

О. С. Пономарьов, М. А. Гринченко, О. В. Лобач

**НАДІЙНІСТЬ ЯК ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ**

**Предмет** статті полягає у визначенні поняття надійності кожного виконавця проекту, а також проектної команди у цілому як однієї з інтегральних характеристик успіху проекту. **Мета** статті – розкрити значення та місце надійності команди проекту та її учасників в загальній системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами. **Завдання** дослідження передбачають, по перше, показати, що надійність проектної команди є однією з важливих характеристик фахівця з управління проектами при формуванні та розвитку ефективної команди проекту. По-друге розглядати поняття надійності виконавців проекту та команди проекту в двох аспектах. Перший з них відноситься до психологічних та психофізіологічних чинників, а другий стосується морально-психологічних чинників таких як обов'язковість, дисциплінованість, доброзичливість, розсудливість тощо. По-третє, розглянути два підходи визначення поняття надійності команди проекту. **Методи** дослідження включають, по-перше, аналіз ролі надійності в системі поведінкових компетенцій в процесі формування ефективної проектної команди. По-друге, визначення кількісних показників надійності кожного конкретного працівника, а відповідно й команди в цілому, з використанням експертних оцінок. По-третє, визначення рис і якостей, які визначають надійність фахівця. **Результати.** Надійність проектної команди виступає визначальним показником її можливостей належним чином виконувати завдання проекту згідно вимог замовника. Надійність потрібно розглядати як інтегральну характеристику якості проектної команди при управлінні проектами та її здатності успішно виконувати завдання проектів. **Висновки.** По-перше, надійність проектної команди визначає її здатність не тільки належним чином виконувати свої стандартні функції і завдання в нормальних умовах, але й зберігати усталеність і високу працездатність у складних проблемних ситуаціях та успішно їх долати, виконуючи обумовлені проектом роботи своєчасно, з належною якістю і в межах бюджету. По-друге, надійність виконавців і проектної команди в цілому визначає ставлення до роботи і своїх обов'язків, сприйняття своєї приналежності до команди, відповідальність, коректну поведінку, дисциплінованість, відповідальність, і готовність прийти на допомогу іншому членові команди.

**Ключові слова:** управління проектами; проектна команда; поведінкові компетенції; надійність; характеристика якості; проектне завдання.

**Загальна постановка проблеми**

Організація та успішна реалізація спільної діяльності різних фахівців в системі застосування технології управління проектами істотною мірою визначаються складом і структурою проектної команди та характером тих взаємовідносин, які складаються між її учасниками. На ці взаємовідносини впливають мета і зміст діяльності, ставлення людей до неї та рівень згуртованості й розвитку корпоративної культури в команді. У вітчизняній та іноземній психології, соціології, теорії і практиці управління прийнято розглядати взаємодії і взаємовідносини в соціальних групах з позицій принципу діяльності (К. О. Абульханова-Славська, Л. С. Виготський, О. М. Леонтьев, С. Л. Рубінштейн та інші).

Вважається, відповідно до цього принципу, що в процесі здійснення людьми соціально значущої спільної діяльності та на її основі формується таке специфічне явище, як соціально-психологічна єдність її виконавців. Для неї характерною є трансформація номінальної групи у дійову соціально-психологічну спільність. В управлінні проектами така спільність отримала назву проектної команди. Аналіз практики командної діяльності переконливо свідчить, що її ефективність істотно залежить від низки характеристик команди і розвиненості ключових поведінкових компетенцій її учасників.

Однією з таких визначальних для успіху проекту характеристик постає надійність кожного виконавця і проектної команди у цілому. Формування ж і розвиток їхньої надійності являє собою цікаву і вкрай важливу проблему як з позицій психології, так і з позицій

управління соціальними системами взагалі й управління проектами зокрема.

**Аналіз досліджень і публікацій**

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми дозволяє стверджувати, що, з одного боку, ідеї командної діяльності є вкрай перспективними і мають істотну теоретичну і безпосередньо прикладну значущість. Але на реалізацію цих ідей в управлінській практиці істотно впливають поведінкові компетенції членів проектної команди. Аналізу проблем роботи з командою присвячено численні книги і статті в наукових виданнях. В них чільне місце приділяється і ролі поведінкових компетенцій.

