

О. С. ПОНОМАРЬОВ, О. В. ЛОБАЧ, А. О. ХАРЧЕНКО

АТРИБУТИВНА РИСА ПОВЕДІНКОВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Предмет статті полягає у визначенні поняття впевненості у собі як однієї з атрибутивних рис проектного менеджера, яка впливає на здатність успішно виконати передбачені проектом завдання. Мета статті полягає у розкритті ролі та значення впевненості у собі як атрибутивної якості особистості фахівця з управління проектами, в першу чергу у проектного менеджера, а також обґрунтування можливостей та умов цілеспрямованого розвитку цієї риси. Завдання дослідження полягає у визначенні умов та інструментарію розвитку впевненості у собі як важливої поведінкової компетенції фахівця з управління проектами. Розкрити природу динамічного характеру впевненості людини у собі як специфічного психічного утворення й показати, що це відкриває можливості послідовного й цілеспрямованого розвитку впевненості у собі. Методи дослідження включають, по-перше, аналіз ролі впевненості у собі як атрибутивної якості в системі поведінкових компетенцій в процесі формування ефективної проектною команди. По-друге, визначення показників впевненості менеджера проекту та команди проекту в цілому з використанням методів теорії пізнання та експертних оцінок. По-третє, визначення рис і якостей, які визначають впевненість у собі за допомогою методів й механізмів управління проектами, педагогіки та психології. Результати. Проаналізовано досвід розвитку впевненості у собі майбутніх фахівців з управління проектами. Обґрунтовано необхідність включення професійно значущих особистісних рис і якостей в загальну систему професійної підготовки фахівців з управління проектами. Розкрито значення і сенс феномену впевненості у собі як однієї з атрибутивних рис проектного менеджера. Обґрунтовано, що розвиток впевненості у учасників команди та впевненості керівника у його проектній команді впливає на здатність успішно виконати передбачені проектом завдання. Висновки. По-перше, впевненість у собі виступає специфічним різновидом більш загального поняття впевненості як психологічного стану людини, при якому вона вважає істинними певні положення й не припускає сумнівів у можливості відмови від них чи їхнього спростування. По-друге, впевненість у собі виступає усвідомлення та переживання людиною своїх здібностей і можливостей, адекватних цілям і завданням, що постають перед нею чи які вона сама ставить перед собою, своїм життям і діяльністю. По-третє, формування і розвиток впевненості у собі майбутніх фахівців з управління проектами можна достатньо ефективно здійснювати як шляхом цілеспрямованого використання тренінгів, ділових та рольових ігор, аналізу проблемних ситуацій тощо так і шляхом надання їм переконливих порад та рекомендацій стосовно необхідності внесення відповідних змін у свій характер, поведінку та взаємовідносини з іншими людьми. В-четверте, педагогам доцільно виявляти рівень самооцінки і домагань студентів, зіставляти його з реальним рівнем компетентності кожного з них та виробляти дієві, достатньо обґрунтовані на основі індивідуального підходу консультації та рекомендації з особистісного розвитку. Подальшими дослідженнями у розглянутому напрямку вважаємо збагачення матеріалу аналізом практичного досвіду професійної діяльності випускників у сфері управління проектами.

Ключові слова: управління проектами, поведінкові компетенції, освітня підготовка фахівців, професійно значущі риси, впевненість у собі, самовпевненість, самооцінка, прийняття рішень, ефективність.

O. PONOMARYOV, O. LOBACH, A. KHARCHENKO

ATTRIBUTABLE TRAIT OF THE BEHAVIORAL COMPETENCE OF A PROJECT MANAGEMENT SPECIALIST

The subject of the article is the defined concept of self-confidence as one of the attributes of a project manager, which affects the ability to successfully complete the tasks provided by the project. The purpose of the article is to reveal the role and meaning of self-confidence as an attribute of the personality of a project management specialist, primarily a project manager, as well as to substantiate the possibilities and conditions for the purposeful development of this trait. The task of the research is to determine the conditions and tools for the development of self-confidence as an important behavioral competence of a project management specialist. To reveal the nature of the dynamic character of a person's self-confidence as a specific mental formation and to show that this opens up the possibilities of consistent and purposeful development of self-confidence. Research methods include, firstly, the analysis of the role of self-confidence as an attributive quality in the system of behavioral competencies in the process of forming an effective project team. Secondly, determination of confidence indicators of the project manager and the project team as a whole using the methods of cognitive theory and expert evaluations. Thirdly, the identification of traits and qualities that determine self-confidence using methods and mechanisms of project management, pedagogy and psychology. The results. The experience of self-confidence development of future project management specialists is analyzed. The need to include professionally significant personal traits and qualities in the general system of professional training of project management specialists is substantiated. The meaning and meaning of the phenomenon of self-confidence as one of the attributes of a project manager is revealed. It is substantiated that the development of confidence in team members and the leader's confidence in his project team affects the ability to successfully complete the tasks provided for by the project. Conclusions. First, self-confidence is a specific type of the more general concept of confidence as a psychological state of a person in which he considers certain propositions to be true and does not assume doubts about the possibility of rejecting them or refuting them. Secondly, self-confidence is a person's awareness and experience of his abilities and opportunities, adequate to the goals and tasks that appear before him or that he himself sets for himself, his life and activities. Thirdly, the formation and development of self-confidence of future project management specialists can be carried out quite effectively both through the purposeful use of trainings, business and role-playing games, analysis of problematic situations, etc., and through providing them with convincing advice and recommendations regarding the need to make appropriate changes in their character, behavior and relationships with other people. Fourthly, it is expedient for teachers to identify the level of self-esteem and demands of students, compare it with the real level of competence of each of them, and produce effective, sufficiently substantiated consultations and recommendations for personal development based on an individual approach. We consider enrichment of the material by analyzing the practical experience of graduates' professional activities in the field of project management as further research in the considered direction.

Keywords: project management, behavioral competencies, educational training of specialists, professionally significant traits, self-confidence, self-confidence, self-assessment, decision-making, efficiency.

Вступ. Актуальність проблеми зумовлена складністю і значним розмаїттям завдань, які доводиться виконувати проектним командам, високими вимогами до професіоналізму та

особистісних якостей керівників-лідерів та істотною інформаційною невизначеністю умов, в яких відбувається реалізація багатьох складних проектів. Ці обставини вимагають від кожного фахівця, члена

© О. С. Пономарьов, О. В. Лобач, А. О. Харченко, 2023

проектної команди, передовсім від керівника проекту дійсно високого рівня професіоналізму й широких знань та умінь з різних сфер науки, техніки, бізнесу і культури. Йому також вкрай необхідна глибока внутрішня потреба у постійному самонавчанні й самовдосконаленні. Однак перш за все у будь-яких складних ситуаціях йому необхідна впевненість у собі, у своїй професійній і соціальній компетентності, у своїх здібностях і можливостях. Вона сприяє розвитку впевненості в учасників команди та впевненості керівника у його проектній команді та її здатності успішно виконати передбачену проектом множини робіт. Отже, істотної актуальності набуває проблема формування цієї впевненості як атрибутивної риси фахівця з управління проектами. В першу чергу ця проблема стосується керівника проекту та менеджерів підпроектів чи напрямків діяльності.

