

ПОВЕДІНКОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ У ПРОЦЕСІ МОДЕРНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

ПОСКРИПКО Ю.А.

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування та управління проєктами, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4903-3589>

Вибір народом України європейського вектору розвитку держави з 2014 року передбачає модернізацію соціально-економічного розвитку суспільства та приведення критеріїв такого розвитку у відповідність до європейських соціальних та економічних стандартів. Це вимагає впровадження соціально-економічних реформ від центральних та регіональних органів управління до конкретних організацій і підприємств з кінцевою метою підвищення їхньої ефективності і конкурентоздатності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Проте існуючі структури управління є досить усталеними та інертними в умовах потреб модернізації соціально-економічного розвитку суспільства, швидкого реагування на постійні зміни і виклики на зовнішніх та внутрішньому ринках, вивчення та впровадження кращих європейських практик у процесі їхньої адаптації до українських реалій, що визначило необхідність пошуку та впровадження нових дієвих форм і методів управління.

З метою вирішення цієї проблеми низкою центральних та регіональних органів виконавчої влади було створено «проєктні офіси реформ». Таким чином, проєктний менеджмент та проєктно-орієнтоване управління як дієві форми і методи управління були інтегровані у діяльність органів як державної влади, так і підприємств, установ і організацій.

З метою забезпечення на належному рівні організації та координації впровадження реформ, постановою Кабінету Міністрів України №768 від 11 жовтня 2016 року «Про утворення офісу реформ» при Кабінеті Міністрів України створено офіс реформ як консультативно-дорадчий орган, який координує діяльність проєктних офісів реформ, утворених при Міністерстві фінансів, Міністерстві аграрної політики та продовольства (Офіс підтримки реформ), Міністерстві інфраструктури (Технічний офіс), Міністерстві оборони (Комітет реформ), Міністерстві регіонального розвитку (Офіс підтримки та впровадження реформ) та при багатьох інших центральних та регіональних органах виконавчої влади [1].

Проєктні офіси реформ, створенні при центральних та регіональних органах виконавчої влади мають досить широкі повноваження і здійснюють реальний вплив на політику і стратегію модернізації соціально-економічного розвитку суспільства. Так, зокрема Положенням про Офіс підтримки реформ при Мінагрополітики України передбачені такі його завдання: сприяння координації заходів щодо впровадження реформ в агропромисловому комплексі України із залученням вітчизняних і міжнародних експертів та представників донорів; участь у визначенні пріоритетів нормативного та

організаційно-розпорядчого забезпечення практичної реалізації реформ, опрацювання та внесення пропозицій щодо шляхів розвитку реформ в агропромисловому секторі з урахуванням кращого міжнародного досвіду; участь у законодавчому визначенні та реалізації комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України; участь у розробці та проведенні експертизи проєктів законодавчих та інших нормативно-правових актів з питань, віднесених до компетенції Мінагрополітики; розроблення пропозицій щодо удосконалення агропромислового виробництва, матеріально-технічного та фінансово-кредитного забезпечення агропромислового сектору, оподаткування, залучення інвестицій та співробітництва з міжнародними організаціями; сприяння координації заходів щодо реформування структури Мінагрополітики та інших центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Міністром аграрної політики та продовольства України; організація та проведення обговорень ходу реформ в агропромисловому секторі з громадськістю, представниками бізнесу, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, міжнародними організаціями, донорами та іншими зацікавленими особами [2].

Таким чином, проєктно-орієнтоване управління стає одним з ключових механізмів імплементації та підтримки реформ у центральних та регіональних органах виконавчої влади, на підприємствах, в установах та організаціях.

В той же час, методологія управління проєктами передбачає наявність у проєктних офісах проєктних менеджерів, проєктних команд та чітко визначених зацікавлених сторін проєктного середовища, а також запланованих проєктних ресурсів, дій і результатів, які відбуваються у певній послідовності та у чітко визначені строки.

Ключовими фігурами проєктного управління є проєктні менеджери, ефективна діяльність яких безпосередньо залежить від наявності і ступеню розвитку у них певних фахових і поведінкових компетенцій, попереднього досвіду і результатів проєктної діяльності, які сукупно визначають їхню компетентність саме як проєктних менеджерів.

За сутністю і змістом будь-яка компетенція має дуальну природу і складається з двох аспектів – відповідності суб'єкта компетенції (те, що відповідає) об'єкту компетенції (тому, що вимагається) [3].

Під компетенціями у проєктному менеджменті розуміємо обсяг фахових знань і навичок з управління проєктами та вміння їх вчасно і раціонально застосовувати з метою досягнення визначених цілей і запланованих результатів проєктної діяльності, а також ті особистісні якості та установки, які необхідні для управління проєктами. Ступінь розвитку компетенції – це ступінь відповідності знань, навичок, вмінь, особистісних якостей та установок суб'єкта компетенції до визначених вимог об'єкта компетенції.

Компетенції у проєктному менеджменті реалізуються за рахунок специфічної фахової поведінки (людини, команди, організації) та неспецифічної (для певного фаху, посади, галузі тощо) особистісної поведінки суб'єкта компетенції і відображають відповідність суб'єкта компетенції визначеному колу нормативів, вимог, обов'язків, прав та повноважень об'єкта компетенції. Під

поведінкою розуміємо внутрішні процеси і стани особи (або групи осіб чи організацій), які реалізуються шляхом певного способу взаємодії із зовнішнім середовищем та ідентифікуються через зовнішні (поведінкові) прояви.

Компетентність в управлінні проектами – це наявність фахових компетенцій (знань, навичок, вмінь) з управління проектами, а також особистісних якостей, установок (цільових, ціннісних, мотиваційних), досвіду і відповідних результатів проектної діяльності та вміння правильно і своєчасно ними користуватись з метою досягнення проектних цілей, вирішення проектних завдань та усвідомлення і прогнозування проектних перспектив.

Для розуміння механізмів формування компетентності на основі розвитку компетенцій пропонуємо компетенції з управління проектами розділити на дві групи: специфічні фахові «технологічні» (Technological) компетенції та неспецифічні поведінкові «нетехнологічні» (Non-technological) компетенції.

Специфічні фахові «технологічні» (Technological) компетенції передбачають фахові знання, навички та вміння з проектного менеджменту як наявність у суб'єкта компетенції, і як основні вимоги об'єкта компетенції (вимоги посади, установи, організації).

Неспецифічні поведінкові «нетехнологічні» (Non-technological) компетенції передбачають знання, навички, вміння з психології управління проектами як наявність у суб'єкта компетенції, і як додаткові вимоги об'єкта компетенції. Неспецифічні компетенції і є предметом даного дослідження.

Доцільно зауважити, що специфічні фахові «технологічні» компетенції також є «поведінковими», оскільки реалізуються шляхом певного алгоритму фахової поведінки працівників, але таке їхнє тлумачення може спричинити термінологічну плутанину між ними, тому надалі для специфічних фахових компетенцій термін «поведінкові» не вживатимемо.

Психологія управління проектами – науковий і практичний напрямок проектного менеджменту, який за допомогою знань, категорій та методології психології управління досліджує психологічні закономірності та особливості управління проектами та прояви психічних явищ і процесів у проектному менеджменті.

Психологія управління проектами – науковий та практичний напрямок проектного менеджменту, який утворився на перетині психології управління та управління проектами. Психологія управління проектами вивчає психологію особистості в проектах, психологію управлінських відносин і взаємодій у процесі проектної діяльності, зокрема психологію взаємодії особи з командою проекту та психологію взаємодії команди проекту із зацікавленими сторонами проекту, з проектним оточенням.

Як напрямок проектного менеджменту, психологія управління проектами передбачає наявність певних компетенцій і компетентності у фахівців з управління проектами. Але це новий напрямок досліджень і питання ідентифікації та визначення компетенцій і компетентності у психології управління проектами у фахівців є одним першочергових, що обумовлює мету даної роботи. Поведінкові компетенції проектних менеджерів повинні бути

ідентифіковані і систематизовані та визначено їхню роль у модернізації соціально-економічного розвитку суспільства.