Системно множину цих компетенцій розглядають С. Д. Бушуев та Н. С. Бушуева [2]. Певну увагу їх ролі приділяють також Р. М. Джимпел та Б. Л. Грэй [3]. А. Д. Опп чітко вказує, що "для виконання проекту вам необхідна сильна проектна команда, здатна успішно виконати необхідну роботу". При цьому він підкреслює, що "ваше завдання полягає у тому, щоб згуртувати цю команду і досягти виконання завдань, поставлених організацією" [8, с. 87]. Однак, розглядаючи питання формування проектної команди, автор зосереджується на мотивації її членів, фактично ігноруючи роль інших поведінкових компетенцій. Подібна ж позиція характерна також для роботи А. В. Цветкова, який основну увагу приділяє проблемам стимулювання в управлінні проектами [11].

Казуо Інаморі впеаний у тому, що для того, "щоб підлеглі пішли за своїм керівником, вони повинні не тільки йому довіряти, але й поважати

його. І досягти такої єдності можна тільки тісним щоденним співробітництвом" [4, с. 195]. Тут також не йдеться про надійність команди цих підлеглих. К. С. Масленнікова та К. В. Колеснікова детально аналізують складники поведінкової компетенції учасника команди проекту на засадах компетентнісного підходу, не виділяючи окремо його надійність [6].

Німецькі дослідниці особливостей роботи в команді Гітте Гертер та Кристина Оттл, аналізуючи потребу команди в лідері та сенс його діяльності, пишуть, що безумовно, лідер команди повинен мати професійну кваліфікацію. Однак це не означає, що він зобов'язаний все знати й уміти краще всіх. В першу чергу він повинен добре розуміти свої управлінські завдання, бути сильним стратегом, робити висновки і приймати рішення, керувати співробітниками і підвищувати їхню кваліфікацію, а також ставити цілі й досягати їх [12, 13]. Але він в жодному разі не повинен сам втілювати все це у життя. Автори підкреслюють, що у разі, коли один з працівників знає чи вміє щось краще, лідер повинен визнати цей факт і активно використовувати його кваліфікацію у своїй роботі [14].

Проблеми формування, управління та розвитку проектною командою, в тому числі з позицій поведінкових компетенцій розглядають В. В. Морозов та його співавтори [7]. Загальні питання управління проектами, в тому числі й стосовно ролі проектною командою наводить Л. С. Кобиляцький [5].

Вкрай цікавий факт наводять відомі американські дослідники проблем управління Дж. Г. Бойет і Дж. Т. Бойет, демонструючи важливість організації командної діяльності, яка орієнтується на кінцевий результат. Вони доводять доцільність створення так званих "команд високої ефективності". На одному з заводів компанії Кодак команди високої ефективності підвищили продуктивність праці настільки, що обсяг роботи, який раніше виконували за три зміни, стали виконувати за одну зміну [1, с. 147]. Разом з тим впевнено стверджують автори, застосування високоефективних організацій не поширюється зі швидкістю лісної пожежі тому, що перехід від традиційної компанії до високоефективної є вкрай важкою справою [1, с. 149]. На наше глибоке переконання, ця важкість зумовлена як складністю формування проектною команди, так і прищеплення кожному з її учасників системи поведінкових компетенцій, насамперед розвитку високої надійності.

Таким чином, **недостатньо вивченими** аспектами порушеної нами проблеми лишаються організаційні та соціально-психологічні принципи формування і розвитку поведінкових компетенцій членів проектною команди взагалі та розвитку їхньої надійності й надійності команди зокрема. Цілком очевидно при цьому, що цілісна єдність системи цих компетенцій зумовлює множину тісних взаємозв'язків і взаємозалежностей між ними. Ось чому розвиток будь-якої з них неодмінно позначатиметься й на інших. Тому аналіз процесів формування і розвитку надійності саме як поведінкової компетенції доцільно

здійснювати лише з міркувань зручності. В реальному ж житті вона розвивається і функціонує у системному зв'язку з іншими компетенціями.

**Мета статті** й полягає у спробі аналізу надійності не тільки як однієї з поведінкових компетенцій, але й як інтегральної характеристики проектною команди, яка визначає її здатність не тільки належним чином виконувати свої функції в нормальних умовах, але й зберігати усталеність і працездатність у складних проблемних ситуаціях. При цьому передбачається зіставити сенс загальнонаукового поняття надійності і його особливості стосовно надійності людини чи організованої групи людей, зокрема проектною команди.

