів та управління ними; розкрити сутність компетенцій, зокрема управлінських; визначити роль розвитку управлінських компетенцій у забезпеченні ефективного управління соціальними проектами; віднайти певні алгоритми безперервного розвитку компетенцій як інструменту забезпечення ефективності управління соціальними проектами.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасному суспільстві, яке потерпає від різноманітних криз, роль соціальних проектів постійно зростає, оскільки вони покликані вирішувати соціальні проблеми та підвищувати якість життя населення.

У межах соціальної політики такі проекти реалізують держава, благодійні організації та фонди, міжнародні фінансові організації.

На думку М. Коган, соціальний проект – це опис конкретної ситуації, котра може бути поліпшена засобами реалізації певної системи методів та послідовних кроків їх використання [1]. Слід погодитися також із точкою зору Тернопільської В. та Бакуліної О., що до особливостей управління соціальними проектами можна віднести спрямованість на отримання якісних і важковимірюваних некомерційних вигод та соціального ефекту (створення вигід для суспільства, зокрема зміна структури зайнятості, створення нових робочих місць, зниження рівня безробіття, розширення спектра послуг соціального характеру тощо). Крім того, у зв'язку зі специфікою управління соціальними проектами формування цілей має високий рівень невизначеності та може коректуватися під час реалізації проекту [2, с. 309].

Забезпечення ефективного управління соціальними проектами, насамперед передбачає використання певних методів та методологій, інструментів, технологій, а також знань і компетенцій виконавців і управлінців.

На думку Мазур І, Шапіро В. та Ольдерогге Н., управління проектами – це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів упродовж проектного циклу спрямована на ефективне досягнення його мети шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення визначених в проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників проекту [3]. Слід також підтримати думку Товб А. та Цинес Г., що управління проектами – це професійна творча діяльність з керівництва людськими та матеріальними ресурсами шляхом застосування сучасних методів, засобів та мистецтва управління для успішного досягнення раніше визначених цілей при певних вимогах до термінів, бюджету та характеристики очікуваних результатів проектів, що здійснюються в ринкових умовах в соціальних системах [4]. Найбільш цінною, на нашу думку, в контексті досліджуваної теми є позиція Кодексу знань про управління проектами, де відзначається, що управління проектом – це процес застосування знань, навичок, методів, засобів та технологій до проектної діяльності з метою досягнення або перебільшення очікувань учасників проекту [5].

Управління соціальними проектами слід розглядати як процес, який містить певні етапи (рис. 1).



Рисунок 1. Процес управління соціальними проектами

Figure 1. The process of social projects managing

Успішні соціальні проекти ґрунтуються на партнерських відносинах з представниками бізнесу та донорськими організаціями на таких принципах:

- комплексний і неупереджений аналіз ситуації;
- спрямованість на тривалу стратегію розвитку територій;
- надання фінансування на конкурсній основі, пайове фінансування;
- моніторинг та оцінювання ефективності проектів, що отримали фінансування;
- формалізація відносин з бізнес-структурами у вигляді договорів соціального партнерства та інших документів;
- супровід корпоративних соціальних програм заходами щодо підвищення кваліфікації виконавців;
- спільні дії з громадськістю, що є представниками місцевої громади;
- залучення незалежних експертів і консультантів;
- співпраця з українськими та міжнародними благодійними фондами та некомерційними організаціями;
- організація обміну досвідом між учасниками програм, інформаційна підтримка [6].

Виходячи з трактування поняття «управління соціальними проектами», можна наголосувати на тому, що основним інструментом забезпечення їх ефективності є компетенції виконавців, зокрема управлінського персоналу.

