

## Доказательное социальное проектирование в сфере детства: модель компетенций специалиста некоммерческой организации

**Подушкина Т.Г.**

ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет» (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва, Российская Федерация  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5966-8342>, e-mail: [poduschkina@mail.ru](mailto:poduschkina@mail.ru)

**Гани С.В.**

ФГБУ «Российская академия образования», г. Москва, Российская Федерация  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1689-7548>, e-mail: [sgani@mail.ru](mailto:sgani@mail.ru)

В статье описаны результаты изучения потребностей специалистов некоммерческих организаций, занимающихся темой семьи и детства, в развитии профессиональных компетенций в области социального проектирования. Проведенное исследование подтвердило актуальность профессиональной подготовки и повышения квалификации в области социального проектирования среди специалистов, работающих в сфере детства. Исследование позволило выделить основные приоритетные направления в обучении проектным навыкам в некоммерческом секторе и разработать на их основе модель профессиональных компетенций специалиста в области социального проектирования, включающую 9 кластеров по трем основным направлениям: «Проектное сообщество», «Проектный цикл» и «Проектная инфраструктура». Представленная в работе модель компетенций легла в основу 72-часового курса повышения квалификации, а также реализуется в рамках магистерской программы «Доказательное проектирование и оценка проектов в области управления социальными рисками в сфере детства» Московского государственного психолого-педагогического университета.

**Ключевые слова:** модель компетенций; доказательное социальное проектирование; профессиональная подготовка; направления обучения проектным навыкам в сфере детства.

**Для цитаты:** Подушкина Т.Г., Гани С.В. Доказательное социальное проектирование в сфере детства: модель компетенций специалиста некоммерческой организации [Электронный ресурс] // Социальные науки и детство. 2024. Том 5. № 3. С. 26—39. DOI:10.17759/ssc.2024050302

## Evidence-based Social Service Design: Competencies Model of a Non-profit Organization Specialist

**Tatiana G. Podushkina**

Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5966-8342>, e-mail: [poduschkina@mail.ru](mailto:poduschkina@mail.ru)

## **Svetlana V. Gani**

Russian Academy of Education, Moscow, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1689-7548>, e-mail: [sgani@mail.ru](mailto:sgani@mail.ru)

The article describes the results of studying the needs of specialists of non-profit organizations dealing with the topic of family and childhood in the development of professional competencies in the field of social service design. The study has confirmed the relevance of professional and advanced training among social service professionals. The study made it possible to identify the main priority areas in project skills training in the non-profit sector and develop on their basis a model of professional competencies of a social service professional, including 9 clusters in three main areas: "Project Community", "Project Cycle" and "Project Infrastructure". The competence model presented in the work formed the basis of a 72-hour advanced training course, and is also implemented within the framework of the master's program "Evidence-based design and evaluation of projects in the field of social risk management in social service" of the Moscow State University of Psychology and Education.

**Keywords:** competency model; evidence-based social design; professional training; areas of training in project skills in social service.

**For citation:** Podushkina T.G., Gani S.V. Evidence-based Social Service Design: Competencies Model of a Non-profit Organization Specialist [Elektronnyi resurs]. *Social'ny'e nauki i detstvo = Social Sciences and Childhood*, 2024. Vol. 5, no. 3, pp. 26–39. DOI:10.17759/ssc.2024050302 (In Russ., abstr. in Engl.).

## **Введение**

Активно развивающийся в последние годы институт грантового финансирования социальных проектов со стороны государства и бизнеса привел к необходимости перехода на проектный способ управления некоммерческими организациями, работающими в сфере детства [12]. Социальное проектирование представляет собой научно-практическую деятельность, включающую разработку и реализацию проектов, направленных на улучшение жизни отдельных людей или групп, а также на развитие гражданского общества в целом [9]. Теоретические основы социального проектирования достаточно хорошо разработаны и представлены в ряде отечественных и зарубежных исследований [6; 7; 20]. Однако на практике разработка и реализация социальных проектов, как правило, сталкиваются с рядом затруднений, и во многом их успешность связана с квалифицированностью специалистов социальной сферы [2; 3; 4; 10].

В связи с этим возникла потребность изучения запросов специалистов некоммерческого сектора, занимающихся проблемами семьи и детства, в области развития необходимых компетенций по социальному проектированию и разработке модели таких компетенций для ее дальнейшего внедрения в процесс профессиональной подготовки.