Загальна постановка проблеми має виходити з того, що формування професійної та соціальної компетентності фахівця з управління проектами та розвиток його професійно і соціально значущих особистісних рис і якостей значною мірою відбуваються в освітньому процесі в закладах вищої освіти. Тому вони повинні розглядатися як визначальні завдання професійної та освітньої підготовки цього фахівця, передовсім майбутнього керівника проекту. Роль і значення цієї компетенції і характерних рис його особистості особливо зростають в умовах загострення конкуренції, в тому числі на ринку послуг проектних команд. Для керівника ж проекту необхідна також впевненість у собі та у своїй команді, у її здатності належним чином виконати складні замовлення в обумовлений термін, з дотриманням затвердженого бюджету та заздалегідь узгоджених показників якості.

Для цього він повинен не тільки постійно підтримувати впевненість кожного з членів своєї команди у його знаннях і здібностях, його готовності й можливостях, але також і турбуватися про їхній неперервний професійний та особистісний розвиток. Отже, загальна постановка проблеми полягає у визначенні умов та інструментарію розвитку впевненості у собі як важливої поведінкової компетенції фахівця з управління проектами. При цьому для проектних менеджерів сенс проблеми має доповнюватися ще й турботою про розвиток впевненості в собі учасників його команди та його впевненості у її здатності належним чином виконувати завдання, передбачені проектом.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми свідчить, що феномен впевненості людини у собі є вкрай важливим для її життя й діяльності. Для підтвердження можна послатися хоча б на те, як свого часу ще Людвіг Феєрбах стверджував, що людина лише там чогось домагається, де вона сама вірить у свої сили. Сьогодні різні важливі аспекти проблеми впевненості досліджують Б. Марченко та С. Кондратюк (вплив на життєвий успіх студентів на

сучасному етапі розвитку освіти) [1]. Психологію впевненості у собі та її розвитку аналізують В. Бутовська, І. Вайнер, В. Висоцький, Т. Маталіна, Є. Серебрякова, К. Хорошак та інші. Г. Ширальді підготував і видав практичний посібник з самооцінки та розвитку впевненості у собі. Д. Кризі і В. Анантатмула розглядають концептуальний вплив рис особистості керівника та його масштабу на успіх проекту [2].

Цікаві результати дослідження впливу впевненості людини у собі на досягнення нею успіху в діяльності отримують А. Барнс [3], П. Бок [4], Ф. Девіс, Ф. Іващенко, Д. Мануель, О. Нікітіна, М. Сміт та інші. Феномен впевненості у собі як важливої та специфічної соціально-психологічної характеристики особистості людини та її психічного стану вивчають О. Папір, І. Ромек, Є. Смаглій, К. Хорні. Сенс впевненості та дотичних до неї понять самооцінки і асертивності досліджують А. Садечи [5], Р. Альберті [6], С. Бішоп, М. Еммонс, О. Савчук та інші. Впевненість у собі як одну з важливих поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами розглядають С. Бушуєв, Н. Бушуєва [7], О. Пономарьов [8, 9], М. Гринченко [10], Дж. Кисси та інші [11-18].

Серія книг Анни Барнс загальної спрямованості на те, як бути впевненим в собі та активно розвивати цю впевненість, носить скоріше популярний, ніж науково-практичний характер, хоча й може бути корисною для самовиховання людиною такої важливої риси, як впевненість у собі [3]. Більш того, обраний нею жанр і стиль викладу матеріалу можуть бути привабливими для людей. Вони визначають істотну роль психологічних чинників, тим більш, що сам феномен впевненості має психологічну природу. Не випадково О. Маршак та Н. Антонова навіть запропонували термін «психологія управління проектами», який, на їхнє переконання, відкриває новий науковий та практичний напрямок проектного менеджменту, який уявляється досить перспективним.

Достатньо поширеною є й невпевненість окремих людей у собі. З цього приводу відомий психолог Стівен Гаєс впевнено пише про те, що «ми просто не впорались зі своїм завданням: бути людьми в сучасному світі. Деякі з тих самих речей, котрі ми робили впродовж останніх ста років і які сприяли нашому процвітанню, сьогодні загнали нас у глухий кут» [19, с. 18]. Хоча невпевненість, на наше глибоке переконання, може мати й інші корені та причини. Однією з них виступає відставання людини від розвитку тієї сфери, в якій відбувається її професійна діяльність. Ще однією причиною може бути недостатнє сприйняття і розуміння студентом навчального матеріалу, що згодом гальмує його професійний розвиток як фахівця.

Разом з тим, слід підкреслити, що глибокий та вичерпний аналіз самого феномену впевненості у собі як важливої поведінкової компетенції, необхідної практично кожному фахівцеві з управління проектами, перш за все керівникові проекту та менеджерам окремих напрямків, ще очікує свого

здійснення. В той же час, як зазначає Пол Філдінг, «успішним проєктним менеджером може стати особа, спроможна керувати технічними аспектами всіх складників, які потрібно об'єднати, щоб зробити захід успішним, а також наділена необхідними особистісними якостями, із відповідною позицією, підходом і врівноваженістю для управління складниками проєкту» [20, с. 25].

У будь-якому разі впевненість фахівця у собі та своїх можливостях тісно пов'язана з рівнем його професіоналізму, з його здатністю й готовністю до постійного підвищення цього рівня. А цей зв'язок, у свою чергу, виводить нас на розуміння цілісності й системної єдності як професійної і соціальної компетентності фахівця з управління проєктами, так і його поведінкових компетенцій. В цій системі його впевненість у собі виявляється досить тісно пов'язаною з загальною і професійною культурою, рішучістю, стійкістю та особистісною відповідальністю.

Дослідження психологів свідчать про істотну роль у розвитку у людини впевненості у собі таких якостей, як переконання, ціннісні ідеали та орієнтації, провідні мотиви діяльності, особистісні установки тощо. Тому впевненість цілком можна розглядати як своєрідний регулятор свідомості, діяльності й поведінки. Одним з проявів впевненості у собі постає суб'єктивне ставлення людини до своїх вчинків і переконань, пов'язаних з її глибокою й цілком обґрунтованою вірою в істинність знань, принципів та ідеалів, якими вона керується у своїх цінностях, діях та взаємовідносинах.