Дослідження зарубіжного досвіду визначення понять «компетенція» та «компетентність» показало, що значний внесок у розвиток компетентнісного підходу в управлінні зроблений Р. Бояцисом, який поняття «компетенція» і «компетентність» пов'язав із поняттям «ефективна робота», зокрема менеджерів [7]. Результатом досліджень вченого стало формулювання 19 менеджерських компетенцій, з його іменем пов'язаний активний розвиток уявлень про компетенції та їх моделі, що використовуються в управлінні персоналом. Наступним кроком у розвитку компетентнісного підходу в управлінні стали дослідження Дж. Равена, який визначив поняття компетентність як «сукупність знань, навичок та установок, що дають змогу особливо ефективно діяти або виконувати намічені функції, спрямовані на досягнення встановлених стандартів у професійній галузі чи певній діяльності». Види компетентності – це внутрішньо мотивовані характеристики, пов'язані з системою особистих цінностей [8].

За визначенням А. Я. Кібанова, компетенції – це характеристики персоналу, необхідні для успішної діяльності: сукупність знань, навичок, здібностей, зусиль і стереотипів поведінки [9, с. 39].

За загальною класифікацією Е. Е. Лінчевського до ключових компетенцій відносяться: кваліфікація працівників; орієнтація діяльності; мотивація; ерудиція; афіліація (почуття причетності до цінностей групи та впевненість, що ти цією групою прийнятий) та почуття власної гідності; інтуїція; стиль діяльності та керівництва; відповідність суб'єкта системі, якою управляють (прийняття чи неприйняття суб'єкта системою, якою управляють) [10].

Ми підтримуємо точку зору І. Л. Петрової, яка визначає ієрархію компетенцій персоналу (рис. 2).

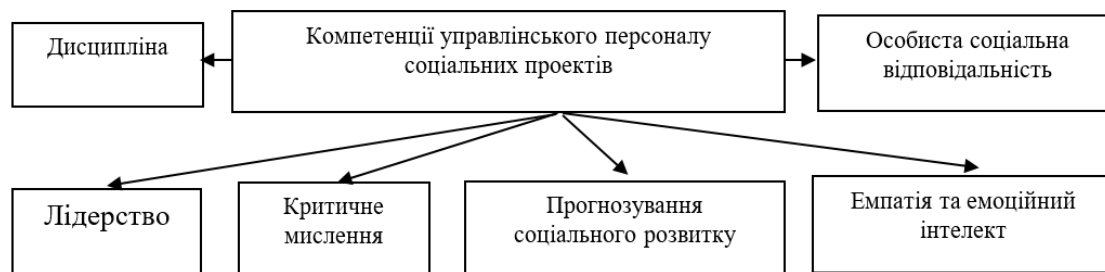
З наведеної ієрархії компетенцій можна зробити висновок, що найважливішим для забезпечення ефективності управління соціальними проектами є функціональні, стратегічні та ключові компетенції управлінців.

Виходячи з представлених досліджень, серед управлінських компетенцій, що забезпечують ефективне управління соціальними проектами, ми пропонуємо виокремлювати такі (рис. 3).