Модель компетенций представляет собой описательный инструмент, определяющий компетенции, необходимые для выполнения деятельности в рамках профессии, организации или отрасли. Сама компетенция является совокупностью различных качеств личности, включающей в себя знания, умения, навыки, личностные характеристики, способности деятельности и определяющей эффективность решения профессиональных задач [1; 11].

В зависимости от типа организационной культуры и особенностей профессии структура модели может включать в себя 7–9 общих компетенций, расположенных иерархически или горизонтально [18; 19]. В работах, описывающих модели компетенций, авторами обычно выделяется несколько элементов или уровней [13; 17].

- Фундаментальные (ключевые, базовые) компетенции являются основой для формирования более «высоких» уровней и необходимы для большинства профессий. К ним относятся такие компетенции, как качества личности, способствующие эффективности (навыки межличностного общения, ответственность, профессионализм, инициативность, готовность к регулярному повышению квалификации); академические компетенции (грамотная письменная и устная речь; развитое критическое и аналитическое мышление; обучаемость; навыки работы с компьютером); трудовые компетенции (навыки командной работы, адаптивность, организованность, креативность, целеполагание и т. п.).

- Вторая группа компетенций — общепрофессиональные и специфические для конкретной отрасли компетенции.

- Третью группу представляют компетенции в области знаний, относящиеся к конкретной профессии, а также управленческие компетенции. Кроме того, степень и уровень владения компетенциями зависят от контекста должностных задач, стоящих перед специалистом. Например, для всех специалистов, работающих в сфере детства, необходим такой ключевой навык, как межличностная коммуникация, но он будет проявляться по-разному и на разном уровне у руководителя некоммерческой организации и сотрудника благотворительной программы фонда. Для первого — это одна из «сквозных» компетенций, так или иначе проявляющаяся в рамках других ключевых компетенций (управление финансами, стратегическое развитие организации, разработка и управление системой оценки и т. п.) [14]. Для специалиста благотворительной программы фонда межличностная коммуникация является одной из основных компетенций наряду с отраслевыми знаниями или навыками оценки программ, но она не выходит на позицию «сквозной» (в данном случае «сквозными» компетенциями становятся этичность, ценности практики присвоения грантов, готовность к обучению и т. п.) [15].

В результате анализа литературных источников мы остановились на определениях, которые, на наш взгляд, отвечают прикладным задачам нашей разработки.

- Профессиональная компетенция — способность участника проектной команды решать задачи в доверенной области ответственности.
- Модель профессиональных компетенций — полный систематизированный перечень компетенций, необходимых участникам проектной команды для успешной работы с социальным проектом.
- Кластер профессиональных компетенций — набор близких, тесно связанных между собой профессиональных компетенций, выделенный на основании общей логики модели.
- Социальное проектирование — процесс разработки замысла социальных изменений, воплощения их в жизнь и утилизации полученных результатов.
- Проектное сообщество — временная группа лиц, организаций, институтов, вовлекающихся в изменения, инициируемые социальным проектом.
- Проектный цикл — последовательность этапов развития идеи проекта, ее воплощения и последствий по окончании проекта.

- Проектная инфраструктура — комплекс мер, связанных с обеспечением реализации проектного замысла необходимыми ресурсами, организационными и иными условиями.

Деятельность специалистов в области социального проектирования достаточно разнообразна, что усложняет оценку ее эффективности, и целостный подход модели может применяться как для оценки актуальных компетенций специалистов, так и для формирования необходимых для данной области, но отсутствующих у специалистов компетенций [16].

Таким образом, модель компетенций необходима в случае отбора кандидатов на должность, а также помогает оценить траекторию профессионального развития специалиста. Кроме того, она может быть включена в системы дополнительного образования и профессиональной подготовки для приведения их в соответствие с потребностями рынка труда [5; 8]. Внедрение модели компетенций в образовательную практику в дальнейшем может способствовать формированию общего контекста между участниками межведомственного и межотраслевого взаимодействия в области доказательного социального проектирования.

### **Методология и программа исследования**

Разработка модели профессиональных компетенций специалиста в области доказательного социального проектирования обусловлена тремя основными целями, которые существуют в единстве и определяют ее особенности относительно моделей профессиональных компетенций, разрабатываемых внутри организаций или отдельных проектных команд.

- Образовательная цель. Модель призвана быть инструментом разработки образовательных продуктов в направлении подготовки участников проектных команд, а также служить основой для инструментов оценки образовательных результатов.
- Конструктивистская цель. Модель выступает в качестве прототипа для создания авторских моделей компетенций силами самих команд и организаций, с учетом их практики и специфики деятельности. В этом смысле модель носит характер метамодели.
- Визионерская цель. Модель обозначает варианты границ и перспективы развития отрасли «доказательного социального проектирования», задает стратегию методологической и методической разработки данной сферы.