Формування цілей статті. Основною метою статті виступає спроба визначення сенсу, ролі та значення впевненості у собі як атрибутивної якості особистості фахівця з управління проєктами, в першу чергу проєктного менеджера, а також обґрунтування можливостей і умов цілеспрямованого розвитку цієї риси. Ще однією метою постає розкриття природи динамічного характеру впевненості людини у собі як специфічного психічного утворення й показати, що це відкриває можливості послідовного й цілеспрямованого розвитку впевненості у собі як важливої поведінкової компетенції фахівця з управління проєктами. Разом з тим передбачається презентувати результати педагогічного експерименту, здійснюваного авторами з розвитку впевненості у собі у студентів, які навчаються за спеціальністю з управління проєктами.

Виклад основного матеріалу. Впевненість у собі постає специфічною особистісною рисою людини. Вона ґрунтується на високому рівні професійної компетентності, на психічній усталеності й на досвіді успішного розв'язання людиною складних проблем. Завдяки цим чинникам у людини виникає і розвивається об'єктивно позитивна оцінка своїх знань і навичок, здібностей і можливостей як визначальних передумов успішного досягнення значущих для неї власних чи суспільних цілей. У разі ж роботи цієї

людини у складі проєктної команди такими цілями передовсім виступає як належне виконання людиною тієї множини функцій, завдань та обов'язків, які доручені їй в системі індивідуальних робіт з проєктної діяльності, так і успішне здійснення спільної діяльності команди по безумовній реалізації проєкту.

Формування та розвиток впевненості у собі здійснюються в процесі професійної підготовки фахівця з управління проєктами завдяки здійсненню не нього цільового педагогічного впливу і виступають вкрай важливими складниками його професіоналізму та особистого розвитку. Однак успішно реалізувати цей вплив далеко не просто. Адже, по-перше, педагогові вкрай необхідно пізнати індивідуальні особливості особистості студента. По-друге, будь-який вплив стикається з резистентними проявами інерційності думок та переконань студента. По-третє, для того, щоб забезпечити бажаний ефект свого впливу, педагог має користуватися глибоким авторитетом серед студентів та їхньою довірою. А це досягається в першу чергу його високим професіоналізмом і доброзичливим ставленням до студентів.

Не випадково Джен Сінсеро підкреслює, що упевненість не виникає сама по собі і потрібен час для того, щоб виховати її [21]. Але для виховання у майбутнього фахівця впевненості у собі необхідний не тільки час, але також і чітко визначені цілі, засоби й технології відповідного педагогічного впливу на нього та на його особистісний розвиток. Філософія і психологія впливу та його педагогіка давно цікавлять дослідників і педагогів-практиків. Як приклад, можна навести відомі дослідження Д. Карнегі [22].

Основою формування і розвитку впевненості людини у собі виступають розвинене уміння бачити шляхи і способи використання набутих знань в практиці професійної діяльності, успішний досвід їх використання, належна мотивація та суспільне схвалення її успіхів. Це схвалення особливо є для неї цінним, коли надходить від керівництва і колег, які майже не поступаються цій людині своїми знаннями й уміннями і які визнають певні її уміння й особистісні риси, що дозволяють досягати більш вагомих результатів.

Впевненості у собі як психічному утворенню притаманний динамічний характер. Він полягає в тому, що, з одного боку, впевненість допомагає людині успішно діяти й досягати поставлених цілей. З іншого ж боку досягнення нею цих цілей сприяє посиленню впевненості людини у своїх силах, здібностях та можливостях, додає їй сміливості братися за нові, ще більш складні завдання. Це формує у неї прагнення проявляти ініціативу у виборі таких завдань. За своїм сенсом впевненість близька до концепту самоефективності, який запропонував і докладно досліджував відомий американський і канадський психолог Альберт Бандура.

Розглянемо детальніше сутність і роль феномену впевненості. Відомо, що впевненість є психічний стан людини, коли вона вважає певні положення істинною. В цьому сенсі вона може розглядатися як

характеристика віри і переконань людини. Впевненість може виникати і розвиватися і як результат власного досвіду особистості і як результат зовнішнього впливу, насамперед впливу переконання. Іншими словами, впевненість у чомусь може з'явитися у людини незалежно (а інколи і всупереч) від її волі та свідомості під впливом навіювання. Більш того, почуття впевненості особистість може викликати у себе і самонавіюванням (наприклад, за допомогою аутогенного тренування).

Той чи інший рівень розвитку впевненості людини у собі становить собою одну з основних передумов становлення і розвитку її характеру. Ось чому такої важливої ваги набирає формування характеру керівника, який вже за самим своїм онтологічним статусом повинен бути справжнім авторитетним лідером. Тому цілком справедливо успішний китайський підприємець, мільярдер і видатний менеджер Джек Ма вважає, що «лідерів повинна бути притаманна твердість характеру та завзятість, щоб витримати те, що не під силу звичайним співробітникам».

Окремим випадком впевненості виступає впевненість у собі. Якщо сам феномен впевненості може стосуватися будь-якої сфери знань, суспільного життя, діяльності та взаємовідносин з іншими людьми та відношення до дійсності, то впевненість у собі може проявлятися в окремих видах діяльності й може стати стійкою особистісною характеристикою людини. Впевненість у собі не дається людині від природи. Але її важливість для успішного життя й діяльності людині робить необхідними виявлення рівня її розвиненості та формування і реалізації системи її подальшого розвитку.

Однак розвиток впевненості студентів у собі не є простим завданням. Навіть добре продумане й дидактично вивірене застосування активних методів їхнього навчання, виховання та особистісного розвитку не завжди забезпечує можливість отримати бажаний результат. Однією з причин такої ситуації є те, що завданням освіти виступає підготовка майбутніх фахівців до успішної професійної діяльності, що істотно відрізняється від навчально-пізнавальної діяльності, якою студенти займаються в освітньому процесі. Ще одна причина полягає в особливості сучасного етапу історії людської цивілізації. Йдеться про істотне пришвидшення науково-технічного прогресу, через що нерідко те, що студенти вивчають на першому курсі, може безнадійно застарівати до того моменту, коли вони виконують дипломні роботи.

Відсутність впевненості у собі (непевність) є серйозною психологічною проблемою. Відомий психолог Р. Лейнг описав «онтологічно непевну особистість» як специфічний тип особистості, яка зазнає дефіциту «первинної онтологічної впевненості». Додаємо, що існує досить багато людей з різною мірою такого дефіциту. Тому вони віддають перевагу можливості поклатися на лідерів, на керівників, на державу тощо, тільки б зняти з себе

відповідальність за власні дії чи скоріше за бездіяльність.