**Рисунок 2.** Ієрархія компетенцій працівників підприємств [11, с. 62]

**Figure 2.** The hierarchy of employees' competencies [11, p. 62]



**Рисунок 3.** Компетенції управлінського персоналу в контексті забезпечення ефективного управління соціальних проєктів

**Figure 3.** The management staff competences of in the context of ensuring effective management of social projects

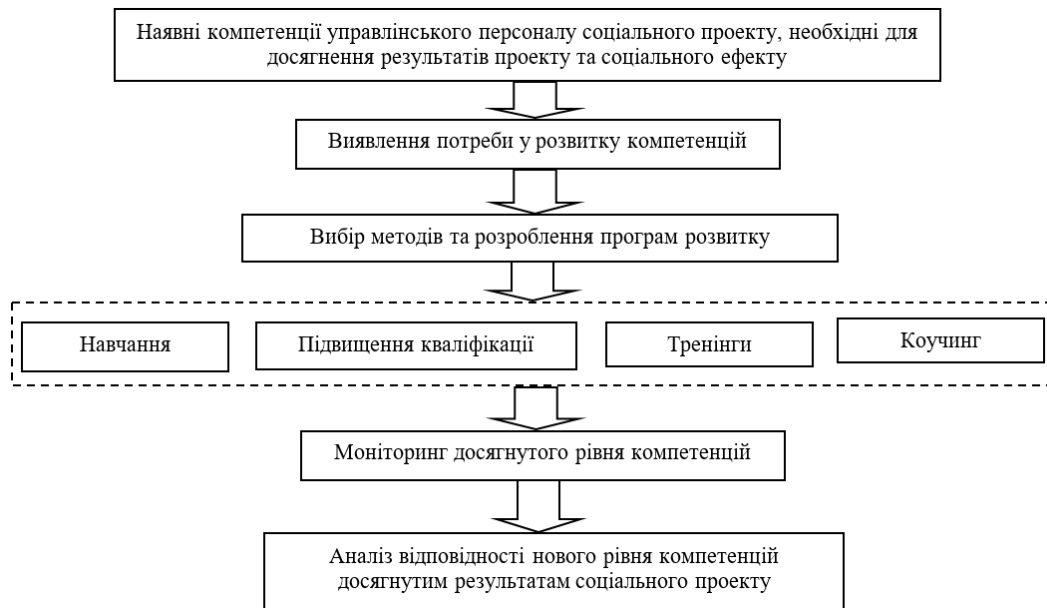
Склад ключових компетенцій управлінського персоналу соціальних проєктів може змінюватися чи доповнюватися, але такі компетенції, як: особиста соціальна відповідальність, яка передбачає певний ступінь вільного прояву соціальним суб'єктом свого обов'язку і права вибирати в конкретних умовах оптимальний варіант ставлення до дійсності, виходячи з прогресивних інтересів суспільства [12], та прогнозування соціального розвитку, що полягає у здатності керівника соціального проєкту встановлювати та досягати результатів, отримувати певний соціальний ефект мають бути присутні у його професійному профілі.

Не менш важливими є такі управлінські компетенції, як лідерство, критичне мислення та емоційний інтелект, що допомагають, з одного боку, згуртувати колектив соціального проєкту для досягнення поставленої мети та отримання результатів, а з іншого, реалізувати проєкти саме через призму соціальної складової.

Розвиток компетенцій управлінського персоналу з метою забезпечення ефективності управління соціальними проєктами пропонуємо здійснювати за наступним алгоритмом (рис. 4).

Запропонований алгоритм дозволяє не лише виявляти наявні компетенції управлінського персоналу, а й визначати необхідні чи додаткові компетенції для ефективного управління соціальними проєктами, розробляти програми навчання,

підвищення кваліфікації та отримувати нові компетенції або новий рівень наявних компетенцій, що забезпечує підвищення ефективності управління соціальними проектами.



**Рисунок 4.** Структурно-логічна схема розвитку компетенцій в контексті забезпечення ефективності управління соціальними проектами

**Figure 4.** Structural and logical scheme of competence development in the context of ensuring the effectiveness of social project management

**Висновки.** З метою підвищення ефективності управління соціальними проектами, що передбачає досягнення поставлених результатів та посилення соціального ефекту, досліджено теоретичні підходи до понять «соціальний проект» та «компетенція». Узагальнення наукових підходів дозволило не лише сконцентруватися на основних позиціях ефективного управління соціальними проектами, а й визначити ключові компетенції управлінського персоналу, розробити алгоритм розвитку управлінських компетенцій в контексті забезпечення ефективності управління соціальних проектів. Компетентнісний підхід має свої переваги, але при забезпеченні ефективності управління соціальними проектами дослідження також вимагає оцінювання ризиків розвитку компетенцій в умовах невизначеності їх результатів та ефектів.

**Conclusions.** In order to increase the effectiveness of social project management, which involves achieving the set results and strengthening the social effect, theoretical approaches to the concepts of «social project» and «competence» were studied. The generalization of scientific approaches made it possible not only to focus on the main positions of effective management of social projects, but also to determine the key competencies of management personnel, to develop an algorithm for the development of managerial competencies in the context of ensuring the effectiveness of social project management. The competence approach has its advantages, but when ensuring the effectiveness of the management of social projects, the research also requires an assessment of the risks of the development of competences in conditions of uncertainty of their results and effects.