Сбор данных в рамках исследования осуществлялся в два этапа. На первом этапе было организовано проведение глубинных интервью. В качестве респондентов выступили 20 руководителей и менеджеров крупных НКО и государственных организаций, реализующих социальные проекты в сфере детства. С учетом данных, полученных в интервью, был разработан прототип модели профессиональных компетенций «Доказательное социальное проектирование».

На втором этапе с целью проверки (верификации) прототипа модели компетенций специалистам социальной сферы была предложена анкета для самостоятельной оценки сформированности компетенций в области доказательного социального проектирования и оценки проектов и потребности в их развитии, включающая следующие основные группы компетенций (кластеры): личность и позиция, лидерство и сотрудничество, этика и право, разработка и прототипирование, управление и реализация, исследование и оценка, фандрайзинг и предпринимательство, маркетинг и брендинг. Каждый кластер

включал в себя 6 компетенций, сформированность которых необходимо было оценить по 11-балльной шкале: от 0 — «не сформирована» до 10 — «сформирована на максимальном уровне». Также предлагалось дать оценку необходимости развития каждой из компетенций по 4-балльной шкале: от «нет потребности в развитии» до «высокая потребность в развитии».

С помощью анкеты было проведено онлайн-анкетирование специалистов, реализующих социальные проекты в сфере семьи и детства. На вопросы ответили 416 специалистов из 54 субъектов Российской Федерации (75% из них — специалисты некоммерческих организаций).

Обработка данных исследования производилась с помощью качественных и количественных методов. Анализ глубинных интервью проводился согласно стратегии обоснованной теории, включающей:

- подготовку транскриптов интервью;
- процедуру кодирования по методике А. Страусса и Дж. Корбин, включающую три этапа: открытое (поиск категорий и выделение их свойств), осевое (выделение отношений между категориями) и избирательное кодирование (выделение ключевых категорий);
- создание парадигмальной модели.

Для количественной обработки данных применялся частотный анализ и методы описательной статистики.

## Результаты

Результаты первого этапа исследования показали, что профессиональная подготовка и повышение квалификации в области социального проектирования действительно востребованы специалистами социальной сферы. От 60% до 77% респондентов оценили различные направления подготовки как очень актуальные (8–10 баллов по 10-балльной шкале). В результате контент-анализа были определены приоритеты обучения проектным навыкам в некоммерческом секторе. На первый план вышло такое направление подготовки, как «Продвижение проекта и привлечение ресурсов»: сегодня это «запрос № 1» от специалистов сферы детства. Вторым по актуальности направлением можно считать «Взаимодействие с заинтересованными сторонами и партнерами социального проекта». Направления «Управление реализацией социального проекта» и «Разработка социального проекта» оцениваются аудиторией примерно одинаково, на уровне 3–4 места. Следующее место в рейтинге занимает направление «Личность, профессиональная позиция и работа в команде».

Направление подготовки «Исследовательские методы и оценка в проектной деятельности» оказалось на последнем месте — тем не менее 60% респондентов подтвердили актуальность приобретения знаний и навыков в данной области.

Интересным открытием стал вывод о том, что функционал «специалиста по социальному проектированию» складывается из большого количества различных профессиональных ролей: разработчик, менеджер, координатор, специалист по работе с детьми и семьями, аналитик и др. Причем каждая роль обеспечивается собственным содержанием, самостоятельным набором функций и компетенций, в связи с чем может рассматриваться как отдельная область профессионализации и подготовки.

По результатам первого этапа исследования была разработана модель компетенций специалиста по социальному проектированию (см. рисунок). Модель включает в себя 9 кластеров компетенций по трем основным направлениям: «Проектное сообщество», «Проектный цикл» и «Проектная инфраструктура».



*Рис. Модель компетенций специалиста в области социального проектирования*

Верификация модели по результатам анкетирования специалистов социальной сферы позволила уточнить и обобщить предложенный набор компетенций. Наиболее значимые компетенции были включены в итоговую версию модели (см. таблицу).