Зарубіжний і вітчизняний досвід у сфері управління проектами демонструє, що різні аспекти психології управління, насамперед, поведінкові, є одним з напрямків наукових досліджень та практичних розробок у проектному менеджменті. Цим питанням присвячені дослідження таких вітчизняних вчених, як: Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Веренич О. В., Грінченко М. А., Данченко О. Б., Колеснікова К. В., Кононенко І. В., Лобач О. В., Масленнікова К. С., Медведєва О. М., Морозов В. В., Рач В. А., Пономарьов О. С., Чумаченко І. В. та інших, а також зарубіжних вчених: Badger W. W., Belbin M., Braumandl I., Cipolla D., Colquitt J. A., De Mascia S., Deckro R. F., Flannes S. W., Jones R. E., Levin G., Wastian M., Wiesel A., West M. A., Мак Н. І., Неізвестний С. І., Товб А. С. та багатьох інших.

Вітчизняними авторами Маршак О. І. і Антоною Н. М. запропоновано термін «Психологія управління проектами», який вперше ідентифікується ними як науковий та практичний напрямок проектного менеджменту [4]. Відомі російсько- та англомовні роботи з цього напрямку опубліковані пізніше [5–7].

Колеснікова К. В. та ін. провели аналіз структурної моделі компетенцій з управління проектами національного стандарту України та визначили, що управління процесами підготовки фахівців з проектного управління необхідно здійснювати на засадах системного аналізу загальної матриці компетенцій проектних менеджерів з формуванням осередків знань, які об'єднують в собі певні сукупності компетенцій [8].

За національним стандартом України (NCB UA, v. 3.1) управління проектами охоплює такі групи компетенцій: технічні, поведінкові, контекстуальні та додаткові. Усі елементи компетенцій мають складні взаємозв'язки і фактично утворюють простір знань з проектного управління [9].

Стандарт NCB UA, v. 3.1 діяв на момент формування проектних офісів реформ і був підготовлений на основі європейського стандарту міжнародної асоціації управління проектами IPMA.

Згідно цьому стандарту, до технічних компетенцій віднесено: успішність управління проектами, зацікавлені сторони, вимоги і задачі проекту, проектний ризик і можливості, якість, проектна організація, робота команди, розв'язання проблем, структура проекту, задум і кінцевий продукт проекту, час і фази проекту, ресурси і фінанси, закупівлі і контракти, зміни, контроль і звітність, інформація і документація, комунікації, запуск проекту, закриття проекту; до поведінкових компетенцій віднесено: лідерство, самоконтроль, участь і мотивація, упевненість у собі, розрядка, відкритість, творчість, орієнтація на результат, продуктивність, погодження, перемовини, конфлікти і кризи, надійність, розуміння цінностей, етика; до контекстуальних компетенцій віднесено: проектно-орієнтоване управління, програмно-орієнтоване управління, портфельно-орієнтоване управління, реалізація ЗП, постійна організація, підприємницька діяльність, системи, продукти і технології, управління персоналом, здоров'я, безпека, охорона праці, фінанси, юридичні аспекти; до додаткових національних та галузевих компетенцій віднесено:

інтеграція системного, проєктного, процесного та сценарного підходів в управлінні проєктами, методологія управління проєктами у динамічному оточенні, розвиток управління проєктами на основі моделі технологічної зрілості, управління інноваційними платформами проєктів організації, методологія управління проєктами створення інформаційних технологій (ISO 12207, CMMI, RUP та інших), бізнес-процеси управління проєктами, програмами і портфелями організації.

Модернізація соціально-економічного розвитку суспільства, зокрема за рахунок визначення і введення критеріїв результативності, передбачає використання несуперечливої термінології та логічно-структурованої методології. У зв'язку з чим до структуризації компетенцій у стандарті NCB UA, v. 3.1, який побудовано на основі відповідного європейського стандарту, виникають певні запитання щодо логіки систематизації компетенцій, на які відповіді у самому стандарті відсутні: чому елемент компетенції «робота команди» віднесено до технічних компетенцій, якщо очевидно, що проєктна команда складається виключно з людей, діяльність яких проявляється через фахову та особистісну поведінку, тобто цей елемент компетенції є вочевидь поведінковим; чому до технічних віднесено елемент компетенції «зміни», коли управління змінами здійснюється виключно людиною через інших людей (враховуючи подолання опору змінам), тобто цей елемент компетенції також є вочевидь поведінковим; чому до поведінкових компетенцій віднесено «упевненість у собі», якщо це взагалі не елемент компетенції, а особистісна якість, риса характеру людини, яка виявляє вплив на формування певних компетенцій; те ж саме стосується і елементу компетенції «відкритість»; «творчість» є загальним поняттям і у такому формулюванні навряд чи може бути елементом компетенції; «управління персоналом» віднесено до контекстуальних компетенцій, в той час, як виходячи з вище наведених аргументів він також є вочевидь поведінковим, до того ж «морально застарілим», оскільки у світі вже відбулась зміна парадигми з «управління персоналом» на «управління людьми», що, до речі, стало також однією з причин сутнісно-змістовного розмежування понять «компетенція» і «компетентність»; до контекстуальних компетенцій «управління персоналом» можна віднести тільки у частині функціоналу «управління кадрами», але у цьому випадку саме так і слід зазначати; «здоров'я» і «безпека» (як і «творчість») також є загальними поняттями і у такому формулюванні не можуть бути ідентифіковані як компетенції; «здоров'я» як компетенція передбачає конкретизацію, зокрема «здоровий спосіб життя», «поведінкові відхилення в управлінні проєктами», «психофізіологічні порушення в управлінні проєктами», які саме таким чином повинні бути ідентифіковані; «безпека» як поведінкова компетенція повинна передбачати «особисту психологічну безпеку в управлінні проєктами» і «колективну кадрову безпеку в управлінні проєктами» і саме у такому вигляді повинна бути визначена та ідентифікована як поведінкова компетенція, оскільки поняття «безпека» може включати в себе фізичну безпеку, економічну безпеку, екологічну безпеку, про які у контексті поведінкових компетенцій не йдеться (за виключенням кадрової

безпеки яка є складовою системи економічної безпеки і повинна бути імплементована у проєктну діяльність).

О. В. Веренич вводить нове та важливе для управління проєктами поняття «ментальний простір проєктів» і підкреслює значення компетенцій і компетентності учасників проєктів, проєктного менеджера і проєктної команди для формування ментального простору, оскільки «правильне формування такого простору дозволить отримати ефективну команду, яка буде мати необхідні компетенції для реалізації визначеного проєкту чи програми на основі наявності відповідних знань, практик та умінь» [10].

У 2017 році з'являється нова, сучасна редакція стандарту ІСВ4 та відповідний національний стандарт НСВ4, який визначає компетенції як функції особистості, команди та організації [11]. Структурна систематизація цієї редакції стандарту суттєво відрізняється від попередньої з урахуванням ряду неточностей попередньої редакції, але також не є досконалою.

У ІСВ4 підхід до структуризації елементів компетенцій видозмінено, зокрема розглядаються такі аспекти:

- області компетенцій: компетенції описуються не по ролях (наприклад, для ролі менеджера проєкту), а по областях (наприклад, для людей, які задіяні в управлінні проєктами). Це пояснюється тим, що ролі і назви ролей можуть значно відрізнятися залежно від мови, галузі промисловості та фокуса уваги. Тому в ІСВ4 перераховані елементи компетенцій, важливі для управління проєктами. Кожна із цих областей включає різні ролі і посади;

- сфери компетенцій: «Люди»: особисті якості і якості міжособистісної взаємодії, необхідні для успішної проєктної діяльності, «Практика»: методи, інструменти й техніки, які використовуються для успішної реалізації проєктів, «Контекст»: методи, інструменти й техніки, які дозволяють здійснювати взаємодію з проєктним оточенням, а також причини, які змушують людей, організації й суспільство в цілому ініціювати та реалізовувати проєкти, програми та портфелі проєктів;

- ключові показники компетенцій та критерії: кожна сфера компетенцій складається з «універсальних елементів компетенцій», які актуальні для усіх областей. Кожний елемент компетенції включає певні знання, уміння й навички. Ключові показники компетенцій – це індикатори успішного управління проєктами. Критерії дозволяють одержати більш докладну інформацію про загальну компетентність у рамках кожного із ключових показників компетенцій [11].

