

*М. А. ГРИНЧЕНКО, О. С. ПОНОМАРЬОВ, О. В. ЛОБАЧ*

### **ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ ПОВЕДІНКОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

Переважаючий командного характеру діяльності фахівців з управління проектами висуває високі вимоги до їх особистісного розвитку, а отже й до прищеплення їм поведінкових компетенцій. В системі цих компетенцій чільне місце належить лідерству. Тому виявлення потенційних лідерів і наступний цілеспрямований розвиток їхнього лідерського потенціалу постає важливим завданням навчально-виховного процесу. На підставі узагальнення практичного досвіду цієї діяльності розглянуто шляхи, методи і педагогічні технології, які допомагають успішно вирішити це завдання. Наведено також застосовувану технологію контролю знань студентів.

**Ключові слова:** лідерство, лідерські якості, лідерський потенціал, система підготовки фахівців, поведінкові компетенції, педагогічні технології.

*М. А. ГРИНЧЕНКО, А. С. ПОНОМАРЕВ, Е. В. ЛОБАЧ*

### **ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ**

Преобладание командного характера деятельности специалистов по управлению проектами предъявляет высокие требования к их личностному развитию, а следовательно и к привитию им поведенческих компетенций. В системе этих компетенций ведущее место принадлежит лидерству. Поэтому выявление потенциальных лидеров и следующий целенаправленный развитие их лидерского потенциала является важной задачей учебно-воспитательного процесса. На основании обобщения практического опыта этой деятельности рассмотрены пути, методы и педагогические технологии, которые помогают успешно решить эту задачу. Приведено также применяемую технологию контроля знаний студентов.

**Ключевые слова:** лидерство, лидерские качества, лидерский потенциал, система подготовки специалистов, поведенческие компетенции, педагогические технологии.

*М. А. GRINCHENKO, O. S. PONOMARYOV, O. V. LOBACH*

### **LEADERSHIP IN THE CONTEST SYSTEM OF THE PROJECT MANAGEMENT BEHAVIORAL COMPETENCES**

The predominance of the group nature of the activity of experts in project management makes high demands on their personal development and, consequently, on the introduction of their behavioral competencies. In the system of these competencies the leading place belongs to management. Therefore, the identification of potential leaders and the subsequent targeted development of their leadership potential are an important task of the educational process. On the basis of generalization of the practical experience of this activity, ways, methods and pedagogical technologies that help to successfully solve this problem are considered. The paper suggests effective methods for developing leadership potential. They are based on the application of innovative pedagogical technologies, new methods and techniques that reflect the world experience of project management. One of such methods is the formation in the future specialist of a unified unification of professional and social competencies. The main pedagogical technologies include the formation of a command character in project management. This is an important factor in the effective implementation of project activities when students master the basic provisions of the system of behavioral competencies. This requires not only the preparation of a specialist of high professional and social competence, but also the training of a specialist capable and ready for self-training and self-improvement. To identify potential leaders among students, it is proposed to use active teaching methods such as business and role games, problem analysis, tests, questioning and diagnosing the level of development of certain personal qualities. In the article, for an objective and fair assessment of the student's leadership potential, it is suggested to use an open or anonymous assessment of each other's students by the students. When identifying and developing leadership qualities among students as future specialists in project management, it becomes necessary to develop leadership skills for each teacher. The teacher's leadership manifests itself in benevolent demand, in an effort to help each student build his own life trajectory and consistently and persistently introduce it into the practice of his activities and behavior, and the character interacts and relationships with other people.

**Keywords:** leadership, leadership qualities, leadership potential, system of training of specialists, behavioral competences, pedagogical technologies.

**Вступ.** Технологія управління проектами являє собою одну зі сфер знань, що надзвичайно динамічно розвиваються. Для цієї технології характерно, що її розвиток відбувається як змістовно, збагачуючись досягненнями світового проектного менеджменту, так і просторово, охоплюючи все нові й нові сфери її практичного застосування.