Таблица

### Распределение компетенций по кластерам

<b>Проектное сообщество</b>		
1	Личность и позиция	1. Понимает собственные ценности, опирается на них в проектной деятельности, следует им и развивает новые способы их реализации 2. Поддерживает себя в рабочей форме: умеет оценивать и заботится о своем эмоциональном равновесии, физическом и психическом здоровье; восстанавливается в течение проектов и между ними 3. Уважает потребности, ценности и достоинство личности благополучателей, а также других заинтересованных сторон; следует принципам ненасилия, минимизации вреда; действует в интересах благополучателей 4. Знает и использует свои сильные стороны как личности и профессионала; анализирует и учитывает влияние жизненного и профессионального опыта на проектную деятельность; осознает и учитывает зоны роста; понимает и развивает свой индивидуальный профессиональный стиль в проектной деятельности

		<p>5. Распознает различные ролевые и профессиональные позиции в процессе проектной деятельности; умеет переключаться между ролями в соответствии с актуальной ситуацией и функциональными задачами</p> <p>6. Проявляет эмпатию к благополучателям и другим представителям заинтересованных сторон проекта; воспринимает их как субъектов взаимодействия, соавторов деятельности; осознает и несет ответственность в связи с проектируемыми изменениями</p>
2	Лидерство и сотрудничество	<p>1. Проявляет инициативу и проактивность; предлагает решения; берет ответственность на себя в сложных ситуациях и в вопросах, в которых наиболее компетентен</p> <p>2. Поддерживает личную ориентацию на конструктивное взаимодействие в команде; создает атмосферу творчества и взаимной поддержки; находит конструктивные решения в конфликтных и кризисных ситуациях</p> <p>3. Поддерживает личную ориентацию на продуктивное взаимодействие в команде; сохраняет ориентацию на общие цели и результат; гибко реагирует на вызовы и ситуации неопределенности</p> <p>4. Обучает участников команды; выступает в роли наставника, делится накопленным опытом, новыми знаниями и навыками с коллегами</p> <p>5. Участвует в согласовании командных целей и ценностей; эффективно распределяет ответственность внутри команды проекта с учетом индивидуальных особенностей; ищет наиболее продуктивную командную роль</p> <p>6. Привлекает новых участников в команду (в том числе волонтеров), вдохновляет их и вовлекает в проект, поддерживает на этапе вхождения в команду; транслирует сложившуюся командную культуру (ценности и нормы)</p>
3	Благополучатели и стейкхолдеры	<p>1. Определяет конечных благополучателей, целевые группы проекта и ключевых стейкхолдеров в контексте проектного замысла, цели и логической модели проекта</p> <p>2. Использует инструменты изучения мнения, потребностей и ожиданий благополучателей и ключевых стейкхолдеров</p> <p>3. Настраивает проект и создает дизайн сервисов и услуг, ориентируясь на потребности и ценности благополучателей и с учетом интересов ключевых стейкхолдеров</p> <p>4. Разрабатывает и реализует политику в отношении различных заинтересованных сторон проекта (представителей государственной власти, бизнеса, НКО и государственных учреждений, благополучателей) и управляет отношениями с ними</p> <p>5. Обеспечивает участие благополучателей и ключевых стейкхолдеров (в том числе детей и молодых взрослых) в разработке и реализации проекта</p>

		6. Обеспечивает участие благополучателей и ключевых стейкхолдеров в оценке результатов проекта на разных стадиях его жизненного цикла
<b>Проектный цикл</b>		
4	Разработка и прототипирование	<p>1. Ориентируется в поле актуальных социальных проблем, помогающих практик и технологий; умеет выделять социальную проблему, систематизировать ее причины и следствия</p> <p>2. Ориентируется в современных подходах к социальному проектированию, вопросах разработки доказательного дизайна социальных практик; применяет теорию гуманитарных наук для доказательного обоснования социальных практик</p> <p>3. Разрабатывает теорию изменений и логическую модель проекта; четко определяет миссию, цели и задачи социального проекта; прогнозирует социальное влияние; оформляет проект в виде визуальных и текстовых материалов с использованием современных инструментов и средств</p> <p>4. Анализирует, прогнозирует, классифицирует потенциальные риски проекта, управляет ими и планирует меры по их предупреждению или минимизации</p> <p>5. Подбирает оптимальные варианты и способы решения задач проекта с учетом актуальной ситуации, социально-культурного контекста и имеющихся ресурсов; генерирует новые идеи и ищет нестандартные решения социальных проблем</p> <p>6. Создает прототипы и пилотные версии проекта; проводит социальные пробы с целью проверки проектных гипотез, минимизации рисков и оптимизации предлагаемых решений</p>
5	Управление и реализация	<p>1. Владеет основами кадрового администрирования и технологиями работы с персоналом</p> <p>2. Владеет технологиями финансового управления и бюджетирования проекта; управляет привлечением и распределением ресурсов в рамках проекта</p> <p>3. Осуществляет стратегическое и оперативное планирование деятельности; удерживает цель проекта в условиях неопределенности; гибко реагирует на изменения и перестраивает деятельность по ходу проекта; осуществляет контроль сроков и выполнения результатов; подводит итоги и утилизирует результаты; создает отчетность по проекту</p> <p>4. Разбирается в современных подходах к управлению проектом (классическое управление, AGILE, SCRUM, PRINCE 2 и другие)</p> <p>5. Владеет современными инструментами социальной коммуникации: групповая фасилитация, деловые переговоры, публичные выступления, эффективные приемы межличностной коммуникации</p> <p>6. Использует современные IT-решения для создания эффективной организационной среды</p>