### Виклад основного матеріалу

Слід підкреслити, що поняття надійності як специфічної загальнонаукової категорії виникло відносно недавно. Воно спочатку застосовувалося в техніці, де слугувало одним з надзвичайно важливих понять, яке характеризувало міру працездатності різних технічних об'єктів. Під поняттям надійності було прийнято вважати певну системну властивість об'єкта зберігати з часом у задалегідь встановлених межах значення всієї сукупності тих його параметрів, які характеризують здатність цього об'єкта виконувати необхідні функції. Ця вимога поширювалася як на задані режими й умови використання об'єкта за призначенням, так і на його технічне обслуговування, зберігання і транспортування.

Як системна властивість об'єкта, залежно від його призначення і умов застосування, надійність може включати безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність і збережність або певну їх комбінацію. Теорія надійності напрацювала свою понятійно-категоріальну базу і математичний апарат на основі теорії ймовірностей і математичної статистики.

Спроби перенести поняття надійності на оцінку людини тривалий час виходили з технократичного підходу. Згідно з ним людину розглядали як один з елементів у структурі складного технологічного комплексу, де їй відводили роль виконавця певних функцій, які технічно складно чи економічно недоцільно передавати технічним пристроям.

Поступово зрозуміли обмеженість і хибність цього підходу. Процеси ускладнення технічних об'єктів і включення людини як важливого елемента до загальної структури складних людино-машинних комплексів вимагало чіткої оцінки її справжньої надійності. Але навіть просто сформулювати сенс надійності людини досить складно. А ще більш складно дати їй адекватний математичний опис. Адже стомленість людини та її працездатність залежать від величезної множини чинників різної природи, багато з яких далеко не завжди піддаються формалізації.

Психічні ж риси і якості людини настільки індивідуальні, що всерйоз говорити про надійність

конкретного працівника можна лише на рівні опису. До того ж, поняття теорії надійності, застосовувані в техніці, досить складно використовувати для характеристики людини. На заваді – її стомлюваність, настрої, ставлення до своїх функцій і обов'язків, до керівника тощо. А ці чинники залежать ще й від морально-психологічного клімату в колективі, характеру взаємовідносин та інших обставин.

На наше переконання, надійність людини можна розглядати у двох абсолютно різних аспектах. Перший з цих аспектів, як писав один з авторів цієї статті, "дійсно пов'язаний з характеристиками працездатності людини і має виключно важливе значення в її оцінці для особливо відповідальних видів людської діяльності. Їх прикладами слугують пілоти, оператори атомних електростанцій і хімічних виробництв, водії автобусів, капітани морських суден тощо" [10, с. 101].

Водночас слід підкреслити, що практично в будь-якій сфері людської діяльності забезпечення високого рівня працездатності людей являє собою важливе й відповідальне завдання. Тому для теорії і практики суспільного виробництва, в тому числі й для управління проектами, пошук і належне застосування ефективних способів і засобів збереження працездатності та її відновлення після втоми виступає надзвичайно важливим завданням психології і психофізіології праці.

Другий аспект проблеми визначення сенсу надійності людини доцільно пов'язувати "переважно з її особистісними рисами і якостями, її морально-вольовими характеристиками й відповідальністю". У цьому сенсі надійність працівника майже не залежить від його стомлюваності. Цей аспект скоріше характеризує не працездатність людини, а її ставлення до тих функцій і завдань, які їй необхідно виконувати, її обов'язковість, дисциплінованість та відповідальність. Таким чином, цей аспект розуміння надійності людини свідчить скоріше про те, чи заслуговує ця конкретна людина довіри, чи є вона відповідальною, чи можна з нею мати справу взагалі, наскільки серйозно вона сприймає й виконує свої обов'язки та обіцянки.

Таким чином, якщо перший аспект стосується скоріше психологічних та психофізіологічних моментів, то другий аспект змушує розглядати надійність людини в морально-етичній і загальнокультурній площині. Однак складність процесів, що відбуваються у цій площині, висуває низку вимог до керівника і до його методів взаємовідносин з командою та управління нею. Як зазначено в роботі з етики управління, "кожна сучасна організація як соціальна система прагне до забезпечення високої ефективності своєї діяльності, тобто належного функціонування відповідно до її призначення і заздалегідь визначених цілей та розвитку відповідно до обраної стратегії. А це передбачає необхідність створення комфортної, в тому числі й у етичному та психологічному відношенні, атмосфери у середовищі своїх працівників" [9, с. 56]. Але й це ще не гарантує

лояльного ставлення кожного працівника до команди та своєї діяльності у її складі, не гарантує ціннісного сприйняття ним можливості належати до неї.

