

## Модель довіри в контексті управління проектом

**Любченко В. В.,**

*Одеський національний політехнічний університет*

Остання версія Керівництва з питань визначення компетентності фахівців з управління IPMA ICB 4.0 визнає важливість довіри в управлінні проектами. Зокрема, в ній зазначено, що «здатність формувати міцні взаємовідношення головним чином обумовлена соціальними компетенціями, такими як емпатія, довіра та навички спілкування» [1].

Довіра є ключовим елементом управління проектами в цілому, оскільки вона є однією з основних стратегій мінімізації ризиків виконання проекту [2]. Головною загрозою для забезпечення довіри є комунікаційні ризики, які обумовлені асиметрією інформації.

Довіра (trust) – це ступінь, в який одна сторона готова залежати від когось чи чогось у певній ситуації з відчуттям відносної безпеки, навіть якщо можливі негативні наслідки [3]. Зауважимо, що недовіра (mistrust) – це не просто відсутність довіри, а те, що є протилежним до довіри, тобто втрачена довіра. Ці два поняття – довіру і недовіру – треба розглядати одночасно, оскільки в контексті виконання певного проекту вони можуть бути одночасно істинними. Агент може довіряти певним аспектам свого оточення в проекті, попри недовіру до інших аспектів, оскільки в контексті управління проектами довіра формується до менеджера, членів команди, зацікавлених сторін і, навіть, таких елементів оточення, як технології та інфраструктура.

Застосуємо матрицю 2x2, щоб показати зв'язок між індивідуальною довірою та проектом, а точніше окремим аспектам проекту, оскільки окремі особи можуть демонструвати різний рівень довіри до різних аспектів проекту (рис. 1).

Довіра є	Інвестована довіра	Функціональна довіра
Довіри немає	Потенційна довіра	Зламана довіра
	Недовіри немає	Недовіра є

**Рис. 1. Модель довіри в проекті**

Здається, що найбільш привабливою є комірка, яка відповідає сформованій довірі і недовірі, що визначає наявність функціональної довіри. Функціональна довіра в проекті – це випадок, коли агент  $a_1$  може довіряти іншому агенту  $a_2$  в тому, що той має можливість виконати певну задачу [4]. Така довіра найчастіше є результатом досвіду спільної роботи, тобто факти можливості виконання задач були перевірені в інших проектах. Відповідно, динамічну команду на основі функціональної довіри побудувати надзвичайно складно. Оскільки кожен проект є унікальним [5], фундаментальна функціональна довіра створює ризики для управління проектом.

Тому більш привабливою є комірка інвестованої довіри, коли є сформована довіра, але немає сформованої недовіри. За цих умов менеджер проекту змушений зрозуміти, які чинники обумовлюють довіру окремих учасників проекту, та зробити проект вартим інвестованої довіри, перш за все шляхом забезпечення якісних комунікацій.

Найбільш небезпечною є комірка зламаної довіри. Хоча дослідження показують, що зламана довіра може бути відновлена, менеджер проекту має враховувати той факт, що відновлення довіри потребує більше часу та зусиль, ніж початкове створення довіри [6].

Остання комірка, що відповідає ситуації з несформованими довірою і недовірою, визначає ситуацію, яка є найбільшим викликом для менеджера проекту. Ця ситуація відкриває менеджеру проекту простір для побудови довіри, не вимагаючи врахування певних сформованих стереотипів.

Довіра є одним з найважливіших факторів, що сприяє успіху проекту. Тому менеджер проекту має спрямовувати свої зусилля та енергію на розбудову ефективної та системної довіри. Запропонована в роботі модель довіри спрощує розуміння контексту управління проектом та дозволяє зорієнтуватися, яким чином та з якою метою забезпечувати комунікації в проекті для розбудови довіри в команді проекту.

## Список літератури

1. IPMA "Individual Competence Baseline" Version 4.0 [Text]. – International Project Management Association, 2015. – 432 p.
2. **Cerić, A.** Trust in Construction Projects [Text] / A. Cerić. – NY: Routledge, 2016. – 174 p.
3. **Josang, A.** Analyzing the Relationship between Risk and Trust [Text] / A. Josang, S. LoPresti // Trust Management: Second International Conference, iTrust 2004. – Vol. LNCS 2995. – Berlin: Springer-Verlag, 2004. – P. 135–145.
4. **Thirunarayan, K.** A Local Qualitative Approach to Referral and Functional Trust [Text] / K. Thirunarayan, D. K. Althuru, C. A. Henson, A. P. Sheth // Proceedings of the 4th Indian International Conference on Artificial Intelligence (IICAI-09). – 2009. – P. 574–588.
5. **Westerveld, E.** The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors [Text] / E. Westerveld // International Journal of Project Management. – 2003. – Vol. 21. – P. 411–418.
6. **Lewicki, R. J.** Trust and Trust Building [Electronic resource] / R. J. Lewicki, E. C. Tomlinson // Beyond Intractability / eds. G. Burgess, H. Burgess. – Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder, 2003. – Mode of access: WWW.URL: [www.beyondintractability.org/essay/trust-building](http://www.beyondintractability.org/essay/trust-building). – Last access: 16.07.2017.