

3. Оптимізація структури джерел фінансування діяльності підприємств паливно-енергетичного комплексу.
4. Розробка механізмів протидії рейдерству на представлених підприємствах.
5. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення протидії рейдерству.
6. Зростання рівня якості корпоративного управління підприємств паливно-енергетичного комплексу.

Перелік посилань

1. Арутюнова К. Г. Способы защиты от недружественных поглощений в США [Текст] / Арутюнова К. Г. // Право и политика. 2007. - № 9. - С. 25 – 36.
2. Астахов П. А. Противодействие рейдерским захватам [Текст] / П. А. Астахов. – М.: Эксмо, 2007. – 240 с.
3. Варналій З. С. Удосконалення державного регулювання у сфері протидії рейдерству / З.Б. Живко, З.С. Варналій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi->
4. Герасименко Л. В. Рейдерство як загроза економічній безпеці суб'єктів господарювання [Текст] / Герасименко Л. В. // Актуальні проблеми вдосконалення законодавства та правозастосування. Збірник тез підсумкової науково-теоретичної конференції наукового товариства курсантів. Ч. 2. – 194 с. - С. 18 – 20.
5. Злочинність у паливно-енергетичній сфері України: кримінологічна характеристика та запобігання : монографія [Текст] / Б. М. Головкін, Г. Ю. Дарнопих, І. О. Христич та ін. ; за заг. ред. Б. М. Головкіна. – Х. : Право, 2013. – 248 с.
6. Мамонов К. А. Визначення рейдерства: теоретичні підходи [Текст] / Мамонов К.А. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 6 Частина 2. - 2016 р. - С. 79 – 82.
7. Мельниченко О. А. Основи протидії рейдерству: державно-управлінський аспект [Текст] / Мельниченко О.А. // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. 2010. – Т. XI. – № 170. – С. 212 – 224.
8. Нестеренко В. Ю. Управління ризиком рейдерського захоплення на прикладі автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (автомобільний транспорт і дорожнє будівництво)» / В. Ю. Нестеренко. – К., 2010. – 19 с.
9. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012 – 262 с.
10. Федоров А. Ю. Рейдерство и корпоративный шантаж (организационно-правовые меры противодействия) - [Электронный ресурс] / А.Ю. Федоров. – Режим доступа: www.zahvat.ru/media/bookshelf-file/original/34484.pdf.

Стаття надійшла: 01.05.2017 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горювий Д.А.

Рецензент: д.е.н., проф. Мамонов К.А. (Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова)



УДК 519.6

JEL Classification: M 12

ОЦЕНКА И ВЫБОР ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Скачков А.Н., к.т.н.

Скачкова И.А., к.т.н., доцент

Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского

«Харьковский авиационный институт»

Аннотация. Формирование команды проекта является достаточно значимой функцией управления персоналом проекта, поскольку как бы хорошо ни была спроектирована структура команды проекта, в отсутствие подходящих людей она не способна обеспечить эффективную деятельность по реализации намеченных целей проекта.

Целью представленной статьи является разработка модели оценки и выбора членов команды проекта с помощью комплексной методике. Представлено описание процесса создания модели оценки и выбора членов команды проекта. Задача решена с помощью комплексной оценки персонала. Рассчитывается комплексный показатель, который получен путем двух частных оценок. Первая оценка определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личных качеств работника и уровень квалификации, а также их количественные измерители. Вторая оценка определяет показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников с учетом уровня сложности выполняемых ими функций.

Предлагаемая модель позволит выявить общий уровень профессиональной и управленческой компетентности, потенциальные возможности членов команды проекта; сформировать базу данных по персоналу для принятия управленческих решений; сформировать резерв персонала; разработать мероприятия по развитию персонала, что в свою очередь даст возможность сформировать наиболее эффективную команду проекта, которая сможет привести проект к успешному завершению.

В дальнейшем перспективным направлением развития предложенной модели является ее усовершенствование, а также выбор инструментальных средств и реализация предложенной модели в качестве программного продукта.

Ключевые слова: проект, команда проекта, члены команды проекта, комплексная оценка, количественная мера признака, удельная значимость признака.

