

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛАЗАРЕВА МАРИНА ВІКТОРІВНА

УДК 65.01:659.127.3

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ В ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

05.13.22 – управління проєктами та програмами

(шифр і назва спеціальності)

05 «Технічні науки»

(галузь знань)

Подається на здобуття
наукового ступеня кандидата
технічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

М.В. Лазарева

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник - Бушуєв
Сергій Дмитрович доктор
технічних наук, професор

*Ідентичність всіх примірників
ЗАСВІДЧУЮ:
Вчений секретар спеціалізованої
Вченої ради*



/М.І. Цюцюра/

2021

АНОТАЦІЯ

Лазарева М.В. Управління довірою в проєктах розвитку організацій. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 «Управління проєктами і програмами». – Київський національний університет будівництва і архітектури, МОН України, Київ, 2021.

Досліджено моделі та методи управління довірою у проєктах розвитку організацій. Запропоновано метод розвитку компетентності команди та організації в контексті довіри, що дозволить підвищити ефективність управління й результативність проєктів. Створено моделі оцінки та розвитку компетентності в контексті довіри для команди проєкту й організації, які дають можливість досліджувати залежність між довірою та компетентністю й формувати рекомендації з розвитку. Побудовано «Модель програми розвитку компетентності організації в контексті довіри», що дозволяє візуалізувати зв'язок між компетентністю та довірою у часі й проводити аналіз поведінки системи в точках біфуркації. Побудовано концептуальну модель поведінки ПОС в точці біфуркації та модель еволюції ПОС, що дозволяють відобразити і проаналізувати зв'язки та взаємодії між елементами системи та отримати фазовий портрет системи або її фазову траєкторію. Також описано стаціонарну рівновагу системи і її стійку періодичну рівновагу (граничний цикл) з точками біфуркації. Таким чином, створені моделі дають можливість проводити аналіз і розробляти раціональні сценарії прийняття рішень з метою підтримання стійкості процесів розвитку організацій у динамічному оточенні. Розглянуто проєкт розвитку організації протягом якого проводився моніторинг рівня довіри в організації і побудовано когнітивні карти довіри в команді проєкту та когнітивні карти довіри між зацікавленими сторонами. Формування та аналіз карт довіри дає змогу побачити слабкі ланки в організації та вжити заходів, щодо їх усунення. Тобто, при зниженні рівня довіри керівництву організації необхідно здійснити екстрені заходи зі зміцнення довіри – провести спеціально присвячені

цьому заходи, які можна порівняти із заходами зі згуртування команди. Моніторинг рівня довіри, виявлення проблем в цій галузі та постійна підтримка кредиту довіри співробітників на достатньо високому рівні є одним з головних завдань керівництва, рішення якого забезпечує досягнення успіху проєктів і збільшення конкурентоспроможності організації. Практична реалізація розроблених автором моделей та методів управління довірою у проєктах розвитку організацій: апробація та впровадження розроблених моделей і методів реалізована і виконана в рамках науково-дослідних робіт кафедри управління проєктами Київського національного університету будівництва і архітектури та у ПрАТ «ХК Київміськбуд».

Ключові слова: управління довірою; когнітивні моделі; формування довіри; успіх проєктів.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА:

1. Bushuyev S., Bushuieva V., Lazareva M., Zasukha I. Competence approach in development trust of Agile transformation. Journal of science. Lyon, France. ISSN 3475-3281. №23/2021 pp. 67-74.

Закордонне видання Євросоюзу.

2. Бушуєв, С. Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С. Д. Бушуєв, М.В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2014. – №20. – С. 11-16.

Видання індексовано в МНБД: Index Copernicus, BASE.

3. Лазарева, М.В. Выбор стратегии управления доверием для обеспечения успеха проектов [Текст] / М. В. Лазарева // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2015. - №1 (1110). – С. 166-172.

Фахове видання.

4. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 43-51.

Видання індексовано в МНБД: Index Copernicus, BASE.

5. Лазарева, М. В. Поведінка проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації [Текст] / М. В. Лазарева // *Управління розвитком складних систем.* – 2015. – № 24. – С. 36-41.

Видання індексовано в МНБД: Index Copernicus, BASE.

6. Лазарева, М. В. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри [Текст] / М. В. Лазарева // *Управління розвитком складних систем.* – 2016. – № 28. – С. 101-108.

Видання індексовано в МНБД: Index Copernicus, BASE.

7. Лазарева, М. В. Управление доверием на основе модели организационной компетентности [Текст] / М. В. Лазарева, С.Д. Бушуев // Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Розвиток компетентності організації в управлінні проектами, програмами та портфелями проектів»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2014. – С. 114-115.

8. Бушуєв, С.Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С.Д. Бушуєв, М. В. Лазарева, // Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи»/ Відповідальний за випуск К.В. Кошкін. – Миколаїв: НУК, 2014. – С. 42-45.

9. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Компетентнісне управління проектами розвитку в умовах нестабільного оточення»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2015. – С. 150-151.

10. Лазарева, М. В. Поведінка проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології та взаємодії». – К.: КНУ ім. Шевченка, 2015. – С. 136-138.

11. Лазарева, М. В. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Проекти в умовах глобальних загроз, ризиків і викликів»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. . – К.: КНУБА, 2016. – С. 140-141.

12. Лазарева, М. В. Розвиток стратегічної довіри в управлінні проектами [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Розвиток компетенцій проектного управління в умовах кризи»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. . – К.: КНУБА, 2017. – С. 114-115.

ABSTRACT

Lazareva M.V. Trust management in organizational development projects. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for a scientific degree of the candidate of technical sciences in specialty 05.13.22 "Management of projects and programs". - Kyiv National University of Construction and Architecture, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

Models and methods of trust management in organizational development projects are studied. A method for developing the competence of the team and the organization in the context of trust is proposed, which will increase the efficiency of management and effectiveness of projects. Competency assessment and development models have been developed in the context of trust for the project team and the organization, which provide an opportunity to explore the relationship between trust and competence and make development recommendations. The "Model of the program of competence development of the organization in the context of trust" is built, which allows to visualize the relationship between competence and trust in time and to analyze the behavior of the system at bifurcation points. A conceptual model of PIC behavior at the bifurcation point and a model of PIC evolution are constructed, which allow to display and analyze connections and interactions between system elements and to obtain a phase portrait of the system or its phase trajectory. The steady state equilibrium of the system and its stable periodic equilibrium (limit cycle) with bifurcation points are also described. Thus, the created models provide an opportunity to analyze and develop rational decision-making scenarios in order to maintain the sustainability of organizational development processes in a dynamic environment. The organizational development project was considered, during which the level of trust in the organization was monitored and cognitive trust cards in the project team and cognitive trust cards between stakeholders were built. The formation and analysis of trust cards allows you to see the weaknesses in the organization and take measures to eliminate them. That is, when the level of trust in the organization's management decreases, it is necessary to take emergency measures to strengthen trust - to carry out

specially dedicated measures that can be compared with measures to unite the team. Monitoring the level of trust, identifying problems in this area and constant support of credit of employees at a sufficiently high level is one of the main tasks of management, the solution of which ensures the success of projects and increase the competitiveness of the organization. Practical implementation of the models and methods of trust management developed by the author in organizational development projects. Approbation and implementation of the developed models and methods is implemented and performed within the research works of the Department of Project Management of Kyiv National University of Construction and Architecture and Kyivmiskbud.

Keywords: trust management; cognitive models; building trust; success of projects.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

1. Bushuyev S., Bushuieva V., Lazareva M., Zasukha I. Competence approach in development trust of Agile transformation. Journal of science. Lyon, France. ISSN 3475-3281. №23/2021 pp. 67-74.

European Union foreign publication.

2. Bushuyev S.D., Lazareva M.V. Organizational trust as a key success factor for projects and programs // Management of development of complex systems. – 2014. – №20. – pp. 11-16.

The publication is indexed in BASE: Index Copernicus, BASE.

3. Lazareva M.V. Choosing trust management strategy to ensure the project success // Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, project, program and portfolio management. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2015. – №1 (1110). – pp. 166-172.

Professional Edition.

4. Lazareva M.V. Team competence development and organizational competence development in the context of trust // Management of development of complex systems. – 2015. – № 21. – pp. 43-51.

The publication is indexed in BASE: Index Copernicus, BASE.

5. Lazareva M.V. The project-oriented system behavior at the bifurcation point // Management of development of complex systems. – 2015. – № 24. – pp. 36-41.

The publication is indexed in BASE: Index Copernicus, BASE.

6. Lazareva M.V. Small groups research on the cognitive maps of trust // Management of development of complex systems. – 2016. – № 28. – pp. 101-108.

The publication is indexed in BASE: Index Copernicus, BASE.

7. Bushuyev S.D., Lazareva M.V. Trust management based on the organizational competence model. Abstracts of XI International Conference "Project Management in Society Development". Topic: "Development of the competence of the organization in the management of projects, programs and project portfolios"/ Issued by Bushuyev S.D. (23-24 May 2014) Kyiv. – K.: KNUCA, 2014. – pp. 114-115.

8. Bushuyev S.D., Lazareva M.V. Organizational trust as a key success factor for projects and programs. Abstracts of X International Conference "Project Management: Status and Prospects" / Issued by Koshkin S.D. (16-19 September 2014) Mykolaiv. – Mykolaiv: NUK, 2014. – pp. 42-45.

9. Lazareva M.V. Team competence development and organizational competence development in the context of trust. Abstracts of XII International Conference "Project Management in Society Development". Topic: "Competence project development management in an unstable environment"/ Issued by Bushuyev S.D. (22-23 May 2015) Kyiv. – K.: KNUCA, 2015. – pp. 150-151.

10. Lazareva M.V. The project-oriented system behavior at the bifurcation point. Abstracts of II International Conference "Information technologies and interactions", (3-5 November 2015) Kyiv – K.: Taras Shevchenko National University of Kyiv, 2015. – pp. 136-138.

11. Lazareva M.V. Small groups research on the cognitive maps of trust. Abstracts of XIII International Conference "Project Management in Society Development". Topic: Projects in the context of global threats, risks and challenges "/ Issued by Bushuyev S.D. (13-14 May 2016) Kyiv. – K.: KNUCA, 2016. – pp. 140-141.

12. Lazareva M.V. Strategic trust development in project management. Abstracts of XIV International Conference "Project Management in Society Development" Topic: "Development of project management competencies in a crisis"/ Issued by Bushuyev S.D. (19-20 May 2017) Kyiv. – K.: KNUCA, 2017. – pp. 114-115.

СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

IPMA – Міжнародна Асоціація управління проектами;

PMBoK (Guide to the Project Management Body of Knowledge) – керівництво з питань управління проектами, яке містить набір процесів, що забезпечують виконання завдань з управління проектами незалежно від галузі та організації;

ICB – Система знань з компетенцій менеджерів проєктів, програм та портфелів;

OCB – Система знань з оцінки організаційних компетенцій з управління проектами, програмами та портфелями проєктів;

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності;

KSF (Key Success Factors) – ключові фактори успіху;

ФД – фактори, які впливають на формування довіри;

ППП – проєкти, програми і портфелі;

IPMA Delta – метод оцінки та розвитку компетентності організації в управлінні проектами;

ПОС – проєктно-орієнтована система;

ОУП – офіс управління проєктом.

Зміст

	Стор.
АНОТАЦІЯ.....	2
ВСТУП.....	13
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ В ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ	20
1.1. Роль і місце управління довірою в проєктах та програмах	20
1.2. Аналіз існуючих методів, моделей та механізмів управління довірою.....	30
1.3. Аналіз факторів довіри в управлінні проєктами	42
1.4. Постановка завдань дослідження.....	45
1.5. Літературні джерела до першого розділу	47
Висновки до розділу 1.....	48
Розділ 2. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ УПАВЛІННЯ ДОВІРОЮ В ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	49
2.1. Організаційна довіра як інтегруючий фактор успіху проєктів та програм	49
2.2. Вибір стратегії управління довірою для забезпечення успіху проєктів	59
2.3. Розвиток компетентності команди та організації в контексті довіри.....	64
2.4. Метод оцінки та управління довірою	74
2.5. Літературні джерела до другого розділу	90
Висновки до розділу 2.....	90
Розділ 3. ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ...	93
3.1. Поведінка проєктно-орієнтованої системи в точці біфуркації	93
3.2. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри.....	100
3.3. Розвиток стратегічної довіри в управлінні проєктами.....	112
3.4. Літературні джерела до третього розділу	125
Висновки до розділу 3.....	126
Розділ 4. ЗАСТОСУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	127
4.1. Впровадження моделей та методів управління довірою в проєктах розвитку кафедри управління проєктами КНУБА.	127
4.2. Впровадження моделей та методів у Києвміськбуді	135
4.3. Літературні джерела до четвертого розділу	144
Висновки до розділу 4.....	145
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	147
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	149
Додаток А	170

Додаток Б
Додаток В

173
185

У нашому ненадійному світі нема нічого більш важко досяжного та крихкого, ніж довіра.

Харукі Муракамі

ВСТУП

У даний час довіра в організації обумовлює ефективність взаємозв'язків між вищою управлінською ланкою й іншими співробітниками компанії. Довіра в колективі дає можливість вирішувати складні завдання, обмінюватися думками, позитивно впливає на спільне вироблення конструктивних рішень, сприяє ефективній спільній роботі.

Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися. Незважаючи на свою впевненість, як бізнес, так і керівники, повинні працювати добре і прямо зараз, щоб успішно розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються. Одна з ключових проблем стратегічного управління полягає в низькому рівні довіри як до стратегії, так і до команди менеджерів, які здійснюють цю стратегію. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного проектно-орієнтованого середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів. У площині цілей воно описує загальні контури майбутнього організації. У якості засобів – показує, як місія та цілі повинні досягатися. Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Розглянемо стратегію як засіб для створення додаткової вартості. У керівників, які мислять стратегічно повинно бути широке і довгострокове бачення перспектив руху. Але вони повинні також розуміти, що саме вони відповідають, по-перше, за планування розміщення засобів способом, найбільш корисним для впровадження стратегії і, по-друге, за те, щоб управління будувалося, додаючи значну вартість до результатів, які отримує організація.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що в компанії, з одного боку, існує чітко виділене і організоване, так зване " формальне " стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління корпорацією, механізми взаємодії окремих департаментів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани. Тобто стратегічне управління включає два основні процеси:

1. Стратегічне моделювання та планування;
2. Тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії.

При цьому особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління. Стратегічне управління не слід розглядати як просто результат еволюції планування. Воно викликано глибокими об'єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємств і орієнтоване на ринок завтрашнього дня. Стратегічне управління – це процес оцінки «що ми таке», а також рішення і здійснення того, «чим ми хочемо бути і як ми хочемо зробити це» і «якою довірою ми і стратегія користується у стейкхолдерів». Стратегія описує, як організація з наявними у неї ресурсами збирається створювати цінності та конкурувати в теперішніх та майбутніх умовах. У цьому випадку стратегічна довіра має ключове значення.

Довіра – «величина», що залежить від характеру поточної діяльності в організації й взаємовідносин у ній. Отже, «значення» довіри може постійно змінюватися. Персонал організації втрачає довіру до організації й керівництва в період різкого та тривалого зниження ефективності діяльності. У зв'язку з цим керівникам необхідно безперервно підтримувати кредит довіри співробітників на достатньо високому рівні. Враховуючи сказане, розроблення системи управління довірою в проєктах розвитку організацій є актуальною проблемою.

Питанням управління довірою в управлінні проєктами присвячені наукові праці багатьох авторів, серед яких необхідно відзначити: Бушуєва А.Д., Бушуєва С.Д., Бикова В.Ю., Білощицького А.О., Буркова В.М., Бабаєва І.А., Веренич О.В., Данченко О.Б., Дорош М.С., Кононенко І.В., Криворучко О.В. та інших.

Проте, у відомій літературі, вочевидь, майже відсутні праці, в яких об'єктом дослідження були системи показників рівня довіри при управлінні проєктами, яка враховує когнітивні моделі та методи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація відповідає тематичному спрямуванню наукових розробок в рамках науково-дослідної роботи кафедри управління проєктами факультету автоматизації і інформаційних технологій Київського національного університету будівництва і архітектури (КНУБА). Також результати дисертаційного дослідження впроваджені в навчальний процес КНУБА при викладанні дисциплін галузі «Менеджмент» і «Інформаційні технології».

Об'єкт досліджень. Процеси та технології створення ефективних моделей та методів управління довірою в проєктах та програмах розвитку організацій.

Предмет досліджень. Моделі, методи та механізми формування довіри в процесах управління проєктами розвитку організацій.

Основна гіпотеза досліджень полягає у припущенні, що довіра при управлінні проєктами розвитку організацій є ефективним способом суттєвого збільшення гнучкості проєкту, зменшення проблем взаємодії учасників проєкту та, як наслідок, підвищення успішності його реалізації.

Методи досліджень. Методологічною основою проведених досліджень в галузі розробки системи управління знаннями в проєктах розвитку організацій є: теорія систем і системний аналіз, теорія управління проєктами і програмами, методи математичного моделювання, теорія ймовірностей та ймовірнісні процеси, теорія нечітких множин, математичне програмування і методи оптимізації, сучасні інформаційні технології, теорія комп'ютерно-інтегрованих систем та інші.

Метою дисертаційного дослідження є розробка концептуальних положень, моделей, методів, що забезпечують успіх проєктів та програм на основі управління довірою.

Для досягнення поставленої мети дослідження в дисертаційній роботі необхідно розв'язати такі ***завдання***:

- класифікувати моделі управління довірою в проєктах розвитку організацій;
- провести аналіз існуючих методів та моделей управління довірою при впровадженні проєктів та програм;
- побудувати концептуальну модель управління довірою у проєктах розвитку організацій;
- запропонувати оцінки довіри на основі когнітивної моделі динаміки команд менеджерів проєктів розвитку організацій;
- побудувати методи управління довірою в управлінні проєктами розвитку організацій;
- провести аналіз результатів впровадження моделей та методів управління довірою у проєктах розвитку організацій.

Наукова новизна отриманих результатів. Найвагомішими та достовірними результатами, які характеризують наукову новизну роботи і особистий внесок автора є комплексне дослідження розробки системи управління довірою у проєктах розвитку організацій на основі когнітивного моделювання систем управління проєктами поведінки різних учасників (стейкхолдерів).

Нові наукові результати полягають в наступному.

Вперше розроблено:

- концептуальну п'ятикомпонентну модель управління довірою у проєктах розвитку організацій;
- когнітивну модель аналізу довіри на основі когнітивних карт побудованих по фазах проєктів розвитку організацій;
- модель формування довіри по життєвому циклу проєкту на основі аналізу поведінки та формування раціональних рішень у точках біфуркації проєктів розвитку організацій.

Удосконалено:

– модель оцінки компетентності організації в контексті довіри, яка відрізняється від існуючих використанням системи IPMA Delta при формуванні довіри в управлінні проєктами розвитку організацій;

– моделі і методи розвитку компетентності в управлінні довірою в проєктах, зокрема запропоновано модель розвитку компетентності в контексті довіри та метод оцінювання інтегрального індексу довіри.

Отримали подальший розвиток:

– моделі класифікації індексів довіри проєктів за трьома групами.
– підходи до оцінювання довіри в управлінні проєктами розвитку організацій, які відрізняються від існуючих введеними показниками «індикатори довіри».

Практична значущість отриманих результатів.

Розроблені у дисертації теоретичні засади управління довірою у проєктах розвитку організацій містять в собі елементи системного, інформаційного, проєктного, процесного та когнітивного підходів.

На основі узагальнених відомих результатів і використаних наукових результатів, отриманих автором, закладено сучасний науково-методологічний базис до формування системи показників рівня довіри в управлінні проєктами розвитку організацій.

Результати дисертаційної роботи знайшли застосування на кафедрі управління проєктами при забезпеченні навчального процесу КНУБА при викладанні дисциплін: «Основи управління проєктами», «Управління програмами, портфелями проєктів та проєктним офісом» та у ПрАТ «ХК Київміськбуд».

Особистий внесок здобувача. Основні наукові результати, подані в дисертації, отримані здобувачем особисто у період з 2014 по 2021 рік. У роботах, виконаних зі співавторами, особистий внесок визначено при поданні списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні результати роботи доповідалися, обговорювалися й одержали позитивну оцінку на: XI Міжнародній

науково-практичній конференції «Управління проєктами у розвитку суспільства», Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, 23-24 травня 2014 р.); X Міжнародній науково-практичній конференції «Управління проєктами: стан та перспективи», Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (м. Миколаїв, 16-19 вересня 2014 р.); 75-й Науково-практичній конференції КНУБА, Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, 15-18 квітня 2014 р.); Конференції Молодих вчених, аспірантів та студентів КНУБА, Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, 19 листопада 2014 р.); XII Міжнародній конференції «Управління проєктами у розвитку суспільства», Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, 22-23 травня 2015 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційні технології та взаємодії», Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, 3-5 листопада 2015 р.); XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління проєктами у розвитку суспільства», Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, 13-14 травня 2016 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління проєктами у розвитку суспільства», Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, 19-20 травня 2017 р.)

Матеріали й результати, що вміщуються в кандидатській дисертаційній роботі Лазаревої М.В. знайшли застосування в педагогічній роботі кафедри управління проєктами Київського національного університету будівництва і архітектури.

Публікації. Основні результати дисертації повністю опубліковані в 12 друкованих працях, з них: 1 стаття у зарубіжному виданні, 5 статей у фахових наукових виданнях; 6 матеріалів і тез доповідей міжнародних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі змісту, вступу, чотирьох розділів, висновків і списку використаних літературних джерел (228 найменувань на 21 стор.). Крім того, вона містить 3 додатки (на 18 стор.), в яких розміщені матеріали щодо практичного впровадження дисертаційної роботи.

Загальний обсяг роботи 187 сторінок, основного тексту дисертації – 169 сторінок, в тому числі 45 рисунків, 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ В ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Роль і місце управління довірою в проєктах та програмах

Довіра – складне та багатогранне поняття, основна складність якого полягає в залежності від контексту, в якому воно використовується.

Існує велика кількість визначень поняття «довіра», наведемо декілька з них:

Довіра в соціології та психології – це відкриті, позитивні взаємовідносини між людьми, що містять впевненість у порядності й доброзичливості іншої людини, з якою людина, яка довіряє, знаходиться в тих чи інших відносинах. Довіра може мати фінансовий та особистісний характер. Фінансова довіра може виявлятися у позичанні коштів або наданні прав з управління матеріальними цінностями. Відкритість, готовність ділитись інтимною, секретною інформацією є ознакою особистісної довіри.

Довіра — це виникаюче у членів спільноти очікування того, що інші члени спільноти будуть поводитись більш або менш прогнозовано, чесно та з увагою до потреб оточуючих, згідно загальноприйнятих норм.

Довіра (між людьми) — це впевненість у вчинках іншої людини певним чином.

Довіра (поняття) — стан внутрішнього світу суб'єкту, що обумовлений бажанням взаємовідносин, які характеризуються готовністю передачі певних прав, інформації та об'єктів іншим вільним суб'єктам.

Довіра – це очікування від людини вчинків, які відповідають її моральним мотивам і загальноприйнятим нормам, що ґрунтуються на характері людини, досвіді спілкування з нею та відповідно розумінню його можливих дій.

Ці визначення об'єднують наявність суб'єкту довіри – людини й об'єкту довіри – також людини. Також, поняття довіри застосовують й у випадку, коли об'єктом довіри є не тільки людина. Це може бути довіра до валюти (впевненість у її стабільності), довіра до соціальної групи (довіра до лікарів, поліції,

політичної партії або ін.), довіра до технології (впевненість у тому, що її застосування приведе до бажаного результату).

У якості основного можна запропонувати більш загальне визначення даного поняття:

Довіра – це готовність суб'єкту довіри увійти в залежність/покластися на об'єкт довіри.

Інформація про об'єкт довіри, що сприймається суб'єктом довіри як істинна, є основою довіри. До інформації про суб'єкт довіри відноситься як безпосередня інформація про об'єкт довіри, так й інформація, що з ним асоціюється у суб'єкта довіри.

Управління довірою знаходиться на межі декількох наук: психології, соціології, менеджменту і управління проектами. При цьому на сьогоднішній день практично не існує комплексного погляду на дану проблему [36, 19]. Поняття довіри й управління довірою найбільш вивчені у психології та соціології. В управлінні проектами довіра і пов'язані з нею соціально-економічні ситуації залишаються недостатньо вивченою проблемою. Отже, питання довіри і управління довірою в управлінні проектами на даний момент залишається відкритим.

Створення соціально-психологічного клімату, що сприяє досягненню цілей організації, безпосередньо пов'язане з довірою в організації. В умовах мінливого навколишнього середовища розширюються зони невизначеності дій і організація потребує особливого, стабілізуючого її функціонування фактору. У сучасній організації таким фактором є довіра, оскільки вона потенційно здійснює контроль за виконанням взаємних норм і зобов'язань.

У зв'язку з цим вивчення довіри в організації представляє великий науковий та практичний інтерес. Однак категорії довіри в управлінні донедавна приділялося недостатньо уваги. Довіру як соціально-психологічне явище в життєдіяльності людини розглядали в основному психологи та соціологи. Об'єктивні причини для цього – відсутність чітких критеріїв вимірювання,

оцінки та прогнозування довіри, наукових методів управління довірою в організації.

Інтерес до довіри в управлінні збільшився у зв'язку з виникненням нових напрямків досліджень, таких, як дослідження корпоративної культури, що підтримує стратегію компанії, соціального капіталу та інтелекту, створення самонавчальних організацій та високоефективних команд, розвиток конкурентоспроможності на основі управління потенціалом організації.

Аналіз літератури показав, що нема єдиного загальноприйнятого визначення поняття «довіра». У Е. Еріксона в [58] розглянуто першу базову установку, що дозволяє людині відчувати комфорт від життя, – «довіра до світу», у Т.П. Скрипкіної в [164] розглянуто довіру до себе, А.Л. Журавльов и В.А. Сумарокова у [60] розглядають довіру як оцінку, як процес передачі, як поведінку та як груповий стан, у Р. Левиски и Б. Банкера в [209] є трьохрівнева модель (довіра, що заснована на розрахунку; довіра на основі знання або досвіду; довіра, що заснована на тотожності), Р.Б. Шо у [183] розрізняє три імперативи довіри: досягнення результатів, впорядкованість, прояв турботи.

Більшість дослідників відзначає, що довіра – це фундаментальна умова взаємодії людини зі світом [164, 4]. У межах системного напрямку довіра може розумітися як персональна довіра (надійність в інших людях), так і в якості системної довіри (світ такий, який він нам представлений). Основою довіри, як системної, так і персональної, є впевненість у тому, що дія буде здійснюватися в межах поля значень, що розділяється даною культурою; надійність того, що дія, яка виконується, буде співвіднесена з даною ситуацією; передбачуваність дій, що дозволяє прогнозувати подальшу дію та поєднувати її з іншими діями.

Сучасна економічна наука розглядає довіру в якості однієї з ключових складових «соціального капіталу». Під соціальним капіталом розуміється система неформальних правил і механізмів, що діють всередині певної групи людей або навіть всередині цієї країни.

Довіру в організації неможливо відділити від поняття особистої довіри, тобто тієї довіри, яку вивчають психологи, і довіри соціальної, яка складається в

суспільстві і впливає на групові процеси в організації. Як відмічає Брюс Шо, автор книги «Ключі до довіри в організації», а саме «довіра пронизує людське життя, як індивідуальне, так і громадське. Без неї неможливі як найелементарніші, так і найскладніші соціальні явища. Вона здається простою, зрозумілою і непомітною, як денне світло. Її помічають лише тоді, коли стає темно» [183, 27].

За думкою Е.Б. Моргунова, етика поведінки у бізнесі неможлива без порядності, тактовності, обов'язковості, довіри. Довіра народжується у спілкуванні та взаємодії, як деяка вторинна система поряд із цінностями і віруваннями. Без довіри слабкі як окрема організація, так і взаємовідношення на ринку [128, 75].

Довіра в організації – це очікування того, що людина або організація будуть діяти у наших інтересах або не в збиток нам навіть тоді, коли ми вразливі і не можемо їх проконтролювати [129, 30].

Довіра присутня на всіх рівнях організації. Можна виділити такі рівні довіри:

- довіра в середині організації (довіра підлеглих до керівників, довіра менеджерів один до одного, довіра між членами організації, довіра до новачків, довіра до перетворень в організації);
- довіра організації до зовнішніх агентів (довіра до інвесторів і акціонерів, банків, фінансових інститутів, довіра до постачальників, партнерів та споживачів, довіра до державних органів, до засобів масової інформації, до конкурентів);

Довіру відрізняє взаємна спрямованість, тобто довіра організації до перерахованої вище групи агентів і їх довіра до організації. При цьому ступінь довіри компанії і до компанії може істотно відрізнятись.

Наслідком нестачі довіри в організації стає неефективна взаємодія між членами колективу, між керівником і підлеглими, недостатнє використання делегування повноважень, незадоволеність співробітників роботою, нервові стреси, низька мотивація працівників, нездатність групи адаптуватися до змін і

неадекватний соціально-психологічний клімат. Це призводить до байдужого відношення співробітників до своєї роботи, до збільшення частоти звільнень, конфліктів, страйків робітників, до втрати клієнтів і партнерів, до негативного іміджу компанії та її керівників, до недовіри організації в цілому, до виникнення реальної загрози її існування як єдиного цілого.

Чим вище рівень недовіри, тим більше шансів виникнення контркультур, тобто культур всередині організації, що відкидають загальноприйняті цінності і норми і мають потенціал зруйнувати існуючу організаційну культуру.

Коли ми відчуваємо, що не можемо довіряти оточуючим, нам доводиться відмовлятися від багатьох можливостей, що випливають зі взаємовигідного спілкування. Коли політика компанії викликає роздратування, порушується процес прийняття рішень, тоді страждає вся організація. Коли ми побоюємося тих, з ким разом працюємо, і в силу цього вступаємо в конкурентні відносини, уникаємо їх (замість того, щоб довіряти їм і співпрацювати з ними), починають домінувати «ігри з нульовою сумою» і безперервна «гонка озброєнь» [206].

Довіру в організації можна розглядати як потужний інструмент управління. Довіра як психологічний стан людини реалізується в її поведінці. Будь-які позитивні результати будь-яких дій викликають в свідомості людини довіру до них і при повторенні даних дій з неминучістю ведуть до закріплення позитивної реакції довіри в поведінці індивідуума [123, 167]. Це означає, що, позитивно підкріплюючи необхідні результати і викликаючи при цьому довіру, лідер може навчати персонал і домагатися поставлених цілей. Довірі властива вибірковість, тобто людина довіряє вибірково і в різному ступені різним людям. Підлеглі в чомусь авансують довіру лідеру, сподіваючись, що він їх не підведе, оскільки знаходяться в ситуації залежності від його рішень. Також людина більш схильна вірити в ту інформацію, що не суперечить її ціннісним орієнтаціям і відповідає потребам [206, 8]. Це означає, що керівник повинен уважно ставитися до інформації, що потрапляє до підлеглих, наприклад, не лякати їх можливими звільненнями і зниженням зарплати, створювати відчуття захищеності, заохочувати і підтримувати у підлеглих почуття гордості собою і власної

гідності. Необхідно також враховувати, що довіра має раціональну та емоційну складові. Так, люди більше схильні довіряти тим, хто схожий на них самих, навіть якщо це лише зовнішня схожість.

Більшість бізнес-процесів і ділових взаємин у своїй основі мають довіру. Довіра в організації дає синергетичний ефект. Отримання ефекту синергізму полягає в збільшенні доданої вартості за рахунок інтеграції. Взаємодія в групах будується на взаємному впливі і взаємозалежності, при цьому члени груп усвідомлюють, що вони як єдине ціле мають великий потенціал для спільного досягнення цілей і задоволення спільних і індивідуальних запитів. При цьому конкурентоспроможність групи базується на різниці потенціалів – розрив між простою сумою індивідуальних можливостей і можливостей групи як єдиного цілого. Розриви можуть виникати через безліч особливостей групи, що виникають з корпоративної культури, в тому числі і у відносинах довіри.

Послідовність дій керівника і створення між ним і підлеглими атмосфери взаємної довіри призводить до виникнення феномена організаційної відданості. Разом з тим, довірою не можна зловживати, перетворюючи її в інструмент маніпуляцій людьми. Якщо підлеглі і ділові партнери помітять маніпуляцію, то більш не стануть довіряти керівникові. У [97] автори виділяють ряд найбільш серйозних бар'єрів для досягнення атмосфери довіри в організації, таких як непослідовність дій керівника, диференціація стандартів та ігнорування некомпетентності підлеглих.

Можна виділити такі фактори, що формують довіру: накопичений досвід спільної роботи, подолання складних ситуацій; чесність, виконання обіцянок, дотримання ділової етики, спільність людських цінностей; повнота, своєчасність, доступність і якість інформації, що проходить через адекватні канали комунікації; справедлива система винагороди; відсутність тиску на підлеглих з боку керівництва; можливість кожного висловлювати свої інтереси і впливати на прийняття рішень.

Більшість підприємців в різних країнах світу називають серед критеріїв довіри одні й ті ж риси: компетентність, надійність, порядність [129, 30]. Інші

автори [6, 43] з безлічі складових довіри виділяють три основних компоненти: передбачуваність, під якою ми розуміємо уявлення суб'єкта про те, наскільки добре він знає людину, по відношенню до якої оцінюється рівень довіри, і наскільки він здатний передбачити її поведінку в ситуації невизначеності; надійність – уявлення суб'єкта про те, здатна чи ні інша людина надати допомогу, підтримати у важкій ситуації; єдність (тотожність) – уявлення суб'єкта про наявність у нього з іншою людиною загальних цілей, принципів і світогляду.

Багато хто вважає, що можна або довіряти, або ні – третього не дано [129, 36]. Насправді ступінь довіри це точка на відрізку, полюсами якого є повна довіра і абсолютна недовіра. Абсолютна довіра руйнівна, вважає Родерік М. Креймер, автор статті «Вживають тільки параноїки» [206]. Розумна параноя може свідчити про високорозвинений інтелект, що проявляється на рівні почуттів. Такий тип інтелекту проявляється у здатності не випустити з уваги того, що відбувається навколо, і робити кроки у відповідь. Параноя як захисний засіб допомагає і окремим особам, і організаціям уникати багатьох потрясінь.

Таким чином, виникає завдання визначення оптимального рівня довіри, що сприяє зниженню ризиків і ефективного управління. Вирішення цього завдання сучасними менеджерами багато в чому залежить від характеру взаємовідносин між людьми в трудових колективах.

У багатьох індустріально розвинених країнах світу сучасне покоління працюючих цікавлять в основному не гроші, вони хочуть працювати так, щоб їх діяльність мала сенс, і перш за все шукають в роботі можливості для самовираження і розвитку. Більшу частину цінності світових компаній складають талант і кваліфікація працівників; в сучасних міжнародних компаніях матеріальні ресурси складають від 4 до 25% ринкової вартості, в секторі обслуговування обсяг нематеріальних активів становить до 90% ринкової вартості компанії [175, 80].

Довіра в організації тісно пов'язана з мотивацією. Якщо працівники відчують добре ставлення до себе, якщо керівництво довіряє їм, делегує їм повноваження і не тисне на них, ставить реальні цілі і терміни їх виконання,

заохочує і допомагає підвищувати кваліфікацію і накопичувати знання, то вони роблять все, щоб організація процвітала. Працівники, яким довіряють, на яких дивляться не як на «витрати», а скоріше як на «капітал» і звертаються з ними відповідно, більш мотивовані і хочуть працювати на дану організацію.

Довіра в організації тісно пов'язана з корпоративною культурою і еволюціонує разом з нею. Організаційна культура відображає неформальні аспекти роботи фірм. Як і у випадку зі структурою, окремі пласти культури фірми або культури в цілому можуть підтримати або з часом зруйнувати довіру [161].

Наприклад, в Японії склалася особлива корпоративна культура, що побудована на принципах колективізму і підтримує довіру до людей. Тут довіра стає центральною складовою організаційного успіху і конкурентоспроможності компанії. Брак довіри обертається зайвим контролем, і відповідно, додатковими витратами на організацію цього контролю. Це контроль за поведінкою і результатами діяльності співробітників, а також і контроль за діями зовнішніх агентів. На японських підприємствах діє система «якості біля витоку», яка означає контроль якості безпосередньо на місці виконання операції безпосередньо робітником. Контролерами стають заводські робітники, що мають право зупинити конвеєр у разі виявлення браку, за що вони навіть заохочуються. Таким чином, знімається проблема якості, оскільки робочим довіряють самостійно здійснювати контроль. У традиційних організаціях за брак робочих зазвичай карають, тому вони всіляко прагнуть його приховати. У концепції ощадливого виробництва, витрати мінімізуються за рахунок виключення вхідного і поточного виробничого контролю. Вхідний контроль не потрібен, коли керівництво підприємства довіряє партнерам-постачальникам, знаючи, що вони доставлять якісну сировину і матеріали в потрібний термін.

Сучасна концепція управління ланцюгами поставок Supply Chain Management (SCM) орієнтована на новий підхід управління не окремим підприємством, а ланцюжком компаній, через які потік матеріалів і послуг проходить до споживача. В рамках даної теорії постачальники, інтегровані в

єдиний ланцюжок відносин, розглядаються як ділові партнери, а не як опоненти. Така тісна взаємодія неможлива без побудови довірчих відносин між усіма взаємопов'язаними фірмами. Оскільки успіх визначається силою цього зв'язку, то акцент зміщується в бік довіри між партнерами. Це призводить до сильних змін або зникненню традиційних функцій підприємства, таких, як, наприклад, контроль якості поставок. Впровадження (SCM) вимагає участі всіх підрозділів підприємства. Для початку компанія повинна вибудувати ланцюжок поставок у себе – всередині власних підрозділів, об'єднавши незалежні елементи ланцюжка поставок, що мають власні локальні цілі: закупівлі, виробництво, дистрибуція. Внутрішня інтеграція, побудована на взаємній довірі, на визнанні пріоритету корпоративних цілей над суперечливими локальними цілями підрозділів, здатна призвести до зовнішньої інтеграції з постачальниками і споживачами. Ця кропітка робота вимагає багато часу і зусиль, насамперед з боку керівництва, що прагне створити особливі довірчі відносини між підрозділами і знаходити компроміси з метою їх діяльності.

Концепція ланцюжків поставок використовується багатьма лідерами бізнесу, такими як Hewlett-Packard, де посада Supply Chain Manager знаходиться на рівні віце-президента корпорації; компанією Procter & Gamble, що заощадила за рахунок впровадження SCM тільки за два роки 65 млн. дол. ; National Semiconductor - найбільшим виробником мікросхем, що задовольняє завдяки SCM замовлення за 30 днів, від його отримання до поставки [69, 20].

Компанії, які заперечують концепцію SCM, навряд чи здатні до конкуренції на сучасних світових ринках, де протиборство окремих компаній відходить у минуле, поступаючись місцем конкуренції між групами незалежних постачальників, дистриб'юторів і виробників.