Взагалі в практиці управління соціально-економічними процесами, в тому числі й в управлінні проектами, надійність як індивіда, так і тієї групи, до якої він належить, а також організації у цілому доцільно розглядати у більш вузькому сенсі та скоріше у суто прикладному значенні. Саме тут, в координатах морально-етичної і загальнокультурної площини доцільним було б вважати, що надійність людини скоріше характеризує, по-перше, її відповідальність, а по-друге – її морально-психологічні властивості. Серед них насамперед слід виокремити її вірність своєму слову чи обіцянці, її обов'язковість, дисциплінованість, точність тощо. Саме про таку людину часто образно говорять, характеризуючи високий рівень її надійності, що з нею можна йти у розвідку.

Стосовно ж розуміння надійності як характеристики проектною команди, можна запропонувати такі два підходи. Згідно з першим надійність команди можна характеризувати через показники надійності її учасників. Тут можливі кілька різних варіантів, кожному з яких притаманні як певні переваги, так і недоліки. По-перше, показником надійності команди можна вважати просту арифметичну суму відповідних показників учасників цієї команди. По-друге, таким критерієм може слугувати усереднений показник надійності, тобто ця сума, віднесена до кількості учасників. Останній випадок більш зручний для порівняння з іншими командами, якщо у цьому виникатиме потреба.

По-третє, надійність команди об'єктивно можна оцінити за найнижчим показником надійності її учасників. Дійсно, саме ця, ненадійна людина своєю недбалістю та безвідповідальністю цілком здатна звести нанівець зусилля всієї команди й зрвати термін виконання проекту чи не забезпечити належну якість виконуваних робіт або призвести до невиправданих витрат бюджету. Така оцінка змусить команду відповідним чином впливати на цю людину, а якщо та не виправляється, вносити пропозицію про її виключення з команди.

По-четверте, враховуючи різну важливість для проекту діяльності та функцій того чи іншого працівника, для оцінки надійності команди можна використовувати відповідні вагові коефіцієнти, застосовуючи їх в процесі обчислення показника надійності за першим чи другим варіантами.

Проблемою у всіх цих наведених випадках виступає визначення кількісних оцінок надійності кожного конкретного працівника, а відповідно й команди у цілому. Для розв'язання цієї проблеми можна використати експертну оцінку в балах, наприклад, за допомогою десятибальної шкали. Суб'єктивність експертної оцінки згладжує залучення кількох експертів, в тому числі й членів самої проектною команди, які оцінюють своїх партнерів, але не беруть участі в оцінці самих себе.

Цікавим є й питання стосовно того, за якими показниками діяльності й поведінки працівника і команди оцінювати їхню надійність. Наприклад, Алан Д. Орт цілком справедливо підкреслює, що "для забезпечення своєчасного виконання проекту вашій команді повинні бути притаманні необхідні навички. Тим не менше часто її невдачі пояснюються не відсутністю навичок, а недостатньою мотивацією їх використання". На його глибоке переконання, "як правило, працівникам, яким притаманні навички середнього рівня, але висока мотивація, слід віддавати перевагу порівняно з працівниками, яким притаманні навички високого рівня, але які байдуже ставляться до своєї роботи" [8, с. 90]. Автор зводить все до мотивації, хоча ми впевнені, що вона є тільки одним з певної сукупності складників, які у своїй системній цілісності й утворюють ту якість людини, яка і виступає вираженням її надійності.

В теорії і практиці управління проектами надійність в загальній системі поведінкових компетенцій фахівця прийнято розуміти у ще більш вузькому сенсі. Звичайно для характеристики надійності мається на увазі "своєчасне постачання об'єктного продукту чи послуги, які відповідають якості, вказаній у технічних умовах проекту" [2]. При цьому вважається, що як для керівника проекту, так і для його команди постійні прояви їх високої надійності саме в наведеному сенсі сприяють зростанню авторитету і впевненості замовників проектів та інших їх партнерів в тому, що саме ця команда обов'язково виконає увесь спектр об'єктивних робіт в обумовлені терміни, з дотриманням бюджету та з узгодженими параметрами якості.