В процесі свого розвитку і вдосконалення управління проектами все більш відчутно стикається з проблемою впливу на можливості забезпечення належної її ефективності з боку характеру міжособистісних відносин, які складаються в самій проектній команді та між її керівництвом і зовнішнім

відносно команди середовищем. Тому з розвитком проектного менеджменту істотно посилюється значення поведінкових компетенцій фахівців і особливо керівництва проектами як невід'ємної складової частини соціально-психологічного забезпечення цієї важливої технології та її практичного застосування. Особливу важливу роль в системі поведінкових компетенцій відіграє лідерство. Ось чому виявлення потенційних лідерів та розвиток їхніх лідерських якостей і забезпечення максимальної реалізації лідерського потенціалу постає однією з серйозних проблем системи підготовки фахівців з управління проектами.

© М. А. Гринченко, О. С. Пономарьов, О. В. Лобач, 2018

**Зв'язок проблеми з актуальними питаннями теорії і практики** постає безпосереднім результатом застосування командних методів роботи у практиці проектного менеджменту. Адже при цьому лідерство відіграє визначальну роль і у формуванні того особливого командного духу, який забезпечує успіх, і у самому досягненні успішної реалізації навіть складних проектних завдань.

Мінливий характер сьогодення разом з високим рівнем конкуренції як на ринку проектних послуг, так і на ринку праці і робочої сили взагалі вимагає належного теоретичного і логіко-методологічного обґрунтування шляхів і способів виявлення потенційних лідерів, їх виховання, наступного ефективного використання їх здібностей у практиці формування проектних команд та реалізації завдань проектного менеджменту.

**Аналіз стану досліджень з проблеми** слід здійснювати у таких основних напрямках. По-перше, уявляється доцільним розглянути істотний масив джерел стосовно особистісних рис і якостей людини, які, власне, і роблять її лідером і створюють передумови ефективного впливу на інших людей. По-друге, вкрай необхідно проаналізувати дослідження і публікації, присвячені більш вузькій проблематиці, пов'язаній з проявами феномену лідерства в системі управління проектами та з роллю лідера у забезпеченні ефективної реалізації проектів.

Виключно важлива роль, яку відіграють лідери в сучасному суспільному житті, привертає до феномену лідерства та різних його аспектів увагу багатьох філософів і психологів, педагогів і соціологів, а також фахівців з управління соціальними системами. Прикладом можуть бути роботи, які виконували В. М. Бабаєв, Р. Бояцис, Д. Гоулман, Р. Л. Дафт, В. М. Князев, В. Г. Кремьєв, А. В. Ліпенцев, О. Г. Романовський, С. Р. Філонович та інші. Так, Е. Х. Шейн розглядає взаємозв'язки між лідерством та організаційною культурою. Філософські аспекти креативного лідерства досліджують П. Кассе (P. Casse) та П. Г. Клаудель (P. G. Claudel) [1]. Значний внесок у вивчення проблем лідерства в загальному контексті сучасного менеджменту належить О. С. Віханському та А. І. Наумову. Важливі проблеми трансформаційного лідерства розглядають Б. М. Басс (B. M. Bass) та Р. Е. Ріджіо (R. E. Riggio) [2]. Проблеми так званого резонансного лідерства, спрямованого на самовдосконалення і побудову плідних відносин з людьми на основі активної свідомості, оптимізму та емпатії досліджують Р. Бояцис та Е. Маккі [3].

Як вказують М. А. Резниченко та її співавтори у своєму філософсько-психологічному аналізі феномену лідерства, «лідером слід вважати такого члена групи, за яким інші її члени визнають право приймати відповідальні рішення у значущих для групи ситуаціях» [4, с. 16]. Важливо, як у свою чергу, С. О. Заветний зі співавторами вважають, що «філософія лідерства виходить з того, що особистості лідера іманентна певна сукупність специфічних рис, які

виокремлюють його з його оточення, причому всі чи майже всі люди з цього оточення визнають ці риси як певні його переваги» [5, с. 141]. Водночас О. В. Ромашов та Л. О. Ромашова стверджують, що лідером управління є «людина, здатна висувати продуктивні цілі розвитку, знаходити оптимальні шляхи їх досягнення та об'єднувати різних людей в соціальні організації для спільних завдань, максимально використовувати творчі можливості як своєї особистості, так і людей, що оточують його, в тому числі талановитих, обдарованих, неординарних» [6, с. 44].