Отже, слід визнати, що довіра в організації істотно впливає на процеси, що в ній відбуваються і впливає на ефективність і результативність її діяльності.

Фактором, що визначає ефективність розвитку організацій є використання сучасних методологій управління проєктами та програмами. Відсутність системи управління проєктами і програмами призводить до відсутності

синхронності реалізації проєктів, виконанню проєктів, що неактуальні на сьогодні, збиткам, проблемам у проєктах. Таке управління, що притаманне сьогодні більшості організацій України, має негативний вплив на їх конкурентоспроможність. В основі розвитку організацій полягають системи знань по управлінню проєктами і програмами. Процеси розвитку будуються на розумінні фактичного стану організації та бачення її бажаного стану, враховуючи динаміку оточення [18, 7].

Проєкти і програми розвитку організацій розробляються і реалізуються майже в усіх організаціях, що функціонують в конкурентному ринковому середовищі. Успіх проєктів і програм розвитку організацій залежить від компетенції проєктного менеджера і від її технологічної зрілості. Успіх управління проєктами і програмами розвитку організацій залежить від особистісних якостей і вмінь менеджера, від його розумових здібностей (вміння бачити, аналізувати ситуацію, знаходити рішення) та від вольових якостей і сили особистості. Також він залежить від інформованості і довіри співробітників організації, її адаптивності, забезпеченості ресурсами і прогресивності методів, що використовуються при управлінні розвитком організації.

Згідно з американською моделлю, основними складниками успіху є:

- компетентність менеджера проєкту;
- здібність психічно налаштуватися на сприйняття і мислення партнера;
- довіра, як перехід від авторитарного і консультативного підходів до повного делегування повноважень.

Згідно з європейською моделлю, необхідними умовами ефективного управління є:

- позитивний настрій керівника проєкту (довіра до підлеглих та інтерес до справи як налаштування на успіх);
- вірно обраний стиль управління і комунікацій;
- вибір вірної частоти управлінських впливів.

Згідно з японською моделлю, необхідними умовами успіху в бізнесі є:

- єдність, прагнення до гармонії організації як єдиної родини, де недолік одних компенсується гідністю інших її членів (особливо при прийнятті рішень в групі);
- сприйняття прекрасного (робота правої півкулі мозку) – етика, естетика, образність, соціальна відповідальність менеджменту перед суспільством;
- гарантованість зайнятості (лояльність до організації, її керівництва, довіра як умова досягнення стратегічних цілей).

Ці підходи зосереджують увагу на професійній компетенції керівника проєктів, яка формує базовий ресурс проєктів і програм розвитку організацій [18, 109-110].

1.2. Аналіз існуючих методів, моделей та механізмів управління довірою

Кожна з груп зацікавлених сторін в проєктах та програмах розвитку організацій має свою автономну мету, обумовлену інтересами кожної конкретної групи. Групи намагаються змінювати умови господарчої діяльності і впливати на прийняття управлінських рішень. Узгодженість стратегічних цілей організації в цілому і цілей, що враховують інтереси груп зацікавлених сторін дає можливість досягти ефективної взаємодії для досягнення стратегічних цілей.

Якщо групи будуть вважати, що їх інтереси обмежені, то може виникнути ситуація, яка не дозволить підтримувати ефективну реалізацію проєктів і програм розвитку організацій. Внаслідок цього можуть знадобитися міри по перегляду системи прийняття рішень, що призведе до зміни впливовості груп зацікавлених сторін. Кожна з груп зацікавлених сторін намагається максимізувати свій вплив. Взаємодія груп може стати конкурентною і іноді неефективною, якщо сформульовано загальну ціль організаційного розвитку. Якщо відповідальність за всі елементи стратегії буде чітко розподілена між всіма центрами впливу в межах структури проєкту розвитку організації, то суперечливість автономних цілей зацікавлених сторін може бути послаблена у відповідності до принципів різноманіття.

У [33] висунуто гіпотезу, що про довіру можна казати тільки при розгляді дуальних відносин. Існують об'єкт і суб'єкт довіри. У випадку, якщо довіра Б до А зменшується, Б у відповідь зменшує кількість комунікацій по відношенню до А, джерело впливу вже не має можливості впливати на діяльність Б. Це відображається на усій системі в цілому. Ефективність системи досягнення цілей в організації знижується, якщо центр впливу не має відповідного впливу. Внаслідок цього організаційна система стає менш стійкою і керованою. Якщо довіра до А збільшується, то збільшується можливість впливу А на ситуацію. Оскільки в ході реалізації проєкту або програми влада у відповідні проміжки часу переходить від однієї зацікавленої сторони до іншої, то при різному рівні довіри вплив на інші зацікавлені сторони може бути різним. Ситуація буде залежати від потенціалу довіри, що існує для кожної із зацікавлених сторін.

Довіру можна розглядати і як об'єкт, і як процес:

- об'єкт: довіра всередині організації як інтегральне вираження стану її елементів і внутрішніх громадських зв'язків, репутація організації як вираз стану зовнішніх зв'язків;
- процес: стратегія і тактика ділових переговорів як вираз ціннісної орієнтації суб'єкта соціальних відносин і корпоративне управління як дотримання принципів і цінностей.

Саме ці феномени в даний час привертають особливу увагу як теоретиків, так і практиків, вони дуже наочно ілюструють зрослу роль «невловимих» факторів, хоча вони можуть бути виміряні та мають цілком відчутні, в тому числі фінансові величини.

Будь-яка програма розвитку організації передбачає постановку системи цілей. По перше, потрібно визначитися з постановкою цілей, а потім з методами досягнення цілей.

Наявність довіри в системі – одна з найважливіших умов її ефективного функціонування. Розглянемо довіру до цілей організації, і, відповідно, до керівництва організації, що встановлює стратегічні цілі та довіру до вертикалі влади. Оскільки зв'язок виконавчого рівня організації та керівництва

опосередкований, то довіра до вертикалі влади є необхідною, включаючи керівників, що вищі по вертикалі.

Якщо в організації з колективістська культура, особливо там, де генеральний директор виступає в ролі «батька сімейства», набагато більше значення надається спільності цінностей, «типовості» рис співробітників, навіть відмінність у віці може знизити довіру. Як показує досвід, доброзичливість та спільні цінності команди приносять фінансову вигоду в довгостроковій перспективі. Розвивати їх в короткострокових проектних командах, склад яких на кожному етапі змінюється в залежності від розв'язуваних завдань, важко і нерационально. У подібних групах довіру один до одного потрібно формувати, перш за все, на основі високого професіоналізму, результативності, передбачуваності та відкритості до обговорення проблем. У довгостроковому проекті, управлінській команді або колективі підрозділу, спільність цінностей і взаємодопомога підвищують керованість і дають основу для прориву.

Діяльність по накопиченню «потенціалу» довіри повинна бути постійною турботою керівників. Проекти і програми розвитку організацій досить часто сприймаються працівниками організації негативно. Чим більш амбітні стратегічні завдання, поставлені керівництвом організації, тим більшим може бути опір з боку персоналу змінам, що вводяться. При цьому рівень довіри до проектів, програм розвитку і керівництва може різко знижуватися.

Щоб підтримати високий рівень довіри, необхідно вжити певних заходів. Потрібно, щоб ініціатор програми змін (індивідуум, а не департамент стратегічного планування) мав високий рівень довіри. Тобто на початку програми змін має бути людина, що вже має кредит довіри. Практика вимірювання ступеня довіри до осіб зі складу керівництва компанії може дати можливість знаходити людей, що здатні підвищити рівень довіри до проектів і програм стратегічного розвитку організації, оскільки довіра до конкретної людини буде частково перенесена і на її ініціативи.

Ще один механізм збільшення довіри – залучення людини з високою репутацією зі сторони, що відразу ж підвищить загальну довіру до керівництва.

Крім того, важливо те, як люди вели себе раніше. Якщо вони діяли не в інтересах людей або демонстрували свою некомпетентність раніше, то існує певна пам'ять про це, не можна підняти рівень довіри негайно, для цього потрібен час.

Управлінська довіра виражається в таких елементах поведінки менеджера, як:

1. інформування, тобто надання персоналу інформації по ключових питаннях діяльності організації;
2. відкритість свідомості менеджера для думок, оцінок і пропозицій підлеглих, що забезпечує ефективність і наявність дії каналів зворотного зв'язку, участь персоналу в розробці і прийнятті управлінських рішень, інформованість менеджерів про діяльність підлеглих;
3. надання персоналу можливості контролю над своєю поведінкою і процесом прийняття управлінських рішень.

Ці елементи можна виміряти і вони можуть бути основою для прийняття раціонального рішення [18, 152-158].

Розглянемо модель «5 хвиль довіри» Стівена Кові [76], яка демонструє «хвильовий ефект» і взаємозалежну природу довіри з поширенням «зсередини назовні». Ця модель передбачає, що запускається певний механізм поширення довіри, що змінює масштаб від меншого до більшого, у світі, де всі процеси взаємопов'язані, мають причинно-наслідковий зв'язок і обумовлюють один одного. Стівен Кові виділяє 5 хвиль довіри:

1. Довіра на рівні особистості пов'язана з нашою впевненістю у собі, зі здатністю ставити цілі та досягати їх, виконувати зобов'язання й робити те, що говориш. Ключовий принцип – бути надійним і вартим довіри.
2. Довіра на рівні стосунків – про створення і збільшення довіри у стосунках з іншими. Ключовий принцип – послідовність поведінки.
3. Довіра на рівні організації пов'язана з тим, як лідери формують довіру загалом у компанії, а також у її командах та інших підрозділах. Ключовий принцип – узгодженість.

4. Довіра на рівні ринку – йдеться про репутацію і бренд компанії (або персональний бренд), який показує довіру споживачів, інвесторів та інших учасників ринку. Ключовий принцип – репутація.

5. Довіра на рівні суспільства пов'язана зі створенням цінності для людей та суспільства загалом. Ключовий принцип – внесок у суспільний розвиток.

Розглянемо довіру до себе та у міжособистісних стосунках. Фактори, що можуть впливати на стосунки:

- наявність чи відсутність базової довіри;
- існування сценарію, що сформований під впливом сімейної системи та суспільства;
- наявність проєкцій/тощо щодо інших людей;
- досвід.

Базова довіра за Еріком Еріксоном [58] починає формуватися з перших секунд появи малюка і є способом ставлення людини до світу та оточення. Етапи формування довіри:

- Чи можу я довіряти світу? (0-1 рік);
- Чи можу я управляти власною поведінкою? (2-3 роки);
- Чи можу я бути незалежним? Я – сам (4-5 років);
- Чи можу я бути настільки вмілим, щоб вижити і пристосуватись до світу? Я в дивному новому світі (6-11 років);
- Хто я? Які мої переконання, погляди та позиції? Я вже майже дорослий (12-20 років);

Таким чином у людини формується відчуття ідентичності, розуміння себе та оточення.

За Еріком Берном [10] майже вся людська діяльність здійснюється згідно зі сценарієм, життєвим планом, який заснований на дитячих ілюзіях і батьківському програмуванні. В його розумінні життєвий сценарій є неусвідомленим і формується під впливом батьків і сімейної системи в дитячому віці, а далі розвивається на різних життєвих етапах і проявляється у різних

ситуаціях, практично залишаючись незмінним протягом усього життя. Разом з цим сценарій базується на трьох питаннях стосовно особистої ідентифікації людини та її долі: Хто я? Що я тут роблю? Хто всі ці люди?

На думку Зигмунда Фрейда [62], принцип формування проєкцій полягає в тому, що якщо в людини є певна характеристика, наприклад агресивність, котру з дитинства їй забороняли проявляти, то людина буде її витіснити й чітко виявляти в своєму оточенні. Водночас ці люди можуть насправді не проявляти агресію. Вважають, що близько 80% того, що людина думає про інших, – її власні проєкції. Кожен має свій життєвий досвід, який коригує сприйняття навколишньої дійсності.

Незважаючи на негативний життєвий довід в плані формування довіри, людина за бажанням все це може змінити. Але на це потрібен час, чітке усвідомлення того, що саме потрібно змінити, де і як, а головне – зусилля та дії у цьому напрямку. Способи реалізації змін можуть бути різні: тренінги, література, співпраця з психотерапевтом/психоаналітиком, певний життєвий досвід тощо.

У будь-якому разі починати треба із себе: навчитися довіряти собі, вірити в себе. Якщо людина не може довіряти собі, довіряти іншим буде ще складніше. Отже треба діяти та жити так, щоб інші довіряли тобі.

Довіряти собі означає довіряти своїм відчуттям та інтерпретаціям, вірити у власні сили, компетенції та розуміння своєї цінності. Довіра – це готовність брати відповідальність за власні дії та результати, надійність і чесність щодо себе та інших, цілісність між намірами/бажаннями та діями/поведінкою. Незважаючи на те, що стосунки офіційні чи неофіційні, слова людини мають відповідати вчинкам, якщо вона орієнтована на зміцнення довіри на будь-яких рівнях міжособистісного спілкування. Довіра зростає, коли людина:

- каже правду і так, що висловлене можна зрозуміти однозначно. Створює правдиве враження про себе і враховує культурні відмінності під час спілкування;
- її цінності збігаються з тим, як вона живе, працює, спілкується;

- є відкритою до нових ідей і можливостей, готова оточувати себе людьми більш талановитими та компетентними, ніж вона;
- готова почути іншу людину і приймати/враховувати іншу точку зору;
- постійно навчається і розвиває навички та вміння, підтримуючи свою компетентність на потрібному рівні;
- не боїться помилятися, розуміє, що помилки роблять усі й через них приходить неоціненний досвід;
- бере на себе зобов'язання, дає обіцянки та виконує їх;
- поважає одна одну;
- відкрита й готова до конструктивного зворотного зв'язку, розуміючи, що негативного зворотного зв'язку немає, а є такий, що допомагає побачити власні сліпі зони і визначити шляхи для вдосконалення;
- орієнтується на результат, тому ставить цілі та досягає їх. При потребі переглядає, змінює самі цілі чи їх пріоритети.

Довіра до себе чи у стосунках з іншими – це взагалі про можливості, усвідомлені чи неусвідомлені. У той час недовіра – це про упущені, невикористані можливості, або втрати на всіх рівнях [135]. Довіра до себе запускає механізм, показаний на рис. 1.1.

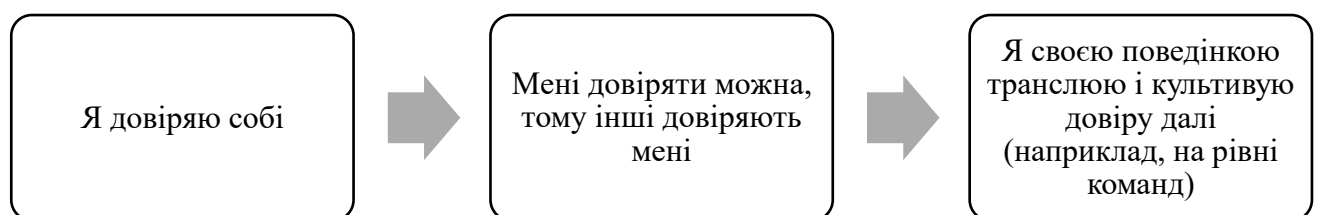


Рис. 1.1. Механізм запуску довіри до себе та на рівні міжособистісних стосунків

На рисунку 1.2 показано процес розвитку довіри між людьми (міжособистісної довіри).

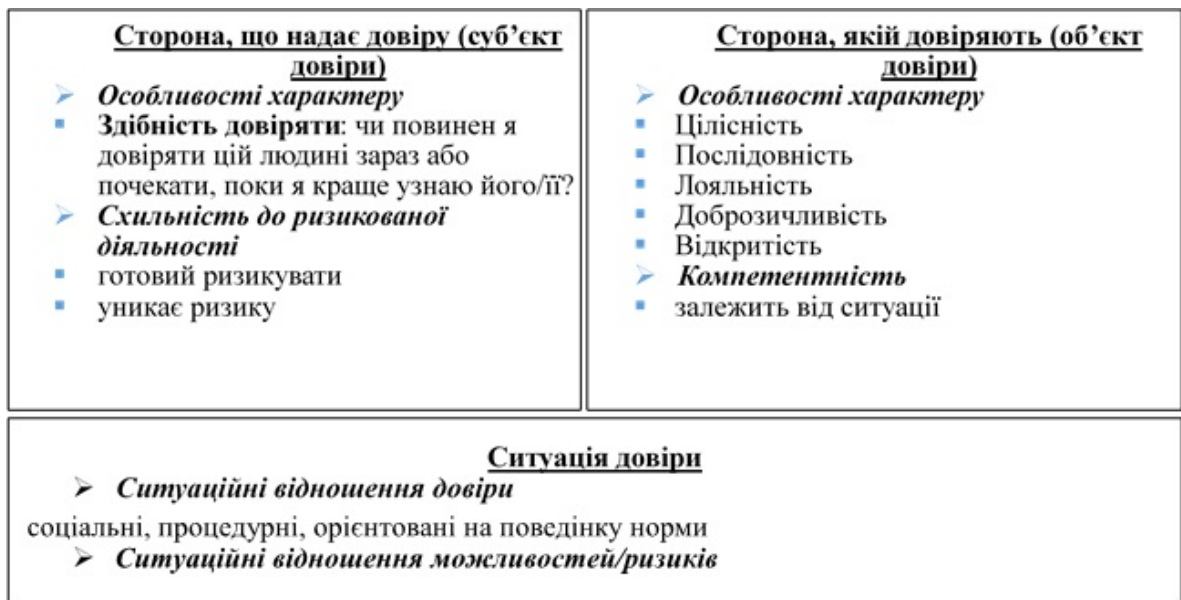


Рис. 1.2. Процес розвитку міжособистісної довіри

Розглянемо довіру на рівні команд проекту. Команда – це група людей, що об'єднана спільною метою, має взаємопов'язані ролі та вміння, що взаємодоповнюють одне одного. Команда створює процес та умови бути відповідальними за досягнення результатів. Це команда відданих своїй справі людей, яких поєднують спільні цінності. За Брюсом Такменом [223] кожен колектив проходить п'ять стадій розвитку, що розглянуті на рис. 1.3:



Рис. 1.3. П'ять стадій розвитку колективу за Б. Такменом

На будь-якій стадії розвитку команди кожен керівник/лідер має справу з такою ситуацією, коли він постійно повторно перевіряє виконану колегою роботу, при цьому необов'язково знаходячи критичні помилки або коли на обговорення простого питання в команді йде набагато більше часу, ніж заплановано, через постійний «пінг-понг» між учасниками. Також виникають ситуації, коли співробітник не хотів чи боявся озвучити проблему/запитання

менеджеру або колезі з різних причин, при цьому створюючи ризики для проєкту або команди.

Взаємна недовіра членів команди, за твердженням Патріка Ленсіоні [108], є однією з вад команди. Недовіра, на його думку, виникає через страх продемонструвати перед всіма свою вразливість, слабкість. І якщо члени команди побоюються відкрито зізнаватися у своїх помилках і недоліках, приховують їх за всяку ціну, то створюється атмосфера взаємної недовіри та підозрливості. У такій ситуації люди не будуть здатні до відкритої, щирої дискусії. Натомість вони будуть вести обережний обмін нейтральними зауваженнями та коментарями. У результаті ухвалюватимуться одноосібні рішення, що може мати негативні наслідки.

Якщо довіри немає або вона на низькому рівні, продуктивність команди та кожного її учасника уповільнюється, адже з'являється велика кількість неефективних і непотрібних комунікацій, втрачається розуміння спільних цілей. Особистісна енергія/ресурс йде на захист чи напад на того, кому не довіряєш, зростають різноманітні витрати. І навпаки, люди, які працюють в атмосфері взаємної довіри, співпрацюють ефективніше, чітко відчують свою цінність, досягають командних результатів швидше, краще і з меншими затратами ресурсів і більшою залученістю.

За [135] рівень довіри в команді залежить насамперед від самого лідера. Якщо він чесний і відкритий, то своєю поведінкою спонукає співробітників робити так само, мінімізує маніпуляції та політичні ігри та виховує культуру прямої комунікації. Якщо лідер дає кредит довіри команді, працівники стають не лише більш організованими, а й більш мотивованими та залученими у спільний результат.

Розглянемо поради для лідера:

- Lead by example. Українське прислів'я каже, що риба гние з голови. А англійське твердить: «Не виховуйте дітей, все одно вони будуть схожі на вас. Виховуйте себе». Якщо лідер орієнтований на довіру в команді, тоді він має бути прикладом, має показати колегам, що довіряє собі, їм, партнерам, керівництву, а

отже, будує міжособистісні стосунки так, щоб культивувати довіру на всіх рівнях.

- Виконуйте обіцянки, будьте послідовними у своїх словах, діях і вчинках. Невиконані обіцянки – потужний демотиватор. Потрібно багато часу, щоб побудувати довіру, і дуже мало, щоб її зруйнувати. Може бути достатньо однієї невиконаної обіцянки, щоб наступного разу до вас більше не звертались за порадами чи по допомогу.

- Впроваджуйте ініціативи з побудови довіри. Існує безліч тренінгів та спільних ігор, які допоможуть колегам зрозуміти, що таке довіра, чому вона важлива і як її створити на різних рівнях. Часто трапляється, що люди, які працюють разом багато років, не знають простих речей один про одного. Тому лідер може організовувати семінари, тренінги, зустрічі тощо для неформального спілкування команди поза роботою/офісом.

- Культивуйте культуру відкритого спілкування і прямого зворотного зв'язку. Люди будуть довіряти лідеру більше, якщо відчують, що він відкритий до будь-яких коментарів щодо своїх ідей, проєктів, пропозицій тощо. Лідер має створювати таке робоче середовище, коли здорова, професійна критика є нормою. Це зрештою поліпшуватиме стосунки та результати. Можна періодично влаштовувати письмові чи усні сесії з отримання і надання зворотного зв'язку один одному в межах команди з відповідними висновками, lessons learned.

- Делегуйте. Мікроменеджмент може стати одним зі способів руйнування довіри. Довіра – це завжди співпраця, двосторонній процес. Щоб відчути довіру до лідера, члени команди мають відчувати, їм що довіряють. І якщо лідер постійно втручається в роботу колег, вони не повірять, що він на них покладається. Не варто самоусуватись чи сліпо вірити, але треба періодично відпускати й давати можливість команді виконувати свою роботу самостійно, використовуючи різні рівні делегування. Це може призвести до певних невдач, але тоді команда поступово вчитиметься на власних помилках і стане життєздатною та набагато ефективнішою.

- Говоріть чітко, створюйте середовище прозорості. Коли в лідера репутація чесної, прямої, відкритої та порядної людини, інші вчаться довіряти його словам про себе, свою команду та роботу [135].

Довіра в команді впроваджує певний механізм, розглянутий на рис. 1.4.

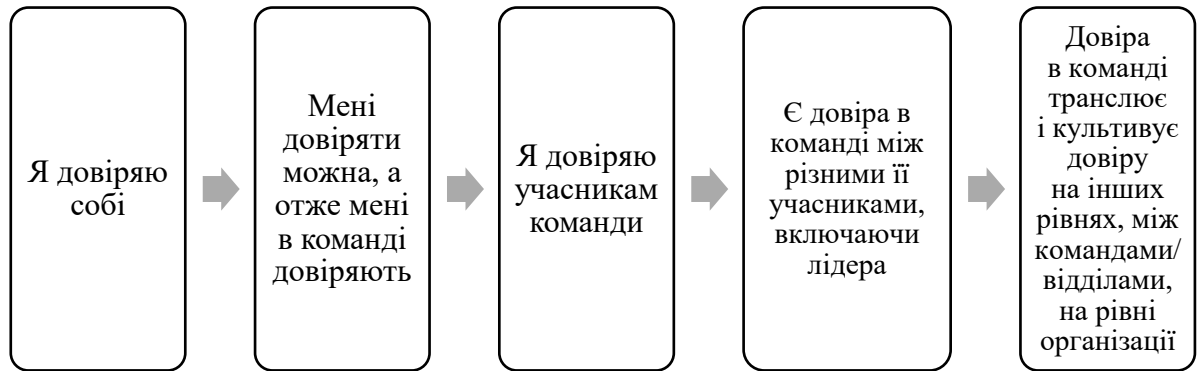


Рис. 1.4. Механізм запуску довіри на рівні команди

Розглянемо довіру на рівні організації, яка є вбудованим індикатором усіх процесів всередині організації. Продуктивність, основні показники діяльності компанії та загальний клімат всередині організації залежать від балансу довірчих стосунків.

Стівен Кові у [76] виділяє 7 «податків» низької довіри в організації:

1. Надлишковість — непотрібне дублювання. Наприклад, надлишкова організаційна ієрархія управління, структури, що функціонально перетинаються.
2. Бюрократія — складні, громіздкі правила, інструкції, процедури чи процеси.
3. Інтриги — використання тактики та стратегії для завоювання влади.
4. Сепарованість — те, що відбувається, коли люди залишаються працювати в організації, але фактично не вважають себе її частиною.
5. Плинність кадрів — коли частка спеціалістів, які йдуть з компанії, хоча їх хотіли б втримати, порівняно висока.
6. Відплив партнерів — велика плинність серед клієнтів, постачальників, дистриб'юторів, інвесторів тощо.
7. Обман — це неявна чесність, саботаж, обструкція, шахрайство, порушення правил.

Довіра не має бути сліпою, а повинна бути вибудованою під час довгострокової співпраці на основі спільних цінностей і результатів.

Є люди, для яких мета виправдовує будь-які засоби. Якщо ключові показники ефективності відділів, команд чи співробітників не прописані, а все тримається лише на рівні лояльності та довіри, то існує ризик, що такі спеціалісти підуть на різні кроки, щоб досягти короткострокових результатів, жертвуючи репутацією відділу або команди. Якщо керівництво організації заплющуватиме на це очі або ж не знатиме про це через відсутність системи контролю, наслідки можуть бути плачевними.

Для формування довіри на рівні організації потрібно:

- Створити довірчі стосунки на рівні керівництва, лідерів. Щоб досягти максимальної ефективності керівництву потрібно інвестувати власний час і сили у створення груп лідерів, яким довіряють. Команді лідерів важливо разом розробити єдине бачення діяльності компанії, корпоративної стратегії, а також визначити єдині цінності.

- Побудувати ефективну організаційну структуру відповідно до корпоративних цілей і цінностей. Структура повинна бути оптимальною для реалізації завдань, відкритою і простою для міжособистісних і комунікацій в середині організації. Політика компанії повинна бути відкритою як для співробітників, так і для партнерів.

- Транслювати, розвивати та підтримувати корпоративну культуру на всіх рівнях. У цьому контексті потрібно вирішити такі завдання як формування ціннісної пропозиції роботодавця, збільшення довіри в міжособистісних стосунках до зростання показників загальної організаційної ефективності.

- Тримати фокус на людях, ставитись до них як до найбільшої цінності компанії. Незалежно від того, яку роль виконує спеціаліст, яку посаду обіймає, він має відчувати, що йому довіряють, його цінують як фахівця і поважають як особистість. Повинні існувати чіткі критерії оцінювання результативності та діяльності кожного співробітника. Це допоможе вчасно реагувати у ситуаціях,

коли хтось намагається привласнити результати роботи інших (свідомо чи підсвідомо), а також не допускати подвійних стандартів.

- Постійно інвестувати в навчання і розвиток співробітників на рівні всієї організації [135].

1.3. Аналіз факторів довіри в управлінні проєктами

Завдання дослідження – перехід від визначення довіри до факторів довіри, до її індексів і до їх використання. У фокусі уваги – формування і реалізація довірчих відносин.

Проведені дослідження щодо проблем управління довірою у проєктах розвитку організацій дозволили визначити три основні групи факторів, що впливають на успішність проєктів та трансферу знань.

Ключові фактори, які визначають рівень довіри до керівництва організації й через нього, опосередковано до організації у цілому, наведено на рис. 1.5:



Рис. 1.5. Фактори, що впливають на довіру у проєктах розвитку організацій

Індекси довіри повинні варіюватися в залежності від трьох змінних: суб'єкти, об'єкти довіри, види діяльності. Також при оцінюванні факторів довіри необхідно враховувати специфіку кожної конкретної організації [2, 348-349].

Згідно з дослідженнями у довіри є два складові: раціональна і емоціональна.

До першої – раціональної – відноситься впевненість в тому, що колега, керівник або підлеглий здатні виконати взяті на себе зобов'язання. Вона ґрунтується на результативності праці, оцінці компетентності, а також послідовності, передбачуваності вчинків. Раціональні компоненти також

пов'язані з особливостями мотивації інших людей і можливістю контролювати ситуацію. Готовність до довіри прямо пропорційна можливості такого контролю та впевненості в тому, що іншим людям не вигідно вести себе всупереч очікуванням.

Також можна розглядати довіру до намірів людини або групи, а також не тільки до намірів, а й до здатності виконати ці наміри. Наприклад, співробітник повинен бути впевнений, що топ менеджмент діє в його інтересах, і що він, в той же час, здатний домогтися виконання своїх намірів. Спосіб, яким можна збільшити довіру, пов'язаний не з тим, що людина говорить, а з тим, що вона робить.

Якщо топ-менеджмент діє так, що підлеглі бачать, що і наміри, і компетентність дозволяють керівництву організації діяти відповідно до інтересів підлеглих, йому довіряють. У протилежному випадку довіра буде падати.

Емоційна складова довіри заснована на спільності цінностей і мотивів, на оцінці «доброї волі» партнера: доброзичливості, відкритості для успішного вирішення проблем, вмотивованості на досягнення спільної мети, порядності. Негативні емоціональні переживання (гнів, розчарування, антипатія, ворожість та ін.) ведуть до недовіри. У залежності від типу команди і корпоративної культури ці якості можуть мати різну «вагу» при формуванні довіри.

Цілі організаційного розвитку формуються на стратегічному рівні компанії. Неодмінним елементом системи цих цілей повинні стати цілі в сфері формування довіри. Складність формулювання цієї мети пов'язана зі складністю і недостатньою формалізованістю процесу формування цілей довіри. Для початку потрібно визначитися, як будуть сформульовані цілі в області довіри. Які вимірювачі цієї мети будуть використані.

Довірчі відносини найбільш вірогідні там, де цілі і завдання, основні принципи і норми організації або групи чітко сформульовані і загальноприйняті.

Цілі формування довіри повинні бути підсистемою множини цілей організаційного розвитку. Динаміка формування довіри повинна бути узгоджена з динамікою досягнення інших цілей з даної множини.

Складність полягає у відсутності алгоритму генерації стратегічних цілей в області формування довіри.

Розглянемо причини, що обумовлюють необхідність підтримки відношень довіри в проєктах і програмах розвитку організацій:

1. Без довіри успіх реалізації проєктів і програм, що залежить від ефективності взаємного співробітництва, неможливий.

2. Передача, засвоєння і вироблення нових знань потребує довірчих відносин між партнерами.

3. Проєкти і програми розвитку організацій часто потребують змін в стійких моделях поведінки персоналу, що досить складно. Високий рівень довіри в даних умовах сприяє зниженню рівня опору персоналу змінам, що вводяться, і більш активному прийняттю нових моделей поведінки [18, 161].

Розглянемо сім концептуальних умов, які сприяють зміцненню довіри, й протилежні їм, що формують «культуру недовіри» [2, 349-350], наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Концептуальні умови, що сприяють зміцненню довіри і формують «культуру недовіри»

Сприяють зміцненню довіри	Формують «культуру недовіри»
- впевненість у правилах, нормах, стандартах і цілях;	- нормативний хаос (аномія);
- прозорість соціальної організації;	- секретність;
- стабільність соціального порядку;	- текучість, мінливість;
- підзвітність влади;	- свавілля та безвідповідальність;
- законодавче підтвердження прав і свобод;	- безпорадність, відсутність інститутів, що встановлюють правила соціальної гри;

- усвідомлення необхідності виконувати свої зобов'язання (обов'язки);	- всездозволеність;
- захист гідності, недоторканості й автономії кожного члена організації або соціуму.	- відношення до людини з боку інститутів скоріш як до об'єкту, ніж як до суб'єкту.

Довіра центрів впливу залежить, зокрема, і від того, наскільки висока довіра до організації з боку зовнішнього середовища. Компанія повинна відповідати тим очікуванням, які покладає на неї суспільство, виходячи з сформульованого самою організацією іміджу. Тому одним із заходів по формуванню довіри повинні бути PR-заходи, що формують образ соціально-відповідального бізнесу компанії. Також необхідний постійний моніторинг відповідності декларованого образу і реальної діяльності компанії. Тобто підприємство має виконувати свої зобов'язання по відношенню до суспільства, має бути залучене до суспільно-значущих справ, витратити зусилля і ресурси на вирішення проблем загальнодержавного значення. Співробітники компанії повинні інформуватися про соціально-значущу діяльність підприємства. PR-заходи повинні охоплювати не тільки зовнішні, але і внутрішні зацікавлені сторони.

Зовнішнє середовище виявляє все більшу довіру до стандартів, що залучені в систему. У зовнішнього оточення викликає більшу довіру організація, що сертифікована органами сертифікації, які заслуговують на повагу.

1.4. Постановка завдань дослідження

У сучасному світі довіра в організації є умовою ефективності взаємозв'язків між вищою управлінською ланкою та іншими співробітниками компанії. Довіра в організації дає можливість вирішувати складні завдання, обмінюватися думками, позитивно впливає на спільне вироблення конструктивних рішень, сприяє ефективній колективній роботі.

Довіра – «величина», що залежить від характеру поточної діяльності в організації й взаємовідносин у ній. Отже, «значення» довіри може постійно змінюватися. Персонал організації втрачає довіру до організації й керівництва в період різкого та тривалого зниження ефективності діяльності. У зв'язку з цим керівникам необхідно безперервно підтримувати кредит довіри співробітників на достатньо високому рівні. Отже, розроблення системи управління довірою в проєктах розвитку організацій є актуальною проблемою.

Об'єктом дослідження є процеси та технології створення ефективних моделей та методів управління довірою в проєктах та програмах розвитку організацій.

Предметом дослідження є моделі, методи та механізми формування довіри в процесах управління проєктами розвитку організацій.

Основна гіпотеза досліджень полягає у припущенні, що довіра при управлінні проєктами розвитку організацій є ефективним способом суттєвого збільшення гнучкості проєкту, зменшення проблем взаємодії учасників проєкту та, як наслідок, підвищення успішності його реалізації.

Методологічною основою проведених досліджень в галузі розробки системи управління знаннями в проєктах розвитку організацій є теорія систем і системний аналіз, теорія управління проєктами і програмами, методи математичного моделювання, теорія ймовірностей та ймовірнісні процеси, теорія нечітких множин, математичне програмування і методи оптимізації, сучасні інформаційні технології, теорія комп'ютерно-інтегрованих систем та інші.

Метою дисертаційного дослідження є розробка концептуальних положень, моделей, методів, що забезпечують успіх проєктів та програм на основі управління довірою.

Для досягнення поставленої мети дослідження в дисертаційній роботі необхідно розв'язати такі завдання:

- класифікувати моделі управління довірою в проєктах розвитку організацій;

- провести аналіз існуючих методів та моделей управління довірою при впровадженні проєктів та програм;
- побудувати концептуальну модель управління довірою у проєктах розвитку організацій;
- запропонувати оцінки довіри на основі когнітивної моделі динаміки команд менеджерів проєктів розвитку організацій;
- побудувати методи управління довірою в управлінні проєктами розвитку організацій;
- провести аналіз результатів впровадження моделей та методів управління довірою у проєктах розвитку організацій.

1.5. Літературні джерела до першого розділу

1. Bushuyev S., Bushuieva V., Lazareva M., Zasukha I. Competence approach in development trust of Agile transformation. Journal of science. Lyon, France. ISSN 3475-3281. №23/2021 pp. 67-74.

2. Бушуєв, С. Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С. Д. Бушуєв, М.В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2014. – №20. – С. 11-16.

3. Лазарева, М.В. Выбор стратегии управления доверием для обеспечения успеха проектов [Текст] / М.В. Лазарева // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2015. - №1 (1110). – С. 166-172.

4. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 43-51.

5. Лазарева, М. В. Управление доверием на основе модели организационной компетентности [Текст] / М. В. Лазарева, С.Д. Бушуєв // Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проєктами у розвитку суспільства», тема: «Розвиток компетентності організації»

в управлінні проектами, програмами та портфелями проектів»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2014. – С. 114-115.

6. Бушуєв, С.Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С.Д. Бушуєв, М. В. Лазарева, // Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи»/ Відповідальний за випуск К.В. Кошкін. – Миколаїв: НУК, 2014. – С.42-45.

Висновки до розділу 1

1. Створення соціально-психологічного клімату, що сприяє досягненню цілей організації, безпосередньо пов'язане з довірою в організації. В умовах мінливого навколишнього середовища розширюються зони невизначеності дій і організація потребує особливого, стабілізуючого її функціонування фактору. У сучасній організації таким фактором є довіра, оскільки вона потенційно здійснює контроль за виконанням взаємних норм і зобов'язань.

2. Розглянуто механізм запуску довіри до себе та на рівні міжособистісних стосунків; процес розвитку міжособистісної довіри; п'ять стадій розвитку колективу за Б. Такменом; механізм запуску довіри на рівні команди.

3. Проведені дослідження щодо проблем управління довірою у проектах розвитку організацій дозволили визначити три основні групи факторів, що впливають на успішність проектів та трансферу знань: ефективність рішень, які приймаються, що обумовлена професійною компетентністю; турбота про співробітників; порядність – надійність, виконання обіцяного. Розглянуто сім концептуальних умов, які сприяють зміцненню довіри, й протилежні їм, що формують «культуру недовіри».

4. Успішне управління довірою у проектах розвитку організацій вимагає створення нових моделей та методів, пов'язаних із розвитком управління довірою, а також нових підходів до управління командами менеджерів, що беруть участь у проекті.

РОЗДІЛ 2. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ В ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1 Організаційна довіра як інтегруючий фактор успіху проєктів та програм

У даний час довіра в організації обумовлює ефективність взаємозв'язків між вищою управлінською ланкою й іншими співробітниками компанії. Довіра в колективі дає можливість вирішувати складні завдання, обмінюватися думками, позитивно впливає на спільне вироблення конструктивних рішень, сприяє ефективній колективній роботі.

Довіра – «величина», що залежить від характеру поточної діяльності в організації й взаємовідносин у ній. Отже, «значення» довіри може постійно змінюватися. Персонал організації втрачає довіру до організації й керівництва в період різкого та тривалого зниження ефективності діяльності. У зв'язку з цим керівникам необхідно безперервно підтримувати кредит довіри співробітників на достатньо високому рівні [2, 344].

Сучасні наукові напрацювання з управління довірою в управлінні проєктами є недостатніми: нема чіткого визначення та класифікації довіри, відсутні методики оцінки й прогнозування довіри. Також не приділяється достатня увага управлінню довірою, як базовою компетенцією. Це часто призводить до нерозуміння зацікавлених сторін та невдач у проєктах. Створення моделей та методів управління довірою є актуальною науковою проблемою, рішення якої дасть можливість підвищити ефективність управління й результативність проєктів.