На переконання Річарда Талера, «в нашому дедалі складнішому світі від людей не можна очікувати, щоб вони мали достатній рівень компетенції для прийняття рішень, хоч якось наближених до оптимальних, у всіх сферах, де вони змушені робити вибір». Але, спеціально наголошує вчений, «нам усім подобається користуватися правом вільного вибору, навіть якщо ми іноді робимо помилки» [23, с. 386].

Одну з причин невпевненості може зумовлювати існування своєрідних бар'єрів або інерційності мислення. Петра Бок, аналізуючи бар'єри мислення та необхідність їхнього подолання, підкреслює, що «це – ваша доросла здатність самостійно керувати своїм життям, складати плани, приймати рішення й втілювати важливі речі в реальність. Так ваша ефективність, а слідом і якість життя набудуть нового розмаху» [4, с. 11].

Впевненість у собі означає готовність людини розв'язувати достатньо складні завдання, коли рівень її домагань не знижується через побоювання невдачі. Якщо рівень її здібностей (чи компетентності) істотно нижчий за ті, що необхідні для наміченої справи, а людина все ж береться за неї, має місце самовпевненість. Вона може бути корисною тільки в одному випадку – коли усвідомлення недостатності знань чи здібностей спонукає людину поповнювати свої знання чи розвивати здібності.

Впевненість у собі, як підкреслюють Б. Мещеряков та В. Зінченко зі співавторами, це – переживання й усвідомлення людиною своїх можливостей, як адекватних завданням, які постають перед нею у житті, так і тим, які вона ставить перед собою сама. Впевненість у собі у будь-якому виді діяльності має місце у тому разі, коли самооцінка людини стосовно її здатності виконувати цю діяльність дійсно відповідає її реальним можливостям. Маються на увазі необхідні знання й уміння, певний досвід та психологічна готовність, в тому числі й готовність нести відповідальність за можливі результати й наслідки виконання вказаної діяльності.

Впевненість людини у собі пов'язана з її переконаннями, перш за все з системою її моральних принципів та з глибиною переконань. Саме вони виступають своєрідною моральною основою діяльності і поведінки людини та вибору нею характеру взаємовідносин з іншими людьми. Вкрай важливою у цьому сенсі виявляється здатність людини зіставляти свою самооцінку з тими оцінками, які дають її професіоналізму та особистісним якостям люди з її оточення та учасники спільної з нею діяльності. Моральнісні переконання людини не тільки значною мірою визначаються її впевненістю у собі, а й самі впливають на розвиток цієї впевненості й на об'єктивність її самооцінки. Тому вони дозволяють їй свідомо, з раціональним розумінням необхідності й доцільності обирати той чи інший варіант здійснення певного вчинку, реакції на певну

ситуацію чи загальної лінії своєї діяльності й поведінки.

До речі, переконаннями, що впливають на впевненість і самооцінку, слід вважати не просто певні знання, а глибоко укоріненні у свідомості людини моральнісні норми, принципи та ідеали, її чіткі уявлення про справедливість. Саме ці уявлення, норми та принципи людина вважає певними дороговказами, які вона вважає обов'язковими для себе і згідно з вимогами яких вона вважає за необхідне діяти. Отже, в загальній системі взаємопов'язаних переконань, впевненості і самооцінки виявляється ще один важливий зв'язок цих категорій з мотивами. Дійсно, визначаючи діяльність, вчинки й поведінку людини, вони набувають форму мотивів, оскільки людина керується ними у своєму житті й діяльності, вибудовує і прагне реалізувати свою життєву стратегію.

У такому розумінні впевненість людини у собі, моральнісні переконання й мотиви її діяльності, особливо у їхньому системному поєднанні з мірою розвиненості її відповідальності постають визначальними характеристиками її характеру. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне нагадати давню китайську мудрість: посієш вчинок – пожнеш звичку, посієш звичку – пожнеш характер, посієш характер – пожнеш долю. На наше глибоке переконання, цій сентенції притаманний потужний виховний потенціал. І одним з його проявів виступає розвиток у студентів обґрунтованої впевненості у собі й можливості особистісної творчої самореалізації.

Вища чи нижча за реальні можливості самооцінка людини зумовлює відповідно самовпевненість чи не впевненість у собі. Впевненість у собі (як, до речі, і не впевненість чи самовпевненість) може проявлятися в окремих видах діяльності чи у відношеннях до дійсності, але може стати і стійкою якістю особистості, поширюючись і на ті види діяльності, у яких людина ще не набула необхідного досвіду. Впевненість у собі, підкріплена об'єктивним рівнем тих чи інших особистісних якостей людини, допомагає їй максимально корисно реалізувати свій особистісний творчий потенціал.

Завищена самооцінка людини свідчить про те, що рівень її домагань перевищує рівень компетентності. Подібна ситуація виявляється небажаною як для організації чи навіть суспільства у цілому, так і для самої людини, особливо, якщо вона є керівником. Дійсно, у такому разі в цій організації складається атмосфера завищеної самовпевненості та некомпетентності керівника, який часто переслідує талановитих, творчих працівників, вбачаючи в них загрозу своїй владі. Крім того він прагне уникати інноваційних рішень і збереження звичних принципів роботи, хоча вони вже віджили. Для людини ж ця ситуація може зумовлювати втрату авторитету й переживання своїх професійних невдач.

Занижена самооцінка людини свідчить, що рівень її компетентності перевищує рівень домагань. Подібна ситуація, як це не дивно на перший погляд, також виявляється небажаною. Дійсно, сама організація, у

якій відбувається її діяльність, а відтак, можливо, і суспільство, недоотримають того, що могло б бути результатом максимальної самореалізації цієї людини. Сама ж людина також відчуватиме невдоволеність через свою недостатню професійну, а відтак і особистісну самореалізацію. Її творчий потенціал виявиться незатребуваним, а те, що вона могла б зробити корисного, залишиться лише планом чи мрією.

На глибоке переконання Гленна Ширальді [24], низька самооцінка людини може залежити від її становища у суспільстві чи від її походження. Він підкреслює, що люди будь-якого віку, походження та соціального становища, незалежно від освіти чи культури можуть зіштовхнутися із цим явищем. При цьому вчений вважає хорошою новиною те, що самооцінка являє собою динамічну характеристику. Це означає, що над підвищенням рівня самооцінки можна працювати. Автор образно пише, що її формування та розвиток, як обробіток саду, потребує цілеспрямованих, послідовних зусиль. Ми цілком згодні з його твердженням, тим більше, що спираємось на власний досвід формування і розвитку самооцінки студентів в освітньому процесі їхньої професійної підготовки.