THE ASSESSMENT AND SELECTION OF PROJECT TEAM MEMBERS

Oleksandr Skachkov, PhD in Technique

Irina Skachkova, PhD in Technique, Associate Professor

N. Zhukovsky National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»

Summary. The formation of a project team is a very important function of project personnel management, since no matter how well the structure of the project team was designed, in the absence of suitable people it is not able to provide an effective attainment of the project objectives.

The aim of this article is to develop a model for evaluating and selecting team members on the basis of an integrated methodology. The process of creating an assessment model and selecting project team members is described. The problem is solved with the help of comprehensive staff assessment by calculating a complex index which combines two partial estimates. The first estimate covers the indicators of employee's characteristics, i.e. his/her professional and personal traits as well as the level of qualification, and also presents their quantitative measures. The second estimate concerns the indicators characterizing the employee's performance, making it possible to balance the results of work against the level of complexity of the functions performed.

The proposed model will reveal the overall level of the professional and managerial competence, as well as the potential capabilities of project team members. It can be instrumental in creating personnel databases used for making managerial decisions; in building staff reserves; in designing activities for personnel development, which will eventually facilitate the formation of a most effective team and a successful project implementation.

A promising area of further research is the model enhancement, along with the selection of tools and the implementation of the model as a software product.

Key words: project, project team, project team members, integrated assessment, quantitative trait measure, specific importance of the trait.

Постановка проблемы. В настоящее время все большее внимание уделяется особенностям управления проектами с позиции эффективного управления командой проекта. Подбор команды проекта является достаточно важным аспектом деятельности проектного менеджера, поскольку их роль и влияние на проект растет.

Команда проекта – это временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта. Команда проекта включает руководителя проекта и группу лиц, которые действуют вместе при исполнении работ проекта для достижения целей проекта.

Члены команды проекта выполняют следующие роли:

- персонал, отвечающий за управление проектом;
- персонал проекта, т.е. члены команды, которые выполняют работу по созданию поставляемых результатов проекта;
- поддерживающие эксперты;
- представители пользователей или заказчиков;

- продавцы;
- члены организаций деловых партнеров;
- деловые партнеры. [1]

Можно выделить 3 уровня команды проекта:

1) Верхний уровень – это уровень принятия стратегических решений, уровень основных стейкхолдеров. К ним относятся заказчик, инвестор.

2) Средний уровень – уровень управления. К ним относятся менеджер проекта и команда управления проектом.

3) Низовой уровень – исполнители работ. К ним относятся члены команды проекта, специалисты офисов, деловые партнеры, продавцы, подрядчики и т.д.

Разные уровни команды проекта в проекте отличаются разными ожиданиями, ролями, мерой ответственности и действиями. [2]

Несмотря на то, что в проекте все члены команды являются партнерами, работающими на общий результат, у них могут быть различные цели в проекте, разные критерии успеха и оценки степени достижения своих целей, разные ценности и стратегии достижения целей [3]. Эти различия существенно влияют на постановку ими задач проекта, используемые методы, инструменты и технологии решения управленческих задач, ориентированные на их специфические потребности. И необходимость эффективных коммуникаций с этими группами является важной задачей управления проектами [4].

Кроме того, важным аспектом управления командой проекта является выбор самих членов команды проекта, потому что от неправильного выбора исполнителя проект может понести серьезные убытки.

Для того чтобы избежать подобных ситуаций и проверить потенциальных исполнителей проекта, сейчас существует множество различных способов.

Анализ последних исследований и публикаций. В общем виде работа над проектом рассматривается как командная работа, где каждый участник может решать как коллективные, так и индивидуальные задачи, но все участники проекта работают ради одной цели и исключительно в коллективном взаимодействии.

Подбор команды проекта является достаточно значимой функцией управления персоналом проекта, так как в отсутствие подходящих людей невозможно обеспечить эффективную деятельность по реализации намеченных целей проекта [5].

Отдельные теоретические и методологические аспекты формирования, оценки команды проекта и ее эффективного управления, а также разработки математических моделей [6] для этих целей нашли свое отражение в работах таких авторов как А. Менделов, Р. Митчелла, В.В. Грабаря, М.М. Салмакова, Я. Гельруда и других.