Другий аспект проблеми, який стосується ролі лідерства та особливостей його прояву в системі управління проектами, тісно пов'язаний з неперервним поширенням і бурхливим розвитком цієї надзвичайно ефективної і тому перспективної управлінської технології. Дійсно, сьогодні спостерігається як все більш відчутне зростання ринку проектних послуг, так і збільшення кількості проектно-орієнтованих галузей економіки та систем проектування.

Вкрай важливими з позицій досліджуваної проблеми уявляються роботи С. Д. Бушуєва і представників очолюваної ним наукової школи. Вони виходять з положень і рекомендацій, що формулюються й затверджуються Міжнародною асоціацією управління проектами (International Project Management Association, IPMA), яка регулярно переглядає цілі, зміст і характер підготовки фахівців з управління проектами та вимоги до них. Згідно з ними, лідерством вважається здатність організувати спільну діяльність людей, віддавати розпорядження і забезпечувати належну мотивацію підлеглих у виконанні їх ролей, функцій і завдань, що сприяє успішному виконанню завдань проекту [7].

Роль лідера проектною командою далеко не обмежується тільки мотивацією членів команди та спрямованістю їхніх зусиль, здібностей та енергії на успішне досягнення заздалегідь визначених цілей. Він постає носієм і гарантом правил поведінки і моральних норм, прийнятих у команді, характеру взаємовідносин та міжособистісного спілкування між учасниками спільної діяльності. Як чітко вказує один з авторів цієї статті, «широка розмаїтість завдань і функцій, які доводиться виконувати керівникові проекту, вимагає від нього належної поінформованості про існуючі стилі лідерства з тим, щоб він у кожному разі обирав той стиль, який би найбільшою мірою відповідав характеру даного проекту, його команді, роботі та взаємодії з вищим керівництвом і зацікавленими сторонами в різних ситуаціях та не суперечив його власним психологічним якостям, його філософії управління і притаманному йому стилю керівництва» [8, с. 20].

**Недостатньо вирішені аспекти проблеми.** Складність і багатоаспектність самих феноменів як проектного менеджменту, так і лідерства цілком природно породжують певні суперечності. Ці суперечності вкрай недостатньо досліджені, а через це також недостатньо активно розробляються методи,

способи і засоби їх ефективного розв'язання. Цікавим і теж недостатньо дослідженим аспектом порушеної проблеми слід вважати і характер взаємовідносин між керівником проекту і неформальними лідерами, які можуть з'являтися у складі проектної команди. Вимагає поглибленого вивчення і проблема можливості виникнення конфліктних ситуацій в команді, шляхів і способів їх розв'язання. Нарешті, вкрай важливого значення набуває проблема виявлення потенційних лідерів серед студентів, які вивчають технологію проектного менеджменту, проблема розвитку та наступної успішної реалізації їхнього лідерського потенціалу в процесі практичної професійної діяльності.

Оскільки сутність феномену лідерства, його значення і прояви в системі управління проектами постають невід'ємною складовою частиною навчальної дисципліни «Поведінкові компетенції в управлінні проектами», важливу роль відіграє організація навчально-виховного процесу з її викладання взагалі та з формування у студентів належного уявлення про лідерство. Однак для цього доцільно сформувані у них розуміння філософських і психологічних основ феномену лідерства, його ціннісних аспектів.

Для ефективного розв'язання основних аспектів проблеми належного розвитку лідерського потенціалу майбутніх фахівців з управління проектами необхідно обирати адекватні методи і педагогічні технології. Їх вибір і характер використання також ще недостатньо досліджені. В той же час від них істотною мірою залежить успішність формування професійної і соціальної компетенції фахівця, його задоволеність своєю професією й відповідною діяльністю. Саме від цих чинників залежать її ціннісне сприйняття, досягнення життєвого успіху.

#### **Загальна спрямованість вивчення курсу.**

Переважає частка тих аспектів досліджуваної проблеми, які лишаються ще недостатньо вирішеними, мають безпосереднє відношення до професійної підготовки фахівців з управління проектами. А відтак вони також тісно пов'язані з цілями, змістом і характером організації навчально-виховного процесу цієї підготовки. Їх зв'язок зумовлений тим, що лідерство, відповідно до стандартів IPMA, є одним з важливих компонентів навчальної дисципліни «Поведінкові компетенції в управлінні проектами». Характерною особливістю цього курсу є чітка його спрямованість на успішне досягнення таких цілей.