Компетентність з управління проєктами описується за допомогою визначення 29 елементів компетенцій, кожний з яких включає один або кілька ключових показників компетенцій: «Контекст» – 5 елементів, «Люди» – 10 елементів, «Практика» – 14 елементів. Оскільки наведені у новій редакції стандарту елементи компетенцій є «універсальними» доцільно розглянути кожен групу більш детально.

Контекст. Кожний проєкт створюється, підтримується та управляється під впливом певних зовнішніх сил, з урахуванням нагальних потреб зовнішнього середовища. Люди, організації та суспільство прагнуть реалізувати свої

актуальні потреби, які можуть істотно розрізнятися за ступенем складності їхньої реалізації. Якщо реалізувати ці потреби є занадто складно, створюється проєкт, що і було реалізовано у діяльності проєктних офісів реформ. В той же час, такі проєкти не є «ізолюваними» від суспільства, на них здійснюється постійний вплив організаційних, соціальних, економічних і політичних чинників проєктного оточення.

Для визначення та оцінки впливу чинників проєктного оточення на проєкти застосовують PEST-аналіз (у його різноманітних модифікаціях). Для кожного проєкту можуть бути ідентифіковані специфічні PEST-фактори. До Р-політичних (політико-правових, юридичних) чинників, які виявляють вплив на проєкт, можуть відноситися політична стабільність або нестабільність в державі, податкова і митна політика, регуляторна політика, зокрема антимонопольне регулювання, державне регулювання цінової політики тощо. Серед Е-економічних факторів значну роль відіграють показники і темп інфляції, коливання валютного курсу обміну національної валюти, коливання цін і зміни політики постачальників, поточний стан економіки держави – зростання чи спад, тенденції, інвестиції тощо. До S-соціальних чинників впливу зовнішнього проєктного відносять рівень і стан соціального забезпечення, забезпечення якості життя і його тенденції (зростання, спад), соціальні показники праці і мобільності, рівень доходів населення та його динаміка, рівень безробіття, диференціація доходів населення тощо. Аналіз Т-технологічних чинників дозволяє врахувати впливи та можливості, які пов'язані насамперед із розвитком науки і техніки та їхня тенденція, реалізація високотехнологічних і інноваційних проєктів.

Кількісна оцінка чинників впливу зовнішнього середовища на проєкти проводиться шляхом ранжування за допомогою метода експертних оцінок у наступній послідовності (С. С. Аптекар, 2008): розробляється перелік зовнішніх стратегічних чинників, які мають високу вірогідність реалізації і впливу на проєкт; оцінюється значущість (вірогідність настання) кожної події для проєкту шляхом призначення йому певної ваги від одиниці (найважливіше) до нуля (неважливе), сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати одиниці, що забезпечується шляхом нормування; дається оцінка ступеню впливу кожного фактора на проєкт за 5 бальною шкалою Лайкерта: 5 балів – сильний вплив, максимальна небезпека, 3 бали – середній вплив, 1 бал – відсутність впливу, загрози, 2 і 4 бали, відповідно, проміжні значення оцінок; визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги чинника на силу його впливу і підраховується сумарна зважена оцінка для даного проєкту. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності відомства, організації, підприємства, суспільства реагувати на поточні і прогностичні впливи чинників зовнішнього середовища на проєкт.

До контекстних (контекстуальних) елементів компетенцій відноситься Стратегія організації (Контекст 1), яка описує цілі і шляхи їх досягнення. Проєкти ініціюються з метою реалізації цих цілей організації за допомогою проєктного управління.

Керівництво, структури та процеси (Контекст 2) організації і зовнішнє оточення створюють формальне оточення проєкту. Проєкт взаємодіє з

оточенням, що впливає на нього і значною мірою визначає рівень його складності. У процесі реалізації складних проєктів, які мають на меті модернізацію соціально-економічного розвитку суспільства, необхідно вчасно відмовитися від співпраці із застарілими структурами та процесами, які були доцільні для реалізації певних цілей у минулому, коли створювалися, але не відповідають поточній ситуації [11].

Відповідність вимогам, стандарти й правила (Контекст 3) включає чинні закони, правила, стандарти та інструменти, які відображають пріоритети, кращі практики і вимоги організацій, підприємств, галузі промисловості, суспільства та регуляторних органів.

Влада і інтереси (Контекст 4) людей як у окремій організації, так і у суспільстві в цілому, можуть впливати на успішну реалізацію проєкту. Це неформальний аналог стратегії організації. Люди керуються не тільки формальними правилами й цілями організації, але й своїми особистими цілями і важливо, щоб вони співпадали.

Культура та цінності (Контекст 5) організації та суспільства є неформальними і часто не формалізованими. Організація намагається впливати на неформальну культуру за допомогою формалізації, зокрема шляхом визначення і чіткого формулювання корпоративних місії, візії, цілей і цінностей. Однак значна частина культурних цінностей залишатимуться неявними та неформальними і вони будуть здійснювати вплив на інші елементи компетенцій.

Таким чином, контекст включає в себе як формалізовані стратегії, правила й норми, так і неформальні елементи, насамперед корпоративну культуру, розуміння моделі поведінки, звичаїв і цінностей організації або суспільства є суттєвою умовою, необхідною для успіху проєкту [11].

Людські елементи компетенцій описують особистісні якості і якості міжособистісної взаємодії, якими повинна володіти людина, яка здійснює проєктну діяльність, для її успішної реалізації. Особиста компетентність фахівця починається з його здатності до самоаналізу і, в кінцевому підсумку, визначає його здатність успішно виконувати проєктні завдання, тобто задовольняти вимоги зацікавлених сторін проєкту.

Основні особистісні якості описуються в елементі компетенції Саморефлексія і самоменеджмент (Люди 1) і в елементі компетенції Особиста цілісність і надійність (Люди 2). Здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми описується в елементі компетенції Особисте спілкування і міжособистісні комунікації (Люди 3), а побудова відносин – в елементі компетенції Відносини і взаємодія (Люди 4). Все більшу роль як у проєкті, так і у суспільстві відіграє елемент компетенції Лідерство (Люди 5), який виявляє значний вплив на успішність реалізації проєкту. Нова редакція стандарту акцентує увагу на двох аспектах лідерства: Організація командної роботи (Люди 6) і Конфлікти й кризи (Люди 7).

Елемент компетенції Винахідливість і творчий підхід (Люди 8) відображає як спосіб мислення, так і методи роботи фахівця, але, насамперед, його здатність

створювати в команді позитивну атмосферу відкритості, у якій кожний член проєктної команди має можливість працювати ефективно.

Елемент компетенції Переговори (Люди 9) описує здатність досягати компромісу щодо результатів проєкту шляхом переговорів. Орієнтація на результати (Люди 10) визначає форми і методи стимулювання і мотивування проєктної команди проєктним менеджером з метою досягнення оптимальних, відповідних до завдань, результатів [11].