Тем не менее, многие теоретико-методические и, особенно прикладные аспекты процесса оценки и выбора членов команды проекта разработаны недостаточно глубоко, что определяет актуальность исследуемой проблемы.

Формирование целей статьи. Целью представленной статьи является разработка модели оценки и выбора членов команды проекта с помощью комплексной методики.

Изложение основного материала исследования. Задача оценки и выбора членов команды проекта решается с помощью комплексной методики.

Комплексная оценка членов команды проекта проводится с целью:

- выявления общего уровня профессиональной и управленческой компетентности, потенциальных возможностей членов команды проекта;
- формирования базы данных по персоналу для принятия управленческих решений;
- формирования резерва персонала;
- изучения условий мотивации труда персонала;
- разработки мероприятий по развитию персонала.

Модель оценки и выбора членов команды проекта состоит из следующих этапов.

На первом этапе проводится формирование списка потенциальных членов команды проекта. Проводят анализ необходимых участников проекта, который позволяет выделить ключевых лиц, что должны будут участвовать в выполнении проекта, определить группы лиц, которые должны быть вовлечены на каждом этапе, оценить средства, правила и принципы коммуникации и спланировать действия для снижения негативного влияния членов команды проекта на успешность завершения. В результате будет сформирован список всех потенциальных членов команды проекта.

На втором этапе происходит формирование признаков, определяющих профессиональные и личные качества потенциальных членов команды проекта. К ним можно отнести:

- профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора; умение работать с документами;
- сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений;
- способности четко организовывать и планировать выполнение полученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном;
- способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности;
- творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям;
- способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях и другие.

На третьем этапе проводится оценка профессиональных и личных качеств работника (П).

Показатель степени развития профессиональных и личных качеств члена команды проекта (П) определяется с помощью двух показателей, таких как количественная оценка признака личных и профессиональных качеств члена команды проекта и удельная значимость этой оценки [7]:

$$P_i = \sum_{k=1}^n a_{ikj} \cdot x_k \quad \text{где} \quad a_{ikj} \text{ — количественная мера}$$

признака личных и профессиональных качеств у i — го члена команды проекта;

x_k — удельная значимость признака личных и профессиональных качеств в общей оценке;

j — уровень проявления признака личных и профессиональных качеств;

k — порядковый номер признака личных и профессиональных качеств;

i — порядковый номер члена команды проекта.

Каждый признак профессиональных и личных качеств членов команды проекта имеет три уровня проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения.

При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка будет следующей: $a_{kj} = 1$.

Тогда уровень ниже среднего соответственно будет: $a_{kj} = 0,75$, а выше среднего - $a_{kj} = 1,25$ [7].

На четвертом этапе проводится расчет оценки уровня квалификации работника (К), который производится по следующей формуле:

$$K_i = \frac{OB_i + CT_i}{3} \quad (2)$$

где OB_i — оценка образования. Если образование члена команды проекта среднее специальное, то $OB = 1$, а если член команды проекта имеет высшее образование, то $OB = 2$;

CT_i – оценка стажа работы по специальности. Коэффициент CT берут из таблицы 1.

3 постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок (ОБ+СТ).

Для определения коэффициента CT принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на 2 группы:

1 группа – имеющие среднее специальное образование;

2 группа – имеющие высшее или незаконченное высшее образование

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на 4 группы по каждому уровню образования [8]:

Таблица 1- Оценка уровня квалификации

Оценка стажа работы (СТ)	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
	среднее специальное образование	высшее образование
0,25	0-9	0-9
0,5	9-13, свыше 29	9-13, свыше 29
0,75	13-17, 21-29	17-25
1	17-21	26-29

На пятом этапе проводится оценка сложности выполняемых работ членами команды проекта (С).

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (таблица 2). Данные значения устанавливаются руководителем предприятия или подразделения в зависимости от сложности выполнения работ [8].

Таблица 2 - Средние коэффициенты сложности работ

Наименование должности	Коэффициент сложности
Начальник отдела, менеджер проекта	1,0
Главный специалист	0,89
Ведущий специалист	0,8
Специалист 1-й категории	0,68
Специалист 2-й категории	0,57

На шестом этапе формирование признаков, определяющих результаты труда членов команды проекта.