6	Оценка и исследование	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разрабатывает систему измерения и мониторинга результатов проекта; формулирует непосредственные и социальные результаты проекта; формулирует качественные и количественные показатели результатов</li> <li>2. Проводит оценку промежуточных и конечных результатов проекта; проводит оценку потребностей благополучателей и ключевых стейкхолдеров</li> <li>3. Применяет исследовательские методы и инструменты в работе над проектом; разрабатывает дизайн качественных, количественных и смешанных прикладных проектных исследований</li> <li>4. Использует статистическую информацию для анализа проблемной ситуации и оценки влияния</li> <li>5. Анализирует теорию гуманитарных наук, результаты научных достижений и новейших исследований для доказательного обоснования социальных практик</li> <li>6. Анализирует российский и международный опыт в области социально-культурных практик; проводит сравнительный анализ практик для доказательного обоснования социальных практик</li> </ol>
<b>Проектная инфраструктура</b>		
7	Маркетинг и коммуникации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определяет ключевые маркетинговые характеристики проекта: позиционирование, нишу, целевую группу и другие</li> <li>2. Формирует маркетинговую стратегию; создает и реализует план продвижения проекта</li> <li>3. Разрабатывает и развивает бренд проекта, персональные бренды участников; участвует в создании инструментов идентификации бренда проекта и информационной продукции для продвижения проекта</li> <li>4. Разрабатывает и реализует PR-стратегии и кампании; достигает желаемой репутации проекта</li> <li>5. Развивает свой проект в информационном поле; взаимодействует со СМИ, продвигает в сети Интернет и социальных сетях; проводит презентации своего проекта для различных целевых аудиторий и добивается желаемого результата</li> <li>6. Владеет технологиями работы с общественным мнением, в том числе для преодоления дискриминации, сложившихся стереотипов и стигм вокруг социально уязвимых групп и социально острых тем</li> </ol>
8	Фандрайзинг и предпринимательство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ориентируется в широком спектре способов привлечения пожертвований и инвестиций, применяет их в соответствии с задачами проекта</li> <li>2. Создает финансовую модель проекта и применяет ее для повышения эффективности проекта; учитывает ее показатели при принятии оперативных, тактических и стратегических решений</li> <li>3. Владеет технологиями разработки бизнес-плана и финансовой стратегии, обеспечивающих устойчивое развитие проекта на долгосрочную перспективу</li> </ol>

		<p>4. Находит актуальные грантовые конкурсы, участвует в них и составляет грантовые заявки</p> <p>5. Разрабатывает и реализует фандрайзинговые стратегии в отношении различных групп потенциальных доноров: государственной власти, бизнеса, частных лиц и т. п.</p> <p>6. Создает источники самостоятельного дохода социального проекта; внедряет технологию социального предпринимательства</p>
9	Этика и право	<p>1. Приводит содержание проекта в соответствие с профессиональными этическими кодексами; осознает и несет этическую ответственность в связи с проектируемыми изменениями</p> <p>2. Разрабатывает дизайн ценностей и этические принципы социального проекта, следует им в процессе разработки и реализации проекта</p> <p>3. Анализирует и прогнозирует этические дилеммы и риски, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта, находит способы их минимизации и разрешения</p> <p>4. Действует в интересах благополучателей; обеспечивает реализацию прав ребенка и человека в проектных решениях, содействует их воплощению</p> <p>5. Представляет правовое поле, в котором будут осуществляться проектные изменения; обнаруживает ограничения, барьеры и возможности</p> <p>6. Обеспечивает квалифицированное юридическо-правовое сопровождение проекта</p>

Разработанная модель профессиональных компетенций специалиста в области социального проектирования легла в основу 72-часового курса повышения квалификации МГППУ «Основы доказательного социального проектирования и оценки проектов в деятельности НКО». С марта по сентябрь 2018 года по программе прошли обучение 86 специалистов сферы детства из трех регионов: Республики Удмуртия, Тамбова и Тамбовской области, Смоленска и Смоленской области.