Це стає особливо необхідним, оскільки сьогодні помітно зростає рівень конкуренції на ринку проектних послуг. За цих умов деякі команди та їхні керівники інколи навмисно блефують, обіцяючи належне виконання робіт, стосовно яких вони не мають жодного досвіду. Отже очікувана їх надійність цілком може не співпадати з реальною. З урахуванням таких можливостей керівникові проекту необхідно ретельно підходити до формування команди й забезпечення постійного професійного та особистісного розвитку кожного з її учасників. Особливу увагу він має приділяти надійності кожного з них і надійності всієї своєї проектної команди у цілому. Перш за все для цього потрібен високий професійний та особистісний авторитет керівника, його справжній лідерський статус і визнання цього статусу як з боку реальних і потенційних замовників, так і з боку конкурентів.

Крім цього, сам сенс поняття надійності людини, будь то керівник чи просто рядовий виконавець, передбачає обов'язкову наявність у нього таких рис і якостей. Це, по-перше, високо розвинене почуття своєї особистісної відповідальності за якість виконання ним своїх службових обов'язків і завдань в межах проекту. По-друге, це почуття відповідальності за команду, за характер її діяльності і якість

результатів. Це почуття включає готовність в інтересах команди прийти на допомогу тому, хто цього потребує. По-третє, це коректна поведінка, доброзичливість та розсудливість. По-четверте, це поміркованість, здоровий глузд і довіра. Для керівника ж необхідно додати ще й створення умов для належного розвитку цих та інших професійно і соціально значущих рис і якостей членів своєї команди.

Як справжньому лідерові, йому необхідно для того, щоб сформувати у себе і членів своєї команди необхідну надійність, наполегливо прагнути виховувати й розвивати в собі і в людях відкритість і послідовність, чесність і прагнення звести до нуля можливі помилки. У тому ж разі, коли вони все ж виникають, надійний працівник визнає їх і швидко знаходить ефективні ляхи і способи їх виправлення чи усунення можливих негативних наслідків.

В умовах сьогодення технологія управління проектами набуває все більшого поширення. Це пов'язано з розвитком проектно-орієнтованих сфер суспільного виробництва. Тому керівникові вкрай необхідно поєднувати такі дві на перший погляд протилежні тенденції, як спеціалізація команди на певних видах проектів та постійне розширення сфер своєї діяльності. При цьому завжди слід пам'ятати, що надійність є однією з тих характеристик, які звичайно високо цінуються зацікавленими сторонами у своїх партнерах і створюють необхідний імідж і авторитет проектній команді та її керівникові.

Отже, команда, якій притаманний високий рівень надійності, цілком здатна розраховувати на те, що до неї завжди будуть звертатися замовники, серед яких вона зможе ще й вибирати тих, які їй уявляються найбільш цікавими у змістовному й вигідному в економічному плані. Таким чином, надійність дійсно стає економічною категорією.

Виступаючи однією з важливих, хоча і специфічних поведінкових компетенцій, надійність проектної команди істотно підвищує її шанси на успішне досягнення поставлених завдань. Разом з тим вона стимулює як окремих виконавців, так і команду в цілому і навіть інших зацікавлених сторін, які беруть участь у виконанні проекту. Більш того, надійність, яка притаманна членам проектної команди, заохочує їх до постійного здійснення самоконтролю й одночасно зміцнює їхню впевненість у собі, у своїх силах і можливостях і сприяє постійному підвищенню ними свого професіоналізму.

Таким чином, надійність проектної команди необхідно розглядати як один з важливих важелів, що забезпечує можливість ухилення від перешкод і невдач, які неминуче виникають в процесі реалізації проекту. У тому ж разі, коли не вдається їх уникнути, саме за допомогою високої надійності вдається найбільш ефективно їх долати, незмінно досягаючи успіху. Слід відзначити, що завдяки своїй власній надійності й надійності своєї проектної команди

керівник проекту і команда отримують реальну можливість не тільки отримувати гідну винагороду за свою роботу, але й постійно удосконалювати як свої поведінкові, так і контекстуальні та технічні компетенції.

### Висновки

Наведений аналіз сутності надійності як однієї з важливих поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами дає нам вагомий підстави для таких висновків. По-перше, роль і реальне значення надійності далеко не обмежуються лише її функцією поведінкової компетенції. Вона може слугувати і дійсно слугує істотною інтегральною характеристикою якості проектною команди та її здатності успішно виконувати завдання навіть досить складних проектів.