К ним могут относиться:

- количество выполненных работ;
- качество выполненных работ;
- соблюдение сроков выполнения работ и другие.

На седьмом этапе проводится оценка результатов труда (Р), которая определяется путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость:

$$P_i = \sum_{g=1}^m b_{ilg} \cdot y_l \quad \text{где } b_{ilg} \text{ — количественная мера} \quad (3)$$

признака результатов труда у i – го члена команды проекта;

y_l – удельная значимость признака результатов труда в общей оценке;

g – уровень проявления признака результатов труда;

l – порядковый номер признака результатов труда.

Каждый признак результатов труда членов команды проекта имеет 3 уровня проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения.

При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка будет следующей: $b_{lg} = 1$.

Тогда уровень ниже среднего соответственно будет $b_{lg} = 0,75$, а выше среднего - $b_{lg} = 1,25$.

На восьмом этапе оценки членов команды проекта рассчитывается комплексный показатель, который может быть получен путем двух частных оценок:

- первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители;

- вторая определяет показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С) [9].

Комплексная оценка членов команды проекта (ОКП) определяется по формуле:

$$ОКП_i = П_i \times K_i + P_i \times C_i \quad (4)$$

где $ОКП_i$ – комплексная оценка членов команды проекта;

$П_i$ – показатель степени развития профессиональных и личных качеств члена команды проекта;

K_i – коэффициент, показывающий уровень квалификации члена команды проекта;

P_i – коэффициент, характеризующий результаты труда членов команды проекта;

C_i – коэффициент, показывающий сложность выполняемых работ.

На седьмом этапе проводится отбор членов команды проекта на основании полученных коэффициентов комплексной оценки (ОКП) и формирование списка участников проекта.

На восьмом этапе происходит формирование резерва команды проекта

Выводы. Комплексная оценка членов команды проекта помогает определить степень соответствия каждого сотрудника требованиям занимаемой им должности по таким критериям как производительность и качество труда, профессиональные знания и навыки, достигнутые результаты, а также деловые и личностные качества. Также оценка команды проекта позволит выявить сильные и слабые стороны сотрудника, проблемные зоны в работе сотрудника, проблемные зоны в работе всей организации, что в свою очередь позволит сформировать наиболее эффективную команду проекта, которая сможет привести проект к успешному завершению.

Таким образом, предложена модель оценки и выбора членов команды проекта с помощью комплексной оценки персонала, которая позволит формализовать процесс подбора кадров. В дальнейшем перспективным направлением развития предложенной модели является ее усовершенствование, а также выбор инструментальных средств и реализация предложенной модели в качестве программного продукта.

Перечень ссылок:

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) [Text]. – Fifth Edition. – Project Management Institute, 2013. – 589 p.*
2. *Friedman A. Stakeholders: theory and practice / A. Friedman, S. Miles. – L. : Oxford University Press, 2006. – 360 p.*
3. *Грабарь В. В. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты / В. В. Грабарь, М. М. Салмаков. // ARS ADMINISTRANDI. – 2014. – № 2. – С. 36-44*

4. Mendelow A. 'Stakeholder Mapping', *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge, MA, 1991. – 160 p.
5. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.* / R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood// *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, № 4. P. 853-888.
6. Воропаев В.И. *Математические модели проектного управления для заинтересованных сторон* / В. И. Воропаев, Я. Д. Гельруд // *Управление проектами и программами*. – 2012. – № 4. – С. 258-269.
7. Кибанов А.Я. *Управление персоналом: учеб.-практ. пособие для студентов экономических вузов и факультетов* / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановской. - М.: ПРИОР, 1999. — 352 с., 1999
8. Кибанов А.Я. *Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие.* - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 365 с. - (Высшее образование), 2008
9. Басария Т.В. *Методы оценки управленческого персонала в современной компании.* / *Ломоносовские чтения 2003г. Аспиранты. Том №2. Секция социологии организаций и менеджмента* <http://lib.socio.msu.ru>.

Стаття надійшла: 05.05.2017 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

Рецензент: д.е.н., проф. Доронін А.В. (Національний аерокосмічний університет ім. Н. Е. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»)