С 2019 по 2023 годы модель компетенций проходила апробацию в рамках основных блоков («Дисциплины (модули)», «Практика», «Государственная итоговая аттестация») Основной профессиональной образовательной программы высшего образования «Доказательное проектирование и оценка проектов в области управления социальными рисками в сфере детства» по направлению подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, реализуемой на кафедре юридической психологии и права Факультета юридической психологии Московского государственного психолого-педагогического университета.

### **Выводы**

Апробация модели профессиональных компетенций специалиста в области доказательного социального проектирования в 2018–2023 гг. подтвердила как интерес специалистов к знаниям в области доказательного обоснования социальных практик, так и сложность в их освоении.

Навыки аналитической и исследовательской деятельности традиционно не близки специалистам, ориентированным на работу с людьми — специалисты сферы детства испытывают серьезные затруднения в применении исследовательских инструментов, разработке методологии и дизайна прикладных проектных исследований. Тем не менее стали очевидны и возможные решения этой проблемы: сегодня специалисты говорят о создании социального проекта и его реализации как о командном процессе, предполагающем сотрудничество и распределение ответственности — это открывает возможности для привлечения к партнерству специалистов смежных профессий.

На наш взгляд, профиль будет интересен широкому кругу заинтересованных сторон, связанных с помогающими практиками в сфере детства. Среди целевых групп потенциальных пользователей мы видим следующие:

- Методисты, тренеры, разработчики образовательных программ по социальному проектированию и развитию специалистов социальной сферы. Профиль может служить подспорьем для организаторов обучения специалистов по темам «доказательное социальное проектирование», «социальное проектирование», «основы социального проектирования», «деятельность некоммерческой организации».
- Специалисты некоммерческих и государственных организаций сферы детства и других социальных областей. Профиль может выступать «конструктором» индивидуального профиля компетенций, инструментом самооценки и профессионального развития.
- Руководители некоммерческих и государственных организаций сферы детства и других социальных областей. Профиль может стать основанием для создания собственной внутренней модели компетенций для сотрудников организации, служить ориентиром для создания стратегии обучения и повышения квалификации персонала.

### **Литература**

1. *Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г.* Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2014. № 1. С. 87–102.
2. *Казьмин А.М., Словохотова О.В.* Дистанционное консультирование родителей в ранней помощи: компетентностный подход [Электронный ресурс] // Клиническая и специальная психология. 2019. Том 8. № 2. С. 159–184. DOI:10.17759/cpse.2019080209
3. *Камнев А.Н., Михайлова Т.А., Шилина И.Б.* Эмоциональное выгорание и стресс у социальных работников [Электронный ресурс] // Современная зарубежная психология. 2023. Том 12. № 4. С. 145–156. DOI:10.17759/jmfp.2023120413
4. *Колесникова У.В., Яровикова О.А.* К вопросу об образовательных потребностях специалистов аппаратов уполномоченных по правам ребенка [Электронный ресурс] // Социальные науки и детство. 2022. Том 3. № 1. С. 23–35. DOI:10.17759/ssc.2022030102
5. Компетентностный подход в управлении персоналом: теория, методология, практика: Монография / Под ред. Резниковой О.С. Симферополь: АРИАЛ, 2018. 295 с.
6. *Луков В.А.* Социальное проектирование. М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, Флинта, 2007. 240 с.
7. *Морозов А.В.* Социальное проектирование в социальной работе. М.: Научно-издательский центр «ИНФРА-М», 2015. 208 с.
8. *Позолотина Е.И.* Методика формирования модели компетенций для крупного предприятия // Управленец. 2018. Том 9. № 6. С. 68–77. DOI:10.29141/2218-5003-2018-9-6-7