Обидві розглянуті ситуації фактично являють собою небажані відхилення впевненості та самооцінки як важливих психологічних характеристик людини від нормального, об'єктивного рівня їхнього розвитку. При цьому ми повинні, з одного боку, відчувати свою професійну та соціальну відповідальність за якість цієї підготовки як одну з визначальних передумов професійного і життєвого успіху наших вихованців. З іншого ж боку, наша професійно-педагогічна діяльність і наш педагогічний вплив на студентів повинні бути непомітними. В ідеалі студенти мають вважати, що їхній особистісний розвиток відбувається виключно відповідно до їхніх власних планів, бажань і прагнень, відповідно до їхніх мотивів та інтересів.

Розвиток впевненості у собі полягає у формуванні у студента адекватних домагань і самооцінок, що відповідають його реальним можливостям. Це виховання має істотне значення для розвитку здібностей. Справа в тім, що і не впевненість у собі, і самовпевненість пов'язані з негативними емоційними переживаннями, які гальмують і спотворюють нормальний процес психічного розвитку людини. До речі, як слушно зауважує один з основоположників коучингу Тімоті Голві, ми шкодимо собі не тільки негативними думками, а й надмірно позитивними.

Процес реалізації проекту, особливо досить складного і відповідального, часто супроводжується різними несприятливими ситуаціями, які зумовлюють необхідність зміни термінів виконання тих чи інших робіт, зміни фінансових витрат чи інших ресурсів. Ці ситуації та пошук шляхів і способів їх успішного подолання стають предметом обговорення на нарадах управлінської команди проекту. Оскільки до її склад можуть входити керівники високого рангу. В тому

числі від замовника, постає проблема головування на таких нарадах.

П. Філдінг рекомендує у такому разі керівникові проекту вести засідання, а також інформувати членів управлінської команди про сутність проблем та запрошувати їх до обговорення можливостей їх подолання [9]. Ми цілком згодні з цим, оскільки керування засіданням підвищує впевненість у собі керівника проекту і його професійну управлінську компетентність. Якщо ж керівник проекту ще не має належного досвіду (кожний керівник колись починає управлінську діяльність), йому доцільно домовитись про ведення засідання управлінської команди з кимось з посадовців високого рівня.

З феноменом впевненості людини у собі пов'язаний, як вже вище було зазначено, рівень її домагань як особистості. Він характеризує, по-перше, рівень складності, досягнення якого є метою майбутніх дій людини (ідеальна мета); по-друге, вибір суб'єктом мети чергової дії, яка формується в результаті переживань успіху чи неспіху низки попередніх дій (рівень домагань у даний момент); по-третє, бажаний рівень самооцінки особистості (рівень Я). У філософії, насамперед в теорії пізнання, впевненість (переконаність) розглядається як один з істотних аспектів знання.

Відома американська дослідниця, психолог і психіатр Карен Хорні [25] писала у своїй книзі про неврози, що впевненість у собі... вимагає знайти цього «себе», щоб бути у ньому впевненим. Тому проблема впевненості в собі частіш за все полягає в тім, що людина не в ладах зі своїм «Я» й не приймає себе такою, якою вона є насправді (красивою чи не дуже, смішною чи розумною, товстою чи худю, ранимою чи напористою, ніжною чи грубою тощо), ідеалізуючи себе, при цьому прагнучи до нереального образу, який істотно розходиться з реальним справжнім «Я». Як наслідок, цього, людина не приймає себе і, отже, не може бути впевнена у собі при цьому.

Розглянемо процеси формування і розвитку впевненості у собі та засоби, які ми використовуємо для цього. Як стверджують психологи, людина може змінити відношення до себе та до своєї діяльності, змінивши характер своїх дій. Наприклад, ви почуваете себе краще, коли посміхаєтесь. Ви почуваете себе більш впевнено, коли стоїте, розпрямивши плечі, ніж коли похнюпилися. Отже, цілеспрямовані довільні дії здатні змінити характер ваших емоцій. Ми пропонуємо студентам, особливо сором'язливим, відпрацювати алгоритм знайомства. Це дозволяє їм змінити ніяковість на впевненість, застосувавши таку послідовність кроків: 1) простягніть руку й душевно привітайтеся з людиною; 2) дивіться на співбесідника й не відводьте очей вбік; 3) скажіть: «Мені дуже приємно з Вами познайомитися». Ці три дії майже автоматично позбавлять вас ніяковості, адже впевнені дії породжують впевненість.

Для того, щоб почуватися впевненим, необхідно діяти впевнено. Під час практичних занять з поведінкових компетенцій ми радимо студентам діяти

так, як вони хочуть себе почувати. Пропонуємо їм відпрацювати звичку застосовувати такі п'ять вправ, які допоможуть їм стати більш впевненими у собі: 1) завжди займайте місце в перших рядах; 2) практикуйте дивитися в очі співбесідникові; 3) ходіть на 25 відсотків швидше; 4) частіше говоріть, публічно виступайте; 5) широко і щиро посміхайтесь.

Рекомендуючи ці правила, ми обґрунтовуємо їхню дію за допомогою знайомства з психологічними механізмами, що лежать в основі формування й розвитку впевненості людини у собі та своїх знаннях і силах, здібностях та можливостях.

Так, ми говоримо студентам, що вони, напевне, неодноразово помічали, як на заняттях чи зборах, мітингах чи нарадах люди швидко займають останні ряди. Та і самі вони прагнуть так діяти. Багато хто побоюється сидіти на видному місці, щоб не привертати до себе уваги. І, як вони здогадуються, все це відбувається через брак впевненості у собі. Отже, ми рекомендуємо сидіти в перший ряд і піднімати трохи свою впевненість. Пропонуємо буквально відсьогодні взяти за правило сидіти якомога ближче до лектора, оратора чи розповідача. До речі, це сприяє і кращому сприйняттю того, що він говорить. Те, як людина використовує свої очі, говорить багато про що. Якщо ваш співбесідник не дивиться на вас, ви задаєтесь питанням: «Що ж він від мене приховує? Чого він не договорию? Чого він боїться?» Звичайно відмова від прямого візуального контакту говорить про дві речі. Наприклад: «Я почувую себе слабкіше біля тебе. Я боюся тебе». Або «Я винен. Я зробив щось не так і, якщо я подивлюся йому в очі, він обов'язково все зрозуміє». Таким чином, не варто уникати візуального контакту. Перемогти у собі цей страх, дивлячись в очі іншій людині. Зробіть так, щоб ваш погляд працював на вас, а не проти вас. Це не лише додасть вам впевненості, але й іншим дасть впевненість у вас.