Довіра співробітників – запорука злагодженої роботи колективу, швидкого прийняття й реалізації рішень, підвищення конкурентоспроможності організації. Зворотній зв'язок, як найважливіший елемент системи управління, є істотним елементом зміцнення довіри.

Для формування високого рівня довіри співробітників керівник повинен володіти наступними якостями:

- компетентність;

- справедливість;
- вміння правильно оцінити результати роботи й гідно винагородити робітників;
- здатність оперативно приймати рішення;
- сприяння ефективній роботі організації в умовах ринку;
- сумлінність й чесність, як по відношенню до співробітників, так й по відношенню до вищого керівництва.

Основні причини проблем у встановленні довірчих взаємовідносин між менеджерами та персоналом:

- існування об'єктивних бар'єрів для розвитку довіри внаслідок неоднорідності учасників команди проєкту;
- недовіра, що породжує подвійні стандарти, упередженість, вкрай суб'єктивні оцінки, коли на перше місце ставиться виключно особиста зацікавленість;
- відсутність або недосконалість комунікативних та інформаційних систем, які ускладнюють розвиток довіри між рядовими співробітниками й менеджерами середньої та вищої ланки.

Керівництво, що довіряє співробітникам:

- надає їм вичерпну інформацію з ключових організаційних питань;
- бере до уваги думки, оцінки та пропозиції підлеглих, всіляко підтримує канали зворотного зв'язку, повертає персонал до участі у виробленні управлінських рішень, інформує вище керівництво про діяльність підлеглих;
- надає персоналу можливість контролювати процес прийняття управлінських рішень [2, 344-345].

В залежності від корпоративної культури організації значущість факторів, що впливають на формування довіри, та їх склад різні.

Для їх визначення використовується такий інструмент як когнітивне моделювання. Спочатку проводиться опитування, під час якого співробітникам пропонується вказати найбільш важливі фактори, що впливають на формування довіри. Потім необхідно проранжувати запропоновані фактори, відібрати

двадцять з них й оцінити відповідно до певних показників. Далі бали підсумовуються по кожному показнику, та визначається доля фактору в загальній оцінці.

Когнітивна карта дозволяє візуалізувати рівень довіри, крім того, виявлені фактори завжди можливо переглянути.

Аналізується не абсолютне, а відносне значення параметру «довіри». Проте необхідно враховувати, що часті опитування можуть привести до стереотипізації оцінок, які виставлені.

Для прогнозування поведінки співробітників необхідно знайти агрегований показник довіри.

Щоб оцінити вплив факторів на рівень довіри, використовується методика опитування, згідно якій кожний з факторів оцінюється за 10-бальною шкалою (10 балів – найбільший вплив, 1 бал – найменший вплив, 0 – відсутність впливу), причому одну й ту ж оцінку можна виставляти кілька разів. Сенс полягає в тому, щоб вказати й оцінити найбільш важливі фактори. Потім здійснюється підсумовування експертних оцінок, та визначається частка кожного фактору у загальній сумі балів – показник його значущості (індекс довіри), який буде враховуватися при розрахунку інтегрального індексу довіри. На карті довіри необхідно вказати тільки значущі фактори, тобто такі, чия вага складає більш ніж 10%.

Завдання визначення індексу довіри може бути сформульовано у термінах теорії прийняття рішень як задача багатокритеріальної оптимізації, оскільки індекс довіри формується на основі деякого набору кількісних факторів. Для пошуку оптимуму для усіх критеріїв необхідно визначити найкращі значення, що не заперечують одне одному.

Задача багатокритеріальної оптимізації вирішується на основі наступних принципів:

1. Виділення головного критерію (із сукупності критеріїв вибирається один і розглядається у якості головного; для інших критеріїв задається мінімальне значення).

2. Максимізація суми критеріїв.

3. Рівномірність (прагнення до рівномірного покращення значень за всіма критеріями).

Побудова когнітивних карт довіри дає змогу перейти від загального аналізу ситуації до визначення факторів та індексів довіри, а потім – управляти цими факторами. Таким чином, когнітивні моделі використовують для вивчення передумов і утворення довірчих відносин в організації [2, 347].

Життєвий цикл проекту — набір фаз, крізь які проходить проект з моменту його ініціації до моменту закриття [157, 38].

Як правило, фази обмежені за часом, та мають початкову й кінцеву або контрольну точку. Незалежно від включених у нього конкретних робіт, життєвий цикл забезпечує базову структуру для управління проектом.

Незважаючи на те, що проекти розрізняються за розміром і складністю, усі вони можуть мати наступну структуру життєвого циклу:

- початок проекту;
- організація та підготовка;
- виконання робіт проекту;
- завершення проекту [157, 39].

Фаза проекту — сукупність операцій проекту, що логічно пов'язані між собою й завершуються досягненням одного або ряду результатів, які поставляються [157, 41].

Розглянемо життєві цикли двох проектів, наведені на рис. 2.2, успішного і невдалого, оцінюючи рівень довіри зацікавлених сторін з точки зору п'яти компонент, що наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. П'ять компонент довіри зацікавлених сторін

Визначимо множину зацікавлених сторін проєкту як $s = \{s_1, s_2, \dots, s_n\}$, де S – Stakeholder).

Для визначення рівня довіри введемо наступні показники:

$$c_1 = \sum_{i=1}^N b_i \quad (2.1);$$

$$c_2 = \sum_{i=1}^N r_i \quad (2.2);$$

$$c_3 = \sum_{i=1}^N p_i \quad (2.3);$$

$$c_4 = \sum_{i=1}^N m_i \quad (2.4);$$

$$c_5 = \sum_{i=1}^N d_i \quad (2.5)$$

де C_1 – сумарний рівень довіри до стратегії; C_2 – сумарний рівень довіри до організації; C_3 – сумарний рівень довіри до процесу; C_4 – сумарний рівень довіри до продукту; C_5 – сумарний рівень довіри до результату; b_i - фактор, що впливає на рівень довіри до стратегії; r_i - фактор, що впливає на рівень довіри до організації; p_i - фактор, що впливає на рівень довіри до процесу; m_i - фактор, що впливає на рівень довіри до продукту; d_i - фактор, що впливає на рівень довіри до результату.

$$\text{Тоді інтегрований показник довіри складе: } c = \frac{(C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5)}{5} \quad (2.6)$$

Рівень довіри буде відрізнятися в успішних та невдалих проєктах.

В успішному проєкті рівень довіри має найменше значення на початку проєкту, збільшується у міру того як виконуються роботи та прагне до максимуму на етапі завершення проєкту. У невдалому проєкті крива рівня довіри більш полого у перших двох фазах («Початок проєкту», «Організація та підготовка»), так як передумови того, що проєкт виявиться невдалим можуть бути присутніми вже у перших двох фазах. У фазі «Виконання робіт проєкту» рівень довіри різко падає у точці біфуркації й прагне до мінімуму на момент завершення проєкту. Точка біфуркації визначається з точки зору критеріїв успіху та невдач у процесі виконання проєкту при моніторингу рівня довіри. Моніторинг рівня довіри здійснюється на початку й у кінці кожної з фаз проєкту у формі опитування, оцінюючи вплив факторів на рівень довіри. Далі обчислюються сумарні рівні довіри до стратегії, організації, процесу, продукту, результату. Потім на підставі отриманих показників визначається інтегрований показник довіри. Якщо після проходження точки біфуркації показник довіри залишається на попередньому рівні або збільшується, то проєкт буде успішним, якщо показник довіри зменшується, то проєкт буде невдалим. Рис. 2.2 відображає даний приклад.

Точну постановку цілей у сфері формування довіри здійснити достатньо складно. Для початку необхідно визначитися, як будуть сформульовані цілі в області довіри та які показники будуть використані для їх вимірювання.

Якщо в організації цілі, завдання, норми та основні принципи чітко сформульовані й загальноприйняті, то в ній найбільш ймовірні довірчі відношення. Підсистемою множини цілей організаційного розвитку повинні бути цілі формування довіри. До того ж необхідно, щоб динаміку формування довіри було погоджено з динамікою досягнення інших цілей з даної множини.

Для ефективного функціонування системи необхідно виконання найважливішої умови – наявності довіри в цій системі.

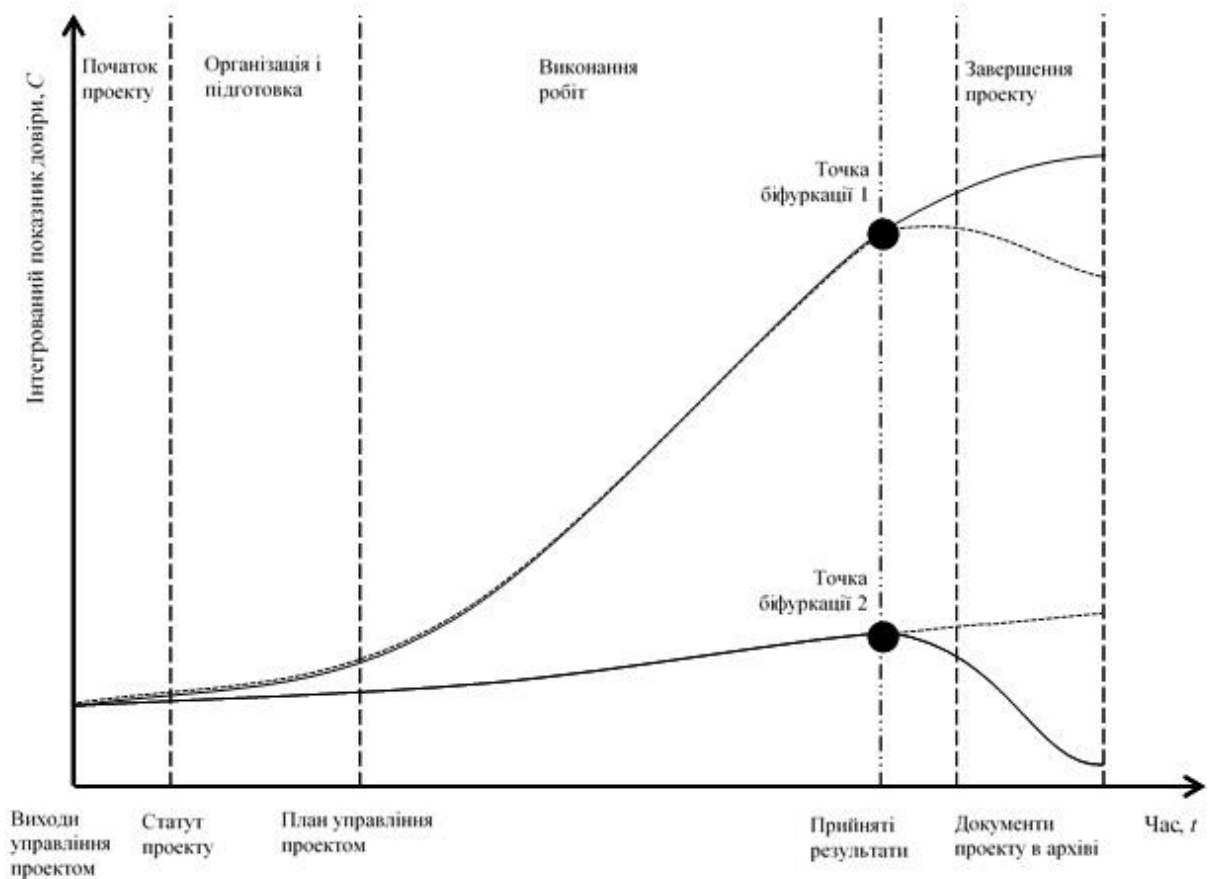


Рис. 2.2. Модель формування довіри по життєвому циклу проекту

Керівництво організації несе відповідальність за формування та підтримання високого рівня довіри. Однією зі стратегічних цілей, що реалізує стратегію розвитку організації у цілому, є формування довіри. Для проведення найбільш точної діагностики організаційних проблем та виявлення потенційних напрямків удосконалення організаційного управління необхідно регулярно вивчати рівень і проблеми довіри, а також детально аналізувати результати таких досліджень [2, 347].

Ключовими факторами, які забезпечують досягнення конкурентних переваг будь якою організацією та які служать запорукою проведення в ній успішних змін є:

- розуміння менеджментом важливості моніторингу рівня довіри та виявлення проблем у цій галузі;
- уміння професійно керувати усіма аспектами такої діяльності.

Визначимо образ мислення керівників проєктів та програм стосовно довіри. Відкрите ставлення до людей і подій робить цю інформацію вільно розповсюджуваною всередині організації і призводить до процвітання відносин між людьми. Воно необхідне для забезпечення самовизначення і гнучкості. Кожна людина в організації повинна мати правильну інформацію в потрібний час, щоб приймати (емпірично обґрунтоване) рішення.

Відкритість – це ясність і прозорість організаційних цілей, які необхідно досягти, результати і прогрес. Це – драйвер довіри. Йдеться про взаємне співробітництво і угоди, а також про переконання і страхи окремих осіб, які впливають на відносини. Відкритість означає надання прозорості і задавання питань, відкладаючи судження. Це створює довіру і конфіденційність. Гнучкі лідери є прикладом для наслідування. Самопізнання дозволяє їм не дозволяти своїм егоїстичним потребам домінувати у відносинах з іншими. Слуга і аспекти управління в стосунках перебувають в рівновазі.

Самоврядування є ефективним, коли ми можемо використовувати внутрішню мотивацію людей. Це включає в себе забезпечення належної організаційної гігієни, усунення перешкод і полегшення роботи. Коли люди відчувають автономію, влада і мета, вони можуть віддавати більшу частину себе. Відмикання цього потенціалу є важливим фактором успіху для гнучкого керівництва.

Гнучка організація – це соціальна мережа, яка в свою чергу веде до власного самостереження. Склад цієї мережі є динамічним, але люди дають чіткі угоди про те, як вони працюють разом. Гнучкі лідери дають напрямок (частини) мережі, але як слуга, а не як правитель. Тому вони викликають довіру. Вони будують так звані допоміжні відносини, в яких інший створює розуміння того, що відбувається навколо нього, щоб зробити його власне функціонування в мережі більш цінним. Це збільшує соціальний капітал гнучкої організації. В рамках гнучкої організації ми фокусуємося на співпрацю як між окремими особами, командами, так і з клієнтами. Члени команди є партнерами, а не співробітниками. Групи самонавчання грають вирішальну роль в гнучкій

організації. У кожної команди є своя мета, але її пріоритети полягають в тому, щоб завжди приносити користь організації і її клієнтам. Це проявляється в довірі, конфліктних навичках, прихильності, підзвітності та спільних цілях. Але також і в готовності окремих членів команди працювати гнучко. Без нав'язування зверху вони поділяють ці цілі і постійно укладають угоди про те, як вони працюють один з одним. Це не заважає гнучкому лідеру кидати виклик команді, щоб постійно поліпшуватися.

Члени команди разом володіють всім досвідом і навичками для досягнення мети команди. Переважно окремі члени є міждисциплінарними, так що команди є більш незалежними, не дуже великими і, отже, більш гнучкими і чуйними. Вони кидають виклик один одному, обмінюються знаннями і навчають один одного, що робить їх більш широко розгорненими і гнучкими. Для оптимальної співпраці в команді важливим фактором є різноманітність, а також різні персонажі членів команди.

Гнучкий лідер дбає про сприятливу робочій обстановці і проводить правильні типи церемоній. Під час них, будь то стенд-апи, семінари, масштабні втручання і т. д., він приймає нейтральну позицію стосовно фасилітації.

Розглянемо успішні команди з точки зору гнучкості та довіри.

Гнучкий керівник:

а) Команда складається з відносно невеликого числа людей із загальними цілями. Окремі члени відкладають в сторону свої особисті інтереси для більшого інтересу групи. При створенні такої команди ви враховуєте необхідний досвід, довіра, доступність, мотивацію і здатність працювати (довгостроково) разом. Якщо можливо, нехай команда вибирає учасників та навпаки. Встановлює основу для спільної роботи, забезпечуючи достатню різноманітність в групі. Там, де це можливо, він віддає вибір нових членів групи.

б) У гнучкої команди є завдання розробки і надання рішень в рамках своєї мети для досягнення організаційних цілей. Команда складається з людей, що володіють всіма знаннями, досвідом і повноваженнями для виконання свого завдання. Вона різноманітна і залежить від призначення, багатофункціональна.

Знає про призначення і цілі декількох команд і бачить, як вони поєднуються одна з одною і взаємно підсилюють одна одну. Коли команда досягає цього стану, вона часто розвиває автономну мету, яка не обов'язково ідентична меті менеджера. Тому загальна мета полягає в тому, щоб завжди знаходити компроміс між цими двома. Визнає ці аспекти і втручається там, де це необхідно. Він гарантує, що кожна людина виконує свою роль.

d) Група людей розвивається на наступних етапах:

- Формування;
- Шторм;
- Нормування;
- Виконання;
- Закриття.

На кожному етапі група повинна навчитися взаємодіяти один з одним як по завданню, так і по відносній реляційної розмірності. Зіставляючи дії зі створення команди з етапом, в якій знаходиться група, цей процес навчання розвивається швидше. Створення відкритої культури також прискорює це. На етапі нормування члени визначають правила і угоди для подальшого розвитку в якості виконуючого команди. Визнає ці етапи і втручання для подальшого розвитку команди. Забезпечує укладання командою угоди про співпрацю.

e) Опозиція до змін може мати кілька причин:

- існують альтернативи;
- цей тип змін показав не надто позитивні результати;
- захист інтересів;
- зменшення шкоди;
- життєвий цикл змін;
- конфліктні погляди.

Використовує опозицію, щоб команда виросла в зрілості. Можуть бути і хороші, і погані причини опозиції. Розплутуючи їх, виможете дізнатися мотиви і розробити стратегію боротьби з ними.

f) Віртуальна команда – це команда, в якій члени не перебувають в одному місці. У гнучкому середовищі це небажано, але іноді ми не можемо уникнути цього. У такій ситуації вам необхідно прийняти компенсуючі заходи, наприклад: взаємні візити; веб камера; програмне забезпечення для спільної роботи; телефонний зв'язок; політика нульової електронної пошти; чат-додаток і т.д.

2.2 Вибір стратегії управління довірою для забезпечення успіху проєктів

Успішність є головною метою менеджера проєкту або програми. У [26] успіх проєкту визначається як висока позитивна оцінка результатів проєкту від різних зацікавлених сторін. У [157] успіх проєкту визначається у термінах завершення проєкту у рамках таких обмежень, як зміст, терміни, вартість, якість, ресурси та ризик, які повинно бути узгоджено між керівниками проєктів та вищим керівництвом організації. Успіх проєкту повинен поєднуватися з останніми базовими планами, схваленими уповноваженими зацікавленими сторонами.

Розглянемо модель впливу довіри на успіх проєктів (результат) (M_B), де результат виражений ключовими показниками ефективності (Key Performance Indicators, KPI) та ключовими факторами успіху (Key Success Factors, KSF).

KPI в управлінні проєктами – це конкретизація мети, кількісний та якісний вимірювач ступеню досягнення результату в деякій точці проєкту.

Ключовими факторами успіху проєктів (Key Success Factors) є наявність чіткого заздалегідь визначеного плану, мінімізація ризиків й відхилень від плану та ефективне управління змінами.

KPI визначають ефективність процесу управління, а KSF – ефективність результату.

Розглянемо такий елемент M_B , як модель довіри по компонентах (M_K). У M_K рівень довіри зацікавлених сторін проєкту оцінюється з точки зору п'яти компонент: довіра до стратегії; довіра до організації; довіра до процесу; довіра до продукту; довіра до результату.

Елементами кожної з п'яти компонент моделі, що розглядається, є фактори, які впливають на формування довіри (ФД). Значущість ФД та їх склад розрізняються між собою в залежності від корпоративної культури.

Завдання полягає в тому, щоб за допомогою експертного оцінювання визначити найбільш важливі ФД за п'ятьма компонентами (у кожній з компонент довіри повинно бути по двадцять факторів) та відповідні їм коефіцієнти довіри. У результаті ми зможемо розділити коефіцієнти довіри на три категорії:

- категорія, що впливає на успіх проєктів (KSF);
- категорія, що впливає на ефективність управління реалізацією проєктів (KPI);
- категорія, що впливає на успіх проєктів (KSF) та на ефективність управління реалізацією проєктів (KPI).

Експертне оцінювання складається з наступних етапів:

1. Проведення опитування «Ідентифікація», від час якого кожна з зацікавлених сторін (експертів) вказує найбільш важливі ФД до стратегії, організації, процесу, продукту, результату (далі – «Список_1»). У результаті у аналітика r «Списків_1», де r – кількість експертів. Потім аналітик проводить обробку даних опитування «Визначення факторів» і складає загальний список усіх ФД по кожній з п'яти компонент довіри (далі – «Список_2») на основі r «Списків_1».

2. Проведення опитування «Відбір», під час якого експерти ранжують запропоновані фактори зі «Списку_2», використовуючи при цьому метод парних порівнянь, та відбирають двадцять з них по кожній з п'яти компонент довіри. У результаті у аналітика r «Списків_2», де r – кількість експертів. Потім аналітик проводить обробку даних опитування «Відбір» і складає загальний список усіх ФД по кожній з п'яти компонент довіри (далі – «Список_3») на основі r «Списків_2». Необхідно провести таку кількість повторів опитування «Відбір», щоб в результаті отримати «Список_t», де t – кількість повторів опитування «Відбір». У «Списку_t» кількість ФД = 100 (по двадцять ФД в кожній з п'яти компонент).

3. Проведення опитування «Оцінка», під час якого експерти оцінюють у таблиці «Оцінка ФД до _____ (компонента довіри)» вплив кожного ФД на одну з компонент довіри, на КРІ и KSF по 10-бальній шкалі (10 балів – найбільший вплив, 1 бал – найменший вплив, 0 – відсутність впливу), причому одну й ту ж оцінку можна виставляти кілька разів. У результаті визначаються такі показники як: «Сумарна оцінка впливу довіри на _____ (компонента довіри)», «Сумарна оцінка впливу довіри до _____ (компонента довіри) на КРІ», «Сумарна оцінка впливу довіри до _____ (компонента довіри) на KSF».

У результаті у аналітика $r \cdot 5$ таблиць «Оцінка ФД до _____ (компонента довіри)», де r – кількість експертів, а 5 – кількість компонент довіри.

Потім аналітиком проводиться обробка даних опитування «Оцінка» і складання трьох підсумкових таблиць: «Визначення коефіцієнтів довіри по п'яти компонентах», «Визначення коефіцієнтів впливу довіри на КРІ по п'яти компонентах», «Визначення коефіцієнтів впливу довіри на KSF по п'яти компонентах». Далі експертні оцінки підсумовуються та визначаються такі показники як: коефіцієнти довіри по кожній з п'яти компонент, коефіцієнти впливу довіри до кожної з п'яти компонент на КРІ та коефіцієнти впливу довіри до кожної з п'яти компонент на KSF.

Опишемо M_B з точки зору теорії множин. Нехай M_B являє собою множину D , тоді:

$$W \subset D \quad (2.7)$$

$$V \subset D \quad (2.8)$$

$$W = \{w_1, w_2, w_3, w_4, w_5\} \quad (2.9)$$

$$V = \{v_1, v_2, v_3, v_4, v_5\} \quad (2.10)$$

$$w_1 = k_1 * a_1 \quad (2.11)$$

$$w_2 = k_2 * a_2 \quad (2.12)$$

$$w_3 = k_3 * a_3 \quad (2.13)$$

$$w_4 = k_4 * a_4 \quad (2.14)$$

$$w_5 = k_5 * a_5 \quad (2.15)$$

$$v_1 = k_1 * b_1 \quad (2.16)$$

$$v_2 = k_2 * b_2 \quad (2.17)$$

$$v_3 = k_3 * b_3 \quad (2.18)$$

$$v_4 = k_4 * b_4 \quad (2.19)$$

$$v_5 = k_5 * b_5, \quad (2.20)$$

де W – множина, що складається з коефіцієнтів довіри, які впливають на KPI;

V – множина, що складається з коефіцієнтів довіри, які впливають на KSF;

w_1 – коефіцієнт довіри до стратегії, що впливає на KPI;

w_2 – коефіцієнт довіри до організації, що впливає на KPI;

w_3 – коефіцієнт довіри до процесу, що впливає на KPI;

w_4 – коефіцієнт довіри до продукту, що впливає на KPI;

w_5 – коефіцієнт довіри до результату, що впливає на KPI;

v_1 – коефіцієнт довіри до стратегії, що впливає на KSF;

v_2 – коефіцієнт довіри до організації, що впливає на KSF;

v_3 – коефіцієнт довіри до процесу, що впливає на KSF;

v_4 – коефіцієнт довіри до продукту, що впливає на KSF;

v_5 – коефіцієнт довіри до результату, що впливає на KSF;

k_1 – коефіцієнт довіри до стратегії;

k_2 – коефіцієнт довіри до організації;

k_3 – коефіцієнт довіри до процесу;

k_4 – коефіцієнт довіри до продукту;

k_5 – коефіцієнт довіри до результату;

a_1 – коефіцієнт впливу довіри до стратегії на KPI;

a_2 – коефіцієнт впливу довіри до організації на KPI;

a_3 – коефіцієнт впливу довіри до процесу на KPI;

a_4 – коефіцієнт впливу довіри до продукту на KPI;

a_5 – коефіцієнт впливу довіри до результату на KPI;

b_1 – коефіцієнт впливу довіри до стратегії на KSF;

b_2 – коефіцієнт впливу довіри до організації на KSF;

b_3 – коефіцієнт впливу довіри до процесу на KSF;

b_4 – коефіцієнт впливу довіри до продукту на KSF;

b_5 – коефіцієнт впливу довіри до результату на KSF;

Повинна виконуватися умова:

$$\forall a_1, a_2, \dots, a_5 < 0,1 \Rightarrow a_1, a_2, \dots, a_5 = 0 \quad (2.21)$$

$$\forall b_1, b_2, \dots, b_5 < 0,1 \Rightarrow b_1, b_2, \dots, b_5 = 0 \quad (2.22)$$

Отже,

$$\forall a_1, a_2, \dots, a_5 < 0,1 \Rightarrow w_1, w_2, \dots, w_5 = 0 \quad (2.23)$$

$$\forall b_1, b_2, \dots, b_5 < 0,1 \Rightarrow v_1, v_2, \dots, v_5 = 0 \quad (2.24)$$

За отриманими результатами експертного оцінювання ми можемо зрозуміти, які з коефіцієнтів довіри впливають на успіх проєктів (KSF), які на ефективність управління реалізацією проєктів (KPI), а які на успіх проєктів (KSF) і на ефективність управління реалізацією проєктів (KPI). На рис. 2.3 надано модель впливу (M_B), у якій показано зв'язок між довірою та результатом проєктів.

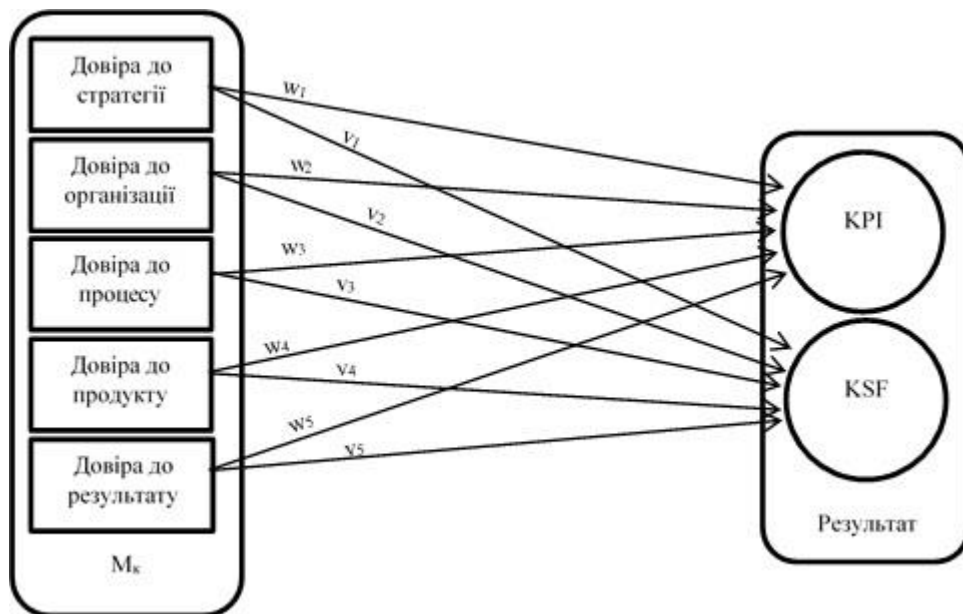


Рис. 2.3. Модель впливу довіри на успіх проєктів (M_B)

Стратегія управління довірою під час реалізації проєктів – це сукупність взаємопов'язаних рішень, які визначають лінію поведінки організації з підвищення рівня довіри та досягнення успіху проєктів. Для того щоб мати можливість контролювати рівень довіри та виробляти такі управлінські впливи,

що підвищать ступінь довіри в організації, необхідно вимірювати значення довіри в динаміці. Моніторинг рівня довіри проводиться за допомогою експертного оцінювання на початку і у кінці кожної з фаз проєкту. Якщо значення коефіцієнтів довіри, отримані після проходження чергової з фаз проєкту, залишились на колишньому рівні або збільшились порівняно з попередньою фазою, то проєкт буде успішним. Якщо ж значення коефіцієнтів довіри зменшились, то проєкт буде невдалим. Керівництву організації у такому випадку необхідно здійснити екстрені заходи зі зміцнення довіри – провести спеціально присвячені цьому заходи, що можна порівняти із заходами зі згуртування команди (team building).

2.3. Розвиток компетентності команди та організації в контексті довіри

У теперішній час все більш зростає значущість компетентнісного аспекту діяльності менеджерів проєктів і програм. Внаслідок цього, збільшується затребуваність компетентності у всіх галузях знань. Ринок праці поступово трансформується у ринок компетентності, до того ж управління компетенціями буде грати все більш значущу роль в управлінні персоналом всередині організації.

Компетентність є однією з ключових якостей, якою повинен володіти керівник для формування високого рівня довіри співробітників.

Компетентнісний підхід до управління проєктами та програмами ґрунтується на двох поняттях:

- компетенція – галузь діяльності або функція, що здійснюється співробітником;

- компетентність – характеристика потенційної можливості співробітника здійснювати успішну діяльність у межах певних компетенцій [2, 79].

Для того щоб успішно управляти проєктами, необхідні люди, компетентні у принципах і процесах управління проєктами. Персоналу проєкту необхідно демонструвати свої компетенції для досягнення цілей та завдань проєкту, а також бути зацікавленим у розвитку. Для забезпечення результатів проєкту

потрібно, щоб у кожній проєктній команді були компетентні спеціалісти, здатні застосовувати свої знання й досвід. При виявленні у проєкті будь якого розриву між наявним і необхідним рівнями компетенції необхідно усунення цього розриву, так як він може нести ризики. Рівень компетенцій можна підвищити за допомогою таких процесів професійного розвитку, як навчання, коучинг і наставництво всередині або за межами організації [204].

Таким чином, створення моделей розвитку компетентності команди й організації в контексті довіри є актуальною науковою проблемою, рішення якої дасть можливість збільшити ефективність управління та результативність проєктів.

Міжнародна асоціація управління проєктами (IPMA) виділяє компетенції управління проєктом за трьома напрямками: технічні, поведінкові та контекстуальні. Для оцінки знань й досвіду по кожному елементу знань застосовується шкала від 0 (не компетентний) до 10 (абсолютно компетентний) [26, 15]. Проблеми довіри в управлінні проєктами відносяться до групи поведінкових компетенцій та стосуються такого елемента поведінкової компетенції як етика. Концепція компетентності організації в управлінні проєктами, програмами і портфелями (ППП) та те, як ця компетентність повинна використовуватися для реалізації бачення, місії та стратегічних цілей організації описана у стандарті IPMA ОСВ.

IPMA ОСВ – це інструмент, за допомогою якого організації можуть провести аналіз ситуації, ідентифікувати існуючі тенденції й розробити необхідні стратегії, процеси, культуру, структури і базу знань з управління ППП. Безперервному розвитку організації та збільшенню її конкурентоспроможності, результативності й ефективності буде сприяти навчання в організації [203, 6-8].

У аналізі поточного стану компетентності організації в управлінні проєктами провідну роль грає вище керівництво. Його завдання – визначити чіткі цілі на майбутнє і вжити відповідні дії, а також затвердити й проактивно впроваджувати стандарти компетентності організації в усіх елементах управління проєктами. Вище керівництво повинно здійснювати моніторинг і

контроль застосування стандартів та сприяти сталому розвитку. Особливу увагу вищому керівництву варто приділити результатам проєктів.

На рис. 2.4 представлено «Модель оцінки компетентності команди в контексті довіри», що заснована на «Моделі досконалості проєктів IPMA». З лівого боку вказані п'ять критеріїв оцінки ефективності управління проєктом: орієнтованість на мету, процеси, люди, лідерство і ресурси. З правого боку наведено критерії оцінки результатів проєкту. Окрім прямих результатів, потрібно враховувати задоволеність клієнтів, співробітників й інших зацікавлених сторін. Результати такої оцінки будуть сприяти можливості для команди проєкту оцінити свої сильні сторони та ймовірні області для вдосконалення [203, 41-42]. Елементи довіри проявляються в кожному з критеріїв оцінки ефективності управління проєктом та оцінки результатів проєкту.

Критичний компонент результативного керівництва командою — здатність будувати довірчі відносини з командою проєкту та іншими ключовими зацікавленими сторонами. Відношення є довірчими, коли вони характеризуються співробітництвом, наданням інформації та результативним вирішенням проблем. При відсутності довіри проблематично встановити позитивні взаємовідносини, які необхідні між різними зацікавленими сторонами проєкту.

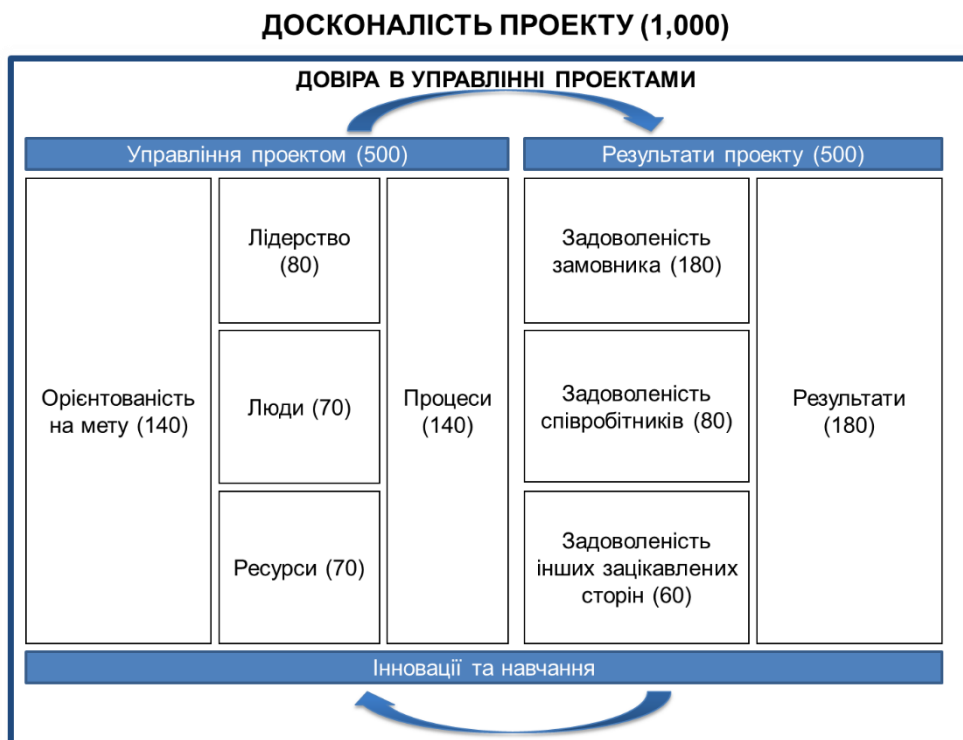


Рис. 2.4. Модель оцінки компетентності команди в контексті довіри

Без довіри люди віддаляються один від одного, взаємовідносини порушуються, співробітництво ускладнюється, якщо взагалі залишається здійсненним [2, 517].

Підхід IPMA Delta є кращим з точки зору IPMA способом оцінки та розвитку компетентності організації в управлінні проектами. У ньому використовується концепція класів компетентності для оцінки поточного стану компетентності організації в управлінні проектами. IPMA ОСВ і IPMA Delta засновані на концепції компетентності і являють собою інструменти для вдосконалення організаційної компетентності. На рис. 2.5 представлено «Інтегруючу модель», що створена на основі «Референтної моделі IPMA Delta». У цій моделі системно відображено усі аспекти проектної діяльності організації, визначено необхідні зв'язки у межах керівництва і управління ППП, враховано внутрішнє й зовнішнє оточення організації та підкреслено інтегруючу роль довіри у системі.

Розглянемо групу елементів компетентності «Організаційне узгодження ППП», яка стосується забезпечення координованої взаємодії між ключовими організаційними структурами та структурами управління ППП. Результативне та

ефективне здійснення цілей ППП, та цілей з ефективності роботи через координацію процесів з процесами відповідних внутрішніх і зовнішніх сторін є метою узгодження. Група елементів компетентності «Організаційне узгодження ППП» відповідає за формування довіри, несе інтегруючу функцію. Наявність довіри у системі об'єднує усі її елементи, а відсутність довіри руйнує її. Отже, довіра – основа ефективної інтеграції [31, 114-115].

Оцінка компетентності організації в управлінні проєктами згідно IPMA Delta передбачає аналіз організації як групи людей і ресурсів, які приймають участь у ППП або пов'язаних з ними, тобто тих, хто приймає участь у роботі над реалізацією стратегії організації в галузі управління ППП. Під час оцінки IPMA Delta оцінюється компетентність організації в управлінні проєктами за трьома модулями: І-модуль – це самооцінка персоналу; Р-модуль – самооцінка проєктів і/або програм; О-модуль, що застосовується для проведення інтерв'ю з обраними співробітниками під час відвідування компанії. Оцінювання по І-модулю та Р-модулю здійснюється до відвідування компанії [203, 78]. Отже, ці три модуля дають можливість сформулювати детальне уявлення про компетентність організації в управлінні проєктами.

На рис. 2.6 представлено «Модель оцінки компетентності організації в контексті довіри», що засновано на «Інтегруючій моделі» і «Моделі компетентності організації в управлінні проєктами і IPMA Delta».



Рис. 2.5. Інтегруюча модель



Рис. 2.6. Модель оцінки компетентності організації в контексті довіри

Організації можуть удосконалювати свою компетентність в управлінні проектами за допомогою реалізації програми розвитку компетентності, яка триває протягом року, і відповідає щорічному циклу планування організації. Після закінчення програми приймається рішення про її припинення або засновується план на наступний рік. Програма розвитку компетентності включає чотири стадії:

- ініціація;
- планування;
- розробка і впровадження;
- завершення і визначення майбутнього напрямку для підтримання безперервного розвитку.