9. Сунько Т.Ю., Каткова С.Н. К вопросу о проблемах трудоустройства людей с инвалидностью [Электронный ресурс] // Аутизм и нарушения развития. 2018. Том 16. № 3. С. 23–27. DOI:10.17759/autdd.2018160303
10. Филатова Е.В. Управление проектами в образовательных организациях и организациях социального обслуживания // Казанская наука. 2016. № 10. С. 178–180.
11. Хуторской А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты // Эйдос. 2002. № 2. С. 58–64.
12. Gebel K.M., Geger A.E. Grant Support as an Option for the Solution of Specific and Systemic Problems in the Activities of Non-Profit Organizations // Consortium Psychiatricum. 2021. Vol. 2(4). P. 69–76. doi: 10.17816/CP104 (In Engl, abstr. in Russ.).
13. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence // American Psychologist. 1973. Vol. 28. P. 1–14. DOI:10.1037/h0034092
14. Nonprofit competency model for inclusive leadership // Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy. URL: <https://johnsoncenter.org/competency-models/nonprofit-leaders/> (дата обращения: 07.09.2024).
15. Program officer competency model // Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy. URL: <https://johnsoncenter.org/competency-models/program-officers/> (дата обращения: 07.09.2024).
16. Rodriguez D., Patel R., Bright A., Gregory D., Gowing M.K. Developing competency models to promote integrated human resource practices // Human Resource Management. 2002. Vol. 41(3). P. 309–324. DOI:10.1002/hrm.10043
17. Rothwell W.J. The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies. New York: American Management Association, 2002. 358 p.
18. Sandwith P. A hierarchy of management training requirements: The competency domain model // Public Personnel Management. 1993. Vol. 22. P. 43–63. DOI:10.1177/009102609302200104
19. Shippman J.S., Ash R.A., Battista M., Carr L., Eyde L.D., Hesketh B., Kehoe J., Pearlman K., Sanchez J.I. The practice of competency modeling // Personnel Psychology. 2000. Vol. 53. P. 703–740. DOI:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x
20. Social systems engineering. The design of complexity / Ed. by C. Garcia-Diaz, C. Olaya. Oxford: John Wiley & Sons, 2018. 294 p.

## References

1. Bazarov T.Yu., Erofeev A.K., Shmelev A.G. Kollektivnoe opredelenie ponyatiya «kompetentsii»: popytka izvlecheniya smyslovykh tendentsii iz razmytogo ekspertnogo znaniya [Collective definition of the concept of “competence”: an attempt to extract semantic trends from blurred expert knowledge]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya = Moscow University Psychology Bulletin*, 2014, no. 1, pp. 87–102. (In Russ.).
2. Kaz'min A.M., Slovokhotova O.V. Distsionnoe konsultirovanie roditel'ei v rannei pomoshchi: kompetentnostnyi podkhod [Elektronnyi resurs] [Distance Counseling for Parents in Early Intervention: A Competence-Based Approach]. *Klinicheskaya i spetsial'naya psikhologiya = Clinical Psychology and Special Education*, 2019. Vol. 8, no. 2, pp. 159–184. DOI:10.17759/cpse.2019080209. (In Russ., abstr. in Engl.)
3. Kamnev A.N., Mikhailova T.A., Shilina I.B. Emotsional'noe vygoranie i stress u sotsial'nykh rabotnikov [Elektronnyi resurs] [Emotional Burnout and Stress in Social Workers]. *Sovremennaya zarubezhnaya psikhologiya = Journal of Modern Foreign Psychology*, 2023. Vol. 12, no. 4, pp. 145–156. DOI:10.17759/jmfp.2023120413. (In Russ., abstr. in Engl.)
4. Kolesnikova U.V., Yarovikova O.A. K voprosu ob obrazovatel'nykh potrebnostyakh spetsialistov apparatov upolnomochennykh po pravam rebenka [Elektronnyi resurs] [On the Question of the Educational Needs of Specialists of the Offices of the Commissioners for Children's Rights]. *Sotsial'nye*