Група елементів компетенцій Практика. Ініціюючи кожний новий проєкт, організація повинна враховувати вплив і вимоги проєктного оточення, а проєктний менеджер, відповідно, повинен брати до уваги усі типи такого впливів та вимог. Для цього, перш за все, необхідна пріоретизація можливих вимог та впливів і урахування їх у Загальному плані проєкту (Практика 1). Структура проєкту містить основні рішення для конкретного проєкту (наприклад, можливі варіанти фінансування або виділення ресурсів, способи управління проєктом тощо). В інших елементах технічних компетенцій конкретизується, яким чином кожне із цих основних рішень буде визначене, впроваджене та реалізоване.

Елемент компетенції Вимоги й цілі (Практика 2) відображає різні вимоги й очікування щодо результатів і цілей проєкту і включає пріоретизацію цих вимог та очікувань. Елемент компетенції Зміст (Практика 3) фіксує певні рамки охоплення проєкту, елемент компетенції Строки (Практика 4) визначає порядок і планування робіт, елемент компетенції Організація та інформація (Практика 5) – організацію проєкту, а також інформаційні та комунікаційні потоки усередині організації, елемент компетенції Якість (Практика 6) – вимоги до якості процесів і продуктів, організацію забезпечення якості й засоби її контролю.

Реалізація проєкту неможлива без залучення необхідних фахівців, фінансів і матеріалів, що визначається елементами компетенцій Фінанси (Практика 7), Ресурси (Практика 8) та Поставки й закупівлі (Практика 9).

Інтеграція і контроль діяльності з управління проєктами в описані в елементі компетенції Планування та контроль (Практика 10). Крім цього, проєктний менеджер повинен уміти визначати, пріоретизувати та аналізувати Ризики та можливості (Практика 11), а також вміти управляти взаємодією із Зацікавленими сторонами (Практика 12).

Елемент компетенції Зміни і трансформації/перетворення (Практика 13) – передбачає управління змінами в проєкті та проєктному оточенні. А елемент компетенції Відбір і балансування (Практика 14) описує відбір і балансування компонентів програм і портфелів проєктів [11].

Процес формування компетентності проєктного менеджера на основі формування та розвитку його поведінкових компетенцій з управління проєктами можна представити наступною послідовністю (від простого до складного): знання з управління проєктами (англ. Project Management knowledges) – систематизований обсяг теоретичної інформації та розуміння алгоритмів її використання, отримані внаслідок фахової освіти та самоосвіти, на основі здатності її запам'ятовувати, розуміти, аналізувати, синтезувати, оцінювати та робити висновки; навички з управління проєктами (англ. Project

Management skills) – здатність відтворювати знання у процесі проектної діяльності; фахові навички передбачають автоматичне виконання дій для досягнення мети, але відрізняються від автоматизму усвідомленням сенсу діяльності; основний акцент у набутті фахових практичних навичок робиться на процесі («роблю»), а не на її результаті («зроблю»); особлива увага фахівців з проектного менеджменту повинна приділятися формуванню та розвитку навичок роботи з людьми [12]; знання та навички сукупно визначають вміння з управління проектами (англ. Project Management abilities) – здатність здійснювати певний алгоритм проектної діяльності із застосуванням теоретичних знань та практичних навичок відповідно до визначених вимог та у визначені строки з метою досягнення цілей та вирішення проектних задач.

Поведінкові компетенції з управління проектами (як і фахові) у процесі набуття досвіду реалізуються за допомогою установок – якщо фахівцю бракує установок, то він не досягає запланованих результатів навіть за умов наявності знань, навичок та вмінь, тому установки також слід відносити до поведінкових компетенцій особистісної генези: цільові установки (англ. goal settings) – розуміння власних, проектних і корпоративних цілей (а також того, що власні цілі не протирічать проектним і корпоративним), які спонукають до проектної діяльності та досягнення результатів; ціннісні установки (англ. value attitudes) – розуміння особистих і корпоративних цінностей та наслідування їм; у випадку конфлікту особистих, проектних і корпоративних цінностей фахова проектна діяльність особи може бути суттєво ускладнена або припинена; також підкреслюється особливе значення цінностей для учасників проектів: «кожна зацікавлена сторона своє особисте бачення проекту формує з позиції сукупності своїх актуальних цінностей» [13]; мотиваційні установки (англ. intrinsic motivation) – наявність і реалізація внутрішнього бажання особи, необхідного для ефективного досягнення особистих, командних та корпоративних цілей (у межах особистих можливостей та сприятливих зовнішніх умов, насамперед за умов реалізації програм мотивування та стимулювання на підприємствах).

Для формування компетентності на основі розвитку компетенцій необхідні фахові досвід і досягнення (англ. professional experience and achievements) – систематична результативна діяльність з управління проектами шляхом реалізації фахових та поведінкових компетенцій і установок для досягнення визначених особистих, командних та корпоративних цілей.

Для формування професіоналізму (досконалості) на основі компетентності необхідне критичне усвідомлення фахівцем власних поточних можливостей і власного потенціалу (англ. potential) – адекватного розуміння власних фахових і поведінкових компетенцій і компетентності, своїх сильних, слабких сторін і можливостей, усвідомлення потреб у фаховому зростанні і особистісному розвитку, а також прагнення, здатність, можливості і діяльність із особистісного удосконалення; професіоналізм (досконалість, експертний рівень, англ. professional, mastery, expert level) – індивідуальна сукупність фахових і поведінкових компетенцій, установок, досвіду і визначних результатів з управління проектами, необхідна для максимально ефективно реалізації власного потенціалу, власної місії; основою ідентифікації фахового

професіоналізму є оціночне порівняння компетентності, результативності та ефективності діяльності фахівця із аналогічними показниками інших фахівців в організації та поза нею (зокрема з не тільки з інших організацій, але й з інших регіонів, країн) за ідентичними визначеними фаховими і поведінковими критеріями та стандартами фахової діяльності.

Формування професійної досконалості шляхом реалізації особистісного потенціалу відбувається відповідно до діалектичного закону «перетворення кількісних змін на якісні» (від «зроблю більше за інших» до «зроблю краще за інших»). Відповідно до цього ж закону відбувається перетворення компетенцій на компетентність із набуттям фахового досвіду і досягнень результатів проєктної діяльності.

У формуванні та реалізації поведінкових компетенцій проєктних менеджерів суттєву роль відіграють особистісні якості (англ. *personal qualities*) – сукупність індивідуальних рис характеру та властивостей особистості, які необхідні для результативної реалізації фахових компетенцій у процесі набуття фахового досвіду; особистісні якості, які визначають схильність, здатність особи до певного виду фахової діяльності називаються здібності. Здібності є вродженими, генетично обумовленими, не можуть бути набуті і виявляють значний вплив на фахову долю людини упродовж її життя [14].

Відповідно до останньої редакції стандарту [11], пропонуємо розрізняти ієрархічні рівні компетенцій: індивідуальні (особистісні) компетенції, які реалізуються у особистісних індивідуальних психологічних процесах в управлінні проєктами; командні (міжособистісні групові) компетенції, які реалізуються у міжособистісних групових психологічних процесах в управлінні проєктами та організаційні (міжособистісні колективні) компетенції, які реалізуються у колективних організаційних психологічних процесах в управлінні проєктами (при взаємодії проєктного менеджера і проєктної команди із оточенням проєкту, зокрема із зацікавленими сторонами). В підґрунті ієрархічних рівней компетенцій лежать особистісні якості та установки. Особистісні якості, установки, всі ієрархічні рівні компетенцій у межах ментального простору проєктів охоплює забезпечення психологічної безпеки на кожному з рівнів.

Існуючі стандарти та підходи з управління проєктами не містять повного та систематизованого визначення елементів поведінкових компетенцій, які також зазнають постійних змін у різних редакціях. Проте, такі зміни не завжди є раціональними.

Для реалізації специфічних «м'яких» (поведінкових) компетенцій «проєктні менеджери користуються методами та інструментами, розробленими в інших галузях знань (психології, соціології, конфліктології тощо), які не завжди виявляються адекватними і дієвими» [14]. В той же час, якщо певний метод не приносить бажаного результату, це може свідчити не тільки про його недостатню дієвість, але й про недостатню компетентність того, хто його реалізує (тобто про «неправильне» застосування «правильного» інструменту, що властиве не тільки для поведінкових компетенцій).