Метою стадії ініціації є затвердження нової програми розвитку компетентності або запуск нового циклу програми, що реалізується. Під час цієї стадії проводиться оцінка поточного стану компетентності організації в управлінні проектами «як є» і створюється єдине бачення бажаного стану «як повинно бути» для кожної з груп компетентності IPMA ОСВ. Результати стадії ініціації: бачення у галузі управління проектами; статут програми; призначення основної команди програми. Під час стадії планування розробляється план програми розвитку компетентності організації. Результати стадії планування: структура програми і статуту проектів. Метою стадії розробки і впровадження є отримання бажаних результатів через реалізацію ППП за допомогою оцінки IPMA Delta і сертифікації, а також методів розвитку компетентності. Ця стадія є найбільш тривалою, тому важливо постійно відслідковувати прогрес і доводити до відома вищого керівництва інформацію про просування до намічених результатів. Результатом стадії розробки і впровадження є збільшення компетентності організації в управлінні проектами. Під час останньої стадії розвитку компетентності підводиться підсумок за результатами і вигодами програми, та визначається шлях подальшого розвитку. Проводиться організація й підтримка безперервного удосконалення в межах існуючої моделі. Результатом

стадії є збільшення ефективності, результативності та конкурентоспроможності організації [203, 131].

Формування довіри – одна з стратегічних цілей організації. Для того щоб мати можливість контролювати рівень довіри і виробляти такі управлінські впливи, які підвищують ступінь довіри в організації, необхідно вимірювати значення довіри в динаміці. Для цього у програму розвитку компетентності включається проєкт з формування довіри. Під час цього проєкту за допомогою експертного оцінювання на початку і у кінці кожної зі стадій програми розвитку компетентності проводиться моніторинг рівня довіри. Якщо значення інтегрального індексу довіри, що отримано після проходження чергової стадії програми, залишилося на колишньому рівні або збільшилося, порівняно з попередньою фазою, то програма буде успішною. Якщо ж інтегральний індекс довіри зменшився, то програма буде невдалою, і, отже, зменшиться підсумкова оцінка компетентності. Керівництву організації у такому випадку необхідно вжити екстрених заходів зі зміцнення довіри – провести спеціальні присвячені цьому заходи, які можливо порівняти із заходами зі згуртування команди (team building).

Розглянемо «Модель програми розвитку компетентності організації в контексті довіри», яка показана на рис. 2.7.

Нехай, траєкторія розвитку компетентності організації в контексті довіри являє собою криву L у тривимірному просторі $0xuz$, де x – інтегральний індекс довіри; y – час; z – підсумкова оцінка класу компетентності.

На кривій L лежить точка біфуркації M_4 . Точка біфуркації являє собою критичний стан системи, при якому система стає нестійкою відносно флуктуацій і з'являється невизначеність: чи буде стан системи хаотичним чи вона перейде на нову, більш диференційовану і високу ступінь організованості [50]. Найчастіше точка біфуркації має кілька виходів або гілок атрактору. Гілки атрактору характеризують можливі режими роботи, по одному з яких піде процес розвитку або хаотичної деградації. У зв'язку з цим неможливо заздалегідь прогнозувати, який новий атрактор займе організація у своєму розвитку.

Відносно динаміки систем управління проектами розвитку організацій, атрактори, у більшості випадків, виявляються фрактальними (нечітко окресленими, з елементами розривів) [115].

У точці біфуркації M_4 від кривої L відгалужується крива L_1 . Тоді L' – проєкція кривої L на площину Oyz ; L'' – проєкція кривої L на площину Oxz ; L''' – проєкція кривої L на площину Oxy ; L'''_1 – проєкція кривої L_1 на площину Oxy ; L'_1 – проєкція кривої L_1 на площину Oyz .

Криву L можна розглядати як перетин циліндричних поверхонь P_1 і P_2 , криву L_1 – циліндричних поверхонь Q_1 і Q_2 . Точка біфуркації M_4 належить кривим L і L_1 та, відповідно, чотирьом поверхням P_1 , P_2 , Q_1 і Q_2 . Пряма M_4M_4''' утворюється перетином циліндричних поверхонь P_1 і Q_1 , а пряма M_4M_4' утворюється перетином циліндричних поверхонь P_2 і Q_2 .

Рівняннями кривої L у просторі буде сукупність двох рівнянь:

$$\begin{cases} F_1(x, y) = 0, \\ F_2(y, z) = 0, \end{cases} \quad (2.25)$$

де $F_1(x, y) = 0$ – рівняння циліндричної поверхні P_1 ,

$F_2(y, z) = 0$ – рівняння циліндричної поверхні P_2 .

Аналогічно, рівняннями кривої L_1 у просторі буде сукупність двох рівнянь:

$$\begin{cases} F_3(x, y) = 0, \\ F_4(y, z) = 0, \end{cases} \quad (2.26)$$

де $F_3(x, y) = 0$ – рівняння циліндричної поверхні Q_1 ,

$F_4(y, z) = 0$ – рівняння циліндричної поверхні Q_2 .

Перед наближенням до точки біфуркації починає наростати внутрішня нерівновага в організації. Виникають конфлікти, які або знижують довіру, або є креативними і підвищують довіру. В околі точки біфуркації поведінка проектно-орієнтованої системи специфічна: очікування кризи та падіння або очікування подальшого стабільного зростання. У точці біфуркації траєкторія розвитку компетентності організації розгалужується, порушується зв'язок між компетентністю і довірою та відбувається різка зміна рівня довіри – рівень довіри або збільшується, або різко падає. Якщо рівень довіри збільшується,

відповідно збільшується й рівень компетентності та їх стабільне зростання продовжується до завершення програми.

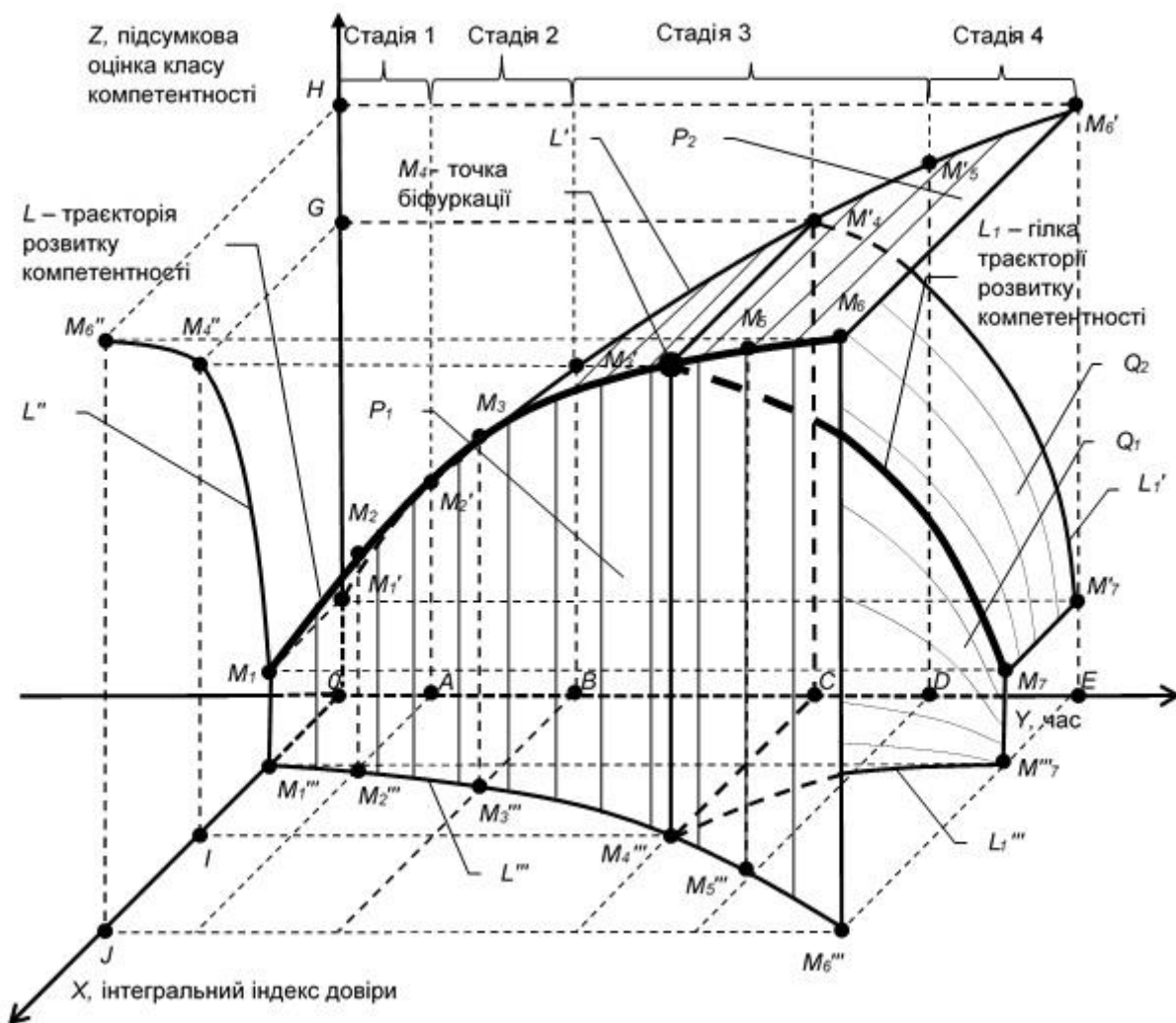


Рис. 2.7. Модель програми розвитку компетентності організації в контексті довіри

Ідентифікація критичних точок на траєкторії розвитку компетентності організації необхідна для підготовки й прийняття рішень про зміну моделей управління або внесення змін у проєкт або програму розвитку.

Таким чином, створення моделі ключових подій поведінки в зоні точок біфуркації дає можливість аналізувати та розробляти доцільні схеми прийняття рішень для підтримки стійкості процесів розвитку організацій у динамічному оточенні [191, 94].

2.4. Метод оцінки та управління довірою

Ключовими імперативами створення організацій і команд з високим рівнем довіри за Р. Шо [183] є результативність діяльності, порядність взаємовідносин і прояв турботи про людей, як це показано на рис. 2.8. Підтримання необхідного рівня довіри потребує балансу цих імперативів, навіть якщо вони конфліктують один з одним. Для цього необхідні розумне керівництво і організація, що може підтримувати довіру.

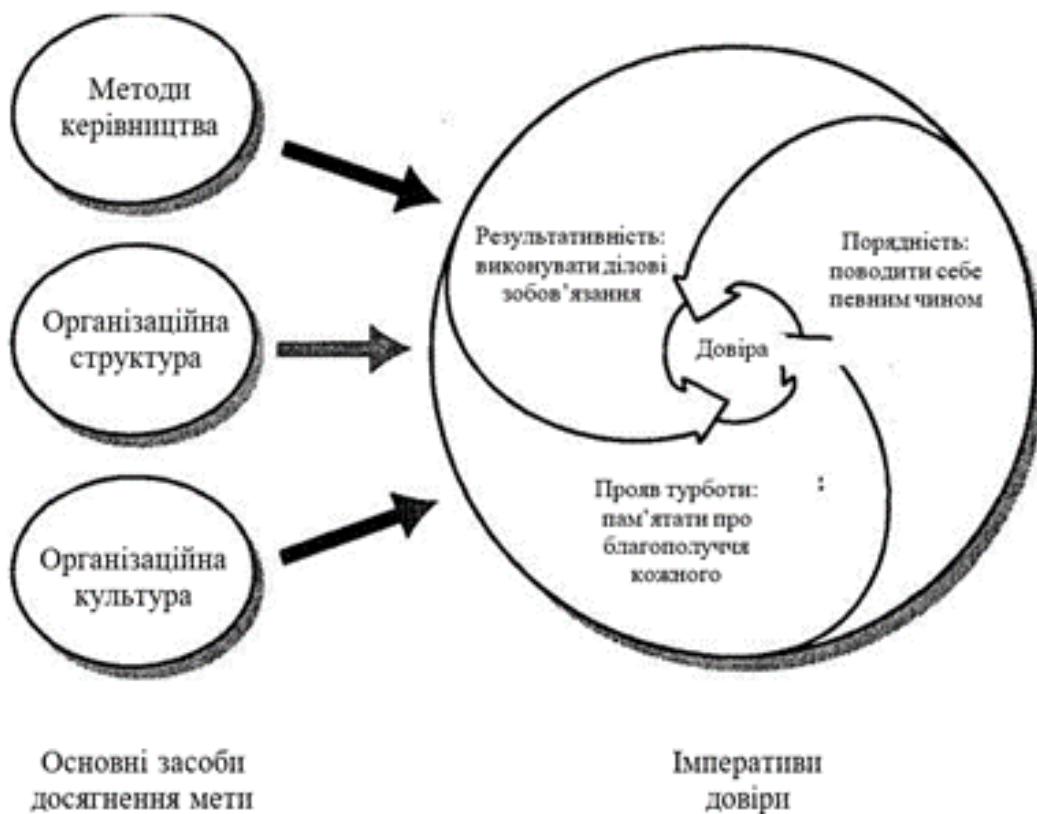


Рис. 2.8. Модель побудови атмосфери довіри в організації

Для того щоб оцінити ступінь довіри у організації або команді, співробітнику треба заповнити анкету «Анкета довіри. Оцінка організації або групи», що наведено у таблиці 2.1. Протилежні за змістом твердження даються для того, щоб спонукати задуматися про наявний рівень довіри. Для кожного твердження треба вказати, яка з наведених оцінок найточніше характеризує організацію або команду. У кінці анкети наведена сумарна кількість балів, що характеризує міру довіри; оцінки з окремих питань демонструють конкретні

критерії довіри. Ці оцінки можна використовувати для визначення областей, в яких необхідне поліпшення.

Оцінки з анкети переносяться в «Сумарну таблицю оцінки довіри», наведену у таблиці 2.5, для того щоб отримати повне уявлення про рівень довіри у організації або команді.

Таблиця 2.1

Анкета довіри. Оцінка організації або групи

«У організації (або групі)...»		
Влада і контроль знаходяться в руках лише декількох людей або груп.	1 2 3 4 5	Люди на всіх рівнях відчують себе і діють як господарі в бізнесі.
"Війна" між різними групами – звичайна справа.	1 2 3 4 5	Різні групи (головне керівництво, підрозділи) співпрацюють одна з одною.
Обережні і намагаються переконатися в тому, що не зазнають невдачу.	1 2 3 4 5	Готові ризикувати особисто для того, щоб сприяти зростанню бізнесу.
Підтримують існуюче положення справ і чинять спротив змінам.	1 2 3 4 5	Сприйнятливі до змін і нових методів роботи.
Не будуть висловлювати свої справжні думки або почуття.	1 2 3 4 5	Відчують себе вільними у вираженні своїх поглядів, навіть якщо вони відрізняються від поглядів більшості.
Ніхто не бере на себе відповідальність за помилки, і з часом вони повторюються.	1 2 3 4 5	Сприйнятливі до своїх помилок і вчаться на них.
Багато контролю і обмежень щодо того, що можна робити.	1 2 3 4 5	Людям дали необхідну свободу дій для виконання роботи.

В цілому в організації дуже низький рівень довіри.	1 2 3 4 5	В цілому в організації дуже високий рівень довіри.
Загальна сума ____		
Низька довіра: 8-18, помірна довіра: 19-29, висока довіра: 30-40.		

Для того щоб оцінити наскільки організація або група відповідає імперативу результативності, співробітнику треба заповнити анкету «Анкета результативності. Оцінка організації або групи», що наведена у таблиці 2.2. Протилежні за змістом твердження даються для того, щоб спонукати задуматися про рівень результативності в організації та про її вплив на довіру. Для кожного твердження треба вказати, яка з наведених оцінок найточніше характеризує організацію або групу. Можна використовувати свої оцінки, щоб виділити області, які потребують покращення. У кінці анкети наведена сумарна кількість балів, що характеризує результативність організації або групи; оцінки з окремих питань забезпечують більш детальний зворотний зв'язок. Ці оцінки можна використовувати для визначення областей, в яких необхідне поліпшення.

Оцінки з анкети переносяться в «Сумарну таблицю оцінки довіри», наведену у таблиці 2.5, для того щоб отримати повне уявлення про результативність організації або групи.

Таблиця 2.2

Анкета результативності. Оцінка організації або групи

«У організації (або групі)...»		
Люди зосереджені на внутрішніх проблемах і особистих планах.	1 2 3 4 5	Люди зосереджені на тому, щоб перемогти конкурентів на ринку.
Люди не хочуть встановлювати більш високі цілі, тому що бояться зазнати невдачі.	1 2 3 4 5	Люди хочуть встановити «далекосяжні» цілі.

По основним цілям і критеріям діяльності організації згода не досягнута.	1 2 3 4 5	Люди розуміють і приймають «основні життєві критерії» і цілі діяльності.
Погано здійснюється ділова стратегія.	1 2 3 4 5	Гарно реалізується ділова стратегія.
Людей цікавить поточна діяльність, вони не зосереджують свою увагу на плануванні майбутнього.	1 2 3 4 5	Проводиться постійна робота над покращенням загальних можливостей в роботі.
Люди часто не можуть домогтися результатів, що вони обіцяли.	1 2 3 4 5	Люди майже завжди домагаються результатів, що вони обіцяли.
Існує слабкий зв'язок між роботою і винагородою ті визнанням.	1 2 3 4 5	Винагорода і визнання прямо пропорційні ефективності роботи.
В цілому погано відслідковується рівень досягнення своїх цілей.	1 2 3 4 5	В цілому відмінно відслідковується рівень досягнення своїх цілей.
Загальна сума ____		
Низька результативність: 8-18, середня результативність: 19-29, висока результативність: 30-40.		

Для того щоб оцінити наскільки організація або група відповідає імперативу порядності, співробітнику треба заповнити анкету «Анкета порядності. Оцінка організації або групи», що наведена у таблиці 2.3. Протилежні за змістом твердження даються для того, щоб спонукати задуматися про рівень порядності в організації та про її вплив на довіру. Для кожного твердження треба вказати, яка з наведених оцінок найточніше характеризує організацію або групу. Можна використовувати свої оцінки, щоб виділити області, які потребують покращення. У кінці анкети наведена сумарна кількість

балів, що характеризує рівень порядності організації або групи; оцінки з окремих питань забезпечують більш детальне уявлення про неї. Ці оцінки можна використовувати для визначення областей, в яких необхідне поліпшення.

Оцінки з анкети переносяться в «Сумарну таблицю оцінки довіри», наведену у таблиці 2.5, для того щоб отримати повне уявлення про рівень порядності організації або групи.

Таблиця 2.3

Анкета порядності. Оцінка організації або групи

«У організації (або групі)...»		
Постійно змінюються стратегічний напрямок і пріоритети.	1 2 3 4 5	Є послідовна стратегія розвитку і чіткий набір пріоритетів.
По відношенню до принципів і цінностей керівники кажуть одне, а роблять інше.	1 2 3 4 5	По відношенню до принципів і цінностей у керівників слово не розминається з ділом.
Чутки більш надійні, ніж те, що робітники чують від керівництва.	1 2 3 4 5	Тому, що робітники чують від керівництва, можна довіряти.
Люди або відкидають негативну інформацію, або уявляють її у «вигідному світлі».	1 2 3 4 5	Люди по діловому ставляться до інформації, навіть якщо вона негативна.
Проблеми вирішуються так, що люди відчують себе ображеними.	1 2 3 4 5	Вирішуючи проблеми або потрапивши у складну ситуацію, з людьми обходяться справедливо.
Зобов'язання і обіцянки порушуються постійно.	1 2 3 4 5	Люди виконують свої зобов'язання і обіцянки.

Робітники думають насамперед про те, що краще для них, а потім – про організацію.	1 2 3 4 5	Робітники роблять те, що необхідно для фірми, навіть якщо це шкодить їм особисто.
В цілому низький рівень порядності.	1 2 3 4 5	В цілому високий рівень порядності.
Загальна сума ____		
Низька порядність: 8-18, середня порядність: 19-29, висока порядність: 30-40.		

Для того щоб оцінити наскільки організація або група відповідає імперативу прояву турботи, співробітнику треба заповнити анкету «Анкета прояву турботи. Оцінка організації або групи», що наведена у таблиці 2.4. Протилежні за змістом твердження даються для того, щоб спонукати задуматися про рівень прояву турботи в організації та про його вплив на довіру. Для кожного твердження треба вказати, яка з наведених оцінок найточніше характеризує організацію або групу. Можна використовувати свої оцінки, щоб виділити області, які потребують покращення. У кінці анкети наведена сумарна кількість балів, що характеризує прояв турботи організації або групи; оцінки з окремих питань забезпечують більш детальне уявлення про проблему. Ці оцінки можна використовувати для визначення областей, в яких необхідне поліпшення.

Оцінки з анкети переносяться в «Сумарну таблицю оцінки довіри», наведену у таблиці 2.5, для того щоб отримати повне уявлення про рівень прояву турботи організації або групи.

Таблиця 2.4

Анкета прояву турботи. Оцінка організації або групи

«У організації (або групі)...»		
Люди відчувають себе залученими в постійний конфлікт між групами.	1 2 3 4 5	Люди відчувають, що вони є частиною єдиної організації, і поділяють спільне бачення.

Те, як ставляться до людей, може навести на думку, що вони некомпетентні.	1 2 3 4 5	Існує віра в здатність співробітників на всіх рівнях досягнути багато чого.
Люди обмежені в своїх діях різними методами контролю.	1 2 3 4 5	Люди мають самостійність і владу, необхідні для досягнення своїх цілей в бізнесі.
Люди рідко отримують визнання за свій особистий внесок в справу фірми.	1 2 3 4 5	Люди регулярно отримують визнання за свій особистий внесок в справу фірми.
Тільки вище керівництво виграє у фінансовому відношенні, якщо фірма домагається своїх цілей в бізнесі.	1 2 3 4 5	Кожен виграє у фінансовому відношенні, якщо організація домагається своїх цілей в бізнесі.
Люди мають «приховані плани» і не поведуться чесно в стосунках з іншими.	1 2 3 4 5	Люди сприйнятливі до інформації і чесні в мотивах своєї поведінки.
Люди практично не спілкуються з вищим керівництвом.	1 2 3 4 5	Керівництво доступно і відкрито до контактів з усіма співробітниками.
Лідери піклуються головним чином про самих себе.	1 2 3 4 5	Керівники піклуються про співробітників і підтримують їх на всіх рівнях.
Загальна сума ____		
Низький рівень турботи: 8-18, помірний рівень турботи: 19-29, високій рівень турботи: 30-40.		

Сумарна таблиця оцінки довіри

«У організації (або групі) люди...»	
Виявляють довіру один до одного	Оцінка ____
Досягають результатів	Оцінка ____
Поступають порядно	Оцінка ____
Виявляють турботу про інших	Оцінка ____
Загальна сума всіх оцінок довіри	Оцінка ____
Загальна оцінка довіри:	
<i>Низький рівень довіри: загальна оцінка 32-74, помірний рівень довіри: загальна оцінка 75-117, високій рівень довіри: загальна оцінка 118-160.</i>	

Щоб визначити в якою мірою керівник сприяє формуванню довіри у організації, він заповнює анкету «Власна оцінка лідерства», що наведена у таблиці 2.6. Оцінюється, якою мірою керівник, як лідер результативний, порядний і турботливий по відношенню до інших. Анкета призначена для того, щоб спонукати керівника задуматися про вплив своєї поведінки як лідера на організацію, групу або команду.

Для того щоб такий підхід був більш систематичним, а картина стилю лідерства керівника більш повною, керівник використовує другу анкету, наведену у таблиці 2.7, для з'ясування думки тих, з ким він працює.

По кожному з наведених питань керівник вибирає відповідь, яка найкраще відповідає його думці, а потім підраховує загальні оцінки по кожному з розділів. Шкала оцінок: 1 – зовсім не так; 2 – вірно незначно; 3 – вірно в деякій мірі; 4 – вірно в значній мірі; 5 – повністю вірно.

Загальні оцінки по кожному з імперативів довіри можна перенести в підсумкову оцінку в кінці дослідження для отримання загального профілю лідерства.

Таблиця 2.6

Власна оцінка лідерства

Результативність		
Як лідер, я...		
1.	Формую чіткий стратегічний напрям розвитку, який дозволяє нам перемагати на ринку.	1 2 3 4 5
2.	Допомагаю людям зосередитися на кількох основних пріоритетах бізнесу і чітко поставлених цілях.	1 2 3 4 5
3.	Добиваюся загальної згоди про необхідні дії, а також щодо розподілу функцій і обов'язків.	1 2 3 4 5
4.	Формую у людей почуття цілеспрямованості і бажання досягти успіху.	1 2 3 4 5
5.	Своєчасно приймаю рішення по важких проблемах.	1 2 3 4 5
6.	Надаю людям ресурси і повноваження, необхідні їм для досягнення успіху.	1 2 3 4 5
7.	Використовую свої повноваження і надаю особисту підтримку для розвитку і навчання інших людей.	1 2 3 4 5
8.	Вимагаю від людей відповідності найвищим стандартам діяльності.	1 2 3 4 5
9.	Висловлюю визнання тим і винагороджую тих, хто домагається успіху, і приймаю заходів по відношенню до тих, хто не справляється зі своєю роботою (зворотний зв'язок, розвиток або звільнення).	1 2 3 4 5
10.	У цілому домагаюся результатів, які обіцяю.	1 2 3 4 5
Загальна сума ____		

Низька результативність лідера: сума від 10 до 22, помірна результативність лідера: сума від 23 до 37, висока результативність лідера: сума від 38 до 50.		
Порядність		
Як лідер, я...		
11.	Слідую фірмовому стратегічному баченню і набору цінностей.	1 2 3 4 5
12.	Вимагаю від співробітників організації відповідності найвищим етичним стандартам.	1 2 3 4 5
13.	Відкрито ділюся своїм баченням ситуації зі співробітниками на всіх рівнях (навіть якщо воно не співпадає з переконаннями і цінностями інших людей).	1 2 3 4 5
14.	Дію так, що це узгоджується цінностями і переконаннями, що я декларую.	1 2 3 4 5
15.	Сприймаю реальність такою, яка вона є, коли стикаюся з гіркою правдою про нашу організацію, наші товари і наших співробітників.	1 2 3 4 5
16.	Створюю такий клімат, в якому люди можуть, не побоюючись «репресій», відкрито і чесно вирішувати проблеми.	1 2 3 4 5
17.	Відкрито висловлюю свої наміри і уникаю будь-яких форм маніпулювання людьми у взаємовідношеннях з ними.	1 2 3 4 5
18.	Прагну дотримуватися справедливості по відношенню до інших людей, коли виникають проблеми або важкі питання.	1 2 3 4 5
19.	Тримаю слово, виконуючи свої зобов'язання перед людьми.	1 2 3 4 5
20.	У цілому поступаю порядно.	1 2 3 4 5
Загальна сума ____		
Низька порядність: сума від 10 до 22, помірна порядність: сума від 23 до 37, висока порядність: сума від 38 до 50.		
Прояв турботи		

Як лідер, я...		
21.	Працюю над тим, щоб створити спільне бачення і почуття спільної мети.	1 2 3 4 5
22.	Вірю в те, що всі люди здатні багато на що, і дозволяю їм самотійно діяти.	1 2 3 4 5
23.	Намагаюся зрозуміти точку зору інших людей і проблеми, з якими вони стикаються.	1 2 3 4 5
24.	Прагну забезпечити підтримку тим, у кого не ладиться робота (навчання, інші вакансії, допомога і т.п.).	1 2 3 4 5
25.	Завжди відкритий для співробітників і готовий вступити з ними в діалог по головним діловим проблемам.	1 2 3 4 5
26.	Звертаюся до інших як до партнерів по бізнесу, розділяючи з ними ризик і винагороду.	1 2 3 4 5
27.	Проявляю турботу про людей і спілкуюся з ними не просто як із «засобами досягнення мети».	1 2 3 4 5
28.	Очікую від людей, що вони будуть домагатися результатів таким чином, щоб це узгоджувалося з нашими цінностями.	1 2 3 4 5
29.	Іду назустріч людям в їх потребах, щоб компенсувати ті кон'юнктурні вимоги, які до них пред'являють.	1 2 3 4 5
30.	У цілому проявляю турботу про співробітників на всіх рівнях.	1 2 3 4 5
Загальна сума ____		
Низька порядність: сума від 10 до 22, помірна порядність: сума від 23 до 37, висока порядність: сума від 38 до 50.		
Загальна оцінка рівня довіри до керівництва		
Результативність керівництва: ____		
Порядність керівництва: ____		
Турбота керівництва про інших: ____		
Загальна оцінка		

Слабка довіра до керівництва: загальна сума від 30 до 69, помірна довіра до керівництва: загальна сума від 70 до 110, велика довіра до керівництва: загальна сума від 111 до 150.

Щоб оцінити стиль лідерства конкретного керівника, по якому проводиться опитування використовується друга анкета, наведена у таблиці 2.7, для з'ясування думки тих, з ким він працює. Ці питання засновані на факторах, які сприяють ефективності організацій і команд. По кожному з наведених питань працівник вибирає відповідь, в залежності від того, наскільки керівник відповідає, за думкою працівника, його повсякденній діяльності.

Шкала оцінок: 1 – зовсім не так; 2 – вірно незначно; 3 – вірно в деякій мірі; 4 – вірно в значній мірі; 5 – повністю вірно.

Відповіді кожного працівника будуть підсумовуватися разом з відповідями інших працівників для забезпечення конфіденційності опитування.

Таблиця 2.7

Оцінка лідерства

Результативність		
Ім'я лідера, по якому проводиться опитування ...		
1.	Формулює чіткий стратегічний напрям розвитку, який дозволяє нам перемагати на ринку.	1 2 3 4 5
2.	Допомагає людям зосередитися на кількох основних пріоритетах бізнесу і чітко поставлених цілях.	1 2 3 4 5
3.	Добивається загальної згоди про необхідні дії, а також щодо розподілу функцій і обов'язків.	1 2 3 4 5
4.	Формує у людей почуття цілеспрямованості і бажання досягти успіху.	1 2 3 4 5
5.	Своєчасно приймає рішення по важких проблемах.	1 2 3 4 5
6.	Надає людям ресурси і повноваження, необхідні їм для досягнення успіху.	1 2 3 4 5

7.	Використовує свої повноваження і надає особисту підтримку для розвитку і навчання інших людей.	1 2 3 4 5
8.	Вимагає від людей відповідності найвищим стандартам діяльності.	1 2 3 4 5
9.	Висловлює визнання тим і винагороджує тих, хто домагається успіху, і приймає заходів по відношенню до тих, хто не справляється зі своєю роботою (зворотний зв'язок, розвиток або звільнення).	1 2 3 4 5
10.	У цілому домагається результатів, які обіцяє.	1 2 3 4 5
Загальна сума ____		
Низька результативність лідера: сума від 10 до 22, помірна результативність лідера: сума від 23 до 37, висока результативність лідера: сума від 38 до 50.		
Порядність		
Ім'я лідера, по якому проводиться опитування ...		
11.	Слідує фірмовому стратегічному баченню і набору цінностей.	1 2 3 4 5
12.	Вимагає від співробітників організації відповідності найвищим етичним стандартам.	1 2 3 4 5
13.	Відкрито ділиться своїм баченням ситуації зі співробітниками на всіх рівнях (навіть якщо воно не співпадає з переконаннями і цінностями інших людей).	1 2 3 4 5
14.	Діє так, що це узгоджується цінностями і переконаннями, що він декларує.	1 2 3 4 5
15.	Сприймає реальність такою, яка вона є, коли стикається з гіркою правдою про нашу організацію, наші товари і наших співробітників.	1 2 3 4 5
16.	Створює такий клімат, в якому люди можуть, не побоюючись «репресій», відкрито і чесно вирішувати проблеми.	1 2 3 4 5

17.	Відкрито висловлює свої наміри і уникає будь-яких форм маніпулювання людьми у взаємовідносинах з ними.	1 2 3 4 5
18.	Прагне дотримуватися справедливості по відношенню до інших людей, коли виникають проблеми або важкі питання.	1 2 3 4 5
19.	Тримає слово, виконуючи свої зобов'язання перед людьми.	1 2 3 4 5
20.	У цілому поступає порядно.	1 2 3 4 5
Загальна сума ____		
Низька порядність: сума від 10 до 22, помірна порядність: сума від 23 до 37, висока порядність: сума від 38 до 50.		
Прояв турботи		
Ім'я лідера, по якому проводиться опитування ...		
21.	Працює над тим, щоб створити спільне бачення і почуття спільної мети.	1 2 3 4 5
22.	Вірить в те, що всі люди здатні багато на що, і дозволяє їм самостійно діяти.	1 2 3 4 5
23.	Намагається зрозуміти точку зору інших людей і проблеми, з якими вони стикаються.	1 2 3 4 5
24.	Прагне забезпечити підтримку тим, у кого не ладиться робота (навчання, інші вакансії, допомога і т.п.).	1 2 3 4 5
25.	Завжди відкритий для співробітників і готовий вступити з ними в діалог по головним діловим проблемам.	1 2 3 4 5
26.	Звертається до інших як до партнерів по бізнесу, розділяючи з ними ризик і винагороду.	1 2 3 4 5
27.	Проявляє турботу про людей і спілкується з ними не просто як із «засобами досягнення мети».	1 2 3 4 5
28.	Очікує від людей, що вони будуть домагатися результатів таким чином, щоб це узгоджувалося з цінностями організації.	1 2 3 4 5

29.	Намагається йти назустріч людям в їх потребах, щоб компенсувати ті кон'юнктурні вимоги, які до них пред'являють.	1 2 3 4 5
30.	У цілому проявляє турботу про співробітників на всіх рівнях.	1 2 3 4 5
Загальна сума ____		
Низька порядність: сума від 10 до 22, помірна порядність: сума від 23 до 37, висока порядність: сума від 38 до 50.		
Загальна оцінка рівня довіри до керівництва		
Результативність керівництва: ____		
Порядність керівництва: ____		
Турбота керівництва про інших: ____		
Загальна оцінка		
<i>Слабка довіра до керівництва: загальна сума від 30 до 69, помірна довіра до керівництва: загальна сума від 70 до 110, велика довіра до керівництва: загальна сума від 111 до 150.</i>		

Більшість фірм проводять активний пошук своїх фінансових ресурсів. Вони розуміють, що необхідний достатній капітал для того, щоб використовувати нові можливості, а також мати справу з конкурентами, які є у всіх організацій в певні моменти їх історії. Кожне значуще рішення оцінюється з точки зору необхідного капіталу. Однак, небагато фірм приділяють таку ж увагу «капіталу співробітництва» своєї організації. Довіра як форма капіталу може бути не менш важлива, ніж фінансові ресурси фірми. Як і фінансовий капітал, довіру слід охороняти і не допускати її витоку. Це особливо важливо, оскільки вона, втрачена одного разу, вкрай важко відновлюється. Подолання високих рівнів недовіри і всіх проблем, які вона породжує, може зайняти роки і потребувати величезних зусиль.

Розгляд довіри як форми капіталу робить очевидним той факт, що вона є активом, що надає конкурентну перевагу (так само, як і фінансовий капітал). Але, як і гроші, вона не панацея. Довіра – це просто ресурс, на який слід спиратися.

Вона не дає гарантії ділового успіху, але є духовним капіталом, який дозволяє іншим організаційним структурам, стратегіям і тактикам працювати набагато ефективніше.

Механізми, необхідні для підтримки довіри:

1. Формування довіри через керівництво. Дії керівників будь-якого рівня сильно впливають на довіру. Зміцнення або руйнування довіри в організації особливо залежить від керівників вищої ланки. Тому, хто хоче сформувати в організації культуру високої довіри, слід створити групу лідерів, в діях яких будуть виражені всі імперативи довіри. Такі лідери повинні вміти узгоджувати свої позиції, якщо вони розходяться з іншими, на основі імперативів.

2. Зміцнення довіри через архітектуру організації. Формальні структури організації і процеси, що проходять в ній, так само як і керівники, можуть як руйнувати, так і зміцнювати довіру. Тому, хто хоче створити організацію, засновану на довірі, слід уважно і послідовно розглянути структури, процес управління, політику і конкретні дії фірми. Всі ці фактори слід оцінити за ступенем впливу, що чиниться тим чи іншим з них на рівень довіри в організації (тобто вирішити, зміцнює даний фактор довіру, не впливає на довіру або руйнує її). Особливу увагу треба приділити формальним заходам, що зводяться до різного роду обмежень, що завжди розцінюються як недовіра керівництва до співробітників.

3. Побудова довіри через організаційну культуру. Організаційна культура відображає неформальні аспекти роботи фірми. Наприклад, в деяких фірмах замовчуються конфлікти і не заохочується відверте спілкування. Як і у випадку зі структурою, окремі пласти культури фірми або культура в цілому можуть підтримати або з часом зруйнувати довіру. Мета – створення культури, що зміцнює імперативи довіри.

2.5. Літературні джерела до другого розділу

1. Bushuyev S., Bushuieva V., Lazareva M., Zasukha I. Competence approach in development trust of Agile transformation. Journal of science. Lyon, France. ISSN 3475-3281. №23/2021 pp. 67-74.

2. Бушуєв, С. Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С. Д. Бушуєв, М.В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2014. – №20. – С. 11-16.

3. Лазарева, М.В. Выбор стратегии управления доверием для обеспечения успеха проектов [Текст] / М.В. Лазарева // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2015. - №1 (1110). – С. 166-172.

4. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 43-51.

5. Лазарева, М. В. Управление доверием на основе модели организационной компетентности [Текст] / М. В. Лазарева, С.Д. Бушуєв // Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Розвиток компетентності організації в управлінні проектами, програмами та портфелями проектів»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2014. – С. 114-115.

6. Бушуєв, С.Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С.Д. Бушуєв, М. В. Лазарева, // Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи»/ Відповідальний за випуск К.В. Кошкін. – Миколаїв: НУК, 2014. – С.42-45.

Висновки до розділу 2

1. Розглянуто довіру в організаціях як ключовий фактор успіху проектів та програм. Визначено основні категорії довіри у процесах реалізації проектів та програм. Наведено модель життєвого циклу довіри та її оцінки під

час реалізації проєктів. Класифіковано довіру по життєвому циклу проєкту, сформовано стратегію довіри та створено моделі оцінки довіри до стратегії, організації, процесу, продукту і результатів.

2. Розглянуто вплив довіри в організації на показники ефективності проєктів. Визначено найбільш важливі фактори, що впливають на формування довіри за п'ятьма компонентами довіри та відповідні їм коефіцієнти довіри. Запропоновано методику експертного оцінювання, за результатами якої коефіцієнти довіри розділяються на три категорії:

- категорія, що впливає на успіх проєктів (KSF);
- категорія, що впливає на ефективність управління реалізацією проєктів (KPI);
- категорія, що впливає на успіх проєктів (KSF) і на ефективність управління реалізацією проєктів (KPI).

Також наведено модель впливу довіри на результат проєктів і розглянуто стратегію управління довірою для забезпечення успіху проєктів.