Ходіть швидко, що свідчитиме про вашу енергію, і спостерігайте, як ходять інші люди. Хо́да може багато чого сказати про людину. Невпевнені люди ходять похмуро, понуро, складається враження, що вони заблукали. В той же час є люди, які своєю ходою немовби говорять, що вони супервпевнені у собі. Їх хо́да говорить людям: «Я йду до важливого місця, буду виконувати важливі справи. Більш того, я досягну успіху в тому, що робитиму, коли прийду». Використовуйте цю вправу, щоб стати більш впевненим у собі.

Розпрям плечі, дивіться прямо перед собою і йдіть трохи швидше, ніж ходять навколо вас. Тоді ваша впевненість зростатиме. Спробуйте і побачите.

Багато людей побоюються брати участь у розмові. Це зовсім не означає, що вони не хочуть говорити чи їм нічого сказати. Просто їм не вистачає впевненості. Вони думають, що їхня думка нікому не цікава, що кругом багато людей, розумніших за них, що вони виглядатимуть глупо тощо. І кожного разу, не заговоривши, вони втрачають певну частку впевненості, рівень якої спускається все нижче. І навпаки, чим більше ми прагнемо говорити і брати участь в

дискусії, тим легше буде це зробити наступного разу. Отже, візьміть собі за правило говорити і брати участь в кожних зборах чи обговоренні. Наведіть коментар, зробіть зауваження, задайте питання – це може бути будь-що. І ніколи не думайте, що виглядатимете гупо. Не будете! На кожну людину, яка не згодна з вашою думкою, знайдеться той, хто вас підтримає. Тепер все залежить від вас, тож зробіть перший крок до своєї впевненості.

Можливо, ви вже не раз чули, що посмішка надає вам впевненості і повертає до вас оточення. Людина просто не зможе поводити себе агресивно, якщо ви їй щиро посміхаєтесь. Якщо ви боїтеся посміхатися або почуваетесь незручно, спробуйте розібратися, чому це відбувається. Якщо ви знаєте, у чому полягає ваша проблема, то її можна розв'язати так, як це зробила К. Хорні [25]. Дослідниця пише, що донедавна у неї був комплекс з приводу своєї посмішки. Справа в тім, що у неї були нерівні зуби. Вона постійно почувалася незручно і це негативно позначалося на її впевненості у собі. Їй вважалося, що кожен бачить її «некрасиву» посмішку і ставало не по собі. Потім вона зрозуміла, що це не так, тому що їй не вистачало не красивої посмішки, а впевненості у собі. Бажання змінити свою посмішку перемогли і привело її до ортодонта, лікаря, який вирівнює зуби і прикус. Тепер вона не боїться посміхатися і відчуває себе впевнено. Про її впевненість у собі, на наше глибоке переконання, свідчить відвертість, з якою вона розповіла про свою проблему та свою рішучість, спрямовану на успішне її розв'язання.

З задоволенням відзначаємо, що свідоме прийняття студентами вказаних правил дійсно сприяє розвитку їхньої впевненості у собі. Тож якими б не були їхні проблеми та причини цих проблем, вихід завжди існує, часто він лежить на поверхні. Необхідно тільки почати діяти. Рекомендуємо студентам також поділитися з людьми своїми успішними історіями, які зробили вас більш впевненим у собі. Адже у кожного з них знайдеться як мінімум пара чудових прикладів з власного життя.

Розглянемо особливості впевненості в загальній системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами, насамперед проектного менеджера. Для керівника проекту важлива не просто впевненість у собі і в членах своєї проектною команди, але також і впевненість в успішній реалізації проекту та досягненні поставлених цілей. Ця впевненість підкріплюється, по-перше, підбором команди, в основі якого лежать принципи високої професійної компетентності і кваліфікації працівників та їх психологічної сумісності. По-друге, вона зростає завдяки успішному досвіду виконання проектів і складних завдань. По-третє, впевненість міцнішає завдяки постійному навчанню, самонавчанню і спеціальним психологічним тренінгам.

Впевненість у собі – це здатність авторитетно і переконливо викладати свою точку зору. Керівникові проекту необхідна така компетенція для того, щоб ефективно обмінюватися інформацією з проектною командою й зацікавленими сторонами і щоб рішення,

які впливають на життя проекту, приймалися з повним усвідомленням результатів і наслідків їх реалізації. Керівник має уникати ситуацій, де він може бути веденим, або де ним можуть маніпулювати інші люди, щоб примусити його прийняти чи рекомендувати прийняття не вигідних для реалізації проекту рішень.

Впевненість – це також здатність досягати консенсусу стосовно спільних цілей завдяки всебічному їх обговоренню, силі й переконливості аргументації. Особистісні або спільні ідеї та завдання не можуть бути здійсненими, якщо у керівника відсутня сила переконання та вміння переконувати працівників і активно мотивувати їхню діяльність. Впевненість допомагає примусити людей обирати той перебіг і порядок дій, який потрібен керівникові проекту для відстоювання інтересів проекту та його реалізації у відповідності з узгодженими умовами та вимогами.

Оскільки реалізація проекту звичайно здійснюється у складних мінливих умовах, керівникові необхідно проявляти впевненість у собі й переконливість протягом всього життєвого циклу проекту. Формальними їх проявами виступають на початку виконання проекту ознайомлення команди з цілями, характером та змістом робіт, що необхідно буде виконувати, та висловлення твердої впевненості у їх успішному здійсненні.

В процесі реалізації проекту необхідно підкреслювати заслуги тих, завдяки кому досягнуті успіхи, допомагати тим, у кого трапляються невдачі, й висловлювати впевненість в успішному їх подоланні, й заохочувати тих, хто вносить творчий вклад у належну реалізацію завдань проекту.

По завершенні проекту необхідно підвести підсумки, подякувати всім учасникам і підкреслити, що успішна його реалізація стала можливою завдяки професіоналізму команди, її злагодженій роботі, згуртованості й дотриманню норм та принципів прийнятої в колективі корпоративної культури.

Впевненості керівникові проекту додають такі його важливі особистісні якості: 1) вміння приймати ефективні рішення в нестандартних ситуаціях; 2) стресоусталеність; 3) вміння ставити завдання, мотивувати, контролювати й об'єктивно оцінювати роботу підлеглих; 4) сильна й відчутна мотивація учасників реалізації проекту на успішне його здійснення.

В системі управлінських компетенцій важливу роль відіграє також впевненість команди у своєму керівникові й у можливостях самої команди, яка допоможе кожному і підтримає кожного, у кого виникає відповідна потреба. Підкреслимо, що впевненість команди не зводиться до впевненості кожного з її учасників. Вона як явище виступає одним з результатів синергетичного ефекту та, у свою чергу, породжує низку специфічних характеристик команди, прикладом особливо значущих виступають командні цінності й корпоративна культура, відповідальність, товариськість та доброзичливість до кожного. Ці характеристики посилюють вплив впевненості на якість та ефективність реалізації проекту.