З іншого боку, «семантичний аналіз м'яких компетенцій менеджерів проєктів свідчить, що сьогодні цю рефлексивну діяльність у проєктних ситуаціях проєктні менеджери вимушені робити інтуїтивно за умови, що вони її свідомо контролюють. Але останнє викликає сумнів, оскільки виконання рефлексивної діяльності у проєктних ситуаціях ніде не прописано у вигляді процесу (на зразок PMBOK) або елементу знань (на зразок NCB)» [14]. Тобто, фактично очевидна і причина недостатньої ефективності методів та інструментів, розроблених в інших галузях знань – необхідність, об'єктивна потреба у методі, інструменті реалізації поведінкових компетенцій є, а самого інструменту немає. Це обумовлює об'єктивну необхідність модернізації соціально-економічних критеріїв проєктно-орієнтованого управління шляхом ідентифікації, узгодження та уніфікації поведінкових компетенцій проєктних менеджерів у рамковій моделі.

Наведене логічно обґрунтовує необхідність і доцільність розробки і впровадження PMPCF – Project Management Psychology Competences Framework, рамкової моделі, фреймворку компетенцій з психології управління проєктами, яка б максимально повно охоплювала усі необхідні поведінкові елементи компетенцій з управління проєктами.

Первинний фрейм PMPCF визначено на основі скринінгу сучасних стандартів, підходів і вимог до поведінкових компетенцій. Для цього проведено аналіз практично усіх основних сучасних світових стандартів з управління проєктами та підходів до визначення управлінських компетенцій.

Зокрема, проаналізовано стандарти ICB 4^d ed. (Individual Competence Baseline, IPMA, 2017), PMBOK 6th ed. (Project Management Body of Knowledge, PMI, 2017), PMCDF 3^d ed. (Project manager competency development framework, PMI, 2017), OPM3 (2013), P2M (The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation, 2001), ISO 21504 (Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management, IOS, 2015), SCM – Spencer Competency Model (2005), HCM – Hogan Competency Model (2009), WBCM – Wiesel-Badger Competency Model (2015, «Project Managers Competencies Needed in 2022 and Beyond»), DCD – Deloitte Competency Dictionary (2016), WEFS – World Economic Forum Skills in 2015–2020 («The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy», 2016), SHRM – Society for Human Resource Management, SHRM Body of Competency and Knowledge (2015), GAPPS – Global Alliance for Project Performance Standards (2007), APM Competence Framework, APM – Association for Project Management (Great Britain, 2008), AIPM – Australian Institute of Project Management (Australia, 2009).

За результатами аналізу встановлено:

– ICB 4^d ed. (2017) визначає такі елементи поведінкових компетенцій: саморефлексія і самоменеджмент, особистісна цілісність і надійність, особисте спілкування, відносини і взаємодія, лідерство, командна робота, конфлікти і кризи, винахідливість, переговори, орієнтація на результати; не відносяться до поведінкових елементів компетенцій, але передбачають знання і розуміння

психології управління проектами: влада і зацікавленість, культура та цінності, зміни і трансформації [11];

– PMBOK 6th ed. (2017) – містить 5 основних процесів управління проектами (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення), які розподілені у 9 галузях знань (підсистем): управління інтеграцією проекту, управління змістом проекту, управління строками проекту, управління вартістю проекту, управління якістю проекту, управління людськими ресурсами проекту, управління комунікаціями проекту, управління ризиками проекту, управління поставками проекту; поведінковим компетенціям не присвячено окремого розділу, а їх елементи розглядаються у підрозділах 3.4 «Компетенції керівника проекту», 9.4 «Розвиток команди проекту», 9.5 «Управління командою проекту» [15];

– PMCDF 3^d ed. (2017) – передбачає знання та розуміння персональних компетенцій (поведінкових та контекстуальних) та оцінку в шкалі «знання–результативність» у логічній послідовності: «Що знає» (оцінка знань проектного менеджменту), «Як себе поводить» (оцінка поведінкових характеристик особистості), «Чого завдяки цьому досягає» (оцінка ступеню досягнення результатів проектів). Стандарт PMCDF самостійно не визначає вимоги до знань з управління проектами, а посиляється на PMP Examination Specification, який визначає вимоги до рівня володіння знаннями з управління проектами згідно PMBOK 6th ed. Це знання по процесам з дев'яти галузей знань і п'яти груп процесів управління проектом, які структуровані у п'ять доменів, які відповідають групам процесів управління проектами (ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль та закриття проекту) [16];

– OPM3 (2013) – модель зрілості організаційного управління проектами, яка оцінює зрілість компаній в частині проектного управління із використанням кількох шкал оцінки. Для зростання зрілості необхідно визначити кращі практики, скласти план оптимізації організаційних можливостей та перевірити відповідність результатів проектів запланованим KPI;

– P2M (2001) – поширений стандарт управління інноваційними проектами, який значною мірою ґрунтується на місії проектної діяльності і ціннісному підході у проектах та передбачає, що цінність результатів проектів залежить від цінності інновацій. Відповідно до P2M, фахівці з управління проектами, повинні бути орієнтовані на місію і повинні демонструвати компетентність у трьох сферах: системні знання в управлінні проектами та програмами, практичний досвід управлінської діяльності та психологія, особистісні якості і етика. Згідно P2M, модель компетенцій складається з 10 основних елементів: цілісне мислення, стратегічне мислення, інтегральне мислення, лідерство, здатність планування (компетенція планування), здатність виконання (компетенція виконання), координація, навички взаємовідносин, цілеспрямованість на досягнення результату, самореалізація [17];

– ISO 21504 (2015) – поведінкові компетенції не розглядаються, хоча, на думку авторів, саме у ньому доцільно приділити їм більше уваги, оскільки він призначений не тільки для практикуючих фахівців з управління проектами, але

й керівників вищої ланки і топменеджерів, які відповідальні за стратегію і колектив на підприємствах;

– SCM (2005) – визначає 5 основних компонентів, які впливають на формування як окремих компетенцій, так і компетентності в цілому: мотиви, які визначають вибір варіанта поведінки в конкретних умовах, психофізіологічні властивості та особистісні якості, «Я-концепція» – особистісні цінності та установки, фахові знання та інформація, знання, навички та вміння професійної діяльності [18];

– HCM (2009) – містить 58 елементів компетенцій, які практично повною мірою відображені у ICB4, окрім тих, які не є доцільними для використання в управлінні проектами;

– WBCM (2015) – визначає 4 сфери компетенцій та 14 компетенцій проектних менеджерів у межах цих сфер: 1) технічні / віртуальні: знання та навички, пов'язані з залученням або використанням технологій (розуміється на різних технологічних сферах, демонструє практичне розуміння технологій); 2) управлінські: комплекс заходів, засобів, які дозволяють досягнути запланованих цілей (розуміє бізнес, знає управління проектами, будує мережу знань, постійно моніторить ризики); 3) когнітивні: пізнавальний інтелектуальний процес, який дає змогу вчитися, розуміти і поширювати інформацію (ефективно комунікує, виявляє емоційну зрілість, приймає комплексні рішення); 4) лідерство: риси, необхідні для балансування, мотивування та натхнення проектної команди (диверсифіковане мислення, побудова відносин, налагодження зв'язків, залучення, менторство, наставництво людей, побудова довіри та взаємоповаги) [19];

– DCD (2016) – поширений сучасний фреймворк, який визначає та характеризує наступні елементи управлінських компетенцій (на чотирьох рівнях розвитку кожної з них): досягнення, пристосовуваність, аналітичне мислення, побудова успішної команди, провідна роль у змінах, орієнтація на клієнта, управління конфліктами, безперервне навчання, креативне мислення, прийняття рішень, ефективна комунікація, підприємливість, гнучкість, вимогливість, покращення та інновації, ініціатива, цілісність і відданість цінностям, керівництво і розвиток, організаційна свідомість, професійна впевненість, побудова відносин заради впливу, повага до інших, самоусвідомлення, прагнення досконалості, командна робота та стратегічна спрямованість діяльності [20];

