

Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с. 5. Закон Украины про холдинговые компании от 13.03.2012 г. N 4498-VI, ст.1. – Дата обращения : 14 мая 2014. 6. Закон Украины о промышленно-финансовых группах от 21.05.1996 г (згідно з Постановою Верховної Ради України від 21.11.1995 р. N 438/95-ВР), ст. 1. – Дата обращения : 14 мая 2014. 7. Щепкин А. В. Внутрифирменное управление (модели и методы) / А. В. Щепкин. – М. : ИПУ РАН, 2001. – 80 с. 8. Сафронова Н. А. Экономика предприятия : Учебное пособие. / Под ред. проф. Н. А. Сафронова. – М. : «Юристъ», 1998. – 584 с. 9. Типовые организационные структуры предприятий – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/>. – Дата обращения: 25 августа 2014.

**Bibliography (transliterated):** 1. *Hozyaystvennyj kodeks Ukrainy. Verhovnaya Rada Ukrainy Kodeks Ukrainy, Zakon, Kodeks ot 16.01.2003. 436-IV.* Web. 14 May 2014 <<http://zakon4.rada.gov.ua/lavs/shou/436-15>> 2. Konoplikiy, V., and A. Filina *Eto - biznes. Tolkoviy slovar' ekonomicheskikh terminov.* Moscow: Al'terpress, 1996. Print. 3. Vinograd'ski, M. D., A. M. Vinograd'ska and O. M. Shkanova *Menedzhment v organizatsii. Navch. posib. dlya stud. ekon. spets. Vuziv.* Kiev: "KONDOR", 2004. Print. 4. Rayzberg, B. A., L. Sh. Lozovskiy and Starodubtseva E. B. *Sovremennyj ekonomicheskij slovar.* 2<sup>nd</sup> ed. Moscow: INFRA-M, 1999. Print. 5. *Zakon Ukrainy pro holdingovye kompanii ot 13.03.2012 g. N 4498-vy, st.1.* Web 14 May 2014. 6. *Zakon Ukrainy o promyshlenno-finansovyh gruppah ot 21.05.1996 g (zgidno z Postanovoyu Verhovnoi Radi Ukraini vid 21.11.1995 r. N 438/95-VR), st. 1.* Web. 14 May 2014. 7. Schepkin, A. V. *Vnutrifirmennoe upravlenie (modeli i metody).* Moscow: IPU RAN, 2001. Print. 8. Safronova, N. A. *Ekonomika predpriyatiya.* Uchebnoe posobie. Moscow: Yurist, 1998. Print. 9. *Tipovye organizatsionnye struktury predpriyatiy.* Web 25 August 2014 < <http://vvv.tsfin.ru> >.

*Поступила (received) 23.11.2014*

УДК 65.013

**М. В. ЛАЗАРЕВА**, аспирант, КНУБА, Киев

## **ВЫБОР СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ДОВЕРИЕМ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСПЕХА ПРОЕКТОВ**

Рассматривается проблема влияния доверия в организации на результаты проектов, которую можно оценить с помощью ключевых показателей эффективности и факторов успеха проектов. Определены ключевые индикаторы оценки доверия в управлении проектами. Приведена модель влияния доверия на успех проектов. Определена стратегия управления доверием для обеспечения успеха проектов.

**Ключевые слова:** доверие, успех проектов, результаты проектов, стратегия управления доверием, ключевые показатели эффективности проектов, ключевые факторы успеха проектов, коэффициенты доверия.

**Введение.** Важнейшее условие для эффективного функционирования системы – наличие доверия в этой системе. Руководство организации несет ответственность за формирование и поддержание высокого уровня доверия.

---

© М. В. Лазарева, 2015

Формирование доверия является одной из стратегических целей, которая реализует стратегию развития организации в целом [1].

**Анализ последних исследований и публикаций.** Успешность является главной целью менеджера проекта или программы. В [3] успех проекта определяется как высокая положительная оценка результатов проекта от различных заинтересованных сторон.

В [2] успех проекта определяется в терминах завершения проекта в рамках таких ограничений, как содержание, сроки, стоимость, качество, ресурсы и риск, которые должны быть согласованы между руководителями проектов и высшим руководством организации. Успех проекта должен связываться с последними базовыми планами, одобренными уполномоченными заинтересованными сторонами.