Вважаємо, що формуванню та розвитку впевненості у собі як важливої атрибутивної якості фахівця з управління проектами активно може сприяти його зацікавлене знайомство як з широко відомими прикладами виконання надзвичайно складних інноваційних проектів, так і з життям та успішною діяльністю видатних керівників, справжніх лідерів, державних та громадських діячів. Історія людської цивілізації дає безліч таких прикладів. Досить назвати імена Ф. Рузвельта, Ш. де Голля, Лі Куан Ю, К. Аденауера, Л. Бальцеровича та багатьох інших, успішна діяльність яких дозволила їхнім країнам здійснити прорив в соціально-економічній і науково-технічній сферах і забезпечити високий рівень життя й добробуту населення. Саме орієнтація на подібні приклади має супроводжувати розвиток у студентів впевненості у собі.

Висновки. Істотне поширення в різних сферах суспільного життя цільового використання ефективної технології управління проектами підвищує роль професіоналізму й поведінкових компетенцій відповідних фахівців. Важливе місце в системі цих компетенцій посідає впевненість у собі. Здійснений у даній статті аналіз її сенсу та розглянути особливості дозволяють дійти таких цілком обґрунтованих висновків.

По-перше, впевненість у собі виступає специфічним різновидом більш загального поняття впевненості як психологічного стану людини, при якому вона вважає істинними певні положення й не припускає сумнівів у можливості відмови від них чи їхнього спростування. Ці положення складають підвалини світоглядних і методологічних засад діяльності і поведінки відповідних людей та їхніх взаємовідносин з колегами та іншими людьми.

По-друге, впевненістю у собі виступає усвідомлення та переживання людиною своїх здібностей і можливостей, адекватних цілям і завданням, що постають перед нею чи які вона сама ставить перед собою, своїм життям і діяльністю. Передбачається, що самооцінка людини у певному виді діяльності дійсно відповідає її реальним можливостям. Ці можливості охоплюють знання й уміння людини, її професійну компетентність, рівень її інтелектуального та фізичного розвитку і професійно значущі особистісні якості.

По-третє, формування і розвиток впевненості у собі майбутніх фахівців з управління проектами можна достатньо ефективно здійснювати як шляхом цілеспрямованого використання тренінгів, ділових та рольових ігор, аналізу проблемних ситуацій тощо, так і шляхом надання їм переконливих порад та рекомендацій стосовно необхідності внесення відповідних змін у свій характер, поведінку та взаємовідносини з іншими людьми.

По-четверте, педагогам доцільно виявляти рівень самооцінки і домагань студентів, зіставляти його з реальним рівнем компетентності кожного з них та виробляти дієві, достатньо обґрунтовані на основі індивідуального підходу консультації та рекомендації

з особистісного розвитку. Доцільно допомогти тому, хто звернеться по допомогу, виробити свою життєву траєкторію і стратегію її послідовної реалізації.

Подальшими дослідженнями у розглянутому напрямку вважаємо збагачення матеріалу аналізом практичного досвіду професійної діяльності випускників у сфері управління проектами та їхньої неупередженої оцінки ефективності нашого педагогічного впливу на рівень їхньої професійної та особистісної самореалізації, в тому числі на розвиток їхньої впевненості у собі.

Список літератури

1. Кондратюк С. М. Впевненість у собі як один з аспектів життєвого успіху студентської молоді. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки.* 2014. Вип. 2(1). С. 76-80. URI: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkh_p_2014_2\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkh_p_2014_2(1)_15).
2. Creasy, T and Anantamula, V S (2013) From every direction: how personality traits and dimensions of project manager can conceptually affect project success. *Project Management Journal*, 44 (6), 36-51.
3. Барнс А. *Як бути впевненим у собі.* Харків: Фабула, 2017. 160 с
4. Бок П. *Як позбутися бар'єрів у своїй голові / пер з нім.* Львів: Вид-во Старого Лева, 2021. 232 с.
5. Sadechi, A. & Mostafavi Rad, F. (2016). The role of knowledge-oriented in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, pp.151-160, available at: doi:10.5267/j.msl2o18.1.003.
6. *What is the difference between project lead and project manager?.* URI: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-project-lead-and-project-manager.>
7. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н.С. *National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1.* К.: IRIDIUM, 2010. 208 с.
8. Пономарьов О.С. *Поведінкової компетенції в управлінні проектами: навч.-метод. посібник.* Харків: Підручник НТУ «ХП», 2016. 216 с.
9. Пономарьов О.С., Чеботарьов М.К., Харченко А.О., Гринченко М.А. Лідерство в управлінні проектами. *Теорія і практика управління соціальними системами.* 2022. № 2. С. 113-122.
10. Гринченко М. А., Пономарьов О.С., Лобач О. В., Харченко А.О. Конфлікти в управлінні проектами. *Вісник Національного технічного університету «ХП».* Серія: *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами.* Харків : НТУ «ХП». 2022. № 1 (5). С. 50-55. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.5.6.
11. Kissi J., Dainty A., Tuuli M. Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance. *International Journal of Project Management.* Vol. 31, Issue 4, May 2013, pp. 485-497. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.004>.
12. Rehman S., Shahzad M. Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review.* Volume 25, Issue 1, March 2020, Pages 38-47. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.06.004>.
13. Ellis G. Total Leadership for Project Managers Project Management in Product Development Leadership Skills and Management. *Techniques to Deliver Great Products.* 2016, Pages 59-91. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-802322-8.00004-8>.
14. Drouin N. Balancing leadership in projects: Role of the socio-cognitive space. *Project Leadership and Society.* Vol. 2, December 2021, Pages 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100031>.
15. Seán F.Keane. Becoming a project manager: A social cognitive perspective. *Project Leadership and Society.* Volume 3, December 2022, Pages 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100051>.
16. Filipa Pires da Silva. Leadership competencies revisited: A causal configuration analysis of success in the requirements phase of information systems projects. *Journal of Business Research.* Vol. 101, August 2019, Pages 688-696. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.025>.
17. Ribeiro A., Amaral A., Barros T. Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia Computer Science.* Vol. 181, 2021, Pages 803-810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.233>.