– WEFS Top-10 skills (2016) – ґрунтується на експертній оцінці найбільш важливих управлінських навичок сьогодення і майбутнього, зроблених на світовому економічному форумі у Давосі у 2015 році, який викладено в аналізі «The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy», 2016: комплексне вирішення проблем (та робота в умовах багатозадачності), критичне мислення, креативність, управління людьми, координація дій з іншими, емоційний інтелект, судження і прийняття рішень, клієнтоорієнтованість, взаємодія, ведення переговорів, когнітивна гнучкість; іншими важливими навичками визначені контроль якості та активне слухання [21];

– SHRM (2015) – визначає наступні ключові елементи компетенцій: комунікація, взаємовідносини, етика, управління людьми, розуміння бізнесу і кмітливості, критична оцінка, глобальна та культурна ефективність, лідерство, наполегливість і цілеспрямованість у досягненні мети, консультування;

– GAPPS (2007) – стандарт визначає два рівня компетентності: Global Level 1 (GL1) – керівник проєктів, Global Level 2 (GL2) – керівник проєктів високої складності. GL1 це опис шести сфер компетенцій, які відповідають певним галузям професійної діяльності керівника проєкту. Кожна сфера компетенцій містить від трьох до шести елементів, які визначають ключові вимоги до роботи і описують, що саме повинно робитися менеджером в даній сфері. Для кожного елемента компетенцій передбачені кілька критеріїв результативності, підтвердження реалізації кожного з яких є необхідною умовою сертифікації керівника проєкту. Сертифікація GAPPS GL1 передбачає подання здобувачем одного з фактично реалізованих проєктів. Проєктний менеджер повинен надати документальні підтвердження того, що кожен із критеріїв результативності був досягнутий в процесі управління проєктом. GL2 це опис восьми сфер компетенцій, які відповідають певним галузям професійної діяльності керівника програм. GL2 розділяє керівників програм на шість груп залежно від складності програми, контексту її виконання та очікуваних результатів. До кожної групи висувуються вимоги щодо рівня розвитку компетенцій, а самі компетенції діляться на ключові (керівництво програмою, взаємодія з зацікавленими сторонами, підтримка реалізації програми, організація отримання переваг (ефектів) програми) і додаткові, основними з яких є управління організаційними змінами і пряме управління контрактами;

– APM (2008) – описує 52 сфери знань, які необхідні для успішного управління проєктами. Доповненням до даного стандарту є APM Competence Framework – рамкова модель компетенцій, яка необхідна для ранжування і оцінки індивідуальних компетенцій. APM Competence Framework узгоджується з ISB4 4^d ed. IPMA і розрізняє ті ж самі три групи компетенцій – технічні, поведінкові та контекстуальні, але відрізняється за кількістю і складом: технічні елементи компетенцій – 30, поведінкові – 9 і контекстуальні – 8. В основі груп компетенцій лежать 5 ключових концепцій (5 Key concepts): управління проєктами, управління портфелями проєктів, управління програмами, контекст проєктів і офіс управління проєктами. Групи компетенцій і ключові концепції утворюють модель «Колесо компетенцій» (The wheel of competence), яка закладена в основу стандарту;

– AIPM (2009) – визначає 9 ключових компетенцій проєктних менеджерів, кожна з яких складається з чотирьох елементів компетенцій, які деталізуються за допомогою критеріїв виконання кожного елемента. Для кожної компетенції визначається набір індикаторів (показників) результативності, обсяг знань, навичок і вмінь, необхідних для підтвердження компетенції і доказову базу (конкретні документи), яка підтверджує наявність компетенції і виконання визначених вимог.

Компетенції також описують за допомогою моделі KSAO, яка містить такі складові, як Знання (Knowledge), Навички (Skills), Вміння (Abilities) та Інші

характеристики (Other), структурні елементи якої враховані у запропонованій авторами рамковій моделі РМРСF.

Софтверні підходи в управлінні проектами зокрема SWEBOK, PRINCE2 а також Agile-методи (SCRUM, Kanban, XP, DSDM, FDD) не розглядалися.

Слід також взяти до уваги, що стрімкий розвиток проектного менеджменту супроводжується постійною оптимізацією стандартів та підходів до управління проектами [22]. Це буде стосуватися і підходів до поведінкових компетенцій з управління проектами.

Контент-аналіз терміну «компетенція» загальною кількістю 553 визначення окреслює, що розуміння поняття «компетенція» у більшості досліджень пов'язане із наступними ознаками: психологічні властивості, професійно важливі якості, готовність, здібності (здатності), дія, знання, навички, вміння, цінності, мотивація, форма поведінки, функціональні завдання, професійні стандарти, відповідність вимогам професії, посади, робочого місця [23].

У результаті проведеного Дмитрієвим К. та ін. (2018) контент-аналізу терміну «компетентність» за сучасними стандартами проектного менеджменту встановлено, що його розуміння у більшості випадків пов'язане з наступними ознаками: ефективність, лідерство, професіоналізм, навчання і розвиток, переговори, управління конфліктами, етика.

Дмитрієв К. (2018) звертає увагу на те, що у різних стандартах термін «компетентність» визначається по-різному: «продемонстровані можливості до застосування знань і навичок та особистісні якості» (ICB); «сукупність знань, навичок, вмінь та особистісних характеристик, яка стосується виконання проектної ролі, корелює з виконанням посадових обов'язків, може бути виміряна і поліпшена за допомогою навчання і розвитку» (PMCDF); «очікувані або продемонстровані результати проектної діяльності, які досягаються у результаті застосування сукупності знань, навичок, вмінь, особистісних характеристик та практичного досвіду (APM); «достатня кваліфікація для виконання поставленого завдання або заміщення певної позиції – проектної ролі» (GAPPS); «індивідуальна та організаційна компетентність є здатністю успішно реалізовувати проекти та досягати заплановані результати» (OPM3).

На основі проведеного аналізу робиться висновок, що аналіз наведених дефініцій дає змогу визначити різницю: «компетенції» – це вимоги до знань, навичок, вмінь та особистісних якостей працівника, в той час, як «компетентність» – це продемонстрована (за оцінкою або фактичними результатами проекту) здатність застосовувати власні знання, навички та вміння для виконання функцій проектної ролі. Тобто сутнісно-змістовних відмінностей між наведеними авторами дефініціями цих наукових категорій і визначеннями у сучасних стандартах проектного менеджменту немає.

Кожний елемент поведінкових компетенцій з управління проектами повинен відповідати певній рольовій та функціональній сфері управління проектного менеджера на усіх етапах проектної діяльності.

З метою експертної оцінки проаналізовано основні процеси проектної діяльності, посадові вимоги, обов'язки та інструкції проектних менеджерів, типові функції і функціональні ролі проектних менеджерів, а також матриці

відповідальності у проєктах. Проведено аналіз можливих ризиків, відхилень, «проєктних патологій» тощо на предмет ідентифікації потенційних загроз проєктній діяльності. Враховуючи, що теоретичні напрацювання у проєктному менеджменті значною мірою ґрунтуються на попередньому успішному досвіді управління проєктами («що було») із обмеженим інформаційним ресурсом управління складними проєктами в умовах невизначеності («що буде», «що може бути») для первинного скринінгу поведінкових компетенцій з управління проєктами до експертів з управління проєктами були залучені також фахівці з психології управління та управління персоналом.