По-друге, надійність проектною команди визначає її здатність не тільки належним чином виконувати свої стандартні функції і завдання в нормальних умовах, але й зберігати усталеність і високу працездатність у складних проблемних ситуаціях та успішно їх долати, виконуючи обумовлені проектом

роботи своєчасно, з належною якістю і в межах бюджету.

По-третє, на відміну від сенсу поняття надійності в техніці, надійність людини і проектною команди у цілому визначає не тільки і не стільки їхню працездатність, зумовлену фізичною втомою, скільки ставлення до роботи і своїх обов'язків, ціннісне сприйняття своєї приналежності до команди, дисциплінованість, відповідальність, коректну поведінку і готовність прийти на допомогу іншому членові команди, який цього потребує.

Таким чином, надійність проектною команди виступає визначальним показником її можливостей належним чином виконувати завдання, узгоджені з замовником, відповідно до визначених умов їхньої якості і терміну виконання і у цій якості слугує індикатором авторитету команди і керівника.

**Перспективи подальших розвідок** полягають в розробці ефективних методик і способів забезпечення високої надійності учасників проектною команди й команди у цілому та у їх впровадженні в практику діяльності керівника проекту і менеджерів та їх виховної роботи з командою.

### Список літератури

1. Бойет Дж. Г., Бойет Дж. Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / пер. с англ. 2-е изд. М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. 416 с.
2. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. National Competence Baseline. NCB UA Version 3.1. К. : ІРІДІУМ, 2010. 208 с.
3. Джимпел Р. М., Грей Б. Л. *Методы управления проектами. Современное управление. Энциклопедический справочник*. В 2-х т. Т. 1. М. : Издатцентр, 1997. С. 1.64–1.68.
4. Казуо Инамори. Стрась к успеху. Японское чудо. Серия "След в истории". Ростов н/Д. : Феникс, 1998. 320 с.
5. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посібник. К. : МАУП, 2002. 198 с.
6. Масленнікова К. С., Колеснікова К. В. Складники поведінкової компетенції учасника команди проекту на засадах компетентнісного підходу. *Управління розвитком складних систем*. 2013. № 14. С. 48–51.
7. Морозов В. В., Чередніченко А. М., Шпільова Т. І. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкової компетенції) : навч. посібн. / за ред. В. В. Морозова. Ун-т економіки та права "КРОК". К. : Таксон, 2009. 464 с.
8. Орт А. Д. Управление проектами: Руководство по ключевым процессам, моделям и методам / Пер. с англ. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. 224 с.
9. Пономарьов О. С., Заветний С. О., Пазиніч С. М., Фролова О. В. Основы этики управления : навч. посіб. / за заг. редакцією О. С. Пономарьова. Харків : ХНУ ім. В. Каразіна, 2009. 124 с.
10. Пономарьов О. С. Поведінкові компетенції в управлінні проектами : навч.-метод. посібник. Харків : Вид-во "Підручник НТУ "ХП", 2016. 216 с.
11. Цветков А. В. Стимулирование в управлении проектами. М. : ООО "НИЦ "АПОСТРОФ", 2001. 143 с.
12. Гринченко М. А., Пономарьов О. С., Лобач О. В. Лідерство як чинник формування проектною команди. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 1 (3). С. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.3.013>.
13. Гринченко М. А., Пономарьов О. С., Лобач О. В. Лідерство в системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами. *Вісник НТУ "ХП"*. Серія: *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків : НТУ "ХП", 2018. № 2 (1278). С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2018.1278.12>.
14. Oetl Ch., Gitte H. Unschlagbar durch gutes Teamwork. Praktische tipps fuer den Erfolg in der Gruppe. Bildung und Wissen. Verlag, 2003.