3. Запропоновано методику розвитку компетентності команди та організації в контексті довіри, що дозволить підвищити ефективність управління й результативність проєктів. Створено моделі оцінки та розвитку компетентності в контексті довіри для команди проєкту й організації, які дають можливість досліджувати залежність між довірою та компетентністю й формувати рекомендації з розвитку. Побудовано «Модель програми розвитку компетентності організації в контексті довіри», що дозволяє візуалізувати зв'язок між компетентністю та довірою у часі й проводити аналіз поведінки системи в точках біфуркації.

4. Розглянуто методику практичного виміру рівня довіри в організації і наведено рекомендації по його корекції та підвищенню. Три імперативи – результативність, порядність взаємовідносин і прояв турботи – визначають рівень довіри. Мета керівництва у створенні організації з високим рівнем довіри включає в себе три взаємопов'язані складові: моделювання особистої поведінки,

що викликає довіру; створення управлінських команд, що користуються довірою; створення механізмів і практичних алгоритмів, що підтримують довіру.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1 Поведінка проєктно-орієнтованої системи в точці біфуркації

Організація являє собою організаційно-економічну соціальну систему, що має входи, виходи та деяку кількість зовнішніх зв'язків. Також організація, як система, – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісність, єдність [157].

У проєктно-орієнтованій системі (ПОС) значну частину діяльності складають проєкти і програми, управління якими здійснюється за допомогою застосування міжнародних стандартів управління проєктами. Безліч окремих проєктів, що здійснюються в ПОС, можуть починатися, виконуватися та завершуватися паралельно, створюючи конфліктну ситуацію з використання ресурсів компанії. Отже, до повноважень керівника проєкту входить керівництво персоналом, залученим для роботи в команді проєкту та визначення пріоритетів. Центральною концепцією управління для ПОС є проєктно-орієнтоване управління, яке збільшує гнучкість та динамічність компанії, децентралізує відповідальність функціональних керівників, забезпечує готовність компанії до організаційних змін та її безперервний розвиток [118, 51].

Система має поведінку, якщо вона здатна переходити з одного стану до іншого [41, 31]. У [141, 15] під поведінкою (функціонуванням) системи розуміється її дія в часі, а зміна структури системи в часі розглядається як еволюція системи.

На даний час розвиток організацій відбувається під впливом зовнішньої і внутрішньої турбулентності ринків, що обумовлені кризовими явищами. Під впливом турбулентності оточення здійснюються нелінійні процеси, які вимагають створення адекватних моделей поведінки організацій в подібних умовах та формування стратегій для забезпечення стійкості процесів розвитку. Розуміння внутрішньої структури і поведінки систем у точках біфуркації дає можливість побудувати адекватні моделі розвитку ПОС в умовах турбулентності ринків [27, 26].

Таким чином, створення моделі еволюції ПОС і дослідження її поведінки в точці біфуркації є актуальним науковим завданням.

Організація являє собою складну нелінійну детерміновану динамічну відкриту систему, що залежить від дуже великої кількості змінних (елементів), між якими є численні взаємозв'язки та поведінка якої важко піддається формалізації. Складні системи можуть із часом зазнавати значних змін, тобто еволюціонувати. Також на поведінку складних систем і зовнішнього середовища впливають випадкові фактори [141, 5].

Відкрита система функціонує в межах великих систем і характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Для динамічної системи однозначно визначено поняття стану, як множини деяких величин на даний момент часу, та заданий закон, що описує зміну (еволюцію) початкового стану з плином часу. За допомогою цього закону (закону еволюції) можливо за початковим станом прогнозувати майбутній стан динамічної системи [25, 11].

У нелінійній детермінованій системі виходи (результати дії, кінцеві стани) однозначно визначаються наданими на неї керуючими впливами, а також усі або деякі перетворення, які пов'язують вхідні величини, параметри станів і вихідні величини, є нелійними та описуються нелійними диференціальними рівняннями.

Нелінійні процеси розвитку нерівноважних систем вивчає один із провідних напрямків сучасної науки – синергетика, представлений такими дослідниками як Г. Хакен, Г. Ніколіс, І. Пригожин, І. Стенгерс, А. Баблоянц, С. П. Курдюмов, О. М. Князева та ін.

Синергетика – загальнонаукова теорія самоорганізації, що досліджує процеси саморозвитку у складних системах і націлена на пошук законів еволюції відкритих нерівноважних систем будь-якої природи. Німецький дослідник Г. Хакен ввів в обіг термін «синергетика», розглядаючи її як міждисциплінарну науку, пов'язану з різноманітними галузями фізики, хімії, біології та кібернетики. Синергетика вивчає взаємодії елементів системи, що призводять до

виникнення просторових, тимчасових або просторово-тимчасових структур в макроскопічних масштабах [169, 194].

Синергетика досліджує процеси переходу від хаосу до порядку та явища самоорганізації у природі та суспільстві. Предметом дослідження в синергетиці є нелінійні взаємодії, які можуть призводити до стрибкоподібних, катастрофічних змін станів системи [141, 289].

Основоположним механізмом, що забезпечує реалізацію нелінійності розвитку, виступає в синергетиці біфуркаційний механізм. На даний час математична теорія біфуркацій являє собою одну з галузей математики, що найшвидше розвивається та знаходить застосування в різних науках. Основи математичної теорії біфуркацій було створено А. Пуанкаре і О. М. Ляпуновим на початку 20 століття, а згодом розвинене О. О. Андроном і його школою, Е. Хопфом та ін.

Виникнення терміну біфуркація (від лат. *bifurcus* – роздвоєний) пов'язане з тим фактом, що динамічна система, поведінка якої в рівноважній області описується системою лінійних диференціальних рівнянь, які мають єдине рішення, при зміні параметрів до деякого критичного значення, досягає точки біфуркації – точки розгалуження можливих шляхів еволюції системи. У цей момент система переходить до нерівноважного стану, відповідно на рівні математичного опису йому відповідає перехід до нелінійних диференціальних рівнянь та розгалуження їх рішень. Біфуркація являє собою придбання нової якості руху динамічної системи при малій зміні її параметрів [131, 55].

У процесі свого розвитку (еволюції) організація постійно стикається з різноманітними проблемними ситуаціями, що породжуються як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. Завдяки адаптивним можливостям та володіючи певною стійкістю, вона справляється з постійно виникаючими викликами. Система не втрачає своєї ідентичності при вирішенні складних проблем, що може призвести до перебудови структури системи, корегування окремих функцій та заміни частини елементів. Але в міру накопичення змін у системі або при особливо сильному впливі флуктуацій, параметри системи приймають

порогові, критичні значення та настає криза системи. У такому стані ступінь її організованості різко знижується і вірогідність повернення до попереднього стабільного стану невелика.

Існує три варіанти розв'язання кризи системи:

1) розпад або загибель системи, при цьому її елементи захоплюють інші системи;

2) реформа — поступова перебудова ядра, генотипу системи, що веде до появи якісно нової системи;

3) революція — різка, стрибкоподібна зміна ядра системи, катастрофічний перехід з одного стану до іншого [141, 92].

У [169, 180-181] криза визначається як закономірний стан розвитку системи, що формується на попередніх її етапах; ослаблення життєвих сил системи, її нездатність зберігати стан рівноваги, досягати поставлених раніше цілей. Це не тільки неминуча, але і необхідна фаза розвитку системи, етап перебудови системи, здобуття нею стійкого вектору просування до нової якості, складне, комплексне явище, що охоплює систему.

У [157] відзначено, що моделювання кризових явищ є одним із ключових інструментів проактивного управління розвитком організації. Кризові точки життєвого циклу розвитку організацій можна охарактеризувати як фінансову кризу, економічну кризу, соціальну кризу та управлінську кризу. Ліквідація організації або подолання кризи за допомогою застосування інноваційних технологій та вихід на конкурентні позиції – два стандартних шляхи виходу з кризи. Кардинальна зміна стратегії організації необхідна під час виникнення загрози настання (симптому) кризи або після розгортання кризової ситуації. Керівництву організації, що опинилася у кризі, необхідно консолідувати зусилля персоналу щодо вживання заходів з повернення до ефективної виробничої й управлінської діяльності, а також провести аналіз ситуації, яка склалася та розробити довгострокову стратегію, що передбачає трансформацію організації.

Першочергові завдання, які необхідно вирішити для подолання кризи:

- безпосереднє виживання;

- пошук партнерів;
- мотивація творчості;
- отримання корисних синергетичних ефектів;
- формування підходів і принципів ефективної діяльності;
- забезпечення активної залученості співробітників до здійснення антикризових заходів;
- повнота реалізації місії.

Впровадження проектного підходу до існуючої моделі управлінських бізнес-процесів дає можливість вирішити ці завдання з мінімальними витратами. Проектні методи вирішення кризових проблем дозволяють консолідувати розробку, планування, реалізацію і контроль витрачання коштів для проведення заходів із локалізації кризових явищ, а також дають можливість отримання організацією конкурентних переваг [2, 278].

Моделювання організації як ПОС дозволяє відобразити її розвиток і функціонування при нелінійних змінах та дає змогу описати проходження точки біфуркації з точки зору перебігу деякого процесу.

Розглянемо концептуальну модель поведінки ПОС в точці біфуркації, яку зображено на рис.3.1

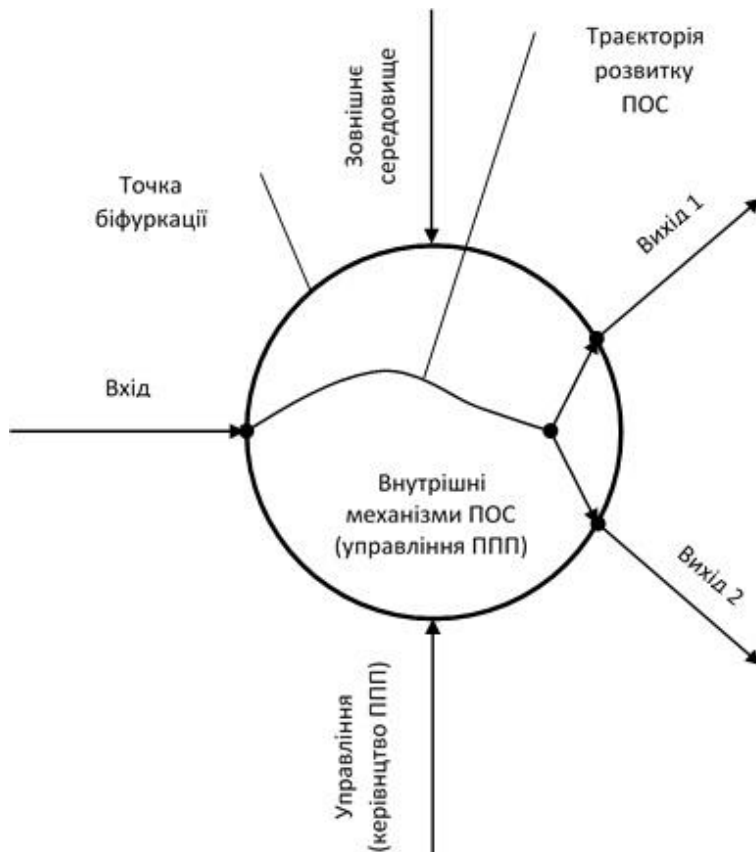


Рис. 3.1. Концептуальна модель поведінки ПОС в точці біфуркації

У моделі зображено за яких умов виникають переходи від входу до виходів, враховано вплив зовнішнього середовища та управління (керівництво проектами, програмами та портфелями), показано внутрішні механізми ПОС (управління проектами, програмами та портфелями).

Згідно [203] керівництво проектами, програмами та портфелями (ППП) визначається як складова корпоративного управління, що пов'язана з проектами, програмами та портфелями і як правило здійснюється топ-менеджментом організації. Відповідно, управління ППП – це складова системи управління організацією, що пов'язана з проектами, програмами та портфелями, яка зазвичай виконується керівниками різних рівнів постійних та тимчасових підрозділів організації. Отже керівництво ППП в якості управління ПОС забезпечує її цілеспрямовану поведінку за зміни умов зовнішнього середовища або умов її функціонування. Від поведінки керівництва ППП залежить за яким зі сценаріїв буде проходити траєкторія розвитку ПОС. Як зазначено у [28], стійкість організацій по відношенню до зовнішніх і внутрішніх викликів і

проблем залежить від здатності керівництва ППП правильно та завчасно здійснювати зміну парадигми управління в точках біфуркації.

Опишемо еволюцію ПОС за допомогою диференціальних рівнянь з параметрами, оскільки для них можливі біфуркації, які призводять до того, що еволюція системи буває непередбачуваною. Нехай стан ПОС характеризується кінцевим набором чисел x_1, x_2, x_3 , де x_1 – роботи проєктів, x_2 – зв'язки проєктів, x_3 – структури проєктів та деяким керуючим параметром μ , де μ – інтегральний індекс довіри. Інтегральний індекс довіри формується з усіх елементів системи, тобто він складається з рівня довіри до організації з боку зовнішнього середовища та рівня довіри співробітників до керівництва. Зміна керуючого параметру μ впливає на змінну \bar{x} .

Числа x_1, x_2, x_3 є координатами точки, яка рухається у фазовому просторі або фазовими змінними тривимірного фазового простору. Стан точки, яка рухається у фазовому просторі, визначається двома векторами: вектором $\bar{x} = (x_1, x_2, x_3)$, що задає її геометричне положення, та вектором швидкостей (фазова швидкість) $\bar{v} = (v_1, v_2, v_3)$, де $v_1 = \frac{dx_1}{dt}$, $v_2 = \frac{dx_2}{dt}$, $v_3 = \frac{dx_3}{dt}$.

Швидкість зміни вектору \bar{x} в часі задається диференціальним рівнянням:

$$\frac{d\bar{x}}{dt} = \bar{f}(\bar{x}, \mu) \quad (3.1)$$

Стационарна рівновага ПОС описується наступним рівнянням:

$$\frac{d\bar{x}}{dt} = \bar{f}(\bar{x}, \mu) = 0 \quad (3.2)$$

Стационарним рівноважним станом ПОС, в якому вона перебуває при даному управлінні μ , є рішення $\bar{x} = \bar{x}(\mu)$ рівняння (3.2) при заданому параметрі μ .

Оскільки ПОС перебуває у стані рівноваги достатньо тривалий час, то необхідно вміти визначати, наскільки стійка ця рівновага. Стійкість означає прагнення системи зберігати свій досягнутий стан, тобто прагнення системи навіть у випадку її слабкого еволюціонування (тобто змінна \bar{x} злегка змінюється в часі) мати значення змінної $\bar{x} = \bar{x}(t)$ близькі до вихідного рівноважного значення $\bar{x}(\mu)$ [50].

Також зі стаціонарних рівноваг при зміні керуючого параметру μ від значення $\mu < \mu_0$ до значення $\mu > \mu_0$ можуть народжуватися періодичні рівноваги і виникає особливий тип біфуркації, який називається біфуркація народження циклу або біфуркація Андронова-Хопфа, а μ_0 є точкою біфуркації народження циклу. Виникає збудження автоколивань у динаміці системи. Система не може довго знаходитися у стані колишньої стійкої (стаціонарної) рівноваги та при $\mu > \mu_0$ рівновага вже стає нестійкою. Отже, система переміститься до стійкої періодичної рівноваги – граничного циклу. Біфуркаційна теорема Андронова-Хопфа, наведена у [115, 85] і [179, 19], описує основний результат, який характеризує зміни поведінки стійкості системи при зміні μ .

Однією з найважливіших особливостей динамічних систем із розмірністю фазового простору, яка дорівнює трьом або більше трьох є те, що система може стати хаотичною, а на фазовій площині виникає так званий дивний атрактор. Згідно з теорією біфуркацій, нерідко навіть незначні зміни значень керуючих параметрів можуть призвести до катастрофічних змін в еволюції системи [50, 29].

Інтегральний індекс довіри було обрано в якості керуючого параметру, тому що довіра є основою ефективної інтеграції та її формування є однією зі стратегічних цілей організації. Для ефективного функціонування системи необхідно виконання найважливішої умови – наявності довіри в цій системі, яка об'єднує всі її елементи, тому що, навпаки, відсутність довіри руйнує систему [31]. Оскільки ПОС має періодичне рішення за певних значень параметру (інтегральний індекс довіри), то для моніторингу рівня довіри в організації та розробки заходів щодо його підвищення необхідно вимірювати значення довіри в динаміці. Для цього до програми розвитку організації долучається проєкт із формування довіри, розглянутий автором у [103].

3.2. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри

Дослідження малих груп відноситься до найстарішої галузі соціальної психології, що найбільш інтенсивно розробляється в теперішній час. Групова психологія вивчає проблеми взаємодії людей у межах невеликих об'єднань, що

виникли або внаслідок розпоряджень соціальної структури, або за емоційними вподобаннями [91, 3].

Довіра формується в малих групах та між малими групами і є одним з параметрів успішності проєктів розвитку організацій. Формування та підтримка високого рівня довіри дає змогу уникнути великої кількості помилок за рахунок ефективного зворотного зв'язку та знизити спротив персоналу в проєктах розвитку організацій.

Довіра поєднує всі елементи організаційної системи, а відсутність довіри руйнує систему. Отже, довіра – основа ефективної інтеграції, що забезпечує узгоджену і скоординовану взаємодію між ключовими організаційними структурами та структурами управління проєктами, програмами та портфелями [103, 46]. Для візуалізації рівня довіри в організації використовують когнітивні моделі.

Формування та розвиток довіри в організації – актуальна проблема, особливо в період кризи. Більшість організаційних проблем можна вирішити завдяки підвищенню рівня довіри, що є складовою організаційної культури. Ігнорування фактору довіри в проєктах розвитку організацій призводить до чималих ризиків, що мають вплив на бюджет, час виконання проєктів та їх успіх.

Таким чином, створення когнітивних карт довіри та дослідження на них поведінки малих груп є актуальною науковою проблемою, вирішення якої дає можливість збільшити ефективність управління та результативність проєктів.

Головними причинами, що обумовлюють популярність такої галузі соціально-психологічного знання, як психологія малих груп, на думку [91] є:

- 1) неможливість адекватно досліджувати особистість, пояснювати своєрідність її складних життєвих прояв без змістовного розкриття того соціального і психологічного середовища (контексту), в якому вона живе і розвивається і яким є, насамперед, малі групи;

- 2) дослідження малих груп дають змогу проведення експерименту, що достатньо суворо контролюється та здійснення якого в деяких інших галузях соціальної психології є досить проблемним;

3) знаходження закономірностей функціонування малих груп сприяє кращому розумінню процесів, які відбуваються у великих групах, що значно менш доступні для емпіричного дослідження;

4) запити різних галузей соціальної практики, які обумовлені різноманітністю викликів з боку динамічно змінного світу.

Саме завдяки дослідженню малих груп ми можемо отримати відповіді на такі актуальні на сьогодні питання, як:

- механізми функціонування подібних груп;
- ефективний підбір та координація дій їх членів;
- секрет майстерного управління ними [91, 3-4].

На протязі більш ніж ста років існування експериментальної соціальної психології дослідники малих груп не раз зверталися до визначення поняття «мала група», сформувавши при цьому велику кількість різноманітних дефініцій, що інколи навіть суперечили одна одній.

За Р. Бейлзом, мала група – це будь-яка кількість осіб, що знаходяться у взаємодії одна з одною у вигляді однієї безпосередньої зустрічі або ряду зустрічей, при яких кожен член групи отримує деяке враження або сприйняття кожного іншого члена.

Згідно М. Шоу, мала група – це дві або більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа впливає та підпадає під вплив кожної іншої особи. Групу характеризує: деяка тривалість існування; наявність загальної мети або цілей; розвиток групової структури хоча б у рудиментарному вигляді; усвідомлення індивідами, що входять до групи, свого членства в ній.

За Р. Брауном, важливою ознакою малої групи є усвідомлення її існування (саме як цілого) іншими особами, що знаходяться поза групою. Мала група – це елемент навколишнього світу з усіма наслідками, що випливають звідси, тобто всілякі впливи, взаємодії, протидії і т. п.

Згідно Г.М. Андрєєвої, в малій групі суспільні відносини виступають у вигляді безпосередніх особистих контактів. У дослідженнях цього науковця

робиться акцент на зв'язку малої групи з суспільством, мала група розглядається як соціальна група.

Так як природа малих груп досить складна, то у [91] наголошується на необхідності двох підходів до її трактування: з боку соціальної складової (за Г.М. Андреевою) та з боку психологічної складової (за М. Шоу).

Згідно Дж. Катценбаху і Д. Сміту, команда – це особливий, специфічний вид малої соціальної групи високого рівня розвитку з вираженою цільовою спрямованістю, інтенсивною взаємодією членів та з високою продуктивністю. Команда характеризується малою кількістю людей (можливий об'єм – від 2 до 25, але звичайно не більше 10 осіб) зі взаємодоповнюючими вміннями, що пов'язані єдиним задумом. Члени команди прагнуть до загальних цілей та розділяють відповідальність за їх досягнення [91, 13].

За [157], команда проєкту – це група осіб, що підтримує керівника проєкту у виконанні робіт проєкту для досягнення цілей проєкту.

Згідно [28], команда проєкту представляє собою спільність осіб, що регулярно взаємодіють між собою для досягнення певної мети проєкту та яка вважає себе за одне ціле, відмінне від інших груп та окремих працівників. Лише деякі з проєктів бувають успішними без ефективної команди проєкту, навіть якщо вони володіють найкращими інформаційними системами та мотиваційним стилем.

Завдання менеджера проєкту при формуванні команди проєкту – зібрати разом групу людей та розвинути в них командне почуття, щоб вони могли разом працювати, застосовуючи встановлені загальні цінності і норми, досягаючи мети проєкту. Без командного почуття група людей – набір окремих особистостей. Таким чином, ускладнити створення команди може те, що люди, які ніколи до цього не працювали разом, повинні почати спільно швидко і ефективно працювати над виконанням завдання, якого ніхто з них не виконував раніше. Заважати людям у повній мірі приймати участь у роботі команди може те, що кожен член команди є особистістю, що має свої власні турботи, а не тільки грає свою «роль» у команді. Якщо ці турботи розділяються, це сприяє виконанню

загальних ідей та підтримці певного рівня довіри. На ефективність роботи групи може також негативно вплинути надмірна згуртованість її членів та наявність великої кількості рівнів статусу.

Довіра формується в малих соціальних групах, таких як команда проєкту. Рівень довіри відображує здатність команди виявити відмінності в цінностях і думках та поводитися з ними відповідно. Незгода в команді може виникнути у будь-якій ситуації. Можливість відкрито признати конфлікт та знайти його рішення шляхом обговорення залишає шанси на успіх команди. Довіра передуює відкритому спілкуванню та повинна розвиватися менеджером проєкту від початку проєкту. Довіра у великій ступені впливає на задоволення та мотивацію робітників. При наявності довіри можливо запобігти розвитку конфлікту. Для створення відкритих і довірчих робочих відносин, команда повинна вирішувати емоційні проблеми кожного із членів та будь-які міжособистісні проблеми, що виникають [28, 93-97].

Когнітивне моделювання – це один із класів імітаційного моделювання, який є основою для побудови і дослідження когнітивної карти системи, що вивчається. З цією метою застосовується теорія графів, зокрема орієнтовані зважені та функціональні графи. Цей математичний апарат надає можливість працювати з даними якісного і кількісного типів та є зручним для використання при аналізі розвитку і функціонування соціально-економічних систем.

В управлінні проєктами когнітивне моделювання дає змогу:

- досліджувати проблеми, що характеризуються нечіткими факторами і взаємозв'язками;
- планувати майбутній стан проєкту (організації) зважаючи на можливості розвитку, ресурси та засоби, що є на сьогоднішній день;
- враховувати зміни зовнішнього середовища;
- моделювати інформаційні впливи;
- мати змогу управляти конфліктами;
- застосовувати у своїх інтересах об'єктивно сформовані тенденції розвитку ситуації.

Моделі проєктів із вбудованими в них механізмами аналізу, відбору і формалізації уроків та кращої практики для подальшого їх використання називаються когнітивними моделями проєктів [2, 95-96].

Щоб створити когнітивну модель поточного стану проєкту, використовується класична модель опису слабоструктурованих систем у вигляді орієнтованого зваженого графу. У цьому графі вершини представляють собою базисні фактори системи, за допомогою термінології яких описуються процеси в системі, також визначаються безпосередні зв'язки між факторами. Вплив факторів, в залежності від додаткових умов, може бути посилюючим (позитивним), послаблюючим (негативним) або змінного знаку. Когнітивна карта відображає взаємний вплив факторів один на одного та являє собою інструмент для побудови ситуаційних моделей, що використовуються при прийнятті управлінських рішень.

Слабкими ланками цього підходу є:

- неможливість детально описати характер та динаміку змін взаємних впливів факторів в залежності від змін у системі;
- неможливо описати всі моделі конкретних ситуацій, що призвели до порушення базисних параметрів проєкту внаслідок їх унікальності;
- особливості суб'єктивного виміру показників взаємного впливу факторів, що утворюють даний поточний стан проєкту;
- можливий недостатній досвід і компетентність в галузі управління проєктами фахівця, який будує когнітивну карту.

Когнітивне моделювання дозволяє спеціалістам отримувати нові знання про множину можливих змін системи завдяки структуризації і переробці інформації якісного характеру. Когнітивна карта відтворює поточний стан організації та нагромаджує погляди фахівців, більшість з яких ніколи не взаємодіяли між собою. При побудові когнітивної карти обов'язково має враховуватись думка кожного учасника процесу: він повинен бути впевнений, що може вплинути на стратегію організації. Таким чином, щоб побудувати когнітивну модель, необхідно визначити взаємний вплив зацікавлених сторін і

те, що визначає їх поведінку в процесі виконання проєкту, тобто інформацію та досвід, що має кожна зацікавлена сторона [2, 97-98].

Розглянемо проєкт розвитку організації, протягом якого проводився моніторинг рівня довіри в організації. На проєкт впливала велика кількість зацікавлених сторін, які було поділено на дві групи – внутрішні та зовнішні. Клієнтів, ринок, державу, партнерів і конкурентів було віднесено до зовнішніх зацікавлених сторін, а до внутрішніх – вище керівництво організації, персонал організації та команду проєкту. Внутрішні зацікавлені сторони мали найбільший вплив на прийняття рішення про запуск проєкту та на його результати. Тобто успіх проєкту розвитку організації залежав від таких факторів, як:

- вплив вищого керівництва організації (вище керівництво повинне розуміти значущість проєкту розвитку організації для компанії);

- вплив персоналу організації, що міг би призвести до провалу проєкту, якщо б цей вплив недооцінили (персонал найважче сприймає зміни, що несе в собі проєкт розвитку організації);

- вплив команди проєкту, від професійності якої залежав успіх проєкту.

У даному проєкті команда проєкту, вище керівництво і персонал розглядалися як малі соціальні групи. Менеджер проєкту був відповідальним за формування довіри в команді, керівник організації, відповідно, за формування довіри між малими соціальними групами. Протягом життєвого циклу проєкту було проведене дослідження динаміки формування довіри в малій групі (на прикладі команди проєкту) та між малими групами (на прикладі взаємодії трійки зацікавлених сторін – вище керівництво, персонал і команда проєкту). Для цього на початку кожної фази проєкту та у його кінці було проведене експертне оцінювання працівників організації та визначено рівень довіри.

Для визначення рівня довіри в команді проєкту було використано три групи індикаторів довіри, запропоновані у [36].

Перша група – індикатори довіри керівника до підлеглого:

- делегування важливих завдань;

- делегування повноважень та можливості прийняття рішень для виконання поставлених завдань;

- розумний рівень контролю за роботою;
- врахування думки при прийнятті рішень;
- добра оцінка роботи;
- сприйняття ідей з підвищення ефективності роботи;
- повага як до особистості;
- повага як до професіонала.

Друга група – індикатори довіри підлеглого до керівника:

- докладання зусиль для реалізації стратегій, визначених керівником;
- надання якісного зворотного зв'язку;
- надання ідей з розвитку організації;
- надання правдивої, повної інформації про власну роботу та роботу свого підрозділу;

- повага як до особистості;
- повага як до професіонала.

Третя група – індикатори довіри до колеги/співробітника:

- допомога (за можливості) з власної ініціативи в реалізації поставлених завдань;

- надання правдивого зворотного зв'язку про результати роботи;
- сумісна робота над пропозиціями з розвитку організації;
- повага як до професіонала;
- повага як до особистості.

Відзначені вище індикатори було оцінено кожним зі членів команди в проміжку від 0 до 1 та визначено середнє значення по всіх індикаторах, що характеризує середній рівень довіри в команді проєкту.

Для визначення рівня довіри між малими групами було використано три групи індикаторів довіри, наведені вище, та оцінено кожним з членів трьох малих груп в проміжку від 0 до 1. По кожній малій групі визначено середнє значення

по відповідній групі індикаторів. Також визначено середні значення по всіх індикаторах, що характеризує середній рівень довіри між малими групами.

На основі отриманих даних для аналізу довіри в організації було побудовано когнітивні карти довіри. На рисунках 3.2-3.6 наведено когнітивні карти довіри в команді проєкту розвитку організації по фазах життєвого циклу проєкту. Відповідно, на рисунках 3.7-3.11 – когнітивні карти довіри між малими групами в проєкті розвитку організації по фазах життєвого циклу проєкту.

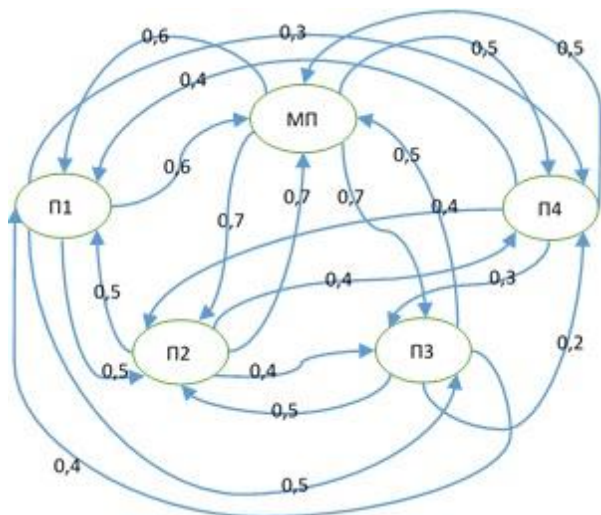


Рис. 3.2. Початок 1-ї фази «Початок проєкту» (середній рівень довіри – 0,5)

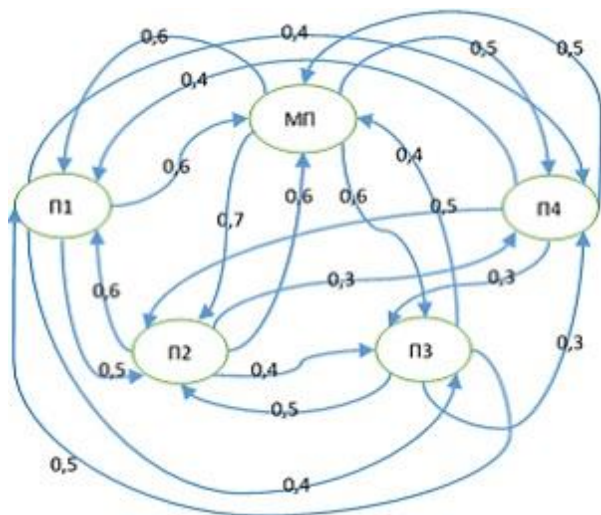


Рис. 3.3. Початок 2-ї фази «Організація та підготовка» (середній рівень довіри – 0,5)

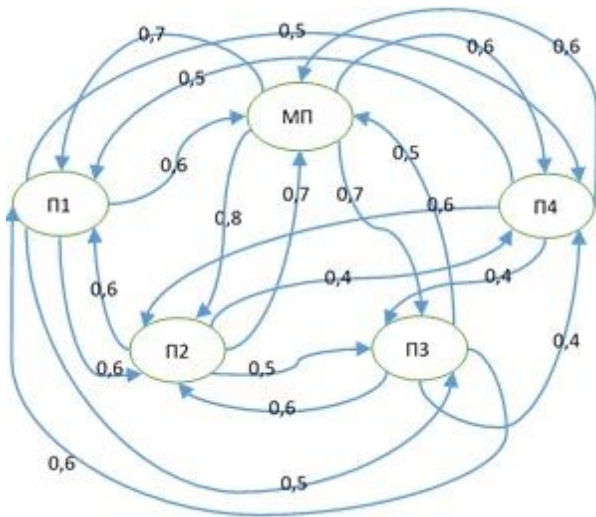


Рис. 3.4. Початок 3-ї фази «Виконання робіт» (середній рівень довіри – 0,6)

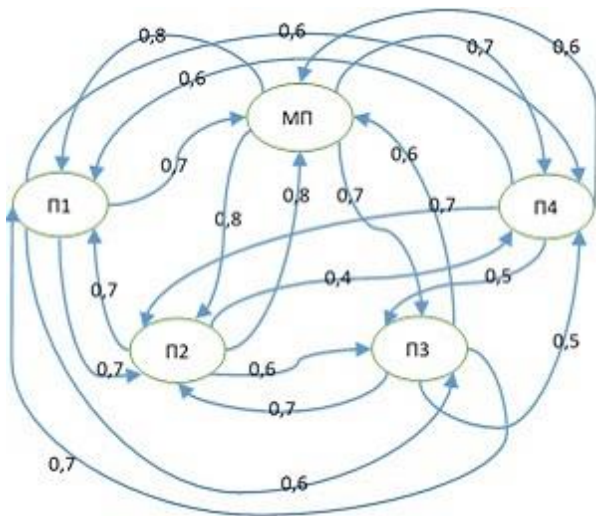


Рис. 3.5. Початок 4-ї фази «Завершення проекту» (середній рівень довіри – 0,7)

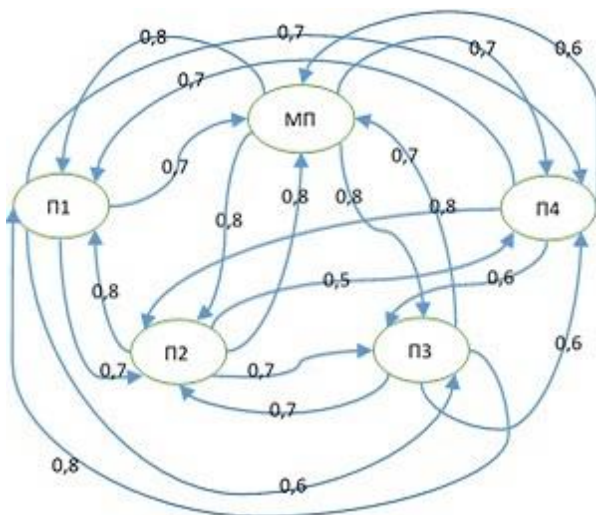


Рис. 3.6. Кінець проекту (середній рівень довіри – 0,7)



Рис. 3.7. Початок 1-ї фази «Початок проекту» (середній рівень довіри – 0,5)



Рис. 3.8. Початок 2-ї фази «Організація та підготовка» (середній рівень довіри – 0,6)



Рис. 3.9. Початок 3-ї фази «Виконання робіт» (середній рівень довіри – 0,7)



Рис. 3.10. Початок 4-ї фази «Завершення проєкту» (середній рівень довіри – 0,7)



Рис. 3.11. Кінець проєкту (середній рівень довіри – 0,7)

На картах довіри в команді проєкту овалом позначено членів команди проєкту, а в середині овалу вказано посаду та/або прізвище працівника: менеджер проєкту (МП), працівник 1 (П1), працівник 2 (П2), працівник 3 (П3), працівник 4 (П4). Відповідно, на картах довіри між малими групами овалом позначено малу групу, а в середині овалу вказано назву малої групи. Дуги показують відношення довіри одного суб'єкта до іншого. Вага кожного відношення визначає рівень довіри одного працівника до іншого або між малими групами (визначається індексом довіри). Значення вказується в проміжку від 0 до 1 (0 – повна відсутність довіри, 1 – абсолютна довіра).

Протягом п'яти фаз проєкту було побудовано та проаналізовано карти довіри в команді та між малими групами. На початку першої фази «Початок проєкту», незважаючи на досить високий середній рівень довіри – 0,5, як в

команді так і між малими групами виявилися суттєві слабкі місця. Таким чином, аналіз карт довіри перед початком проєкту дав змогу вищому керівництву вжити заходів зі зміцнення рівня довіри, акцентуючи увагу на низькому рівні довіри між окремими працівниками в команді та між малими групами. Подальший аналіз карт довіри на початку кожної з фаз проєкту і своєчасне реагування керівництва дали змогу наприкінці проєкту вийти на середній рівень довіри – 0,7 і збільшити рівень довіри між окремими працівниками в команді та між малими групами. Проєкт розвитку організації виявився успішним завдяки своєчасній реакції керівництва на проблеми з довірою між співробітниками організації.

3.3. Розвиток стратегічної довіри в управлінні проєктами

Однією з ключових проблем, з якими стикаються сучасні організації під час управління проєктами, є необхідність виправдовувати постійно зростаючі очікування зацікавлених сторін. Як наслідок цього, управління проєктами стає все більшою мірою пов'язане з людськими факторами, основними з яких є лідерство, мотивація, довіра та управління відносинами. Також зростає важливість поведінкових компетенцій для менеджерів проєктів, їх співробітників та керівників всіх рівнів. Загальновідомо, що проєкти і програми виконуються людьми, і саме люди є одним з головних ресурсів та основою успіху в управлінні проєктами [203].

Стратегія проєкту – це погляд з «висоти пташиного польоту» на те, як досягти бачення/цілей організації в якійсь точці майбутнього. Стратегія переглядається на різних проміжках часу (наприклад, на стадії розробки системи життєвого циклу проєкту, під час життєвого циклу та на кожній з його фаз), а також у певних сферах проєкту (наприклад, у постачанні). Якщо мета проєкту – надати цінності зацікавленим сторонам, то стратегія проєкту – це загальне бачення шляху з досягнення мети [202]. Оскільки найчастіше проєкти і програми є інструментами для реалізації стратегії, то вони повинні бути узгоджені зі стратегією і стратегічними цілями організації. Вище керівництво разом з менеджерами проєктів, програм і портфелів розробляють місію, бачення і стратегію організації у галузі управління проєктами, інформують про них

зацікавлені сторони, здійснюють моніторинг та контроль. У свою чергу менеджери та персонал проєктів діють відповідно [203].

Стратегічна довіра до організації базується на сукупному сприйнятті компанії усіма зацікавленими сторонами на основі власного розуміння її діяльності, цілей та обґрунтованості її стратегії. Стратегічна довіра формується як сукупність багатьох факторів, ключовими з яких є: стратегічний потенціал організації, ефективність її діяльності в минулому, ступінь довіри до вищого керівництва організації (насамперед до генерального директора) та інформованість зацікавлених сторін про стратегію організації (рис. 3.12) [178].

Стратегічний потенціал організації у сприйнятті зацікавлених сторін є одним з ключових факторів стратегічної довіри до неї. На стратегічний потенціал впливають такі фактори як ступінь опрацювання стратегії організації та ефективність процесу стратегічного планування. Стратегія організації повинна містити в собі далекосяжні погляди на її розвиток і конкретний план досягнення стратегічних цілей і реалізації відповідних проєктів [190]. Високий рівень стратегічної довіри в організації дає можливість уникнути великої кількості помилок за рахунок ефективного зворотного зв'язку та знизити спротив персоналу. Формування і розвиток стратегічної довіри в процесах впровадження проєктів є одним з ключових факторів успіху проєктів.