По-перше, зміст і характер викладу навчального матеріалу цього курсу орієнтовані на ефективне застосування майбутніми фахівцями його основних ідей і положень у практиці професійної діяльності з проектного менеджменту й на формування сприятливого психологічного клімату в проектній команді. Це означає встановлення не просто ділових взаємовідносин між її членами як учасниками спільної діяльності, але також формування й дотримання відносин згуртованості й товарищескості, готовності

кожного прийти на допомогу тому, хто її потребує, в загальних інтересах проекту і команди.

По-друге, викладання майбутнім фахівцям навчального матеріалу з курсу поведінкових компетенцій передбачає активне сприяння формуванню глибокого розуміння студентами необхідності цілісного поєднання професійної і соціальної компетентності, особистої відповідальності й розвиненого духовного світу. І наявність в команді авторитетного лідера, якому притаманні такі риси і якості, допомагає їх прищепленню іншим членам проектної команди й затвердженню їх як імперативних норм взаємовідносин.

По-третє, організація навчально-виховного процесу з вивчення дисципліни «Поведінкові компетенції в управлінні проектами» повинна активно сприяти розвитку у майбутніх фахівців гуманістичного світогляду й розуміння пріоритетності життєво-ціннісних та моральнісних норм і вимог, потреб і принципів у їх зіставленні й порівнянні з положеннями технічних компетенцій та з відповідними міркуваннями. Досягнення цієї мети спрямоване не тільки на подолання технократичного характеру мислення, який, на жаль, притаманний багатьом сучасним фахівцям. Воно збагачує їхнє життя й діяльність, наповнює їх сенсом, створює передумови для особистого щастя й життєвого успіху.

По-четверте, оволодіння навчальним матеріалом курсу істотною мірою має сприяти розвитку у студентів розуміння особливостей і переваг командних методів діяльності і формуванню у них належних навичок відбору фахівців в процесі утворення команди та наступного затвердження в діяльності і взаємовідносинах сприятливого психологічного клімату в команді, атмосфери товарищескості та взаємодопомоги як основи командного духу.

Загальна спрямованість процесу викладання поведінкових компетенцій на успішне досягнення розглянутих цілей породжує необхідність розвитку не тільки у керівника проекту, а й у кожного члена проектної команди лідерського потенціалу та інноваційного типу мислення і стратегічного його характеру. Це зумовлено як істотним загостренням конкуренції на ринку проектних послуг, так і необхідністю та готовністю своєчасно й адекватно відповідати на виклики часу та на мінливий характер вимог замовників і клієнтів.

Специфіка професійної діяльності фахівця з управління проектами, в тому числі зумовлена широким спектром конкретних сфер можливого застосування цієї діяльності зумовлює вкрай важливе значення поведінкових компетенцій фахівця. Насамперед це стосується чіткого бачення і розуміння ним завдань, які доведеться розв'язувати при виконанні проектного замовлення. Крім того, йому необхідні розвинені комунікативні здібності, які відкривають можливості для досягнення взаєморозуміння з усіма зацікавленими сторонами як за нормальних умов виконання проектних завдань, так і при виникненні проблемних ситуацій. Нарешті,

надзвичайної важливості набуває рівень розвитку лідерських рис і якостей фахівця, перш за все керівника проекту та відповідних менеджерів.

Вказана специфіка професійної діяльності відповідним чином визначає й специфіку професійної підготовки фахівців з управління проектами. Глибока освіта з проектного менеджменту та інформаційних технологій гармонійно поєднується з належним оволодінням студентами матеріалом навчальних дисциплін соціально-гуманітарного характеру. Це дозволяє сформувати у них навички ефективного спілкування і взаємодії з різними людьми, плідно співпрацювати з ними, насамперед у складі команди. Водночас при цьому відбувається виявлення лідерського потенціалу студентів і його подальшого цілеспрямованого розвитку в інтересах як самої особистості, так і команди й суспільства загалом.