### References

1. Boyyet, Dzh. G., Boyyet, Dzh. T. (2004), *The Guide to the Kingdom of Wisdom: The Best Ideas of the Masters of Management [Putevoditel' po tsarstvu mudrosti: luchshiye idei masterov upravleniya]* / transl. from English 2nd ed. Moscow : JSC "Olymp-Business", 416 p.
2. Bushuev, S. D., Bushueva, N. S. (2010), *National Competence Baseline. NCB UA Version 3.1*, Kyiv : IRIDIUM, 208 p.
3. Gimpel, R. M., Gray, B. L. (1997), *Project Management Methods. Modern management. Encyclopedic reference [Metody upravleniya proyektami. Sovremennoye upravleniye. Entsiklopedicheskiy spravochnik]*, in 2 Volume, Vol. 1, Moscow : Izdatcentr, P. 1.64–1.68.
4. Kazuo Inamori (1998), *Passion for success. Japanese miracle. Series "Footprint in history"*, Rostov n/D. : Phoenix, 320 p.
5. Kobilyatsky, L. S. (2002), *Project Management* : Teach. Manual, Kyiv : MAUP, 198 p.
6. Maslennikova, K. S., Kolesnikova, K. V. (2013), "Components of the behavioral competence of the project team participant on the basis of the competence approach" ["Skladnyky povedinkovoyi kompetentsiyi uchasnyka komandy projektu na zasadakh

kompetentnisnoho pidkholdu. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system"], *Managing the development of complex systems*, No. 14, P. 48–51.

7. Morozov, V. V., Cherednichenko, A. M., Shpilova, T. I. (2009), *Formation, management and development of the project team (behavioral competencies)*: taught. manual [Formuvannya, upravlinnya ta rozvytok komandy proektu (povedinkovi kompetentsiyi) : navch. posibn.] / ed. by V. V. Morozova, University of Economics and Law "KROK", Kyiv : Tucson, 464 p.

8. Orr, A. D. (2006), *Project Management: A Guide to Key Processes, Models, and Methods* [Upravleniye proyektami: Rukovodstvo po klyuchevym protsessam, modelyam i metodam] / trans. from English, Dnepropetrovsk : Balance Business Books, 224 p.

9. Ponomarev, O. S., Zavetny, S. O., Pasinich, S. M., Frolova, O. V. (2009), *Fundamentals of Management Ethics*: Teaching. Manual [Osnovy etyky upravlinnya : navch. posib.] / for community edited by A. S. Ponomariov, Kharkiv : KhNU them. V. Karazin, 124 p.

10. Ponomarev, O. S. (2016), *Behavioral competencies in project management*: teaching method. Manual [Povedinkovi kompetentsiyi v upravlinni proektamy : navch.-metod. posibnyk], Kharkiv : View "Textbook NTU" KhPI", 216 p.

11. Tsvetkov, A. V. (2001), *Stimulation in project management* [Stimulirovaniye v upravlenii proyektami], Moscow : LLC "SIC" APOSTROF", 143 p.

12. Grynchenko, M., Ponomaryov, O., Lobach, O. (2018), "Leadership as a factor for building a project team", *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2018. No. 1 (3). P. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.3.013>.

13. Гринченко М. А., Пономарьов О. С., Лобач О. В. Лідерство в системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами. *Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 2 (1278). С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2018.1278.12>.

14. Oetl, Ch., Gitte, H. (2003), *Unschlagbar durch gutes Teamwork. Praktische tipps fuer den Erfolg in der Gruppe*. Bildung und Wissen, Verlag.

Надійшла (Received) 06.11.2018

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Пономарьов Олександр Семенович** – кандидат технічних наук, професор, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами, Харків, Україна; e-mail: [palex37@ukr.net](mailto:palex37@ukr.net); ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4698-2620>.

**Пономарев Александр Семенович** – кандидат технических наук, профессор, Национальный технический университет "Харьковский политехнический институт", профессор кафедры педагогика и психологии управления социальными системами, Харьков, Украина.

**Ponomaryov Olexandr** – PhD (Engineering Sciences), Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Professor at the Department of Pedagogic & Psychology of the Management of the Social Systems, Kharkiv, Ukraine.

**Гринченко Марина Анатоліївна** – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", доцент кафедри стратегічного управління, Харків, Україна; e-mail: [marinagrunchenko@gmail.com](mailto:marinagrunchenko@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8383-2675>.

**Гринченко Марина Анатольевна** – кандидат технических наук, доцент, Национальный технический университет "Харьковский политехнический институт", доцент кафедры стратегического управления, Харьков, Украина.

**Grynchenko Marina** – PhD (Engineering Sciences), Associate Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Associate Professor at the Department of Strategic Management, Kharkiv, Ukraine.

**Лобач Олена Володимирівна** – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", доцент кафедри стратегічного управління, Харків, Україна; e-mail: [e.v.lobach@gmail.com](mailto:e.v.lobach@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7494-9997>.