Рис. 3.12 Стратегічний потенціал організації, ефективність її діяльності

Компоненти стратегічного управління тісно взаємопов'язані і спрямовані на майбутній успіх організації. Стратегічне управління вимагає міцних зв'язків між місією організації, її цілями, стратегією і перетворенням її в життя. Місія визначає загальні цілі організації. Мета визначає глобальні завдання в рамках призначення. Глобальні завдання визначають конкретні завдання. Стратегії вимагають здійснення дій та завдань.

Розглянемо чотири кроки стратегічного планування. В ідеалі процес стратегічного управління, представлений на рис. 3.13 складається з чотирьох операцій:

1. Аналіз і визначення місії організації.
2. Постановка довгострокових цілей і завдань.
3. Аналіз і розробка стратегій для їх досягнення.
4. Здійснення стратегії через проєкти.

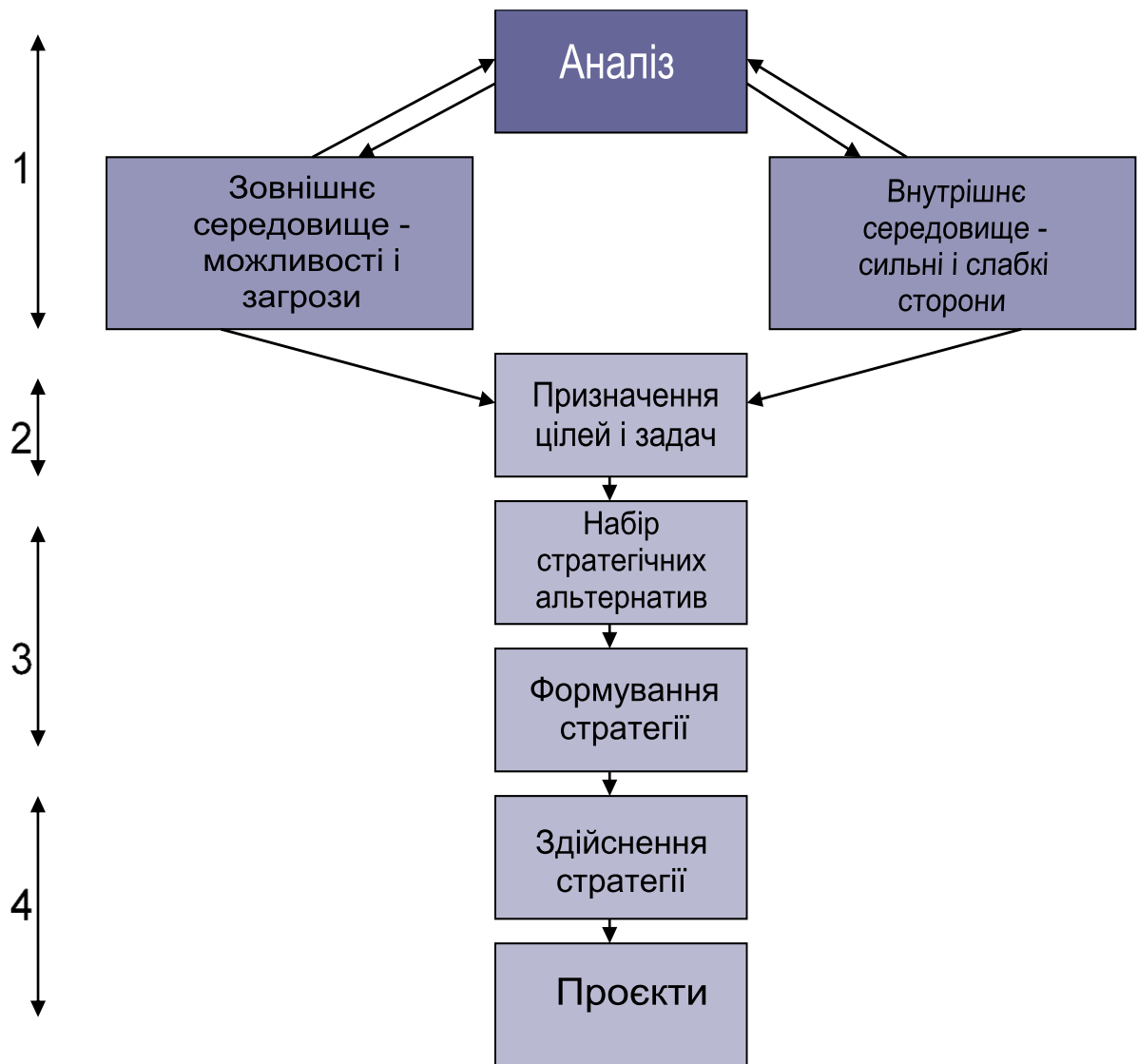


Рис. 3.13. Процес стратегічного управління

Розглянемо перший крок стратегічного планування – аналіз і визначення місії організації. Місія визначає «чим ми хочемо стати» або сенс існування організації. Місія визначає масштаб і сферу діяльності організації. Місією організації повинні чітко уявляти всі співробітники.

Традиційні елементи місії – основні продукти і послуги, позначення споживачів, на яких розраховані ці послуги, визначення ринку і географічної сфери діяльності. Крім того, в письмовому викладі місії компанії часто позначені філософія організації, ключові технології, репутація компанії.

Розглянемо другий крок стратегічного планування – постановка довгострокових цілей і завдань. Цілі представляють місію організації в конкретній, специфічній і вимірюваній формі. Організаційні цілі визначають

(більш дрібні) цілі для всіх рівнів організації. Цілі визначають напрямок, в якому, на думку менеджерів, повинна розвиватися компанія. Цілі докладно відображають: куди йде компанія і коли вона їх досягне.

Цілі кожного рівня відображають загальну мету, і чим нижче рівень, тим більш детальні цілі. Характеристика цілей наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика цілей

S	Конкретна	Чітка конкретизація при постановці цілей
M	Вимірювана	Встановлюйте ключові показники ефективності (КРІ), що піддаються виміру
A	Досяжна	Визначте кожному ціль для виконання
R	Реалістична	Визначте, що реально можна зробити з наявними ресурсами
T	Тимчасова	Визначте, коли може бути досягнута мета, тобто тривалість

Розглянемо третій крок стратегічного планування – аналіз і формулювання стратегій для досягнення цілей. Формулювання стратегії відповідає на питання, що необхідно зробити для досягнення мети. Формулювання стратегії включає визначення і оцінку альтернатив, необхідних для досягнення мети, і вибір найкращої альтернативи. Перший крок – це реалістична оцінка минулого і теперішнього положення компанії. На цьому етапі зазвичай відбувається аналіз «хто клієнти» і «як вони бачать свої потреби».

Наступний етап – це оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища. Які внутрішні сильні і слабкі сторони компанії?

Конкурентні методи визначення ефективності іноді використовуються для оцінки поточного і майбутнього напрямків. Можливість і загроза є зворотною стороною одна одної. Тобто, загрозу можна розглядати, як можливість, і навпаки.

Прикладами усвідомленої загрози можуть бути уповільнення темпів економічного розвитку, життєвий цикл, валютний курс або урядове

регулювання. Типовими можливостями зазвичай є підвищення попиту, виникнення ринків і демографія. Головне – спробувати спрогнозувати фундаментальні зміни і зберегти активність. Така оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища відома як SWOT-аналіз (сильні і слабкі сторони, можливості та загрози).

На основі цього аналізу визначаються критичні моменти і портфель стратегічних альтернатив. Ці альтернативи порівнюються з вже наявними портфелем і ресурсами; потім обираються стратегії, які повинні сприяти основній місії і цілям організації.

Формулювання стратегії завершується постановкою численних цілей і завдань, які розподіляються між відділами і підрозділами нижчого рівня або окремими працівниками.

Розглянемо четвертий крок стратегічного планування – здійснення стратегії через проекти. Здійснення стратегії відповідає на питання, як вона буде реалізована на основі наявних ресурсів. У концептуальній схемі здійснення стратегії бракує структури і дисципліни, які існують при формулюванні стратегії. Здійснення стратегії вимагає дій і завершення задач; останні часто представляють цінні для місії компанії проекти. Тому при здійсненні стратегії необхідно звертати увагу на кілька ключових аспектів.

По-перше, завершення завдання вимагає розподілу ресурсів. Часто здійснення проектів розглядається, як доповнення, а не як невід'ємна частина стратегічного процесу управління. Однак множинні цілі створюють конфліктність у потребі організаційних ресурсів.

По-друге, здійснення проекту вимагає формальної і неформальної організації, яка доповнює і підтримує стратегію і проекти. Повноваження, відповідальність і виконання залежать від організаційної структури і культури.

По-третє, системи планування і контролю повинні стежити за тим, щоб при виконанні проекту ефективно здійснювалися певні дії, необхідні для проведення стратегії.

По-четверте, основним фактором успіху проєкту буде мотивація співробітників. І, нарешті, область, якій останнім часом приділяється все більше уваги, – це пріоритетність проєктів.

Розглянемо труднощі, що пов'язані зі стратегічним плануванням.

У складних проєктах часто виникають проблеми з ресурсами. Більшість організацій, як правило, веде відразу кілька проєктів одночасно. Кількість великих і малих проєктів в портфелі майже завжди перевищує наявні ресурси. Це перевантаження неминуче призводить до плутанини і неефективного використання мізерних організаційних ресурсів. Наявність складнощів і недовомовленостей на стадії впровадження проєкту тільки посилюють проблему пріоритетного розподілу ресурсів.

Це сильно псує морально-психологічний клімат в організації і підриває довіру до проєкту, так як буває дуже важко зрозуміти таку невизначену систему. Оточення організації з декількома проєктами також стикається з серйозними проблемами, якщо немає системи пріоритетів, яка чітко ув'язана зі стратегічним планом.

При відсутності в організації належної стратегії, велика частина зусиль офісу управління проєктами (ОУП) буде витрачатися даремно. До числа стратегічних помилок можна з повним правом віднести впровадження в організації непридатних стратегій.

Для того, щоб приносити користь організації, ОУП зобов'язаний сприяти формуванню належного портфеля проєктів, що представляє таку комбінацію проєктів, сумарний ефект від якої можна вважати необхідним і достатнім для досягнення поставлених перед організацією цілей.

Крім того, ОУП повинен вміти швидко і рішуче вирішувати конфлікти, пов'язані з розподілом ресурсів між проєктами. Для цього ОУП, зокрема, повинен постаратися переконати керівників департаментів не проштовхувати нові проєкти без урахування можливостей організації забезпечити їх необхідними ресурсами.

Зазначені дві основні місії ОУП для своєї реалізації вимагають відповідного навчання керівників, вироблення єдиної мови, що дозволяє їм розглядати всю організацію в комплексі. ОУП повинен брати участь в створенні нових навичок стратегічного планування, усувати протиріччя в політиці керівників департаментів.

Роль ОУП – це роль диспетчера, покликаного вирішувати проблеми пов'язані з: ресурсним забезпеченням, багатозадачним використанням ресурсів, розподіленням ресурсів між проєктами і нарешті однією з головних проблем – обмеженості ресурсів при виконанні проєктів.

Розглянемо головні аспекти проблеми ресурсного забезпечення.

В силу специфіки професії, керівникам проєктів постійно доводиться працювати в умовах невизначеності. Оскільки будь-який проєкт являє собою сукупність завдань, які ніколи раніше не доводилося вирішувати точно в такому ж обсязі, в ідентичних умовах і з використанням повністю аналогічних методів, то керівник проєкту завжди повинен бути готовий до того, що в ході виконання проєкту далеко не все вдається зробити так, як спочатку планувалося.

Часто суть проблеми криється в тому, що керівники проєктів переконані в нездійсненності поставлених перед ними завдань. Кожен з них з моменту запуску проєкту передбачає, що йому доведеться витримувати жорстоку боротьбу за необхідні ресурси. У нього також немає ніякої впевненості в тому, що вдасться зберегти за собою виділені ресурси протягом необхідного часу.

Проблеми починаються з того, що робота керівників функціональних департаментів оцінюється результатами, досягнутими їх службами у вирішенні поставлених перед ними завдань. Наприклад, керівника департаменту продажів оцінюють за вмінням забезпечити задані обсяги продажів; керівника департаменту логістики – за своєчасністю доставок; менеджера з закупівель – за виконанням кошторису закупівель, за вартістю закуплених виробів і матеріалів, за якістю роботи постачальників і т.д.

Керівники департаментів і департаменти постійно відчувають тиск з боку генерального директора або ЦК директорів компанії. На них також тиснути

споживачі, вимагаючи кращого виконання зобов'язань компанії, і конкуренти, змушуючи компанію швидше впроваджувати зміни. Буває, що один підрозділ вказує на інші, бачачи в них винуватців своїх труднощів, і призводить логічні обґрунтування того, що не справляється з дорученою справою через погану роботу суміжників.

Для того, щоб чинити опір тиску, який випробують з усіх боків, керівники департаментів змушені постійно вносити в роботу щось нове, а кожна така зміна тягне за собою запуск хоча б одного проєкту. Оскільки ресурси організації обмежені, майже кожен проєкт стикається з тим, що ресурси, потрібні для його виконання, вже зайняті в інших проєктах.

Логічною відповіддю розпорядників ресурсів на постійні вимоги щодо ресурсного забезпечення проєктів є ЦК утримуватися від ініціювання нових проєктів до тих пір, поки не вивільняться відповідні ресурси. Але така порада неприйнятна для керівника підрозділу, чия робота оцінюють за результатами поточного кварталу або року. Тому вони починають насідати на розпорядників ресурсів з вимогами передати потрібні ресурси саме їм.

З іншого боку, в умовах обмеженості ресурсів, на їх розпорядників тиснуть ті, кому ці ресурси вже виділені, з вимогами не відбирати їх. Відповідно, починаються численні зустрічі та наради зацікавлених сторін, на яких керівники компанії змушені виступати в ролі арбітрів. Іноді деяким підрозділам вдається домогтися перерозподілу ресурсів на свою користь, але конфлікти, що виникли на цьому, не можна вважати вичерпаними на досить довгий час. Вони просто відкладаються до наступної наради у керівництва компанії.

У таких умовах розпорядники ресурсів вдаються до багатозадачності використання ресурсів, часто виявляються невдалими, або просто розпорошують ресурсні пули між численними проєктами. Обидва таких рішення мають найруйнівніші наслідки для організації.

Багатозадачним називають таке використання деякого ресурсу, коли він одночасно застосовується для вирішення більш ніж одного завдання. Прикладом може служити випадок, коли менеджер з персоналу протягом місяця розподіляє

свій час між роботами по декількох проєктах. У самій багатозадачності немає нічого поганого. Багато керівників вважають багатозадачність роботи цілком обґрунтованою, що дозволяє забезпечити зайнятість виконавців і більш ефективно використовувати найбільш цінні кадри. Цей режим стає неприйнятним тільки в тому випадку, коли в результаті його застосування починає зростати сумарна тривалість проєктів, в роботі по яких вдаються до багатозадачності використання ресурсів.

Деякі керівники департаментів стверджують, що більшість їх проєктів забезпечено спеціально виділеними для них ресурсами. Разом з тим, після перевірки розподілу ресурсів, з'ясовується, наприклад, що фахівці певного профілю, яких, припустимо, в компанії всього четверо, закріплені за кількома проєктами. Очевидно, що будь-який з цих проєктів, якщо він допускає одночасну роботу всіх чотирьох осіб, був би завершений набагато швидше, якби всі вони були за ним закріплені.

Розподілення наявних ресурсів з метою задоволення запитів деяких керівників департаментів, які бажають просувати власні проєкти, має ті ж негативні наслідки, що і неправильне застосування багатозадачного режиму роботи, а саме – подовження сумарної тривалості виконання всієї сукупності проєктів.

У компаніях керівники проєктів відчують гігантські труднощі, обумовлені конфліктами навколо виділення трудових та інших ресурсів, затримками у виконанні робіт, непостійністю складу команд виконавців. Людський капітал, яким володіє організація, вимагає не менше акуратного з собою звернення, ніж її фінанси.

З усього сказаного вище випливає висновок про те, що стратегічне планування в багатьох організаціях страждає від відсутності належних колективних зусиль і кооперації, особливо, в тих випадках, коли мова йде про управління проєктами в масштабах всієї організації.

Такими проблемами є:

- Відсутність єдиної мови спілкування між керівниками організації. Кожен з них схильний заломлювати своє бачення інтересів компанії через призму власного досвіду та інтересів того функціонального напрямку, за який він безпосередньо відповідає. У них відсутнє глибоке, загальне розуміння інтересів і особливостей організації, як єдиного цілого;

- Політика організації (корпоративна культура і культура управління проектами) і застосовані в ній методи оцінки керівників орієнтовані на окремі функціональні напрямки, інтереси яких часто суперечать між собою та завданням усієї організації. Такі оцінки змушують керівників функціональних напрямків просувати виконання власних проектів, незалежно від наявності або відсутності всіх необхідних для їх завершення ресурсів;

- Відсутність у керівників департаментів навичок вироблення стратегій, здатних залучити до робіт всю команду вищих керівників організації, що відповідають її цілям, впровадження яких забезпечено готівкою або запланованими ресурсами;

- Ігнорування в стратегіях наявності в організації систем, що вийшли з-під контролю. Якщо ж керівник намагається вдосконалити будь-яку систему, не відновивши її керованість, то це неминуче веде до настання хаосу в організації.

У багатьох компаніях, де існують ОУП, присутні згадані вище проблеми, але керівники офісів вважають, що вони не в змозі їх контролювати. Але якщо ігнорувати глибинні причини існуючих проблем, то персонал ОУП змушений боротися тільки з їх зовнішніми проявами, залишаючи коріння проблем недоторканими. Такий підхід настільки ж малоефективний, як симптоматичне лікування в медицині, що веде до того, що, симптоми захворювання, які вдалося таким способом усунути, повертаються знову, хвороба прогресує, і пацієнт, врешті-решт, стає інвалідом або навіть помирає. Хвороба повинна бути вирвана з коренем, бо, в іншому випадку, вона рано чи пізно вб'є пацієнта. Те ж саме відноситься до ОУП і, часом, до організацій в цілому, які приречені, якщо не будуть усунені глибинні причини проблем, що вони долають.

ОУП має відмінні можливості для виправлення непридатної практики роботи організації, що існувала в ній багато років. Він зобов'язаний цим займатися, щоб зберегти увагу до себе з боку керівництва, довівши йому здатність позитивно впливати на діяльність організації. Головним пріоритетом для ОУП має бути надання керівництву компанії допомоги в забезпеченні кращого управління проектами, що мають величезне значення для всієї організації.

Розглянемо основні системи компанії, які повинні бути охоплені стратегічним плануванням. У компанії можна виділити ряд обов'язкових, взаємозалежних між собою функціональних підрозділів, департаментів і служб (підсистем), наявність яких необхідна для досягнення поставлених перед нею цілей. Наприклад, служба збуту повинна ефективно продавати товари і послуги організації, операційні служби повинні забезпечити прийом замовлень і їх проходження через всі інші підрозділи, відділ закупівель повинен замовити і придбати всі необхідні матеріали і комплектуючі вироби і т.д. Якщо хоча б один з функціональних підрозділів не справляється зі своєю роботою, порушується весь процес діяльності організації.

Усі функціональні служби працюють злагоджено, щоб приносити гроші на банківський рахунок організації. Тому проекти, що виконуються, повинні сприяти вдосконаленню організації, тобто збільшувати грошові надходження або давати інші, відчутні корисні результати, що відповідають цілям організації.

У більшості організацій конфлікти в управлінні проектами виникають в зв'язку з тим, що окремі функціональні служби намагаються вирішувати власні, приватні задачі і оптимізувати тільки свою діяльність. Кожна служба переконана в тому, що діє виключно в інтересах організації, але, як відомо, умови локального і глобального оптимуму можуть істотно відрізнятись і суперечити один одному.

До числа структурних елементів (підсистем) компанії відносяться:

- Центр компетенції;
- ОУП або служба управління проектами, що відповідає за впровадження будь-яких змін в масштабах організації, включаючи розробку нових і модернізацію існуючих продукції і послуг;

- Фінансові підрозділи, що займаються оцінками діяльності підприємства – є власниками всіх кількісних оцінок;
- Департамент маркетингу – висловлюючись образно, ця служба зайнята тим, що «приманює качок клювати зерно на своєму полі, причому бажано, щоб качки прилітали з лапами, змазаними клеєм, що не дозволяє, їм летіти геть» і його підрозділ – служба збуту – веде «відстріл качок, що сидять. Будь-хто, хто вважає це простою справою, ніколи не стане гарним продавцем»;
- Департамент логістики – встановлює і підтримує зв'язки між постачальниками покупних виробів, виробництвом продукції та кінцевими користувачами;
- Департамент HR – відповідає за забезпечення в масштабах підприємства належної зацікавленості персоналу, поваги і взаєморозуміння між співробітниками, необхідними для досягнення поставлених перед організацією цілей;
- Служба ІТ (інформаційних технологій) – впроваджує нові процедури і більш досконалі правила роботи;
- Операційні служби – контролюють потоки товарів і послуг, включаючи покупки.

Не принижуючи інші служби, необхідні в будь-якій успішній організації, наприклад, бухгалтерію, що проводить розрахунки за рахунками або по заробітній платі, треба мати на увазі, що в цих підрозділах рідко виникають серйозні проблеми, і тому їх не розглядають в якості обов'язкових об'єктів стратегічного планування. Крім того, в більшості організацій ці підрозділи входять до складу оперативних або фінансових служб. Перераховані вище служби і функції відносяться до обох аспектів діяльності організацій – виробничої та ринкової.

Керівництво організації несе відповідальність за формування та підтримання в ній високого рівня довіри, а формування довіри є однією із стратегічних цілей, що здійснює стратегію розвитку організації в цілому. Стратегічна довіра є базовим фактором формування успіху проектів. Таким чином, розвиток

стратегічної довіри в управлінні проектами є актуальною науковою проблемою, вирішення якої дає можливість збільшити ефективність управління та результативність проєктів.

3.4. Літературні джерела до третього розділу

1. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 43-51.

2. Лазарева, М. В. Поведінка проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 24. – С. 36-41.

3. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Компетентнісне управління проектами розвитку в умовах нестабільного оточення»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2015. – С. 150-151.

4. Лазарева, М. В. Поведінка проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології та взаємодії». – К.: КНУ ім. Шевченка, 2015. – С. 136-138.

5. Лазарева, М. В. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Проекти в умовах глобальних загроз, ризиків і викликів»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. . – К.: КНУБА, 2016. – С. 140-141.

6. Лазарева, М. В. Розвиток стратегічної довіри в управлінні проектами [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Розвиток компетенцій проектного управління в умовах кризи»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. . – К.: КНУБА, 2017. – С. 114-115.

Висновки до розділу 3

1. Побудовано концептуальну модель поведінки ПОС в точці біфуркації та модель еволюції ПОС, що дозволяють відобразити і проаналізувати зв'язки та взаємодії між елементами системи та отримати фазовий портрет системи або її фазову траєкторію. Також описано стаціонарну рівновагу системи і її стійку періодичну рівновагу (граничний цикл) з точками біфуркації. Таким чином, створені моделі дають можливість проводити аналіз і розробляти раціональні сценарії прийняття рішень з метою підтримання стійкості процесів розвитку організацій у динамічному оточенні.

2. Розглянуто проєкт розвитку організації протягом якого проводився моніторинг рівня довіри в організації і побудовано когнітивні карти довіри в команді проєкту та когнітивні карти довіри між зацікавленими сторонами. Формування та аналіз карт довіри дає змогу побачити слабкі ланки в організації та вжити заходів, щодо їх усунення. Тобто, при зниженні рівня довіри керівництву організації необхідно здійснити екстрені заходи зі зміцнення довіри – провести спеціально присвячені цьому заходи, які можна порівняти із заходами зі згуртування команди. Моніторинг рівня довіри, виявлення проблем в цій галузі та постійна підтримка кредиту довіри співробітників на достатньо високому рівні є одним з головних завдань керівництва, рішення якого забезпечує досягнення успіху проєктів і збільшення конкурентоспроможності організації.

3. Високий рівень стратегічної довіри в організації дає можливість уникнути великої кількості помилок за рахунок ефективного зворотного зв'язку та знизити спротив персоналу. Формування і розвиток стратегічної довіри в процесах впровадження проєктів є одним з ключових факторів успіху проєктів. Таким чином, розвиток стратегічної довіри в управлінні проєктами є актуальною науковою проблемою, вирішення якої дає можливість збільшити ефективність управління та результативність проєктів.

РОЗДІЛ 4. ЗАСТОСУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

4.1. Впровадження моделей та методів управління довірою в проєктах розвитку кафедри управління проєктами КНУБА

Розглянемо проєкт розвитку організації, протягом якого проводився моніторинг рівня довіри в організації. На проєкт впливала велика кількість зацікавлених сторін – внутрішні та зовнішні. Клієнтів, ринок, державу, партнерів і конкурентів було віднесено до зовнішніх зацікавлених сторін, а до внутрішніх – вище керівництво організації, персонал організації та команду проєкту. Найбільший вплив на прийняття рішення про запуск проєкту та на його результати мали внутрішні зацікавлені сторони. Фактори, від яких залежав успіх проєкту розвитку організації: вплив вищого керівництва організації; вплив персоналу організації, що міг би призвести до провалу проєкту, якщо б цей вплив недооцінили; вплив команди проєкту, від професійності якої залежав успіх проєкту.

У даному проєкті команда проєкту, вище керівництво і персонал розглядалися як малі соціальні групи. Менеджер проєкту був відповідальним за формування довіри в команді, керівник організації, відповідно, за формування довіри між малими соціальними групами. Протягом життєвого циклу проєкту було проведене дослідження динаміки формування довіри в малій групі (на прикладі команди проєкту) та між малими групами (на прикладі взаємодії трійки зацікавлених сторін – вище керівництво, персонал і команда проєкту). Для цього на початку кожної фази проєкту та у його кінці було проведене експертне оцінювання працівників організації та визначено рівень довіри. Паралельно протягом життєвого циклу проєкту рівень довіри зацікавлених сторін оцінювався з точки зору п'яти компонент: довіра до стратегії; довіра до організації; довіра до процесу; довіра до продукту; довіра до результату і визначався інтегральний показник довіри. Також проводилася оцінка довіри за

методикою Р.Б. Шо через імперативи довіри (результативність, порядність, прояв турботи).

Для визначення рівня довіри в команді проєкту було використано три групи індикаторів довіри.

Перша група – індикатори довіри керівника до підлеглого:

- делегування важливих завдань;
- делегування повноважень та можливості прийняття рішень для виконання поставлених завдань;
- розумний рівень контролю за роботою;
- врахування думки при прийнятті рішень;
- добра оцінка роботи;
- сприйняття ідей з підвищення ефективності роботи;
- повага як до особистості;
- повага як до професіонала.

Друга група – індикатори довіри підлеглого до керівника:

- докладання зусиль для реалізації стратегій, визначених керівником;
- надання якісного зворотного зв'язку;
- надання ідей з розвитку організації;
- надання правдивої, повної інформації про власну роботу та роботу свого підрозділу;
- повага як до особистості;
- повага як до професіонала.

Третя група – індикатори довіри до колеги/співробітника:

- допомога (за можливості) з власної ініціативи в реалізації поставлених завдань;
- надання правдивого зворотного зв'язку про результати роботи;
- сумісна робота над пропозиціями з розвитку організації;
- повага як до професіонала;
- повага як до особистості.

Відзначені вище індикатори було оцінено кожним зі членів команди в проміжку від 0 до 1 та визначено середнє значення по всіх індикаторах, що характеризує середній рівень довіри в команді проєкту.

Для визначення рівня довіри між малими групами було використано три групи індикаторів довіри, наведені вище, та оцінено кожним з членів трьох малих груп в проміжку від 0 до 1. По кожній малій групі визначено середнє значення по відповідній групі індикаторів. Також визначено середнє значення по всіх індикаторах, що характеризує середній рівень довіри між малими групами.

На основі отриманих даних для аналізу довіри в організації було побудовано когнітивні карти довіри. На рисунках 4.1-4.5 наведено когнітивні карти довіри в команді проєкту розвитку організації по фазах життєвого циклу проєкту. Відповідно, на рисунках 4.6-4.10 – когнітивні карти довіри між малими групами в проєкті розвитку організації по фазах життєвого циклу проєкту.

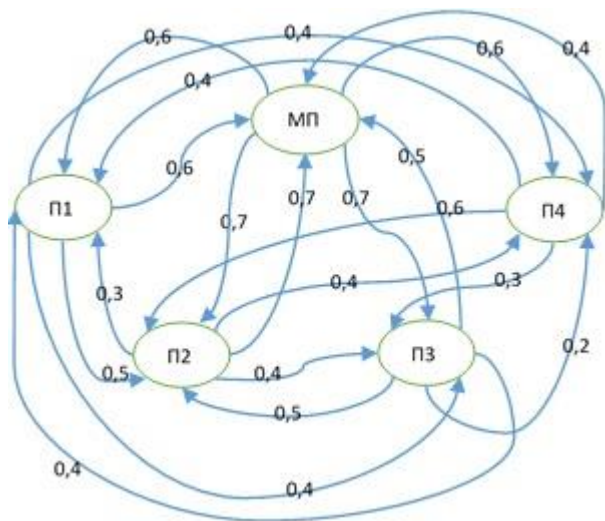


Рис. 4.1. Початок 1-ї фази «Початок проєкту» (середній рівень довіри – 0,48)

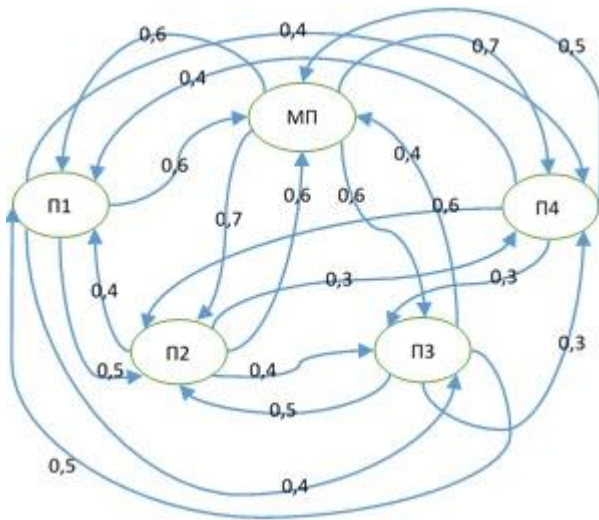


Рис. 4.2. Початок 2-ї фази «Організація та підготовка» (середній рівень довіри – 0,49)

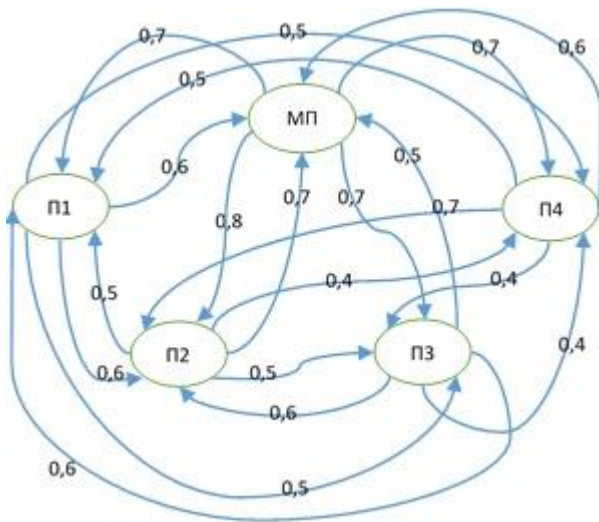


Рис. 4.3. Початок 3-ї фази «Виконання робіт» (середній рівень довіри – 0,58)

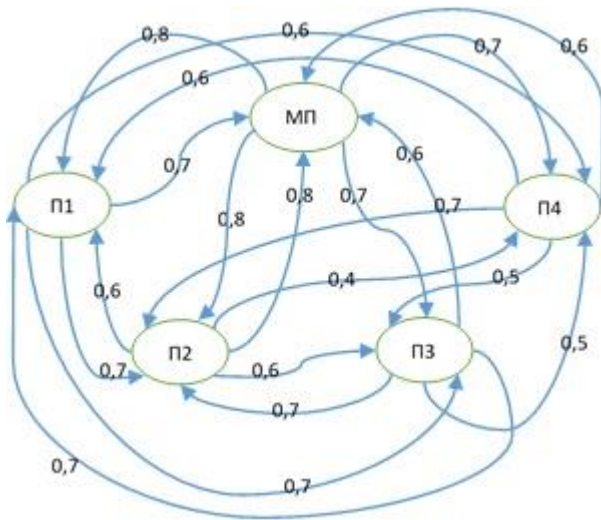


Рис. 4.4. Початок 4-ї фази «Завершення проєкту» (середній рівень довіри – 0,65)

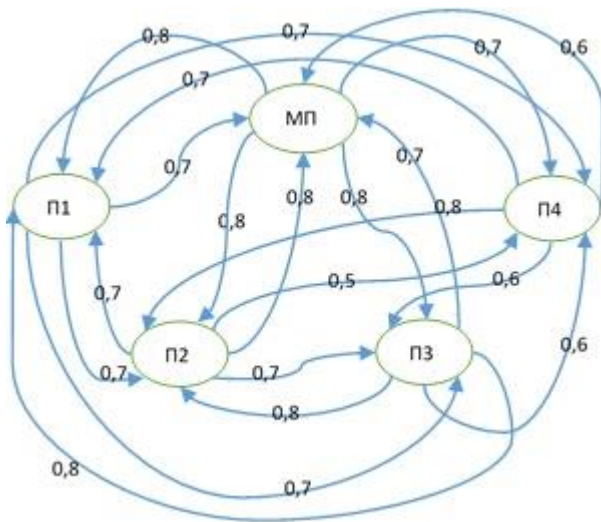


Рис. 4.5. Кінець проєкту (середній рівень довіри – 0,71)



Рис. 4.6. Початок 1-ї фази «Початок проєкту» (середній рівень довіри – 0,47)



Рис. 4.7. Початок 2-ї фази «Організація та підготовка» (середній рівень довіри – 0,50)



Рис. 4.8. Початок 3-ї фази «Виконання робіт» (середній рівень довіри – 0,63)



Рис. 4.9. Початок 4-ї фази «Завершення проекту» (середній рівень довіри – 0,68)



Рис. 4.10. Кінець проєкту (середній рівень довіри – 0,73)

На картах довіри в команді проєкту овалом позначено членів команди проєкту, а в середині овалу вказано посаду та/або прізвище працівника: менеджер проєкту (МП), працівник 1 (П1), працівник 2 (П2), працівник 3 (П3), працівник 4 (П4). Відповідно, на картах довіри між малими групами овалом позначено малу групу, а в середині овалу вказано назву малої групи. Дуги показують відношення довіри одного суб'єкта до іншого. Вага кожного відношення визначає рівень довіри одного працівника до іншого або між малими групами (визначається індексом довіри). Значення вказується в проміжку від 0 до 1 (0 – повна відсутність довіри, 1 – абсолютна довіра).

Протягом п'яти фаз проєкту було побудовано та проаналізовано карти довіри в команді та між малими групами. На початку першої фази «Початок проєкту», незважаючи на досить високий середній рівень довіри, як в команді так і між малими групами виявилися суттєві слабкі місця. Таким чином, аналіз карт довіри перед початком проєкту дав змогу вищому керівництву вжити заходів зі зміцнення рівня довіри, акцентуючи увагу на низькому рівні довіри між окремими працівниками в команді та між малими групами. Подальший аналіз карт довіри на початку кожної з фаз проєкту і своєчасне реагування керівництва дали змогу наприкінці проєкту вийти на середній рівень довіри – 0,7 і збільшити рівень довіри між окремими працівниками в команді та між малими групами.

Протягом п'яти фаз проєкту було проведене експертне оцінювання інтегрованого показника довіри за п'яти компонентами, довіри до керівництва і загального рівня довіри в організації за імперативами довіри. Результати оцінювання наведено у таблицях 4.1-4.3.

Проєкт виявився успішним завдяки регулярному моніторингу рівня довіри і своєчасній реакції керівництва на проблеми з довірою між співробітниками організації.

Таблиця 4.1

Сумарна таблиця оцінки довіри (за методикою Р.Б. Шо)

Оцінка довіри в організації	1 фаза	2 фаза	3 фаза	3 фаза	4 фаза	5 фаза
Виявляють довіру один до одного	20	22	27	28	30	34
Досягають результатів	19	21	26	27	31	32
Поступають порядно	19	22	25	29	29	30
Виявляють турботу про інших	21	22	24	26	28	30
Загальна сума всіх оцінок довіри	79	87	102	110	118	125
Загальна оцінка довіри: <i>Низький рівень довіри: загальна оцінка 32-74, помірний рівень довіри: загальна оцінка 75-117, високій рівень довіри: загальна оцінка 118-160.</i>						

Таблиця 4.2

Сумарна таблиця оцінки довіри до керівництва (за методикою Р.Б. Шо)

Оцінка довіри до керівництва	1 фаза	2 фаза	3 фаза	3 фаза	4 фаза	5 фаза
Результативність керівництва	25	32	34	37	39	41
Порядність	27	30	33	38	39	43
Турбота керівництва про інших	23	25	30	37	39	40

Загальна сума всіх оцінок довіри	75	87	97	112	117	124
Загальна оцінка довіри до керівництва:						
<i>Низький рівень довіри: загальна оцінка 32-74, помірний рівень довіри: загальна оцінка 75-117, високій рівень довіри: загальна оцінка 118-160.</i>						

Таблиця 4.3

Інтегрований показник довіри

Оцінка довіри в організації	1 фаза	2 фаза	3 фаза	3 фаза	4 фаза	5 фаза
Довіра до стратегії	4	5	7	7	8	8
Довіра до організації	5	5	6	7	7	7
Довіра до процесу	4	5	5	6	7	8
Довіра до продукту	5	5	6	6	7	8
Довіра до результату	4	4	5	6	7	8
Інтегрований показник довіри	4,4	4,8	5,8	6,4	7,2	7,8
Загальна оцінка довіри:						
<i>Низький рівень довіри: загальна оцінка 1-3, помірний рівень довіри: загальна оцінка 4-6, високій рівень довіри: загальна оцінка 7-10.</i>						

4.2. Впровадження моделей та методів у Київміськбуді

Розглянемо проект розвитку організації, протягом якого проводився моніторинг рівня довіри в організації. На проект впливала велика кількість зацікавлених сторін – внутрішні та зовнішні. Клієнтів, ринок, державу, партнерів і конкурентів було віднесено до зовнішніх зацікавлених сторін, а до внутрішніх – вище керівництво організації, персонал організації та команду проекту. Найбільший вплив на прийняття рішення про запуск проекту та на його результати мали внутрішні зацікавлені сторони. Фактори, від яких залежав успіх проекту розвитку організації: вплив вищого керівництва організації; вплив персоналу організації, що міг би призвести до провалу проекту, якщо б цей вплив

недооцінили; вплив команди проєкту, від професійності якої залежав успіх проєкту.