Таким чином, загальна спрямованість курсу з поведінкових компетенцій полягає в істотному підвищенні рівня професійної і соціальної компетентності фахівців з управління проектами, у створенні умов для їхнього самовираження й самореалізації та в оволодінні людинознавчими знаннями, необхідними для ефективного здійснення на них лідерського впливу.

**Проблеми виявлення і розвитку лідерського потенціалу особистості студента** зумовлені складністю, багатоаспектністю й суперечливістю феномену лідерства. Дійсно, він виступає водночас індивідуальним і суспільним явищем, оскільки лідером завжди є певний індивід, а проявити свої лідерські якості він може лише у певній соціальній групі чи іншій спільноті. З іншого ж боку, лідерство являє собою цілком природну реакцію на потреби суспільства в належній організації спільної діяльності людей та в управлінні нею, а водночас лідер як особистість має і свої власні цілі, потреби та інтереси, які ніколи повною мірою не співпадають з цілями, потребами та інтересами соціуму чи навіть тієї групи, в якій він і проявляє свої лідерські якості.

Крім цих суперечностей, існують і об'єктивні обставини, що ускладнюють виявлення потенційних лідерів, а відтак і організацію цілеспрямованого розвитку їхнього лідерського потенціалу. Серед них слід вказати перш за все на помітне послаблення колективістських стосунків між студентами й посилення тенденцій індивідуалізму. Другою обставиною постає певне розшарування студентського середовища за соціальним станом і рівнем матеріального добробуту. Існує ще й таке явище, як зумовлена попередніми обставинами помітна диференціація життєвих цілей і цінностей, прагнень та інтересів різних груп студентів та їх представників.

За цих умов слабшають і можливості системи вищої освіти як своєрідного соціального ліфта. Однак практично завжди спрацьовують властивості лідера – його здатність впливати на людей, примушувати їх діяти відповідно до його волі й бачення стану реальності та можливостей її перетворення відповідно до бажаного ним стану і характеру. Природні

лідерські якості здатні ефективно розвиватися за умови їх належного і своєчасного виявлення та належним чином включення в систему педагогічних впливів в навчально-виховному процесі.

Одному з авторів цієї статті вже доводилося писати, що «виявлення і наступний цілеспрямований розвиток лідерського потенціалу студента являє собою надзвичайно важливе й цікаве, але водночас достатньо складне та відповідальне завдання педагогіки вищої школи. Його важливість та істотна складність зумовлюють необхідність системного підходу до вибору шляхів, засобів і способів ефективного розв'язання цього завдання відповідно до суспільних вимог та очікувань» [9, с. 107]. Системність підходу забезпечує цілісність змісту й чітка цільова спрямованість навчального матеріалу з курсу поведінкових компетенцій.

Водночас вкрай важливою проблемою розвитку лідерського потенціалу студента уявляється також розвиток його загальної і професійної культури. Не випадково М. О. Бердяєв свого часу писав, що «не в політиці і не в економіці, а в культурі здійснюються цілі суспільства» [10, с. 162]. Але ж реалізація цілей суспільства відбувається завдяки професіоналізму і високій культурі лідерів.

#### **Використовувані педагогічні технології.**

Розглянуті проблеми виявлення і розвитку лідерського потенціалу майбутніх фахівців з управління проектами можуть бути успішно розв'язані шляхом послідовного застосування інноваційних педагогічних технологій. В першу чергу це стосується викладання курсу з поведінкових компетенцій. Однак цим розв'язання вказаних проблем не повинно обмежуватися. Оскільки лідер – це насамперед професіонал, його лідерський потенціал може отримувати істотний поштовх розвитку також при вивченні спеціальних дисциплін.

Вже сама необхідність розвитку лідерського потенціалу студентів вимагає наявності лідерських якостей у викладача та їх прояв у його ставленні до своєї професії й особливо до студентів. При цьому лідерство педагога не має нічого спільного з якоюсь зверхністю. Навпаки, його авторитет і лідерство чітко проявляються у доброзичливій вимогливості, у прагненні допомогти кожному студентові вибудувати власну життєву траєкторію й послідовно та наполегливо впроваджувати її у практику своєї діяльності й поведінки, у характер взаємодії та взаємовідносин з іншими людьми.