### Список використаної літератури

1. Коган М. С. Метод проектов и условия его эффективного применения в воспитательной работе. URL: [http://www.websib.ru/vospitanie/04-05/metod1/ htm](http://www.websib.ru/vospitanie/04-05/metod1/htm).
2. Тернопільська В. І., Бакуліна О. С. Управління соціальними проектами: формування цілей та доцільності їх реалізації. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2020. Вип. 39. С. 309–312.
3. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учебное пособие. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004. 664 с.
4. Товб А. С., Цинес Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 240 с.
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee; ed. Duncan W.R., 1996.
6. Бутченко Т. І. Соціально-політичне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів: навчальний посібник. Запоріжжя: КСК-Альянс, 2011. 280 с.
7. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы пер. с англ. Москва: ИПРО, 2008. 352 с.
8. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация; пер. с англ. Москва: «Когито-центр», 2002. 396 с.
9. Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Ушакова М. В. Служба управления персоналом: учебн. пособие. М.: КНОРУС, 2010. 416 с.
10. Лінчевський Е. Е. Психологічні аспекти взаєморозуміння: Прогнозування в процесі спілкування. Львів: «Знання», 1982. 36 с.
11. Педагогічні технології неперервної професійної освіти: монографія; за ред. С. О. Сисосвої. К.: Віпол, 2001. 510 с.
12. Плахотный А. Ф. Свобода и ответственность: социологический аспект проблемы. Харьков: Изд-во ХГУ, 1972. 158 с.

### Referenses

1. Kohan M. S. Metod proektov i uslovyia eho effektivnogo prymereniia v vospytatelnoi rabote. [The method of projects and conditions of its effective application in educational work]. URL: <http://www.websib.ru/vospitanie/04-05/metod1/htm>.
2. Ternopil'ska V. I., Bakulina O. S. (2020). Upravlinnia sotsialnykh proektamy: formuvannia tsilei ta dotsilnosti yikh realizatsii. [Management of social projects: the formation of goals and feasibility of their implementation] Demohrafiia, ekonomika pratsi, sotsialna ekonomika i polityka. Vyp. 39. P. 309–312.
3. Mazur Y. Y., Shapyro V. D., Olderohe N. H. (2004) Upravlenye proektamy: Uchebnoe posobye. [Project Management: A Study Guide]. 2-e yzd. M. 664 p.
4. Tovb A. S., Tsynes H. L. (2003). Upravlenye proektamy: standarty, metody, opyt. [Project management: standards, methods, experience]. M. 240 p.
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee; ed. Duncan W. R., 1996.
6. Butchenko T. I. (2011). Sotsialno-politychne proektuvannia: problema vzaiemovziazku suspilnykh potreb i derzhavnykh interesiv: navchalnyi posibnyk. [Socio-political design: the problem of the relationship between social needs and public interests: a textbook]. Zaporizhzhia. 280 p.
7. Boiatsys R. (2008). Kompetentnyi menedzher. Model effektivnoi raboty. [Competent manager. Model of effective work]. M. 352 p.
8. Raven Dzh. (2002). Kompetentnost v sovremennom obshchestve: vyivlenie, razvitie y realizatsiia. [Competence in modern society: identification, development and implementation]. M. 396 p.
9. Kybanov A. Ya., Konovalova V. H., Ushakova M. V. (2010). Sluzhba upravleniia personalom: uchebn. posobye. [Personnel management service: a textbook]. M. 416 p.
10. Linchevskiy E. E. (1982). Psykholohichni aspekty vzaiemorozuminnia: Prohnozuvannia v protsesi spilkuvannia. [Psychological aspects of mutual understanding: Forecasting in the process of communication]. Lviv. 36 p.
11. Pedagogicheskie tekhnologii nepererivnoi profesiinoi osvity: monohrafiia; za red. S. O. Sysoievoi. [Pedagogical technologies of continuous professional education: monograph]. K. 2001. 510 p.
12. Plakhotnyi A. F. (1972). Svoboda i otvetstvennost': sotsiolohicheskii aspekt problemy. [Freedom and responsibility: the sociological aspect of the problem]. Kharkov. 158 p.