На основі проведеного аналізу 15 основних сучасних стандартів з управління проєктами та підходів до управлінських компетенцій було сформовано первинний «пул елементів поведінкових компетенцій». Згідно ІСВ4 (2017) компетенції (у тому числі поведінкові) визначаються як функції особистості, команди та організації та відповідно до процесів проєктної діяльності, початково було сформовано 3 кластери компетенцій:

1) індивідуальні особистісні поведінкові компетенції, які реалізуються у особистісних індивідуальних психологічних процесах в управлінні проєктами;

2) командні міжособистісні поведінкові компетенції, які реалізуються у міжособистісних групових психологічних процесах та явищах в управлінні проєктними командами;

3) організаційні міжособистісні колективні поведінкові компетенції, які реалізуються у колективних організаційних психологічних процесах в управлінні взаємодією із проєктним оточенням та зацікавленими сторонами. З точки зору методології психології управління, особистісні якості та установки є одними з ключових компетенцій і факторів успіху у будь-якій управлінській діяльності, у тому числі в управлінні проєктами. Таким чином, було сформовано четвертий кластер;

4) професійно-важливі особистісні якості, установки і риси характеру. Експерти з управління персоналом також звернули увагу на сферу, яка тільки починає досліджуватися та реалізовуватися у проєктному менеджменті «психологічна безпека» (елемент компетенції «безпека» було визначено у НСВ третьої редакції, але у НСВ4 він вже не розглядається як окремий елемент компетенції). Вона має проактивне і «профілактичне» спрямування і націлена, насамперед, на мінімізацію та усунення будь-яких антропогенних ризиків, загроз, відхилень, порушень, патологій тощо, пов'язаних із людським фактором в управлінні проєктами. Психологічні безпекові компетенції учасників проєктів слід формувати заздалегідь, раніше, ніж вони можуть знадобитися. Врахування та ідентифікація психологічних безпекових компетенцій є як теоретично обґрунтованою, так і практично необхідною. Психологічні безпекові компетенції учасників проєктів як функції забезпечення психологічної безпеки особистості, особи, проєктної команди і зацікавлених сторін проєктного оточення організації в процесі управлінні проєктами відносимо до п'ятого кластеру, як окремий «безпековий» напрямок психології управління проєктами;

5) поведінкові компетенції із забезпечення психологічної безпеки в управлінні проєктами.

Таким чином, усі поведінкові компетенції проєктних менеджерів та їхні елементи систематизовано у п'ять кластерів компетенцій:

1) особистісні якості та установки (а також здібності, психотип, здатності тощо);

2) індивідуальні особистісні поведінкові компетенції, які реалізуються у особистісних індивідуальних психологічних процесах в управлінні проєктами;

3) командні міжособистісні групові поведінкові компетенції, які реалізуються у міжособистісних групових психологічних процесах та явищах в управлінні проєктними командами;

4) організаційні міжособистісні колективні поведінкові компетенції, які реалізуються у колективних організаційних психологічних процесах в управлінні взаємодією із зацікавленими сторонами та проєктним оточенням;

5) поведінкові компетенції із забезпечення особистої психологічної безпеки, психологічної безпеки проєктної команди та психологічної безпеки проєктного оточення в процесі управлінні проєктами.

Кожний з наведених кластерів поведінкових компетенцій містить визначені компетенції, які, в свою чергу, складаються з елементів компетенцій.

Ідентифікація та первинний відбір поведінкових компетенцій з управління проєктами проводились за допомогою ранжування, де кожен експерт визначає відповідність між компетенціями і процесами, функціями, ролями, вимогами тощо. Ступінь узгодженості оцінок експертів визначали за допомогою коефіцієнта конкордації W . W може набувати значень від 0 до 1 (від повного неспівпадіння до повного співпадіння оцінок; теоретично також може набувати значень і нижче 0 до -1). Значення коефіцієнту: 1.00 – повна узгодженість (complete consistency); 0.90 – 0.70 – високий рівень узгодженості (high level of consistency) та висока якість оцінки; 0.70 – 0.50 – прийнятний рівень узгодженості (acceptable level of consistency). Узгодженими вважали оцінки експертів в інтервалі значень коефіцієнтів 0.7 – 1.00. Значення коефіцієнтів 0.60 і нижче вважалися неприйнятними і такі елементи компетенцій вилучалися з загального масиву даних. Значення 0.61 – 0.69 обговорювалися з метою виявлення оцінок виставлених необмірковано або помилково. Аналіз причин неприйнятних результатів не проводився.

До першого кластеру віднесено такі індивідуальні особистісні поведінкові компетенції і елементи компетенцій з психології управління проєктами: особистісна цілісність і надійність, ментальність і критичне мислення, креативність і винахідливість, судження і прийняття рішень (включаючи менеджмент помилок, Error Management), емоційний інтелект, когнітивна гнучкість, влада і вплив, керівництво і лідерство, особиста ефективність.

До другого кластеру віднесено такі командні міжособистісні групові поведінкові компетенції і елементи компетенцій з психології управління проєктами: командотворення, спілкування і комунікації, відносини і взаємодія (координація дій з іншими), конфлікти і кризи, узгодження і переговори, командна робота і розвиток, мотивування інших, орієнтація на результати і командна результативність.

До третього кластеру віднесено такі організаційні міжособистісні колективні поведінкові компетенції і елементи компетенцій з психології управління проектами: управління зацікавленими сторонами, управління людьми, комплексне вирішення проблем, організаційні культура, цілі та цінності (із психологією управління проектами за цілями та цінностями), управління змінами, клієнторієнтованість (орієнтованість на цінність продукту проекту для замовника та зацікавлених сторін).

До четвертого кластеру віднесено такі професійно-важливі особистісні якості, установки і риси характеру, які мають значення для психології управління проектами: впевненість у собі (включаючи розуміння власної місії), активна життєва позиція (включаючи наполегливість і відповідальність за себе і інших), розвинена інтуїція (передбачення, бачення перспектив), стійкі моральні та етичні якості (включаючи чуйність і порядність), «само-» якості (самодисципліна, самоменеджмент, самоконтроль, саморефлексія, самовдосконалення), стресостійкість, оптимізм (включаючи почуття гумору), гнучкість, прагматизм, висока працездатність (включаючи здоровий спосіб життя), принциповість (включаючи вміння відстоювати власну позицію та казати «ні»); установки: цільові, ціннісні, мотиваційні; а також особливості конституції організму, психотипу (екстраверсія) та здібності.

До п'ятого кластеру віднесено такі компетенції із забезпечення психологічної безпеки в управлінні проектами, які охоплюють ментальний простір проектів на різних рівнях: психологічна безпека життєдіяльності в управлінні проектами, поведінкові відхилення в управлінні проектами (та їх профілактика і корекція), психофізіологічні порушення в управлінні проектами (та їх профілактика і корекція), принципи особистої психологічної безпеки в управлінні проектами та забезпечення командної і колективної кадрової психологічної безпеки в управлінні проектами. Останній елемент компетенції є досить важливим фактором забезпечення формування і ефективної діяльності проектною командою та запобігання відхилень і порушень у проектах, спричинених деструктивними впливами антропогенних чинників як проектною командою, так і проектного оточення.

Модернізація соціально-економічного розвитку суспільства передбачає визначення критеріїв результативності та ефективності роботи, що стосується також і проектною діяльності (досвід і результати фахової діяльності є необхідними умовами формування компетентності та критеріально відрізняють її від компетенцій). Проблема полягає у тому, що на сьогодні не існує загальноприйнятих критеріальних підходів до оцінки виконаних робіт.

Згідно результатів сучасних досліджень когнітивістики [24] встановлено та доведено «Правило 85%», згідно з яким, навчання виявляється успішним і продуктивним, якщо частка помилок становить 15%. Це вірно зокрема і для перцептивного навчання, коли людина засвоює нові знання поступово на досвіді і прикладах, а саме таким чином формується компетентність на основі розвитку компетенцій (в усіх можливих випадках).