Розвитку лідерського потенціалу студента сприяє використання активних методів навчання, заохочення ініціативи, пропозиції самостійних рішень. При цьому у нагоді виявляються ділові й рольові ігри, аналіз проблемних ситуацій тощо. Автори плідно використовують метод діалогової лекції, в процесі якої студенти постійно включені в навчально-пізнавальну діяльність. Фактично з пасивних слухачів вони перетворюються на активних співавторів педагога у його пошуках істини. Певна змагальність

посилює прояви лідерства і допомагає формуванню й розвитку інноваційного характеру мислення.

Вкрай важливого значення в успішному вирішенні завдань з розвитку лідерського потенціалу як необхідної поведінкової компетенції фахівця набуває належна підготовка і проведення практичних занять зі студентами. Разом з експрес-дискусіями і конкурсами на краще визначення того чи іншого поняття з професійного тезаурусу надзвичайно корисні для самопізнання і саморозвитку студентів, в тому числі й розвитку їх лідерського потенціалу, є тести, анкетування і діагностування рівня розвитку тих чи інших особистих якостей. Особливо важливим стає виявлення недоліків і пошук шляхів їх подолання.

**Методи і способи розвитку лідерського потенціалу.** Розвиток наявного лідерського потенціалу майбутнього фахівця з управління проектами являє собою досить складне й суперечливе завдання. Його складність пов'язана з тим, що на навчально-виховний процес накладаються зовнішні впливи різного характеру. У своїй більшості вони деформують сенс і цілі освітніх впливів на студентів і вимагають від педагогів необхідності додаткових зусиль заради успішного досягнення заздалегідь визначених цілей.

Суперечливість процесу розвитку лідерського потенціалу зумовлена складністю і суперечливістю самої природи людини. Крім того, не можна також виключати й того, що на цей процес впливає відмінність підходів, способів і засобів виховної діяльності різних викладачів. Нарешті, на цю суперечність накладається загальний характер суперечливості та непослідовності вікового розвитку самої особистості студента, розвитку його світоглядних позицій, прагнень та інтересів, цінностей та ідеалів.

Ефективним методом подолання цих суперечливостей виступає включення буквально кожного викладача в загальну систему виховної діяльності. При цьому, незалежно від використання кожним з них методів, способів і форм впливу на студентів з метою розвитку лідерського потенціалу студентів, для всіх з них характерною є глобальна спрямованість на лідерство. Вона повинна враховувати індивідуальні особливості студентів і соціально-психологічні характеристики групи, здійснюватися поступово, але наполегливо і послідовно.

Дійовим способом розвитку лідерського потенціалу виступає раціональна організація навчально-виховного процесу з активним використанням прийомів групової взаємодії, в першу чергу ігрового проектування. З метою підвищення їх ефективності та формування у студентів навичок командної діяльності слід передбачати почергову зміну виконуваних студентами ролей. В такому разі досить швидко виявляються носії лідерських якостей, як і виконавці, експерти чи ті, хто добре володіє інформацією й уміло нею користується.

Достатньо ефективним методом розвитку лідерського потенціалу студента виступає і цілеспрямоване прагнення прищепити йому навички системного мислення. При цьому він стає здатним розглядати певний об'єкт, процес або явище у взаємозв'язку його сутності, причин, позитивних і негативних проявів, виявляти, порівнювати й обґрунтовано обирати раціональні варіанти діяльності чи ставлення по відношенню до них, використовувати позитивні й нейтралізувати негативні її властивості чи аспекти прояву. Готовність брати на себе відповідальність за вибір і реалізацію обраного рішення виступає одним із свідчень його лідерських задатків, які доцільно розвивати.

Дійовим методом розвитку лідерського потенціалу майбутнього фахівця з управління проектами є формування у нього цілісного поєднання професійної і соціальної компетентності. Яскраво виражена у нього соціальна і громадська активність допомагає цьому розвитку, оскільки вона має бути пов'язаною з турботою про членів проектної команди, про успішне досягнення не тільки цілей проекту, а й спільних прагнень та інтересів команди.