У даному проєкті команда проєкту, вище керівництво і персонал розглядалися як малі соціальні групи. Менеджер проєкту був відповідальним за формування довіри в команді, керівник організації, відповідно, за формування довіри між малими соціальними групами. Протягом життєвого циклу проєкту було проведене дослідження динаміки формування довіри в малій групі (на прикладі команди проєкту) та між малими групами (на прикладі взаємодії трійки зацікавлених сторін – вище керівництво, персонал і команда проєкту). Для цього на початку кожної фази проєкту та у його кінці було проведене експертне оцінювання працівників організації та визначено рівень довіри. Паралельно протягом життєвого циклу проєкту рівень довіри зацікавлених сторін оцінювався з точки зору п'яти компонент: довіра до стратегії; довіра до організації; довіра до процесу; довіра до продукту; довіра до результату і визначався інтегральний показник довіри. Також проводилася оцінка довіри за методикою Р.Б. Шо через імперативи довіри (результативність, порядність, прояв турботи).

Для визначення рівня довіри в команді проєкту було використано три групи індикаторів довіри.

Перша група – індикатори довіри керівника до підлеглого:

- делегування важливих завдань;
- делегування повноважень та можливості прийняття рішень для виконання поставлених завдань;
- розумний рівень контролю за роботою;
- врахування думки при прийнятті рішень;
- добра оцінка роботи;
- сприйняття ідей з підвищення ефективності роботи;
- повага як до особистості;
- повага як до професіонала.

Друга група – індикатори довіри підлеглого до керівника:

- докладання зусиль для реалізації стратегій, визначених керівником;
- надання якісного зворотного зв'язку;
- надання ідей з розвитку організації;
- надання правдивої, повної інформації про власну роботу та роботу свого підрозділу;

- повага як до особистості;
- повага як до професіонала.

Третя група – індикатори довіри до колеги/співробітника:

- допомога (за можливості) з власної ініціативи в реалізації поставлених завдань;

- надання правдивого зворотного зв'язку про результати роботи;
- сумісна робота над пропозиціями з розвитку організації;
- повага як до професіонала;
- повага як до особистості.

Відзначені вище індикатори було оцінено кожним зі членів команди в проміжку від 0 до 1 та визначено середнє значення по всіх індикаторах, що характеризує середній рівень довіри в команді проєкту.

Для визначення рівня довіри між малими групами було використано три групи індикаторів довіри, наведені вище, та оцінено кожним з членів трьох малих груп в проміжку від 0 до 1. По кожній малій групі визначено середнє значення по відповідній групі індикаторів. Також визначено середнє значення по всіх індикаторах, що характеризує середній рівень довіри між малими групами.

На основі отриманих даних для аналізу довіри в організації було побудовано когнітивні карти довіри. На рисунках 4.11-4.15 наведено когнітивні карти довіри в команді проєкту розвитку організації по фазах життєвого циклу проєкту. Відповідно, на рисунках 4.16-4.20 – когнітивні карти довіри між малими групами в проєкті розвитку організації по фазах життєвого циклу проєкту.

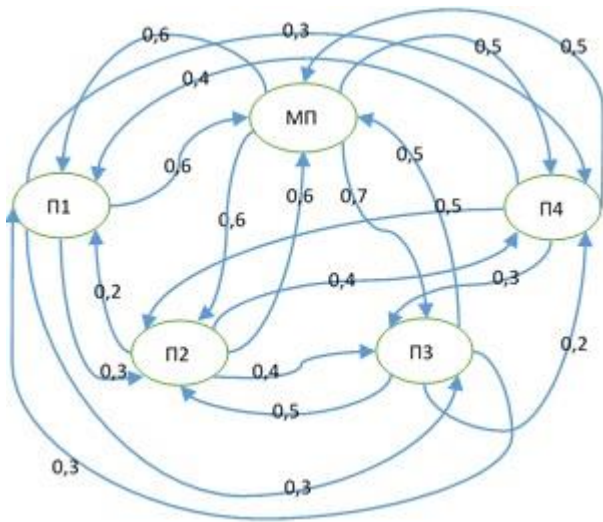


Рис. 4.11. Початок 1-ї фази «Початок проєкту» (середній рівень довіри – 0,44)

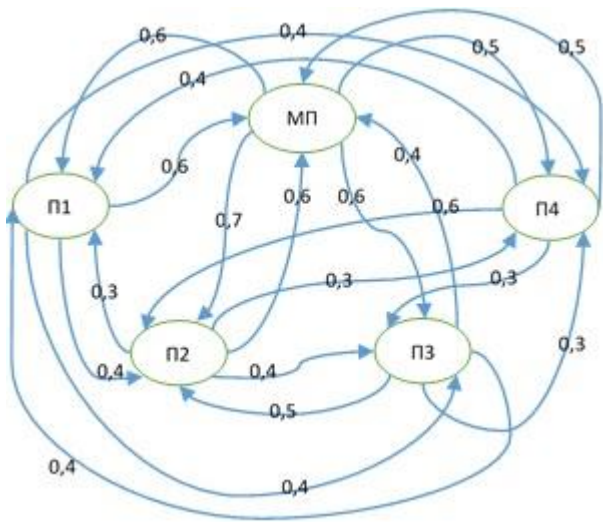


Рис. 4.12. Початок 2-ї фази «Організація та підготовка» (середній рівень довіри – 0,46)

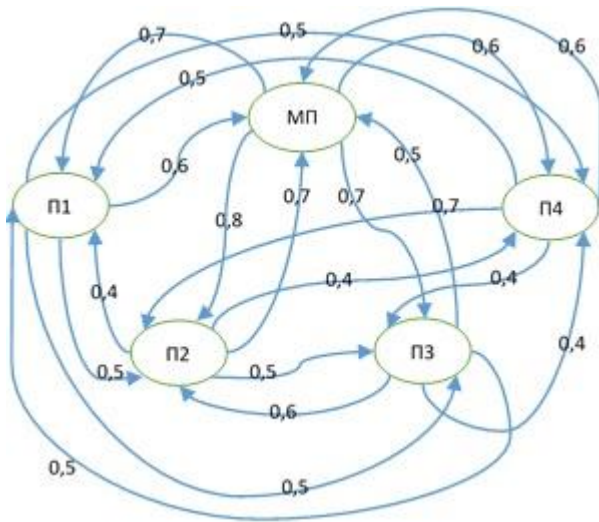


Рис. 4.13. Початок 3-ї фази «Виконання робіт» (середній рівень довіри – 0,56)

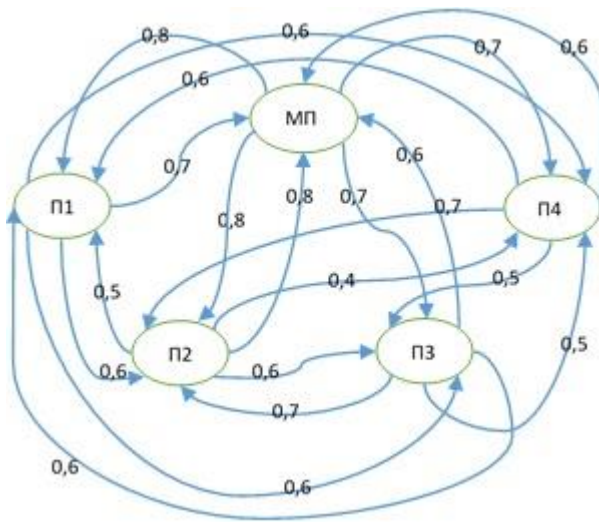


Рис. 4.14. Початок 4-ї фази «Завершення проєкту» (середній рівень довіри – 0,63)

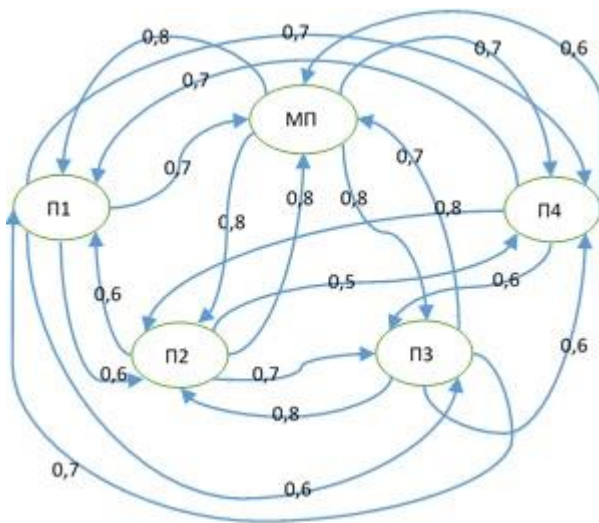


Рис. 4.15. Кінець проєкту (середній рівень довіри – 0,69)



Рис. 4.16. Початок 1-ї фази «Початок проекту» (середній рівень довіри – 0,40)



Рис. 4.17. Початок 2-ї фази «Організація та підготовка» (середній рівень довіри – 0,50)



Рис. 4.18. Початок 3-ї фази «Виконання робіт» (середній рівень довіри – 0,58)



Рис. 4.19. Початок 4-ї фази «Завершення проєкту» (середній рівень довіри – 0,67)



Рис. 4.20. Кінець проєкту (середній рівень довіри – 0,73)

На картах довіри в команді проєкту овалом позначено членів команди проєкту, а в середині овалу вказано посаду та/або прізвище працівника: менеджер проєкту (МП), працівник 1 (П1), працівник 2 (П2), працівник 3 (П3), працівник 4 (П4). Відповідно, на картах довіри між малими групами овалом позначено малу групу, а в середині овалу вказано назву малої групи. Дуги показують відношення довіри одного суб'єкта до іншого. Вага кожного відношення визначає рівень довіри одного працівника до іншого або між малими групами (визначається індексом довіри). Значення вказується в проміжку від 0 до 1 (0 – повна відсутність довіри, 1 – абсолютна довіра).

Протягом п'яти фаз проєкту було побудовано та проаналізовано карти довіри в команді та між малими групами. На початку першої фази «Початок проєкту», незважаючи на досить високий середній рівень довіри, як в команді

так і між малими групами виявилися суттєві слабкі місця. Таким чином, аналіз карт довіри перед початком проєкту дав змогу вищому керівництву вжити заходів зі зміцнення рівня довіри, акцентуючи увагу на низькому рівні довіри між окремими працівниками в команді та між малими групами. Подальший аналіз карт довіри на початку кожної з фаз проєкту і своєчасне реагування керівництва дали змогу наприкінці проєкту вийти на середній рівень довіри – 0,7 і збільшити рівень довіри між окремими працівниками в команді та між малими групами.

Протягом п'яти фаз проєкту було проведене експертне оцінювання інтегрованого показника довіри за п'яти компонентами, довіри до керівництва і загального рівня довіри в організації за імперативами довіри. Результати оцінювання наведено у таблицях 4.4-4.6.

Проєкт виявився успішним завдяки регулярному моніторингу рівня довіри і своєчасній реакції керівництва на проблеми з довірою між співробітниками організації.

Таблиця 4.4

Сумарна таблиця оцінки довіри (за методикою Р.Б. Шо)

Оцінка довіри в організації	1 фаза	2 фаза	3 фаза	3 фаза	4 фаза	5 фаза
Виявляють довіру один до одного	19	20	26	28	31	35
Досягають результатів	20	21	25	26	32	33
Поступають порядно	21	22	23	28	30	31
Виявляють турботу про інших	20	21	23	25	28	30
Загальна сума всіх оцінок довіри	80	84	97	107	121	129
Загальна оцінка довіри:						
<i>Низький рівень довіри: загальна оцінка 32-74, помірний рівень довіри: загальна оцінка 75-117, високій рівень довіри: загальна оцінка 118-160.</i>						

Таблиця 4.5

Сумарна таблиця оцінки довіри до керівництва (за методикою Р.Б.

Шо)

Оцінка довіри до керівництва	1	2	3	3	4	5
	фаза	фаза	фаза	фаза	фаза	фаза
Результативність керівництва	24	31	33	35	38	40
Порядність	26	31	34	38	40	44
Турбота керівництва про інших	24	26	32	38	40	42
Загальна сума всіх оцінок довіри	74	88	99	111	118	126
Загальна оцінка довіри до керівництва:						
<i>Низький рівень довіри: загальна оцінка 32-74, помірний рівень довіри: загальна оцінка 75-117, високій рівень довіри: загальна оцінка 118-160.</i>						

Таблиця 4.6

Інтегрований показник довіри

Оцінка довіри в організації	1	2	3	3	4	5
	фаза	фаза	фаза	фаза	фаза	фаза
Довіра до стратегії	5	5	6	7	7	8
Довіра до організації	4	4	5	6	7	7
Довіра до процесу	5	5	6	6	6	7
Довіра до продукту	5	6	6	6	6	7
Довіра до результату	5	5	6	6	7	8
Інтегрований показник довіри	4,8	5,0	5,8	6,2	6,6	7,4
Загальна оцінка довіри:						
<i>Низький рівень довіри: загальна оцінка 1-3, помірний рівень довіри: загальна оцінка 4-6, високій рівень довіри: загальна оцінка 7-10.</i>						

4.3. Літературні джерела до четвертого розділу

1. Bushuyev S., Bushuieva V., Lazareva M., Zasukha I. Competence approach in development trust of Agile transformation. Journal of science. Lyon, France. ISSN 3475-3281. №23/2021 pp. 67-74.
2. Бушуєв, С. Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С. Д. Бушуєв, М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2014. – №20. – С. 11-16.
3. Лазарева, М. В. Выбор стратегии управления доверием для обеспечения успеха проектов [Текст] / М. В. Лазарева // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2015. - №1 (1110). – С. 166-172.
4. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 43-51.
5. Лазарева, М. В. Поведінка проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 24. – С. 36-41.
6. Лазарева, М. В. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2016. – № 28. – С. 101-108.
7. Лазарева, М. В. Управление доверием на основе модели организационной компетентности [Текст] / М. В. Лазарева, С. Д. Бушуєв // Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Розвиток компетентності організації в управлінні проектами, програмами та портфелями проектів»/ Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2014. – С. 114-115.
8. Бушуєв, С. Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С. Д. Бушуєв, М. В. Лазарева, // Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Управління

проектами: стан та перспективи»/ Відповідальний за випуск К.В. Кошкін. – Миколаїв: НУК, 2014. – С. 42-45.

9. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Компетентнісне управління проектами розвитку в умовах нестабільного оточення»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2015. – С. 150-151.

10. Лазарева, М. В. Поведінка проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології та взаємодії». – К.: КНУ ім. Шевченка, 2015. – С. 136-138.

11. Лазарева, М. В. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Проекти в умовах глобальних загроз, ризиків і викликів»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. . – К.: КНУБА, 2016. – С. 140-141.

12. Лазарева, М. В. Розвиток стратегічної довіри в управлінні проектами [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Розвиток компетенцій проектного управління в умовах кризи»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. . – К.: КНУБА, 2017. – С. 114-115.

Висновки до розділу 4

1. Апробація запропонованої моделі стратегічного аудиту щодо забезпечення успіху проекту здійснювалась в межах університету та міжнародних програм, які впроваджувалися в рамках інтеграції України до Європейської системи підготовки фахівців. Впроваджено техніку створення формальних, корпоративних механізмів захисту проектів та програм. Після впровадження механізмів та моделі стратегічного аудиту щодо трансформаційного лідерства кафедри управління проектами зростає якість

підготовки магістрів з управління проєктами. Члени проєктних команд продемонстрували більшу задоволеність роботою і відданість організації, готовність до організаційних змін; підвищилася внутрішня мотивація співробітників до роботи; підвищилася ефективність командної роботи (зросла довіра до лідера та інших членів команди); підвищилася здатність організації до навчання.

2. Апробація запропонованої моделі стратегічного аудиту щодо забезпечення успіху проєктів здійснювалась у ПрАТ «ХК «Київміськбуд». Впроваджено техніку створення формальних, корпоративних механізмів захисту проєктів та програм. Після впровадження механізмів та моделі стратегічного аудиту підвищилася внутрішня мотивація співробітників до роботи, підвищилася ефективність командної роботи і зросла довіра до лідера та інших членів команди.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розв'язана актуальна й важлива проблема систем управління проектами на основі довіри при прийнятті проектних рішень.

1. Розглянуто довіру в організаціях як ключовий фактор успіху проектів та програм. Визначено основні категорії довіри у процесах реалізації проектів та програм. Наведено модель життєвого циклу довіри та його оцінки в ході реалізації проектів. Класифіковано довіру по життєвому циклу проекту, сформовано стратегію довіри та створено моделі оцінки довіри до стратегії, організації, процесу, продукту, результатів.

2. Визначено вплив довіри в організації на показники ефективності проектів. Визначено найбільш важливі фактори, що впливають на формування довіри по п'яти компонентах довіри та відповідні їм коефіцієнти довіри. Запропоновано методика експертного оцінювання, за результатами якої визначаються коефіцієнти довіри.

3. Запропоновано метод розвитку компетентності команди та організації в контексті довіри, що дозволить підвищити ефективність управління й результативність проектів. Створено моделі оцінки та розвитку компетентності в контексті довіри для команди проекту й організації, які дають можливість досліджувати залежність між довірою та компетентністю й формувати рекомендації з розвитку. Побудовано «Модель програми розвитку компетентності організації в контексті довіри», що дозволяє візуалізувати зв'язок між компетентністю та довірою у часі й проводити аналіз поведінки системи в точках біфуркації.

4. Побудовано концептуальну модель поведінки проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації та модель еволюції цієї системи, що дозволяють відобразити і проаналізувати зв'язки та взаємодії між елементами системи та отримати фазовий портрет системи або її фазову траєкторію. Також описано стаціонарну рівновагу системи і її стійку періодичну рівновагу (граничний цикл) з точками біфуркації. Таким чином, створені моделі дають можливість

проводити аналіз і розробляти раціональні сценарії прийняття рішень з метою підтримання стійкості процесів розвитку організацій у динамічному оточенні.

5. Розглянуто проєкт розвитку організації протягом якого проводився моніторинг рівня довіри в організації і побудовано когнітивні карти довіри в команді проєкту та когнітивні карти довіри між зацікавленими сторонами. Формування та аналіз карт довіри дає змогу побачити слабкі ланки в організації та вжити заходів, щодо їх усунення. Тобто, при зниженні рівня довіри керівництву організації необхідно здійснити екстрені заходи зі зміцнення довіри – провести спеціально присвячені цьому заходи, які можна порівняти із заходами зі згуртування команди. Моніторинг рівня довіри, виявлення проблем в цій галузі та постійна підтримка кредиту довіри співробітників на достатньо високому рівні є одним з головних завдань керівництва, рішення якого забезпечує досягнення успіху проєктів і збільшення конкурентоспроможності організації.

6. Проведений аналіз результатів впровадження моделей та методів управління довірою у проєктах розвитку організацій підтвердив адекватність та ефективність запропонованих моделей та методів управління довірою у проєктах розвитку організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авдеева, З. К. Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) [Текст] / З. К. Авдеева, С. В. Коврига, Д. И. Макаренко // Тр. 6-ой междунар. конф. «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций» (CASC'2006). – М.: ИПУ РАН, 2006. – С. 26-39.
2. Азаров, Н. Я. Инновационные механизмы управления программами развития [Текст] / Н. Я. Азаров, Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуев // – К.: «Саммит-книга», 2011. – 528 с.
3. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст] : Учебник для высших учебных заведений / Г. М. Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 363 с.
4. Анищенко, В. С. Знакомство с нелинейной динамикой: Лекции соросовского профессора [Текст] : учеб. пособие /В. С. Анищенко. – Москва-Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2002. – 144 с.
5. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами[Текст]: пер. с англ. / Р. Арчибальд. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
6. Афонцев С.А., Балабанова Е.С., Карпов А.Е. и др. Становление рынка в постсоветской России: Институциональный анализ / Под ред. Р.М. Нуреева. – М.:Аспект Пресс, 2002. – 250 с.
7. Бабаев И. А.Формирование генетического кода проекта как инструмента навигации по его жизненному пути [Текст] /А.И. Бабаев, С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук.пр. – 2005.– № 2(14). – С. 5 – 11.
8. Балыбин В. М. Принятие проектных решений [Текст]: уч. пособ. Ч. 1 / В. М. Балыбин, В. С. Лунев, Д. Ю. Муромцев, Л. П. Орлова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003. – 80 с.

9. Белошицкий А.А. Управление проблемами в методологии проектно-векторного управления образовательными средами [Текст]/ А.А. Белошицкий // Управління розвитком складних систем. – 2012. – № 9. – С. 104-107.
10. Берн Е. Ігри, у які грають люди / Ерік Берн ; пер. з англ. К. Меньшикової. — Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. — 256 с
11. Білоус, В. С. Синергетика та самоорганізація в економічній діяльності: навч. посіб. [Текст]/ В. С. Білоус. – К.: КНЕУ, 2007. – 376 с.
12. Блауберг И. В. Сущность и становление системного подхода [Текст]/ И. В. Блауберг, Э.Г.Юдин. – М.: Наука, 1973. – 270 с.
13. Бойко Є.Г. Ціннісно-керована корпоративна система управління проектами та програмами [Текст] / Бойко Є.Г., Куценко М.М. // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 24. – С. 6 – 9.
14. Бреслав Е.П. Использование метода «матрицы бизнеса» для принятия управленческих решений [Текст]/ Е. П. Бреслав // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук.пр.. № 2(18). – Луганськ: ВАТ «Поліпринт», 2006. – 118 – 127.
15. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии [Текст]. Пер. с англ.; под. ред. Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
16. Брю Г. Шесть сигм для менеджеров [Текст]/ Грег Брю; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М.: Фаир-пресс, 2004. – 272 с.
17. Бурков В. Н. Модели и методы мультипроектного управления [Текст]/ В. Н. Бурков, О. Ф. Квон, Л. А. Цитович. – М.: Институт проблем управления, 1998 – 62 с.
18. Бушуев С. Д. Проактивное управление программами организационного развития[Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2006. – № 2(18). – С.22 – 30.
19. Бушуев С.Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций [Текст]/ С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Восточно-

Европейский журнал передовых технологий. Вып.1/2 (43). – Харьков, 2010. – С.4-9.

20. Бушуев С.Д., Рогозина В.Б. Ценностный подход в управлении программами развития организаций. [Текст] Lamber Academic Publishing, 2014,

21. Бушуев С.Д., Рогозина В.Б., Ярошенко Ю.Ф. Развитие компетентности организаций на основе геномной модели методологий. [Текст] Восточно-европейский журнал передовых технологий. № 2(65), 2013, с. 49-53.

22. Бушуев С.Д., Харитонов Д.А., Рогозина В.Б. Модель трифуркаций программ развития организаций. Управління розвитком складних систем, КНУБА, Київ. № 12, 2012, с. 23-25

23. Бушуев С.Д., Харитонов Д.А., Рогозина В.Б. Синдромы управления проектами. [Текст] Управління розвитком складних систем, КНУБА, Київ. № 9, 2012, с. 8-10.

24. Бушуев С. Д. Модель оценки организационной компетентности и классификации совершенства в управлении проектами. [Текст] / С.Д. Бушуев, Ю.Ф. Ярошенко, Р.Ф. Ярошенко // Управління розвитком складних системам. – 2010 – №2. – С.9 -14.

25. Бушуев С. Д. Развитие технологической зрелости в управлении проектами [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук.пр. – Луганськ: Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля, 2003. – № 2 (7). – С. 5 – 12.

26. Бушуев, С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // – К.: ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.

27. Бушуев, С. Д. Векторная модель точек бифуркации в программах развития организаций [Текст] / С. Д. Бушуев, Ю. Ф. Ярошенко // Управління розвитком складних систем. – 2012. – №12. – С. 26-29.

28. Бушуев, С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами [Текст] : Монография / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – 2-е изд. – К.: УАУП, 2000. – 312 с.

29. Бушуев, С. Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др. – К.: Саммит Книга, 2010. – 768 с.
30. Бушуев, С. Д. Проактивное управление программами организационного развития [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управление проектами и программами. – М.: СОВНЕТ – 2007. – №4(12). – С. 270-282.
31. Бушуев, С. Д. Управление доверием на основе модели организационной компетентности [Текст] / С. Д. Бушуев, М. В. Лазарева // Тези доповідей ХІ міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства» (23-24 травня 2014 року). – К.: КНУБА, 2014. – С. 114-115.
32. Бушуева Н. С. Проактивное управление проектами организационного развития в условиях неопределенности [Текст]/ Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2007. – № 2 (22). – С. 17 – 27.
33. Бушуева, Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития [Текст] / Н. С. Бушуева. – К.: Наук.світ, 2007. – 200 с.
34. Бушуев, С.Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С.Д. Бушуев, М. В. Лазарева, // Тези доповідей Х Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи», м. Миколаїв, 16-19 вересня 2014 року. – С. 114-115.
35. Бушуев, С. Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С. Д. Бушуев, М.В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2014. – №20. – С. 11-16.
36. Бушуева, Н. С. Стратегічна довіра як фактор ефективності організаційних змін [Текст] / Н. С. Бушуева, В. В. Гоц // Управління розвитком складних систем. – 2012. – №12. – С. 18-22.
37. Бушуева, Н. С. Управління стратегічною довірою в програмах організаційного розвитку на основі когнітивних карт [Текст] / Н. С. Бушуева, В. В. Гоц // Управління розвитком складних систем. – 2010. – № 1. – С. 85 – 91.

38. Ваганян О.Г. Уточненная оценка интеллектуального капитала на основе коэффициента Тобина и методика оценки эффективности инвестиций в интеллектуальный капитал [Текст]// Российское предпринимательство. 2007. № 11, вып.1 (101). с. 23-27.
39. Вайс К. Оцінювання: методи дослідження програм та політик [Текст]/ К. Вайс; пер. з англ. –К. : Основи, 2000. – 671 с.
40. Варій, М. Й. Психологія [Текст] : Навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. / М. Й. Варій – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 288 с.
41. Волкова, В. Н. Теория систем [Текст] : учеб. пособие / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. – М.: Высшая школа, 2006. – 511 с.: ил.
42. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія [Текст]/ А.Е. Воронкова та ін. / за заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Харків : Вид. дім "ІНЖЕК", 2008. – 520 с
43. Гапоненко А. Л. , Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал [Текст] / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М.: Эксмо, 2008. –
44. Глушков В.М. Моделирование развивающихся систем: Монография. [Текст]В.М. Глушков, В.В. Иванов, В.М. Яненко. — М.: Наука. 1983. —350 с.
45. Графкин В. Н. Интегрированные системы менеджмента – основа устойчивого развития[Текст] / В. Н. Графкин // Менеджмент качества. 2009. – № 2. С. 42 – 35.
46. Грашина М., Дункан В. Основы управления проектами[Текст] / М. Грашина, В. Дункан. – СПб.:Питер,2006. – 208 с.
47. Грей Клиффорд Ф. Управление проектами: практическое руководство [Текст]/ Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон – М.: «Дело и Сервис», 2003.– 54
48. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов [Текст]/ Х. Т. Грэхем, Р. К. Беннетт; Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
49. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации [Текст]/ Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли ; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

50. Гуц, А. К. Математические методы в социологии [Текст] / А. К. Гуц, Ю. В. Фролова, предисл. Г. Г. Малинецкого. – М.: Изд-во ЛКИ, 2007. – 216 с. (Синергетика: от прошлого к будущему.)
51. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями: Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями [Текст] / К. Джанетто, Э. Уилер / Пер. с англ. Е. М. Пестеревой. – М.: Добрая книга, 2005. – 192с
52. Дипроуз Д. Управление проектами: монографія: [Текст] [пер. с англ.] / Д. Дипроуз. – М.: Эксмо, 2008. – 238 с.
53. Дон Е. Бек. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями [Текст]/ Дон Е. Бек, Крис К. Кован: пер. с англ. – М.: Открытый мир, 2010.– 420 с.
54. Дорош М.С. Інтеграція систем управління проектами в систему організації на різних етапах розвитку /Дорош М.С., Ребенок А.В. // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ, 2009. – №4 (32). – с. 21-28.
55. Дресвяников В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии : учебн. пособ. [Текст] / В.А. Дресвянников. – М. : Изд-во КНОРУС, 2006. – 344 с.
56. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст]/ Питер Ф. Друкер; пер. с англ.; уч. пос. – М. : Вільямс, 2001. – 272 с.
57. Дюбуа Д., Прад А. Теория возможностей. Приложения к представлению знаний и информатике: пер. с фр. [Текст] – М.: Радио и связь, 1995. – 288 с.
58. Ерік Г. Еріксон. Дитинство і суспільство. - Ізд. 2-е, перераб. і дополн. / Пер. з англ. - СПб.: ТОВ «Мова», 2000. - 416 з.
59. Есимова Ш. А. Управление организационной культурой[Текст] / Ш. А. Есимова // Університетські наукові записки. – 2006. – № 2 (18). – С. 318 – 329.
60. Журавлев А.Л., Сумарокова В.А. Доверие предпринимателей к разным видам организаций: региональные особенности // Социально-психологическая

динамика в условиях экономических изменений / Отв. ред. А.Л. Журавлев, Е.В. Шорохова. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. С. 258-272.

61. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений [Текст]/ Лофти Заде. – М.: Мир, 1976. – 165 с.

62. Зігмунд Фройд. Вступ до психоаналізу. Переклад з німецької: Петро Тарашук. Київ: Основи, 1998. 709 стор. ISBN 966-500-013-6

63. Иванова, Р. Х. Доверие как ключевой фактор партнерства в бизнесе [Текст] / Р. Х. Иванова // Проблемы економіки. – 2010. – №1. – С. 51-55.

64. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний [Текст]/ Масааки Имаи; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 274 с.

65. Krüger, W. Implementation: The core task of change management, in: de Wit, V./Meyer, R: Strategy – Process, Content, , 3rd Ed., London, 2004, S. 206-226.

66. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры[Текст] / Ким Камерон, Роберт Куинн; пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

67. Капица С. П. Синергетика и прогнозы будущего[Текст] / С. П. Капица, С. П. Курдюмов, Г. Г. Малинецкий. – 2-е изд. – М.: Эдиториал, 2001. – 288 с.

68. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию[Текст]/ Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.

69. Карасюк Е. Цепная реакция // Секрет фирмы. – 2005. – № 5 (92). – С. 14–21

70. Кемп Р. Бенчмаркинг – обзор опыта достижения делового совершенства [Текст] / Роберт Кемп //Европейское качество. –2004.–№2.– С. 48 – 56.

71. Кендал И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI. [Текст] / И. Кендал, К. Роллинз; пер. с англ. – М.: ПМСОФТ, 2004. – 576 с.

72. Керівництво з питань проектного менеджменту: пер с англ. / під ред. С.Д. Бушуєва. [Текст] – 2-е вид., перероб. – К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2000. – 198 с.

73. Кини Р. Л., Райфа Х. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения [Текст] / Р. Л. Кини, Х. Райфа; пер. с англ. / под ред. И. Ф. Шахнова. – М.: Радио и связь, 1981. – 560 с.
74. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія [Текст] / В. Р. Кігель. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.
75. Кларк Э. Управление знаниями: польза от применения опыта в области качества [Текст] / Энтони Кларк // Стандарты и качество. – 2001. – № 11. – С. 116 – 120.
76. Кови, С.-мл., Скорость доверия: то что меняет все [Текст] / Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 425 с.
77. Козенков Д.Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства [Текст] / Д.Е. Козенков // Вісник сумського державного університету: зб. наук. пр. – 2011. – № 3. – С. 126 – 136.
78. Колесников Л. А. Основы теории системного подхода [Текст] / Л. А. Колесников. – К.: Наукова думка. – 1988. – 118 с.
79. Коллисон К. Парселл Дж. Учитесь летать: практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся компаний [Текст], М. ИКСИ, 2006 – 296с.
80. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособ. [Текст] / В. М. Колпаков. – 2-е изд. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
81. Колпаков В. М. Методы управления: учеб. пособ. / В. М. Колпаков. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
82. Конти Т. Самооценка в организациях [Текст] / Тито Конти; пер. с англ. И. Н. Рыбакова при участии Г. Е. Герасимовой; науч. редактор. В. А. Лapidус и М. Е. Серов. – М.: Стандарты и качество, 2000. – 328 с.
83. Конти Т. Система заинтересованных сторон: стратегическая ценность / Тито Конти [Текст] // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 1. – С. 4 – 13.
84. Корольков В. Ф. Процессы управления организацией [Текст] / В. Ф. Корольков, В. В. Брагин. – Ярославль: Яртелеком, 2001. – 416 с.

85. Коротков Э. М. Концепция обучающейся организации [Электронный ресурс]/ Э. М. Коротков. – Режим доступа: www.elitarium.ru.
86. Корпоративна культура: навч. посіб. [Текст]/ Під. заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К. : Центр навч. літ-ри, 2003. – 403 с.
87. Кортон С.В. Эволюционное моделирование жизненного цикла инноваций [Текст]/ С.В. Кортон. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2003. – 342 с.
88. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. [Текст]; под общ. ред. Е. М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
89. Кофман А. Введение в теорию нечетких множеств: пер. с франц. [Текст]/ А. Кофман. – М.: Радио и связь, 1982. – 432 с.
90. Кошкин К.В. Модель многофакторной оценки рисков бизнес-процессов [Текст]/ К.В. Кошкин, А.Ю. Яни // Восточно-европейский журнал передовых технологий. - Харьков 2010 - № 1(43).-С. 22-24.
91. Кричевский, Р. Л. Социальная психология малой группы [Текст] : Учеб. пособие / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.
92. Круглов В. В. Нечёткая логика и искусственные нейронные сети : учеб. пособ. [Текст] / В. В. Круглов, М. И. Дли, Р. Ю. Голунов. – М.: Изд-во физ.-мат. лит-ры, 2001. –224 с.
93. Кулешов И.В. Способ измерения нематериальных активов. Монитор К.Э. Свейби. [Электронный ресурс] http://www.sch1929.edusite.ru/DswMedia/2012_seminarot20122011_kuleshoviv.pdf
94. Купрейченко, А. Б. Психология доверия и недоверия [Текст] / А. Б. Купрейченко. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008. – 571 с.
95. Куценко М.М. Розробка моделі для оцінки рівня системи управління знаннями в промислових організаціях [Текст] / М.М. Куценко // Вісник Одеського національного морського університету (3) 36, Одеса-2012, - С.185-194.

96. Куценко М.Н. Создание ценности проектов на основе системы управления знаниями [Текст] / М.Н. Куценко // Управління розвитком складних систем: зб. наук. праць. – К.: КНУБА. – 2012. – № 9. – С.36-39.
97. Кэлфорд Р., Драпе Э.С. Враги доверия // Harvard Business Review. – 2005. № 2. Электронная версия статьи на сайте www.e-executive.ru
98. Лазарева, М. В. Выбор стратегии управления доверием для обеспечения успеха проектов [Текст] / М. В. Лазарева // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2015. - №1 (1110). – С. 166-172.
99. Лазарева, М. В. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2016. – № 28. – С. 101-108.
100. Лазарева, М. В. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», м. Київ, 13-14 травня 2016 року. – С. 140-141.
101. Лазарева, М. В. Поведінка проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 24. – С. 36-41.
102. Лазарева, М. В. Поведінка проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології та взаємодії», м. Київ, 3-5 листопада 2015 року. – С. 136-138.
103. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 43 – 51.
104. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XII Міжнародної

науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», м. Київ, 22-23 травня 2015 року. – С. 150-151.

105. Лазарева, М. В. Розвиток стратегічної довіри в управлінні проектами [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», м. Київ, 19-20 травня 2017 року. – С. 114-115.

106. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник[Текст] / О. И. Ларичев. – М.: Логос, 2002. – 392 с.

107. Левкин Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений [Текст]/ Николай Левкин // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4. – С. 8 – 16.

108. Ленсиони, Патрик. 2002. Пять дисфункций команды. Джосси-БассВикипедия site:wikichi.ru

109. Литвиненко Г. А. Національний компонент бази знань з управління проектами[Текст] / Г. А. Литвиненко //Управління проектами та розвиток виробництва : зб.наук.пр.–Луганськ:СНУім. В. Даля,2001. –№ 1 (3). –С. 75-77.

110. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений[Текст] / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1 (66). – С. 24 – 29.

111. Мазур И. И. Управление проектами: уч. пособ. [Текст]/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура.и др. – М. : Омега-Л, 2009. – 1035 с.

112. Мазур И. И. Управление качеством: учеб.пособ. [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под.ред. И. И. Мазура. – М.: Высш. шк., 2003. – 334 с.

113. Малый В. В., Молоканова В. М. Модель принятия решений в проектах реструктуризации [Текст]// Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук.пр. № 3(15). – Луганськ: ВАТ «Поліпринт», 2005. – 108-113.

114. Мариничева М. К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков [Текст]/ М. К. Мариничева. – М.: АльпинаБизнес Букс, 2008. – 320 с.

115. Марсден, Дж. Бифуркация рождения цикла и ее приложения [Текст] / Дж. Марсден, М. Мак-Кракен. – М.: Мир, 1983. – 368 с.
116. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учеб. [Текст] / В. И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
117. Матвеев А. А. Модели и методы управления портфелями проектов. [Текст] / Матвеев А. А., Новиков Д. А., Цветков А. В. – М.: ПМСОФТ, 2003.– 208 с.
118. Математические основы управления проектами [Текст] : учеб. пособие / С. А. Баркалов, В. И. Воропаев, Г. И. Секлетова и др ; под ред. В. Н. Буркова. – М. :Высшая школа, 2005. – 423 с.
119. Мгбере Ч. О. Модель стратегической оценки инвестиционных проектов в условиях неопределённости [Текст]/ Ч. О. Мгбере // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2006. – № 2(18). – С. 101 – 110.
120. Месарович, М. Теория иерархических многоуровневых систем[Текст] / М. Месарович, Д. Мако, И. Такахара. – М.: Мир, 1978. – 394 с.
121. Мескон, Майкл Х., Альберт Майкл, Хедуори Франклин. Основы менеджмента [Текст] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедуори : пер. с англ. – 3-е изд. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2012. – 672 с.
122. Милошевич Д. З. Набор инструментов для управления проектами [Текст]/ Д. З. Милошевич. – М. : ДМК Пресс, 2006. – 732 с.
123. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с
124. Мильнер Б.З. Управление знаниями. [Текст]М.: ИНФРА-М, 2003г. - 465с
125. Мир управления проектами / под.общ. ред. Х. Решке, Х. Шелле ; пер. с англ. – М. : Алане, 2000. – 304 с.
126. Моисеев, Н.Н. Математические задачи системного анализа [Текст]/ Н.Н. Моисеев. – М.: Наука, 1981. – 194 с.
127. Молоканова В. М. Ценностно-ориентированное управление портфелем проектов с учетом синергетического эффекта. Научный вестник ВГАСУ, [Текст] Серия: Управление строительством. Вып. № 2 (5), Воронежский

- государственный архитектурно-строительный университет. Воронеж, 2013. - С. 136-143.
128. Моргунов Е.Б. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 318 с.
129. Нестик Т.А. Доверие в команде: преимущества, риски, методы развития // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 6. – С. 29–36
130. Нечёткие множества и теория возможностей. Последние достижения: пер. с англ. / под ред. Р. Р. Ягера [Текст] – М.: Радио и связь, 1986. – 408 с.
131. Никитенков, Н. Н Синергетика для инженеров [Текст] : учеб. пособие / Н. Н. Никитенков, Н. А. Никитенкова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 168 с.
132. Новиков Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. [Текст] / Д.А. Новиков, И.И. Иващенко. – М.: КомКнига, 2006.– 332 с.
133. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: пер. с англ. [Текст] / Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 386 с.
134. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение [Текст]/ Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
135. Олена Черненко-Дибя. Контролювати чи довіряти? Говоримо про стосунки з собою, з командою, в організації. [Электронный ресурс] <https://dou.ua/lenta/columns/building-trust>
136. Орловский С. А. Проблемы принятия решений при нечеткой исходной информации. [Текст]/ С. А. Орловский – М.: Наука, 1981. – 206 с.
137. Перегудов Ф. И., Тарасенко Ф. П. Введение в системный анализ: Учебное пособие для вузов [Текст]/ Ф. И. Перегудов, Ф. П. Тарасенко. – М. : Высшая школа, 1989. – 367 с.
138. Петрушенко Л.А. Самодвижение материи в свете кибернетики. [Текст]/ Л. А. Петрушенко. – М.: Наука, 1985. – 236 с.