**Лобач Елена Владимировна** – кандидат технических наук, доцент, Национальный технический университет "Харьковский политехнический институт", доцент кафедры стратегического управления, Харьков, Украина.

**Lobach Olena** – PhD (Engineering Sciences), Associate Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Associate Professor at the Department of Strategic Management, Kharkiv, Ukraine.

## НАДЕЖНОСТЬ КАК ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

**Предмет** статьи состоит в определении понятия надежности каждого исполнителя проекта, а также проектной команды в целом как одной из интегральных характеристик успеха проекта. **Цель** статьи - раскрыть значение и место надежности команды проекта и его участников в общей системе поведенческих компетенций специалиста по управлению проектами. **Задача** исследования заключается, во-первых, показать, что надежность проектной команды является одной из важных характеристик специалиста по управлению проектами при формировании и развитии эффективной команды проекта. Во-вторых, рассматривать понятие надежности исполнителей проекта и команды проекта в двух аспектах. Первый из них относится к психологическим и психофизиологическим факторам, а второй касается морально-психологических факторов, таких как обязательность, дисциплинированность, доброжелательность, благоразумие и тому подобное. В-третьих, рассмотреть два подхода определения понятия надежности команды проекта. **Методы исследования** включают, во-первых, анализ роли надежности в системе поведенческих компетенций в процессе формирования эффективной проектной команды. Во-вторых, определение количественных показателей надежности каждого конкретного работника, а соответственно и команды в целом, с использованием экспертных оценок. В-третьих, определение черт и качеств, которые характеризуют надежность специалиста. **Результаты.** Надежность проектной команды выступает определяющим показателем его возможностей надлежащим образом выполнять задачи проекта согласно требованиям заказчика. Надежность нужно

рассматривать как интегральную характеристику качества проектной команды при управлении проектами и ее способности успешно решать задачи проектов. **Выводы.** Во-первых, надежность проектной команды определяет ее способность не только должным образом выполнять свои обычные функции и задачи в нормальных условиях, но и сохранять устойчивость и высокую работоспособность в сложных проблемных ситуациях и успешно их преодолевать, выполняя обусловленные проектом работы своевременно, с надлежащим качеством и в пределах бюджета. Во-вторых, надежность исполнителей и проектной команды в целом определяет отношение к работе и своим обязанностям, восприятие своей принадлежности к команде, ответственность, корректное поведение, дисциплинированность, ответственность и готовность прийти на помощь другому члену команды.

**Ключевые слова:** управление проектами; проектная команда; поведенческие компетенции; надежность; характеристика качества; проектное задание.

## RELIABILITY AS A CHARACTERISTIC OF THE PROJECT TEAM

The **subject** of the article is the definition of the concept of reliability of each project performer, as well as the project team, is one of the integral characteristics of the project's success. The **goal** of the article is to reveal the importance and place of the project team and the participants on the behavioral competencies of the project management specialist. The **objectives** of the study are, first, to show that the reliability of the project team is one of the important characteristics of a project management specialist in the formation and development of an effective project team. Second, the concept of the reliability of the project executors and the project team will be intended in two ways. First of them concerns psychological and psychophysiological factors, while the other concerns moral and psychological factors such as compulsory, discipline, benevolence, prudence, etc. Third, it is necessary to show two approaches to determining the concept of the reliability of the project team. The methods of the study are to involve the analysis of the role of reliability in the system of the behavioral competencies in the process of forming an effective project team. Second, the definition of quantitative indicators of reliability of each particular employee, accordingly, the team as a whole, using expert assessments. Third, the reliability of a person, whether it is a manager or just an ordinary performer, involves the mandatory presence of his certain features and qualities. **Results.** The reliability of the project team is a key indicator of its ability to execute project tasks properly in accordance with the customer's requirements. The reliability should be considered as an integral characteristic of the project team quality in project management and its ability to successfully execute project tasks. **Conclusions.** First, the reliability of the project team determines its ability not only to perform its standard functions and tasks properly under normal conditions, but also to maintain firmness and high efficiency in complex problem situations and successfully overcome them, fulfilling the timely, with due quality and within the budget. Second, the reliability of the performers and the project team as a whole determines the attitude to work and responsibilities, the perception of belonging to the team, responsibility, correct behavior, discipline, responsibility and the willingness to help another member of the team.

**Key words:** project management; project team; behavioral competencies; reliability; quality characteristics; project task.

---