**Технологія контролю знань.** Істотне значення для формування належного рівня професійної компетентності фахівців з управління проектами навчальної дисципліни з поведінкових компетенцій взагалі, а також для виявлення та цілеспрямованого розвитку лідерського потенціалу вимагає інноваційного підходу як до організації навчально-виховного процесу його викладання, так і до системи здійснення контролю їх засвоєння і розуміння. Важливо також контролювати динаміку розвитку лідерського потенціалу та характеру його конкретних проявів в діяльності й поведінці студента. Водночас інноваційного підходу потребує й система контролю та оцінки не просто знань, а всієї гами початкових досягнень студента. Це має виступати конкретизацією переходу педагогіки вищої школи від знанневої парадигми освіти до компетентнісної.

Отже, технологія контролю має враховувати не тільки знання, але й активність студента на практичних і семінарських заняттях, в процесі ділових ігор та аналізу конкретних проблемних ситуацій, його участь в конкурсах та олімпіадах та виступи на наукових конференціях. Для оцінки міри розвитку лідерського потенціалу студента доцільно також використовувати відкриті чи анонімні взаємооцінки студентами групи один одного. Як свідчить практика, ці оцінки у переважній більшості достатньо об'єктивні і справедливі.

Власне контроль знань слід акцентувати на розумінні студентом сутності тих чи інших положень стосовно поведінкових компетенцій та їх значення для його майбутньої практичної діяльності в реальних ситуаціях проектного менеджменту. Це позбавляє його необхідності визубрювати тексти підручника чи конспекту, стимулює активність у процесі навчально-пізнавальної діяльності та сприяє посиленню інтересу і мотивації та її спрямуванню на належне оволодіння

поведінковими компетенціями. При цьому вони повинні з категорій теорії управління проектами переходити на рівень характеристик особистісного розвитку студента, ставати принципами його діяльності й поведінки.

**Висновки.** Розглянуті результати наших досліджень, аналізу і осмислення практичної педагогічної роботи з підготовки фахівців з управління проектами дають змогу дійти такі висновків.

По-перше, поширення командного характеру спільної діяльності в системі управління проектами істотно посилює роль поведінкових компетенцій членів проектної команди як важливого чинника ефективного здійснення проектних робіт. Водночас зростають вимоги до оволодіння студентами основних положень системи поведінкових компетенцій в процесі професійної підготовки.

По-друге, в загальній системі формування поведінкових компетенцій вкрай важливе місце посідають виявлення потенційних лідерів та чітка організація цілеспрямованого розвитку їх лідерського потенціалу. Успішне розв'язання цього досить складного й відповідального завдання передбачає широке використання активних методів навчання, в процесі застосування яких і можуть виявлятися лідерські якості того чи іншого студента.

По-третє, відносна стабільність основоположних принципів технології управління проектами поєднується з динамічним характером використовуваних в ній методів, способів і прийомів. Це вимагає не тільки підготовки фахівця високої професійної і соціальної компетентності, але й здатного і готового до самонавчання й самовдосконалення. А ці риси мають бути обов'язково притаманні справжньому лідерові. Отже, його підготовка має ґрунтуватися на використанні інноваційних педагогічних технологій, нових методів і прийомів, які відображають світовий досвід проектного менеджменту.

По-четверте, належне забезпечення особистісного розвитку майбутніх фахівців з управління проектами взагалі та розвитку їхніх лідерських рис і якостей зокрема вимагає відповідного розвитку лідерських якостей кожного викладача, постійного оновлення змісту навчальних дисциплін та збагачення його досвідом розвитку самої технології проектного менеджменту.

#### Список літератури:

1. Casse P., Claudel P. G. *Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders.* [S. p.] : Athena Press, 2007. 280 p.

2. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational leadership.* 2nd. ed. Mahwah ; NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 282 p.
3. Бояцис Р., Макки Е. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных отношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 300 с.
4. Руководство и лидерство: философско-психологический анализ: учеб. пособие / М. А. Резниченко, М. В. Ланских, А. С. Пономарев, С. Н. Пазынич. Белгород: ИД «Белгород», 2012. 136 с.
5. Завстний С. О., Пономарьов О. С., Пазиніч С. М. Філософія впливу: монографія. Харків: Видавець Савчук О. О.; ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2011. 204 с.
6. Ромашов О. В., Ромашова Л. О. Социология и психология управления. М.: Экзамен, 2002. 512 с.
7. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. *National Competence Baseline, NCB UA. Version 3.1.* К.: ІРІДІУМ, 2010. 208 с.
8. Пономарьов О. С. Поведінкові компетенції в управлінні проектами: навч.-метод. посібник. Харків: Вид-во «Підручник НТУ «ХП»», 2016. 216 с.
9. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти: Монографія / За редакцією О. Г. Романовського та О. С. Пономарьова. Харків: ФОП Мезина В. В., 2017. 292 с.
10. Бердяев Н. А. Смысл истории. Новое средневековье. М.: Канон+, 2002. 448 с.

#### References (transliterated)

1. Casse P., Claudel P. G. *Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders.* [S. p.], Athena Press, 2007. 280 p.
2. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational leadership.* 2nd. ed. Mahwah ; NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 282 p.
3. Boyacis R., Makki E. *Rezonansnoe liderstvo: samosovershenstvovanie i postroenie plodotvornyh omoshenij s lyud'mi na osnove aktivnogo soznaniya, optimizma i ehmpatii* [Resonant leadership: self-improvement and building fruitful relationships with people on the basis of active consciousness, optimism and empathy]. Moscow, Alpina Biznes Buks, 2007. 300 p.
4. Reznichenko M. A., Lanskih M. V., Ponomarev A. S., Pazynich S. N. *Rukovodstvo i liderstvo: filosofsko-psihologicheskij analiz: ucheb. Posobie* [Governance and leadership: the philosophical and psychological analysis: Textbook]. Belgorod, ID «Belgorod», 2012. 136 p.
5. Zavyetnyy S. O., Ponomar'ov O. S., Pazynich S. M. *Filosofiya vplyvu: monohrafiya* [Philosophy of influence: monograph]. Kharkiv, Savchuk O. O. Publisher; KhNTUS-H im. P. Vasilenka, 2011. 204 p.
6. Romashov O. V., Romashova L. O. *Sociologiya i psihologiya upravleniya* [Sociology and psychology of management]. Moscow, EHKzamen, 2002. 512 p.
7. Bushuev S. D., Bushueva N. S. *National Competence Baseline, NCB UA. Version 3.1.* Kyiv, IRIDIUM, 2010. 208 p.
8. Ponomar'ov O. S. *Povedinkovi kompetentsiyi v upravlinni proektamy: navch.-metod. posibnyk* [Behavioral competencies in project management: teaching method. manual]. Kharkiv, Publ. «Pidruchnyk NTU «KhP»», 2016. 216 p.
9. Romanovskiy O. H., Ponomar'ov O. S., eds. *Rozvytok lider'skoho potentsialu natsional'noyi humanitarno-tekhnichnoyi ta upravlins'koyi elity: Monohrafiya* [Development of the Leadership Potential of the National Humanitarian, Technical and Management Elite: Monograph]. Kharkiv, FOP Mezina V. V., 2017. 292 p.
10. Berdyaev N. A. *Smysl istorii. Novoe srednevekov'e* [The meaning of history. New Middle Ages]. Moscow, Kanon+, 2002. 448 p.

Надійшла (received) 07.12.2017

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

**Гринченко Марина Анатоліївна (Гринченко Марина Анатольевна, Grinchenko Marina Anatolievna)** – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри стратегічного управління; тел.: (050) 970-82-95; e-mail: marinagrunchenko@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8383-2675.

**Пономарьов Олександр Семенович (Пономарев Александр Семенович, Ponomaryov Olexandr Semenovych)** – кандидат технічних наук, професор, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків; тел.: (067) 65-64-505; e-mail: alex37.10@mail.ru.

**Лобач Олена Володимирівна (Лобач Елена Владимировна, Lobach Olena Volodymyrivna)** – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри стратегічного управління; тел.: (050) 970-82-95; e-mail: e.v.lobach@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7494-9997.