139. Пилчер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании [Текст]/ Терри Пилчер // Европейское качество. – 2004. – № 1. – С. 40 – 45.
140. Питерс Т. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний) [Текст]/ Томас Питерс, Роберт Уотерман ; пер. с англ. ; общ.ред. и предисл. Л. И. Евенко. – М.: Прогресс, 1986. – 423 с.
141. Плотинский, Ю. М. Модели социальных процессов [Текст] : учеб. пособие для высших учебных заведений / Ю. М. Плотинский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:Логос, 2001. – 296 с.: ил.
142. Пригожин И. От существующего к возникающему. [Текст]/ И. Пригожин — М.: Наука, 1985.— 326 с.
143. Простаков И.Е. Технологии управления корпоративными знаниями / И.Е. Простаков. [Электронный ресурс]. – Доступный с http://www.mstu.edu.ru/publish/conf/50ntk/section1/section1_9.html.
144. Пугачева, Е. Г. Самоорганизация социально-экономических систем [Текст] : учеб. пособие / Е. Г. Пугачева, К. Н. Соловьевко. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. – 172 с.
145. P2M: Управление проектами и программами. /под ред. проф. Бушуева С. Д. – К. : Научный мир, 2009. – Т. 1, Версия 1.2: Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий – 198с
146. Рач В. А. Стан та тенденції тріадної методології управління проектами[Текст] / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва // Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр. – 2010.– № 3. – С. 118 – 122.
147. Рач В. А. Управління знаннями – сучасний напрям підвищення ефективності і результативності діяльності державних службовців [Текст]/ В. А. Рач, О. М. Медведєва // Державне управління та місцеве самоврядування : тези XII Міжнар. наук. конгресу, м. Харків, 29 бер. 2012 р. – Х.: вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. – С. 160 – 161.

148. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. [Текст] / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
149. Рач В. А. Ціннісно-орієнтовані стратегічні виховні рішення в проектах девелопменту нерухомості[Текст] / В. А. Рач, О. М. Гладка // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2009. – № 3(31). – С. 161 – 168.
150. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов[Текст] / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: Стандарты и качество, 2004. – 408 с.
151. Рогозина В.Б. Принципы ценностно-ориентированного управления проектами / В.Б. Рогозина // Матеріали Х Міжнародної наук.-практ. конфер. «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв: 16-19 вересня 2014. – С. 243-244.
152. Рогозіна В.Б. Механізми управління розвитком проектно-орієнтованих організацій на моделях Компліментарних цінностей. [Текст] Вісник НТУ «ХП». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х.: НТУ «ХП», 2015. – № 42 (948). – С. 17–22.
153. Рогозіна В. Б. Управление развитием проектно-ориентированных организаций на основе комплементарных ценностей. [Текст] / В. Б. Рогозіна. // Управління розвитком складних систем. – К.: КНУБА. – 2014. – №20. – С. 43–49.
154. Романтеев П.В. Аналитический обзор методик оценки интеллектуального капитала [Текст]// Экономика, предпринимательство и право. 2011. № 3(3).с.36-48.
155. Россошанская О. В. Культурный контекст проекта как элемент компетентностного подхода [Текст]/ О.В. Россошанская // Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук.праць Східноукраїнського державного університету. – Луганськ : ВАТ «Поліпринт», 2010.– Вип. 2 (34). – С. 147 – 155.

156. Рубинштейн М. Фирстенберг А. [Текст] Интеллектуальная организация - М. Инфра - М, 2003, 192с.
157. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) [Текст] – Пятое издание. – Project Management Institute, Inc., 2013. – 589 с.
158. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий: Т.1, версия 1.2 / [Текст]пер. на рус.язык под ред. С. Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
159. Румизен М. К. Управление знаниями: [Текст]Пер. с англ. / м. К. Румизен. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Издательство Астрель»; 2004. – XVIII, 318с.
160. Рыжов А.П. Элементы теории нечетких множеств и измерения нечеткости [Текст]/ уч. пособ. / А.П. Рыжов. – М.: Диалог-МГУ, 2003. – 81 с.
161. Сафина Д.М. Доверие в организации // Ученые записки Казанского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. 2005. Т. 147, № 3.
162. Свейби - [Электронный ресурс] Официальный сайт <http://www.sveiby.com/>
163. Сергеева Л.Н. Нелинейная экономика: модели и методы [Текст]/ Л.Н. Сергеева ; Запорожский гос. ун-т ; [Ю.Г. Лысенко (науч.ред.)]. – Запорожье: Полиграф, 2003. – 217 с.
164. Скрипкина, Т. П. Психология доверия [Текст] : учеб, пособие / Т. П. Скрипкина. – М.: Издательский центр «Академия», 2000. – 264 с.
165. Сливотски А. Миграция ценности [Текст]Манн, Иванов и Фербер, 2006, 432 с.
166. Словник-довідник з питань управління проектами: довідкове видання [Текст]/ за заг. ред. С. Д. Бушуєва. – К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2001. – 640с.
167. Социальная психология [Текст] : Учеб. пособие / под ред. А. М. Столяренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 512 с.

168. Столяр, В. Ю. Социально-философский и междисциплинарный дискурс о доверии [Текст] / В. Ю. Столяр // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2008. – №8. – С. 176-182.
169. Сурмин, Ю. П. Теория систем и системный анализ [Текст] : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин – К.: МАУП, 2003. – 368 с.: Библиогр. в конце глав.
170. Танака Х. Повышение отдачи от капиталовложений в строительство и управление проектами: опыт и перспективы Японии [Текст]/ Хироши Танака // Управление проектами и программами.–2006. – № 1 (05). – С. 24 – 40.
171. Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению [Текст]/ пер. с англ. под общ.ред. В. И. Воропаева. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
172. Томас В. Якість економічного зростання [Текст]/ Томас В., Дайламі М., Дарешвар А. [та ін.] ; пер. з англ. ; наук.ред. пер. О. Кілієвич. – К. : Основи, 2002. – 350 с.
173. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб.для вузов[Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
174. Трофимова Л.А. Управление знаниями : учебное пособие[Текст] / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 77 с.
175. Уайтли Ф. Мотивация / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. – 160 с
176. Фукуяма, Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию [Текст]: пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 730 с.
177. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация[Текст] / Джеймс Харрингтон, К. С. Эсселинг, Харм ван Нимвеген. – СПб. : Азбука ; БМикро, 2002. – 328 с.

178. Хиггинс, Р. Отношения с инвесторами: передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости [Текст] : Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 218 с.
179. Хэссард, Б. Теория и приложения бифуркации рождения цикла [Текст] / Б. Хэссард, Н. Казаринов, И. Вэн. – М.: Мир, 1985. – 279 с.
180. Ципес Г. Л. Менеджмент проектов в практике современной компании [Текст]/ Г. Л. Ципес, А, С. Товб. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с.
181. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст]/ Эдгар Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
182. Шестаков А. Л. Управление изменениями [Текст]/ А. Л. Шестаков // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 10. – С. 52 – 55.
183. Шо, Роберт Б. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы [Текст] : пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
184. Шоттмиллер Дж. Статистическое управление процессами – эволюция в новое столетие [Текст]/ Дж. Шоттмиллер // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 5. – С. 36 – 43.
185. Шпак-Левенберг Г. Управление знаниями [Текст]/ Галина Шпак-Левенберг // Стандарты и качество. – 2002. – № 11. – С. 58 – 60.
186. Экономическая синергетика (теория и практика) : сборник научных трудов [Текст]/ [под ред д. т. н., проф. Б.Л. Кузнецова]. – Наб. Челны : Изд-во КамПИ, 2004. – 318 с.
187. Эльюкал Дж. Создание экономного, высокоэффективного предприятия на основе принципов Lean [Текст]/ Джеймс Эльюкал // Европейское качество. – 2003. – № 1 – 2. – С. 58 – 67.
188. Эффективные методы оценки интеллектуального капитала. [Электронный ресурс] URL: <http://www.science-education.ru/109-9566>
189. Яблонский А.И. Математические модели в исследовании науки [Текст]/ А.И. Яблонский. – М.: Наука, 1986. – 352 с.

190. Ярошенко, Ю. Ф. Моделі «рушійні сили – опори» в управлінні проектами та програмами: Монографія / Ю. Ф. Ярошенко, Р.Ф. Ярошенко – К. : Саммит-книга, 2010. – 160 с.
191. Ярошенко, Ю. Ф. Развитие организаций в условиях бифуркаций [Текст] // Управління розвитком складних систем. – 2013. – №15. – С. 93-97.
192. Albers James A. A Practical Approach To Implementing Knowledge Management / A. Albers James // Journal of Knowledge Management Practice. – 2009. – Vol. 10. [Electronic resource]. – Mode of access <http://www.tlinc.com/articl174.htm>
193. APQC. Communities of Practice: A Guide for Your Journey to Knowledge, 2002. – 524 p
194. Bloom, B.S. Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals: Handbook I, cognitive domain. [Text]. New York: Longman, 1956. – P.ф 207.
195. Buckley J. J. The fuzzy mathematics of finance [Text]/ Buckley J.J. // Fuzzy Sets and Systems. – 1987. – P. 257–273.
196. Bushuyev S., Bushuieva V., Lazareva M., Zasukha I. Competence approach in development trust of Agile transformation. Journal of science. Lyon, France. ISSN 3475-3281. №23/2021 pp. 67-74.
197. Chan D. Y. Application of extent analysis method in fuzzy AHP. [Text]/ Chan D.Y. // European Journal of Operation Research – 1996. № 9. – P. 649–655.
198. Chui YC. Fuzzy cash flow analysis using present worth criterion / [Text] Chui Y.C. and Chan SP. // Engineering Economist. – 1987. № 39. – P. 113–138.
199. Creative Management [Text]/ ed. Jane Henry, Sage, 2003, 315p
200. Davenport T., Probst G. Knowledge Management Case Book: Best Practice (Siemens), [Text] - Wiley & sons, 2002
201. Despress C. Chauel D. 2000 Knowledge Horizons Butterworth-Heinemann: [Text] Newton, MA.
202. ICB 4 - Standard <http://www.ipma.world/certification/competence/ipma-competence-baseline/> [Electronic resource].

203. IPMA ОСВ. Требования к компетентности организации в области управления проектами [Текст]. – IPMA, 2013. – 137 с.
204. ISO 21500. Управление проектами. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iso21500.ru/table-of-content/> - 01.08.2012 г.- Загл. с экрана.
205. ISO/DIS 21500. Guidance on project management. — Access mode: <http://www.iso.org>. [Electronic resource].
206. Kreimer R.M. When paranoia makes sense // Harvard Business Review. – 2002. pp. 62–69
207. Lee J.W. Using analytic network process and goal programming for interdependent information system project selection. / Lee J.W. and Kim S.H. // Computers & Operations Research. – 2000. № 27. – P. 367–382.
208. Lesser , E. , and L. Prusak . 2001 . Preserving knowledge in an uncertain world. MIT Sloan Management Review 43(1): 101 – 102 .
209. Lewicki R.J., Bunker B.B. Trust in relationships: a model of trust development and decline // Conflict, Cooperation, and Justice / Eds. B.B. Bunker, J.Z. Rubin. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
210. Marzano, R. J. (2000). Designing a new taxonomy of educational objectives. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
211. McTaggart J., Kontes P., Mankins M. The Value Imperative: Managing for Superior Shareholder Returns. [Text]— NY.: The Free Press . 1994. 367 p.
212. Mohamed S. Modeling project investment decisions under uncertainty using possibility theory / Mohamed S. McGowan A.K. // International Project Management Journal. – 2001. № 19. – P. 231–241.
213. Nichols P. Unlocking shareholder value. [Text]// Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants. Vol. 76 (9). October, 1998, pp. 26—27.
214. Rappaport A. Corporate performance standards and shareholder value. [Text] \ Journal of Business strategy./1986
215. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. [Text]– New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1990.

216. Smyth, H., Gustaffson, M., Ganskau, E. The value of trust in project business // International Journal of Project Management. – 2010. – Vol. 28. – Issue 02. – P. 117-129.
217. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change, Don Beck and [Text]Christopher Cowan, 1996
218. Stapleton J. 2003 Executives Guide to Knowledge management[Text]/ John Wiley and sons, Inc.: N.Y.
219. Stewart T. 1997. Intellectual Capital. Nicolas Brealey Publishing: London
220. The Capability Maturity Model for Software, Version 1.1. Mark C. Paulk. 1998. Software Engineering Institute. Carnegie Mellon University. Pittsburg, PA 15213-3890.
221. The Standard for Portfolio management [Electronic resource]. / Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA,2008. – 203 p.
222. The Standard for Program management [Electronic resource]. / Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA,2008. – 200 p.
223. Tuckman, B. W., 1965. Послідовність розвитку в малих групах (Developmental sequence in small groups). Psychological Bulletin,63, стор. 384—399.
224. Utterback J. Mastering the Dynamics of Innovation, [Text] HBS, 1996, 253p.
225. Value Based Management.net [Electronic resource]. // www.valuebasedmanagement.net
226. Weissenrieder F. Value Based Management: Economic Value Added or Cash Value Added? // Gothenburg Studies in Financial Economics. Study 1997:3. 42 p.
227. Wiig K. 1993. Knowledge Management Foundations: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge. Schema Press: Arlington.
228. Wiig K. 1994. Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent- Acting Organizations. Schema Press: Arlington,TX.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Повітрофлотський пр. 31, м. Київ - 37, 03037, тел. (044)241-55-80, факс (044) 248-32-65
 E-mail: knuba_admin@ukr.net, Web: http:// www.knuba.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070909

07.07.21 № 14-1.9/82

На № _____ від _____

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи та
інноваційного розвитку

Київського національного
університету будівництва і
архітектури

д.е.н., професор Шкуратов О.І.
_____ 2021 р.



АКТ

Впровадження у навчальний процес Київського національного університету будівництва та архітектури результатів досліджень дисертаційної роботи аспіранта Лазаревої Марини Вікторівни кафедри управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури підтверджує, що розроблені та запропоновані до впровадження моделі й методи управління довірою у проєктах розвитку які знайшли відображення у результатах дисертаційної роботи, що подається на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за темою «Управління довірою у проєктах розвитку організацій».

Декан факультету ФАІТ, к.т.н., доц. І.В. Русан та вчений секретар кафедри управління проектами – д.т.н. Веренич О.В. склали цей акт про те, що у Київському національному університеті будівництва і архітектури на кафедрі управління проектами факультету автоматизації і інформаційних технологій здійснена апробація здобутків дисертаційної роботи асистента Лазаревої Марини Вікторівни, яка передбачає перехід від нерациональної роботи до швидкого процесу прийняття якісних рішень на основі застосування механізмів

стратегічного аудиту в управлінні програмами розвитку були застосовані в національному університеті будівництва і архітектури під час реалізації міжнародних проектів, зокрема «Європейської магістерської програми Euro MPM підготовки магістрів з подвійними дипломами з університетом прикладних наук м. Дортмунд, Німеччина».

Апробація запропонованої моделі стратегічного аудиту щодо забезпечення успіху проекту здійснювалась в межах університету та міжнародних програм, які впроваджувалися в рамках інтеграції України до Європейської системи підготовки фахівців. Впроваджено техніку створення формальних, корпоративних механізмів захисту проектів та програм. Після впровадження механізмів та моделі стратегічного аудиту щодо трансформаційного лідерства кафедри управління проектами зросла якість підготовки магістрів з управління проектами. Члени проектних команд продемонстрували більшу задоволеність роботою і відданість організації, готовність до організаційних змін; підвищилася внутрішня мотивація співробітників до роботи; підвищилася ефективність командної роботи (зросла довіра до лідера та інших членів команди); підвищилася здатність організації до навчання.

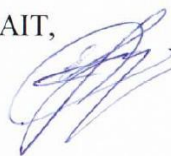
/ Декан факультету інформаційних технологій ФАІТ,
к.т.н., доц.



І.В. Русан

Учений секретар

Професор кафедри управління проектами ФАІТ,
д.т.н., доц.



О.В. Веренич



ПрАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»

вул. Михайла Омеляновича-Павленка, 4/6, м. Київ, 01010, Україна • Тел.: (044) 280 53 60
Факс: (044) 280 90 73 • www.kmb.ua

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Віце-президент

ПрАТ “ХК “Київміськбуд”

В. М. Дудурич

АКТ

Впровадження результатів досліджень дисертаційної роботи аспіранта Лазаревої Марини Вікторівни кафедри управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури підтверджує, що розроблені та запропоновані до впровадження моделі й методи управління довірою у проєктах розвитку які знайшли відображення у результатах дисертаційної роботи, що подається на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за темою «Управління довірою у проєктах розвитку організацій».

Здійснена апробація здобутків дисертаційної роботи асистента Лазаревої Марини Вікторівни, яка передбачає перехід від нерациональної роботи до швидкого процесу прийняття якісних рішень на основі застосування механізмів стратегічного аудиту в управлінні програмами розвитку.

Апробація запропонованої моделі стратегічного аудиту щодо забезпечення успіху проєкту здійснювалась у ПрАТ “ХК “Київміськбуд”. Впроваджено техніку створення формальних, корпоративних механізмів захисту проєктів та програм. Після впровадження механізмів та моделі стратегічного аудиту підвищилася внутрішня мотивація співробітників до роботи, підвищилася ефективність командної роботи і зросла довіра до лідера та інших членів команди.

Віце - президент



В.М. Дудурич

Загальна оцінка рівня довіри в організації (Р.Б. Шо)

Для того щоб оцінити ступінь довіри у організації або команді, співробітник заповнює наступні анкети:

- «Анкета довіри. Оцінка організації або групи»;
- «Анкета результативності. Оцінка організації або групи»;
- «Анкета порядності. Оцінка організації або групи»;
- «Анкета прояву турботи. Оцінка організації або групи».

Анкета довіри. Оцінка організації або групи

«У організації (або групі)...»		
Влада і контроль знаходяться в руках лише декількох людей або груп.	1 2 3 4 5	Люди на всіх рівнях відчують себе і діють як господарі в бізнесі.
"Війна" між різними групами – звичайна справа.	1 2 3 4 5	Різні групи (головне керівництво, підрозділи) співпрацюють одна з одною.
Обережні і намагаються переконатися в тому, що не зазнають невдачу.	1 2 3 4 5	Готові ризикувати особисто для того, щоб сприяти зростанню бізнесу.
Підтримують існуюче положення справ і чинять спротив змінам.	1 2 3 4 5	Сприйнятливі до змін і нових методів роботи.
Не будуть висловлювати свої справжні думки або почуття.	1 2 3 4 5	Відчують себе вільними у вираженні своїх поглядів, навіть якщо вони відрізняються від поглядів більшості.

Ніхто не бере на себе відповідальність за помилки, і з часом вони повторюються.	1 2 3 4 5	Сприйнятливі до своїх помилок і вчаться на них.
Багато контролю і обмежень щодо того, що можна робити.	1 2 3 4 5	Людам дали необхідну свободу дій для виконання роботи.
В цілому в організації дуже низький рівень довіри.	1 2 3 4 5	В цілому в організації дуже високий рівень довіри.
Загальна сума ____		
Низька довіра: 8-18, помірна довіра: 19-29, висока довіра: 30-40.		

Анкета результативності. Оцінка організації або групи

«У організації (або групі)...»		
Люди зосереджені на внутрішніх проблемах і особистих планах.	1 2 3 4 5	Люди зосереджені на тому, щоб перемогти конкурентів на ринку.
Люди не хочуть встановлювати більш високі цілі, тому що бояться зазнати невдачі.	1 2 3 4 5	Люди хочуть встановити «далекосяжні» цілі.
По основним цілям і критеріям діяльності організації згода не досягнута.	1 2 3 4 5	Люди розуміють і приймають «основні життєві критерії» і цілі діяльності.
Погано здійснюється ділова стратегія.	1 2 3 4 5	Гарно реалізується ділова стратегія.
Людей цікавить поточна діяльність, вони не зосереджують свою увагу на плануванні майбутнього.	1 2 3 4 5	Проводиться постійна робота над покращенням загальних можливостей в роботі.

Люди часто не можуть домогтися результатів, що вони обіцяли.	1 2 3 4 5	Люди майже завжди домагаються результатів, що вони обіцяли.
Існує слабкий зв'язок між роботою і винагородою ті визнанням.	1 2 3 4 5	Винагорода і визнання прямо пропорційні ефективності роботи.
В цілому погано відслідковується рівень досягнення своїх цілей.	1 2 3 4 5	В цілому відмінно відслідковується рівень досягнення своїх цілей.
Загальна сума ____		
Низька результативність: 8-18, середня результативність: 19-29, висока результативність: 30-40.		

Анкета порядності. Оцінка організації або групи

«У організації (або групі)...»		
Постійно змінюються стратегічний напрямок і пріоритети.	1 2 3 4 5	Є послідовна стратегія розвитку і чіткий набір пріоритетів.
По відношенню до принципів і цінностей керівники кажуть одне, а роблять інше.	1 2 3 4 5	По відношенню до принципів і цінностей у керівників слово не розминається з ділом.
Чутки більш надійні, ніж те, що робітники чують від керівництва.	1 2 3 4 5	Тому, що робітники чують від керівництва, можна довіряти.
Люди або відкидають негативну інформацію, або уявляють її у «вигідному світлі».	1 2 3 4 5	Люди по діловому ставляться до інформації, навіть якщо вона негативна.

Проблеми вирішуються так, що люди відчувають себе ображеними.	1 2 3 4 5	Вирішуючи проблеми або потрапивши у складну ситуацію, з людьми обходяться справедливо.
Зобов'язання і обіцянки порушуються постійно.	1 2 3 4 5	Люди виконують свої зобов'язання і обіцянки.
Робітники думають насамперед про те, що краще для них, а потім – про організацію.	1 2 3 4 5	Робітники роблять те, що необхідно для фірми, навіть якщо це шкодить їм особисто.
В цілому низький рівень порядності.	1 2 3 4 5	В цілому високий рівень порядності.
Загальна сума ____		
Низька порядність: 8-18, середня порядність: 19-29, висока порядність: 30-40.		

Анкета прояву турботи. Оцінка організації або групи

«У організації (або групі)...»		
Люди відчувають себе залученими в постійний конфлікт між групами.	1 2 3 4 5	Люди відчувають, що вони є частиною єдиної організації, і поділяють спільне бачення.
Те, як ставляться до людей, може навести на думку, що вони некомпетентні.	1 2 3 4 5	Існує віра в здатність співробітників на всіх рівнях досягнути багато чого.
Люди обмежені в своїх діях різними методами контролю.	1 2 3 4 5	Люди мають самостійність і владу, необхідні для досягнення своїх цілей в бізнесі.
Люди рідко отримують визнання за свій особистий внесок в справу фірми.	1 2 3 4 5	Люди регулярно отримують визнання за свій особистий внесок в справу фірми.

Тільки вище керівництво виграє у фінансовому відношенні, якщо фірма домагається своїх цілей в бізнесі.	1 2 3 4 5	Кожен виграє у фінансовому відношенні, якщо організація домагається своїх цілей в бізнесі.
Люди мають «приховані плани» і не поведуться чесно в стосунках з іншими.	1 2 3 4 5	Люди сприйнятливі до інформації і чесні в мотивах своєї поведінки.
Люди практично не спілкуються з вищим керівництвом.	1 2 3 4 5	Керівництво доступно і відкрито до контактів з усіма співробітниками.
Лідери піклуються головним чином про самих себе.	1 2 3 4 5	Керівники піклуються про співробітників і підтримують їх на всіх рівнях.
Загальна сума ____		
Низький рівень турботи: 8-18, помірний рівень турботи: 19-29, високій рівень турботи: 30-40.		

Оцінки з анкет переносяться в «Сумарну таблицю оцінки довіри», для того щоб отримати повне уявлення про рівень прояву турботи організації або групи.

Сумарна таблиця оцінки довіри

«У організації (або групі) люди...»	
Виявляють довіру один до одного	Оцінка ____
Досягають результатів	Оцінка ____
Поступають порядно	Оцінка ____
Виявляють турботу про інших	Оцінка ____

Загальна сума всіх оцінок довіри	Оцінка ____
Загальна оцінка довіри:	
<i>Низький рівень довіри:</i> загальна оцінка 32-74, <i>помірний рівень довіри:</i> загальна оцінка 75-117, <i>високій рівень довіри:</i> загальна оцінка 118-160.	

Загальна оцінка лідерства (Р.Б. Шо)

Щоб визначити в якій мірою керівник сприяє формуванню довіри у організації, він заповнює анкету «Власна оцінка лідерства». Оцінюється, якою мірою керівник, як лідер результативний, порядний і турботливий по відношенню до інших. Анкета призначена для того, щоб спонукати керівника задуматися про вплив своєї поведінки як лідера на організацію, групу або команду.

По кожному з наведених питань керівник вибирає відповідь, яка найкраще відповідає його думці, а потім підраховує загальні оцінки по кожному з розділів. Шкала оцінок: 1 – зовсім не так; 2 – вірно незначно; 3 – вірно в деякій мірі; 4 – вірно в значній мірі; 5 – повністю вірно.

Власна оцінка лідерства

Результативність		
Як лідер, я...		
1.	Формулюю чіткий стратегічний напрям розвитку, який дозволяє нам перемагати на ринку.	1 2 3 4 5
2.	Допомагаю людям зосередитися на кількох основних пріоритетах бізнесу і чітко поставлених цілях.	1 2 3 4 5
3.	Добиваюся загальної згоди про необхідні дії, а також щодо розподілу функцій і обов'язків.	1 2 3 4 5
4.	Формую у людей почуття цілеспрямованості і бажання досягти успіху.	1 2 3 4 5

5.	Своєчасно приймаю рішення по важких проблемах.	1 2 3 4 5
6.	Надаю людям ресурси і повноваження, необхідні їм для досягнення успіху.	1 2 3 4 5
7.	Використовую свої повноваження і надаю особисту підтримку для розвитку і навчання інших людей.	1 2 3 4 5
8.	Вимагаю від людей відповідності найвищим стандартам діяльності.	1 2 3 4 5
9.	Висловлюю визнання тим і винагороджую тих, хто домагається успіху, і приймаю заходів по відношенню до тих, хто не справляється зі своєю роботою (зворотний зв'язок, розвиток або звільнення).	1 2 3 4 5
10.	У цілому домагаюся результатів, які обіцяю.	1 2 3 4 5
Загальна сума ____		
Низька результативність лідера: сума від 10 до 22, помірна результативність лідера: сума від 23 до 37, висока результативність лідера: сума від 38 до 50.		
Порядність		
Як лідер, я...		
11.	Слідую фірмовому стратегічному баченню і набору цінностей.	1 2 3 4 5
12.	Вимагаю від співробітників організації відповідності найвищим етичним стандартам.	1 2 3 4 5
13.	Відкрито ділюся своїм баченням ситуації зі співробітниками на всіх рівнях (навіть якщо воно не співпадає з переконаннями і цінностями інших людей).	1 2 3 4 5
14.	Дію так, що це узгоджується цінностями і переконаннями, що я декларую.	1 2 3 4 5
15.	Сприймаю реальність такою, яка вона є, коли стикаюся з гіркою правдою про нашу організацію, наші товари і наших співробітників.	1 2 3 4 5

16.	Створюю такий клімат, в якому люди можуть, не побоюючись «репресій», відкрито і чесно вирішувати проблеми.	1 2 3 4 5
17.	Відкрито висловлюю свої наміри і уникаю будь-яких форм маніпулювання людьми у взаємовідношеннях з ними.	1 2 3 4 5
18.	Прагну дотримуватися справедливості по відношенню до інших людей, коли виникають проблеми або важкі питання.	1 2 3 4 5
19.	Тримаю слово, виконуючи свої зобов'язання перед людьми.	1 2 3 4 5
20.	У цілому поступаю порядно.	1 2 3 4 5
Загальна сума ____		
Низька порядність: сума від 10 до 22, помірна порядність: сума від 23 до 37, висока порядність: сума від 38 до 50.		
Прояв турботи		
Як лідер, я...		
21.	Працюю над тим, щоб створити спільне бачення і почуття спільної мети.	1 2 3 4 5
22.	Вірю в те, що всі люди здатні багато на що, і дозволяю їм самостійно діяти.	1 2 3 4 5
23.	Намагаюся зрозуміти точку зору інших людей і проблеми, з якими вони стикаються.	1 2 3 4 5
24.	Прагну забезпечити підтримку тим, у кого не ладиться робота (навчання, інші вакансії, допомога і т.п.).	1 2 3 4 5
25.	Завжди відкритий для співробітників і готовий вступити з ними в діалог по головним діловим проблемам.	1 2 3 4 5
26.	Звертаюся до інших як до партнерів по бізнесу, розділяючи з ними ризик і винагороду.	1 2 3 4 5
27.	Проявляю турботу про людей і спілкуюся з ними не просто як із «засобами досягнення мети».	1 2 3 4 5

28.	Очікую від людей, що вони будуть домагатися результатів таким чином, щоб це узгоджувалося з нашими цінностями.	1 2 3 4 5
29.	Іду назустріч людям в їх потребах, щоб компенсувати ті кон'юнктурні вимоги, які до них пред'являють.	1 2 3 4 5
30.	У цілому проявляю турботу про співробітників на всіх рівнях.	1 2 3 4 5
Загальна сума ____		
Низька порядність: сума від 10 до 22, помірна порядність: сума від 23 до 37, висока порядність: сума від 38 до 50.		
Загальна оцінка рівня довіри до керівництва		
Результативність керівництва: ____		
Порядність керівництва: ____		
Турбота керівництва про інших: ____		
Загальна оцінка		
<i>Слабка довіра до керівництва: загальна сума від 30 до 69, помірна довіра до керівництва: загальна сума від 70 до 110, велика довіра до керівництва: загальна сума від 111 до 150.</i>		

Щоб оцінити стиль лідерства конкретного керівника, по якому проводиться опитування використовується анкета «Оцінка лідерства», для з'ясування думки тих, з ким він працює. Ці питання засновані на факторах, які сприяють ефективності організацій і команд. По кожному з наведених питань працівник вибирає відповідь, в залежності від того, наскільки керівник відповідає, за думкою працівника, його повсякденній діяльності.

Шкала оцінок: 1 – зовсім не так; 2 – вірно незначно; 3 – вірно в деякій мірі; 4 – вірно в значній мірі; 5 – повністю вірно.

Відповіді кожного працівника будуть підсумовуватися разом з відповідями інших працівників для забезпечення конфіденційності опитування.

Оцінка лідерства

Результативність		
Ім'я лідера, по якому проводиться опитування ...		
1.	Формулює чіткий стратегічний напрям розвитку, який дозволяє нам перемагати на ринку.	1 2 3 4 5
2.	Допомагає людям зосередитися на кількох основних пріоритетах бізнесу і чітко поставлених цілях.	1 2 3 4 5
3.	Добивається загальної згоди про необхідні дії, а також щодо розподілу функцій і обов'язків.	1 2 3 4 5
4.	Формує у людей почуття цілеспрямованості і бажання досягти успіху.	1 2 3 4 5
5.	Своєчасно приймає рішення по важких проблемах.	1 2 3 4 5
6.	Надає людям ресурси і повноваження, необхідні їм для досягнення успіху.	1 2 3 4 5
7.	Використовує свої повноваження і надає особисту підтримку для розвитку і навчання інших людей.	1 2 3 4 5
8.	Вимагає від людей відповідності найвищим стандартам діяльності.	1 2 3 4 5
9.	Висловлює визнання тим і винагороджує тих, хто домагається успіху, і приймає заходів по відношенню до тих, хто не справляється зі своєю роботою (зворотний зв'язок, розвиток або звільнення).	1 2 3 4 5
10.	У цілому домагається результатів, які обіцяє.	1 2 3 4 5
Загальна сума ____		
Низька результативність лідера: сума від 10 до 22, помірна результативність лідера: сума від 23 до 37, висока результативність лідера: сума від 38 до 50.		
Порядність		
Ім'я лідера, по якому проводиться опитування ...		

11.	Слідує фірмовому стратегічному баченню і набору цінностей.	1 2 3 4 5
12.	Вимагає від співробітників організації відповідності найвищим етичним стандартам.	1 2 3 4 5
13.	Відкрито ділиться своїм баченням ситуації зі співробітниками на всіх рівнях (навіть якщо воно не співпадає з переконаннями і цінностями інших людей).	1 2 3 4 5
14.	Діє так, що це узгоджується цінностями і переконаннями, що він декларує.	1 2 3 4 5
15.	Сприймає реальність такою, яка вона є, коли стикається з гіркою правдою про нашу організацію, наші товари і наших співробітників.	1 2 3 4 5
16.	Створює такий клімат, в якому люди можуть, не побоюючись «репресій», відкрито і чесно вирішувати проблеми.	1 2 3 4 5
17.	Відкрито висловлює свої наміри і уникає будь-яких форм маніпулювання людьми у взаємовідносинах з ними.	1 2 3 4 5
18.	Прагне дотримуватися справедливості по відношенню до інших людей, коли виникають проблеми або важкі питання.	1 2 3 4 5
19.	Тримає слово, виконуючи свої зобов'язання перед людьми.	1 2 3 4 5
20.	У цілому поступає порядно.	1 2 3 4 5
Загальна сума ____		
Низька порядність: сума від 10 до 22, помірна порядність: сума від 23 до 37, висока порядність: сума від 38 до 50.		
Прояв турботи		
Ім'я лідера, по якому проводиться опитування ...		
21.	Працює над тим, щоб створити спільне бачення і почуття спільної мети.	1 2 3 4 5
22.	Вірить в те, що всі люди здатні багато на що, і дозволяє їм самостійно діяти.	1 2 3 4 5

23.	Намагається зрозуміти точку зору інших людей і проблеми, з якими вони стикаються.	1 2 3 4 5
24.	Прагне забезпечити підтримку тим, у кого не ладиться робота (навчання, інші вакансії, допомога і т.п.).	1 2 3 4 5
25.	Завжди відкритий для співробітників і готовий вступити з ними в діалог по головним діловим проблемам.	1 2 3 4 5
26.	Звертається до інших як до партнерів по бізнесу, розділяючи з ними ризик і винагороду.	1 2 3 4 5
27.	Проявляє турботу про людей і спілкується з ними не просто як із «засобами досягнення мети».	1 2 3 4 5
28.	Очікує від людей, що вони будуть домагатися результатів таким чином, щоб це узгоджувалося з цінностями організації.	1 2 3 4 5
29.	Намагається йти назустріч людям в їх потребах, щоб компенсувати ті кон'юнктурні вимоги, які до них пред'являють.	1 2 3 4 5
30.	У цілому проявляє турботу про співробітників на всіх рівнях.	1 2 3 4 5
Загальна сума ____		
Низька порядність: сума від 10 до 22, помірна порядність: сума від 23 до 37, висока порядність: сума від 38 до 50.		
Загальна оцінка рівня довіри до керівництва		
Результативність керівництва: ____		
Порядність керівництва: ____		
Турбота керівництва про інших: ____		
Загальна оцінка		
<i>Слабка довіра до керівництва: загальна сума від 30 до 69, помірна довіра до керівництва: загальна сума від 70 до 110, велика довіра до керівництва: загальна сума від 111 до 150.</i>		

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у міжнародних наукових виданнях і тих, що входять до міжнародних наукометричних баз (МНБД):

1. Bushuyev S., Bushuieva V., Lazareva M., Zasukha I. Competence approach in development trust of Agile transformation. Journal of science. Lyon, France. ISSN 3475-3281. №23/2021 pp. 67-74.

Автором запропоновано модель довіри у процесах Agile трансформації. Закордонне видання Євросоюзу.

Статті у наукових фахових виданнях України які входять до наукометричних баз даних

2. Бушуєв, С. Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С. Д. Бушуєв, М.В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2014. – №20. – С. 11-16.

Автором запропоновано основні категорії довіри у процесах реалізації проектів та програм, модель життєвого циклу довіри та її оцінки в ході реалізації проектів та програм.

Видання індексовано в МНБД: Index Copernicus, BASE.

3. Лазарева, М. В. Выбор стратегии управления доверием для обеспечения успеха проектов [Текст] / М. В. Лазарева // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2015. - №1 (1110). – С. 166-172.

Фахове видання.

4. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 43-51.

Видання індексовано в МНБД: Index Copernicus, BASE.

5. Лазарева, М. В. Поведінка проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. –

2015. – № 24. – С. 36-41.

Видання індексовано в МНБД: Index Copernicus, BASE.

6. Лазарева, М. В. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри [Текст] / М. В. Лазарева // *Управління розвитком складних систем.* – 2016. – № 28. – С. 101-108.

Видання індексовано в МНБД: Index Copernicus, BASE.

Матеріали міжнародних наукових конференцій

7. Лазарева, М. В. Управление доверием на основе модели организационной компетентности [Текст] / М. В. Лазарева, С.Д. Бушуев // Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Розвиток компетентності організації в управлінні проектами, програмами та портфелями проектів»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2014. – С. 114-115.

8. Бушуєв, С.Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С.Д. Бушуєв, М. В. Лазарева, // Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи»/ Відповідальний за випуск К.В. Кошкін. – Миколаїв: НУК, 2014. – С. 42-45.

9. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Компетентнісне управління проектами розвитку в умовах нестабільного оточення»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2015. – С. 150-151.

10. Лазарева, М. В. Поведінка проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології та взаємодії». – К.: КНУ ім. Шевченка, 2015. – С. 136-138.

11. Лазарева, М. В. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XIII Міжнародної

науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Проекти в умовах глобальних загроз, ризиків і викликів»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. . – К.: КНУБА, 2016. – С. 140-141.

12. Лазарева, М. В. Розвиток стратегічної довіри в управлінні проектами [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Розвиток компетенцій проектного управління в умовах кризи»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. . – К.: КНУБА, 2017. – С. 114-115.