18. Когут І. В., Лучко Г.Й. Лідерство в управлінні проектами. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 2. С. 51-55. URI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_2_12.
19. Гаєс С. Звільнений розум. *Як стати психологічно гнучким і перемогти Внутрішнього Диктатора* / пер. з англ. К.: Yakaboo Publishing, 2022. 496 с.
20. Філлінг П. Дж. *Як керувати проектами*; пер. з англ. Харків: Ранок; Фабула, 2020. 240 с.
21. Сінсеро Дж. *Не дрейф. Причини сумніватися в собі, увенись у своїй силі й почни жити чудовим життям!* / пер. з англ. К.: Book Chef, 2022. 320 с.
22. Carnegie, D (1981) *How to Win Friends and Influence People: Revised edition*, Vermillion, London, xiv
23. Талер Р. *Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду*; пер з англ. 3-тє вид. К.: Наш Формат, 2022. 464 с.
24. Glenn R. Schiraldi. *10 Simple Solutions for Building Self-Esteem: How to End Self-Doubt, Gain Confidence, & Create a Positive Self-Image*. New Harbinger Publications, 2007. 184 p.
25. Karen Horney. *Neurosis and Human Growth: The struggle toward self-realization*. Routledge, 2013. 392 p.
- References (transliterated)**
1. Kondratiuk S. M. Vpevnenist u sobi yak ody z aspektiv zhyttievoho uspiokhu studentskoi molodi [Self-confidence as one of the aspects of life success of student youth]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya : Psykholohichni nauky* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Psychological sciences]. 2014. Vol. 2(1). pp. 76-80. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkh_2014_2\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkh_2014_2(1)_15).
2. Creasy, T and Anantamula, V S (2013) From every direction: how personality traits and dimensions of project manager can conceptually affect project success. *Project Management Journal*, 44 (6), 36-51.
3. Barns A. *Yak buty vpevnenym u sobi*. [How to be confident in yourself]. Kharkiv: Fabula, 2017. 160 p.
4. Bok P. *Yak pozbutysia barrieriv u svoii holovi* / per z nim. Lviv [How to get rid of barriers in your head / per with him. Lviv]. View of the Old Lion, 2021. 232 p.
5. Sadechi, A. & Mostafavi Rad, F. (2016). The role of knowledge-oriented in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, pp.151-160, available at: doi:10.5267/j.msl2o18.1.003.
6. *What is the difference between project lead and project manager?* . Available at: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-project-lead-and-project-manager>.
7. Bushuev S.D., Bushueva N.S. *National Competence Baseline*, NCB UA Version 3.1. K.: IRIDIUM, 2010. 208 p.
8. Ponomarov O.S. *Povedinkovi kompetentsii v upravlinni proiektamy: navch.-metod. posvibnyk* [Behavioral competencies in project management: teaching method. Guide] Kharkiv: Textbook of NTU "KhPI", 2016. 216 p.
9. Ponomarov O.S., Chebotarov M.K., Kharchenko A.O., Hrynchenko M.A. *Liderstvo v upravlinni proiektamy* [Leadership in project management]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy* [Theory and practice of social systems management]. 2022. № 2. pp. 113-122.
10. Hrynchenko M. A., Ponomarov O.S., Lobach O. V., Kharchenko A.O. *Konflikty v upravlinni proiektamy* Конфлікти в управлінні проектами [Conflicts in project management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnogo universytetu «KhPI». Seriya: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliami, prohramamy ta proektamy* [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, management of portfolios, programs and projects]. Kharkiv: NTU "KhPI". 2022. № 1 (5). pp. 50-55. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.5.6.
11. Kissi J., Dainty A., Tuuli M. Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance. *International Journal of Project Management*. Vol. 31, Issue 4, May 2013, pp. 485-497. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.004>.
12. Rehman S., Shahzad M. Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*. Volume 25, Issue 1, March 2020, Pages 38-47. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.06.004>.
13. Ellis G. Total Leadership for Project Managers Project Management in Product Development Leadership Skills and Management. *Techniques to Deliver Great Products*. 2016, Pages 59-91. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-802322-8.00004-8>.
14. Drouin N. Balancing leadership in projects: Role of the socio-cognitive space. *Project Leadership and Society*. Vol. 2, December 2021, Pages 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100031>.
15. Seán F.Keane. Becoming a project manager: A social cognitive perspective. *Project Leadership and Society*. Volume 3, December 2022, Pages 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100051>.
16. Filipa Pires da Silva. Leadership competencies revisited: A causal configuration analysis of success in the requirements phase of information systems projects. *Journal of Business Research*. Vol. 101, August 2019, Pages 688-696. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.025>.
17. Ribeiro A., Amaral A., Barros T. Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia Computer Science*. Vol. 181, 2021, Pages 803-810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.233>.
18. Kohut I. V., Luchko H.I. *Liderstvo v upravlinni proektamy* [Leadership in project management]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Ekonomika* [Bulletin of Odessa National University. Series: Economy]. 2018. Т. 23, Vol. 2. pp. 51-55. URI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_2_12.
19. Haies S. *Zvilnenyi rozum. Yak staly psykholohichno hnuhky i peremohty Vnutrishnoho Dyktatora* [A liberated mind. How to become psychologically flexible and defeat the Inner Dictator] / trans. from English. K.: Yakaboo Publishing, 2022. 496 p.
20. Fildinh P. Dzh. *Yak keruvaty proiektamy* [How to manage projects]; trans. from English Kharkiv: Morning; Plot, 2020. 240 p.
21. Sinsero Dzh. *Ne dreif. Prypuny sumnyvatysia v sobi, upevnys u svoii syli y pochny zhyty chudovym zhyttiam!* [Don't drift. Stop doubting yourself, be confident in your strength and start living a wonderful life!] / trans. from English. K.: Book Chef, 2022. 320 p.
22. Carnegie, D (1981) *How to Win Friends and Influence People: Revised edition*, Vermillion, London.
23. Taler R. *Povedinkova ekonomika. Chomu liudy diuit irratsionalno i yak otrymaty z tsoho vyhodu* [Behavioral economics. Why people act irrationally and how to benefit from it]; translated from English 3rd edition. K.: Our Format, 2022. 464 p.
24. Glenn R. Schiraldi. *10 Simple Solutions for Building Self-Esteem: How to End Self-Doubt, Gain Confidence, & Create a Positive Self-Image*. New Harbinger Publications, 2007. 184 p.
25. Karen Horney. *Neurosis and Human Growth: The struggle toward self-realization*. Routledge, 2013. 392 p.

Надійшла (received) 20.01.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Пonomарьов Олександр Семенович (Ponomaryov Olexandr) – кандидат технічних наук, професор, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами, Харків, Україна; email: palex37@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4698-2620>.

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

Харченко Алла Олександрівна (Kharchenko Alla) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", доцент кафедри стратегічного управління, Харків, Україна; email: alex2995@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8536-2857>.