- nauki i detstvo = Social Sciences and Childhood*, 2022. Vol. 3, no. 1, pp. 23–35. DOI:10.17759/ssc.2022030102. (In Russ., abstr. in Engl.)
5. Reznikova O.S. (ed.). *Kompetentnostnyi podhod v upravlenii personalom: teoriya, metodologiya, praktika: Monografiya* [Competence approach in personnel management: theory, methodology, practice]. Simferopol: *ARIAL*, 2018. 296 p. (In Russ.).
  6. Lukov V.A. *Sotsial'noe proektirovanie* [Social design]. Moscow: Publ. *Moskovskogo gumanitarnogo universiteta* [Moscow University of the Humanities], *Flinta*, 2007. 240 p. (In Russ.).
  7. Morozov A.V. *Sotsial'noe proektirovanie v sotsial'noi rabote* [Social design in social work.]. Moscow: *Nauchno-izdatel'skii tsentr "INFRA-M"* [INFRA-M Scientific Publishing Center], 2015. 208 p. (In Russ.).
  8. Pozolotina E.I. *Metodika formirovaniya modeli kompetentsii dlya krupnogo predpriyatiya* [Methodology for the formation of a competence model for a large enterprise]. *Upravlenets* [Manager], 2018. Vol. 9, no. 6, pp. 68–77. (In Russ.).
  9. Sun'ko T.Yu., Katkova S.N. *K voprosu o problemakh trudoustroistva lyudei s invalidnost'yu* [Elektronnyi resurs] [On the Problem of Employment of People with Disabilities]. *Autizm i narusheniya razvitiya = Autism and Developmental Disorders*, 2018. Vol. 16, no. 3, pp. 23–27. DOI:10.17759/autdd.2018160303. (In Russ., abstr. in Engl.).
  10. Filatova E.V. *Upravlenie proektami v obrazovatel'nykh organizatsiyakh i organizatsiyakh sotsial'nogo obsluzhivaniya* [Project management in educational organizations and social service organizations]. *Kazanskaya nauka* [Kazan Science], 2016, no. 10, pp. 178–180. (In Russ.).
  11. Khutorskoi A.V. *Klyuchevye kompetentsii i obrazovatel'nye standarty* [Key competencies and educational standards]. *Eidos* [Eidos], 2002, no. 2, pp. 58–64. (In Russ.).
  12. Gebel K.M., Geger A.E. *Grant Support as an Option for the Solution of Specific and Systemic Problems in the Activities of Non-Profit Organizations*. *Consortium Psychiatricum* [Consortium Psychiatricum], 2021. Vol. 2, no. 4, pp. 69–76. doi: 10.17816/CP104 (In Engl, abstr. in Russ.).
  13. McClelland D.C. *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 1973. Vol. 28, pp. 1–14. DOI:10.1037/h0034092
  14. *Nonprofit competency model for inclusive leadership*. *Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy*. URL: <https://johnsoncenter.org/competency-models/nonprofit-leaders/> (Accessed 07.09.2024).
  15. *Program officer competency model*. *Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy*. URL: <https://johnsoncenter.org/competency-models/program-officers/> (Accessed 07.09.2024).
  16. Rodriguez D., Patel R., Bright A., Gregory D., Gowing M.K. *Developing competency models to promote integrated human resource practices*. *Human Resource Management*, 2002. Vol. 41(3), pp. 309–324. DOI:10.1002/hrm.10043
  17. Rothwell W.J. *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies*. New York: *American Management Association*, 2002. 358 p.
  18. Sandwith P. *A hierarchy of management training requirements: The competency domain model*. *Public Personnel Management*, 1993. Vol. 22, pp. 43–63. DOI:10.1177/009102609302200104
  19. Shippman J.S., Ash R.A., Battista M., Carr L., Eyde L.D., Hesketh B., Kehoe J., Pearlman K., Sanchez J.I. *The practice of competency modeling*. *Personnel Psychology*, 2000. Vol. 53, pp. 703–740. DOI:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x
  20. Garcia-Diaz O., Olaya C. (eds.). *Social systems engineering. The design of complexity*. Oxford: *John Wiley & Sons*, 2018. 294 p.

### **Информация об авторах**

Подушкина Татьяна Геннадьевна, психолог, руководитель сектора «Центр доказательного социального проектирования», ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет» (ФГБОУ ВО МГППУ), г. Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5966-8342>, e-mail: poduschkina@mail.ru

*Гани Светлана Вячеславовна*, кандидат психологических наук, заведующий сектором методического обеспечения деятельности психологических служб Федерального ресурсного центра психологической службы в системе высшего образования, ФГБУ «Российская академия образования», г. Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1689-7548>, e-mail: [sgani@mail.ru](mailto:sgani@mail.ru)

***Information about the authors***

*Tatiana G. Podushkina*, Psychologist, Head of the Sector “Center for Evidence-Based Social Design”, Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5966-8342>, e-mail: [poduschkina@mail.ru](mailto:poduschkina@mail.ru)

*Svetlana V. Gani*, PhD in Psychology, Head of the Sector of methodological support for the activities of psychological services of the Federal Resource Center for Psychological Services in the Higher Education System, Russian Academy of Education, Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1689-7548>, e-mail: [sgani@mail.ru](mailto:sgani@mail.ru)

Получена 30.08.2024

Принята в печать 30.09.2024

Received 30.08.2024

Accepted 30.09.2024