Експерименти було проведено за участю тварин, людей і штучного інтелекту. Для усіх груп було встановлено, що тварини, люди та комп'ютери вчилися

швидше, якщо точність їх відповідей становила 85%. Такі нові дані імовірно уточнюють відомий принцип Парето «80/20» як «85/15».

З урахуванням наведених результатів досліджень авторами пропонуються критерії оцінки виконання робіт, у тому числі у проектному менеджменті.

Практичну діяльність проектних менеджерів пропонується оцінювати за трьома критеріями: оцінка кількості виконаної роботи; оцінка якості виконаної роботи; оцінка строків виконання роботи (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінки практичної діяльності проектних менеджерів

Бали, оціночні критерії кількості виконаної роботи на основі виконання плану	
1 бал «Outside»	не досягнення мінімально прийнятного рівня виконання плану 85% незалежно від виконання бюджету
2 бали «Entry»	досягнення мінімально прийнятного рівня недовиконання плану на рівні 85% із виконанням бюджету на 85–100%
3 бали «Good»	недовиконання плану на рівні 90–99% із виконанням бюджету на 100%
4 бали «Target»	виконання плану на 100% із виконанням бюджету
5 балів «Above»	перевиконання плану >100% із виконанням або заощадженням бюджету
Бали, оціночні критерії якості виконаної роботи на основі досягнення цільових показників (KPI) виконання договорів, відсутності скарг, задоволеності клієнтів тощо	
1 бал «Outside»	не досягнення мінімально прийнятного рівня KPI 85%
2 бали «Entry»	досягнення мінімально прийнятного рівня KPI на рівні 85–89%
3 бали «Good»	незначне недовиконання цільових KPI на рівні 90–99%
4 бали «Target»	досягнення цільових KPI на 100%
5 балів «Above»	перевищення цільових KPI >100% без зниження інших показників
Бали, оціночні критерії строків (термінів) виконання роботи на основі відповідності плану	
1 бал «Outside»	виконання пізніше строку >15% із значним погіршенням інших показників
2 бали «Entry»	виконання пізніше строку на 5–15% із незначним погіршенням інших показників
3 бали «Good»	виконання точно в строк (згідно плану) із незначним погіршенням інших показників
4 бали «Target»	виконання точно в строк (згідно плану) із досягненням цільових KPI інших показників
5 балів «Above»	виконання раніше строку із досягненням або покращенням інших показників

Згідно запропонованим у табл. 1 критеріям оцінки роботи проектних менеджерів можна зробити висновок щодо раціонального коригування системи матеріального стимулювання – усі види матеріальних стимулів додатково до заробітної плати застосовуються тільки і виключно при оцінці 5 балів «Above», оскільки за виконання 100% плану (оцінка 4 бали «Target») працівники отримують 100% заробітної платні.

У роботі досліджено та визначено значення поведінкових компетенцій проектних менеджерів для управління проектами у процесі модернізації соціально-економічного розвитку суспільства. Надано і обґрунтовано дефініції «психології управління проектами» та пов'язаних понять, зокрема понять «компетенція» та «компетентність», визначено їхню сутність, зміст, співвідношення та критерії розмежування.

Проведено аналіз усіх основних сучасних стандартів з управління проектами та підходів до управлінських компетенцій з метою визначення та первинного скринінгу поведінкових елементів компетенцій з управління проектами. Запропоновано та обґрунтовано критерії оцінки роботи проектних менеджерів.

Проведене дослідження створило об'єктивні передумови розробки рамкової моделі Project Management Psychology Competences Framework (PMPCF, Фреймворк компетенцій з психології управління проектами), що і становитиме напрямок подальших досліджень.

Іншим запланованим напрямком подальших досліджень є визначення раціональності підходу «85/15» у новому запропонованому авторами напрямку менеджменту і проектного менеджменту – «Менеджмент помилок» (англ. Error Management), який повинен сконцентруватися на передбаченні, ідентифікації, своєчасному виправленні та мінімізації помилок в управлінській діяльності і має безпосередній стосунок до поведінкових компетенцій «ментальність і критичне мислення», «судження і прийняття рішень» та «управління змінами».

Література:

1. Офіс реформ Кабінету Міністрів України. URL : <https://www.kmu.gov.ua/uryad-ta-organi-vladi/ofis-reform-kabinetu-ministriv-ukrainu>.
2. Положення про Офіс підтримки реформ при Міністерстві аграрної політики та продовольства України. Затверджено Наказом Мінагрополітики №241 від 21.07.2016 (у редакції наказу Мінагрополітики №263 від 23.05.2017). URL : <http://consultant.parus.ua/?doc=0AQZ5B04C1>.
3. Weinert F. E., Rychen D. S., Salganik L. H. Concept of competence: A conceptual clarification. Defining and selecting key competencies. 2001. Ashland, OH, US: Hogrefe & Huber Publishers. P. 45-65.
4. Маршак Е. И., Антонова Н. Н. Психология управления проектами: метод. указания в 2 ч. Ч. 1. Психология личности в управлении проектами. Николаев : НУК, 2007. 56 с.
5. Applied Psychology for Project Managers. A Practitioner's Guide to Successful Project Management / Eds. M. Wastian, M.A. West, I. Braumandl. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2015. 322 p.
6. De Mascia S. Project Psychology: Using Psychological Models and Techniques to Create a Successful Project. Gower Publishing Limited, 2012. 218 p.
7. Неизвестный С. И. Психология управления проектной деятельностью. *Управление проектами и программами*. 2017. №2. С. 106-114.
8. Колеснікова К. В., Лук'янов Д. В. Аналіз структурної моделі компетенцій з управління проектами національного стандарту України. *Управління розвитком складних систем*. 2013. Вип. 13. С. 19-27.
9. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1. Київ: ІРІДУМ. 2010. 208 с.
10. Веренич О. В. Формалізована модель ментального простору проектного менеджера : команди проекту. *Управління розвитком складних систем*. 2015. Вип. 24. С. 23-29.

11. Бушуев С. Д., Бушуев Д. А. Основы индивидуальных компетенций для Управления Проектами, Программами и Портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0). Том 1. Управление проектами / ред. Бушуев С. Д. Киев: Саммит-Книга. 2017. 178 с.
12. Фланнес С., Левин Дж. Навыки работы с людьми для менеджеров проектов / пер. с англ. Клавдиевой М. М. под ред. Либерзона В. И. Киев: Технологии управления Спайдер. 2004. 364 с.
13. Медведєва О. М. Фактологічний базис управління взаємодією у проектних ситуаціях. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 10. С. 61-71.
14. Поскрипко Ю. А., Кузнецова М. Г. Доля як наукова категорія поведінкової економіки та поведінкового менеджменту. *Економіка і фінанси*. 2019. Вип. 7, С. 36-57.
15. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. USA. PMI, 2017. 756 p.
16. Project Manager Competency Development Framework. Third Edition. Project Management Institute, Inc., 2017. 191 p.
17. Ярошенко Ф. А., Бушуев С. Д., Танака Х. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M. Киев. 2011. 268 с.
18. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе / пер. с англ. А. Яковенко. М.: ГИППО. 2010. 384 с.
19. Wiesel A., Badger W. Project Managers Competencies Needed in 2022 and Beyond. 51st ASC Annual International Conference Proceedings. College Station, Texas, 2015.
20. Словник поведінкових компетенцій. Київ: Deloitte. 2016. 32 с.
21. The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution: Global Challenge Insight Report. World Economic Forum. Cologny / Geneva, 2016. 157 p.
22. Kononenko I. V., Lutsenko S. Yu. Evolution of the generalized body of knowledge on project management. Вісник НТУ «ХП». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків: НТУ «ХП». 2018. № 1 (1277). С. 10–17.
23. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика : монография. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. 292 с.
24. We learn best when we fail 15% of the time, according to a study. World Economic Forum, 2019. URL : <https://www.weforum.org/agenda/2019/11/learn-best-fail-85-time>.