**Цель статьи.** Целью данной статьи является исследование влияния доверия в организации на показатели эффективности проектов, и определение стратегии управления доверием, которая обеспечит успех проектов.

**Результаты. 1. Определение ключевых индикаторов оценки доверия в управлении проектами.** Рассмотрим модель влияния доверия на успех проектов (результат) ( $M_p$ ), где результат выражен ключевыми показателями эффективности (*Key Performance Indicators, KPI*) и ключевыми факторами успеха (*Key Success Factors, KSF*).

*KPI* в управлении проектами – это конкретизация цели, количественный и качественный измеритель степени достижения результата в некоторой точке проекта.

*KSF* проектов являются: наличие четкого, заранее определенного плана; минимизация рисков и отклонений от плана; эффективное управление изменениями.

*KPI* определяют эффективность процесса управления, а *KSF* – эффективность результата.

Рассмотрим такой элемент  $M_p$ , как модель доверия по компонентам ( $M_k$ ). В  $M_k$  уровень доверия заинтересованных сторон проекта оценивается с точки зрения пяти компонент: доверие к стратегии; доверие к организации; доверие к процессу; доверие к продукту; доверие к результату.

Элементами каждой из пяти компонент рассматриваемой модели являются факторы, влияющие на формирование доверия (ФД). Значимость ФД и их состав различаются между собой, в зависимости от корпоративной культуры.

Задача состоит в том, чтобы с помощью экспертного оценивания определить наиболее важные ФД по пяти компонентам (в каждой из компонент доверия должно быть по двадцать факторов) и соответствующие

им коэффициенты доверия. В итоге мы сможем разделить коэффициенты доверия три категории:

- категория, которая влияет на успех проектов (*KSF*);
- категория, которая влияет на эффективность управления реализацией проектов (*KPI*);
- категория, которая влияет на успех проектов (*KSF*) и на эффективность управления реализацией проектов (*KPI*).

Экспертное оценивание состоит из следующих этапов:

1. Проведение опроса «Идентификация», в ходе которого каждая из заинтересованных сторон (экспертов) указывает наиболее важные ФД к стратегии, организации, процессу, продукту, результату (далее – «Список\_1»). В результате у аналитика  $r$  «Список\_1», где  $r$  – количество экспертов. Затем аналитиком проводится обработка данных опроса «Определение факторов» и составление общего списка всех ФД по каждой из пяти компонент доверия (далее – «Список\_2») на основе  $r$  «Список\_1».

2. Проведение опроса «Отбор», в ходе которого эксперты ранжируют предложенные факторы из «Списка\_2», используя метод парных сравнений, и отбирают двадцать из них по каждой из пяти компонент доверия. В результате у аналитика  $r$  «Список\_2», где  $r$  – количество экспертов. Затем аналитиком проводится обработка данных опроса «Отбор» и составление общего списка всех ФД по каждой из пяти компонент доверия (далее – «Список\_3») на основе  $r$  «Список\_2». Необходимо провести такое количество повторений опроса «Отбор», чтобы в итоге получить «Список\_3», где  $t$  – количество повторений опроса «Отбор». В «Списке\_3» количество ФД = 100 (по двадцать ФД в каждой из пяти компонент).

3. Проведение опроса «Оценка», в ходе которого эксперты оценивают в таблице «Оценка ФД к \_\_\_\_\_ (компонента доверия)» влияние каждого ФД на одну из компонент доверия, на *KPI* и *KSF* по 10-балльной шкале (10 баллов – наибольшее влияние, 1 балл – наименьшее влияние, 0 – отсутствие влияния), причем одну и ту же оценку можно выставлять несколько раз. В итоге определяются такие показатели: «Суммарная оценка влияния доверия на \_\_\_\_\_ (компонента доверия)», «Суммарная оценка влияния доверия к \_\_\_\_\_ (компонента доверия) на *KPI*», «Суммарная оценка влияния доверия к \_\_\_\_\_ (компонента доверия) на *KSF*».

В результате у аналитика  $r*5$  таблиц «Оценка ФД к \_\_\_\_\_ (компонента доверия)», где  $r$  – количество экспертов, а 5 – количество компонент доверия.

Затем аналитиком проводится обработка данных опроса «Оценка» и составление трех итоговых таблиц: «Определение коэффициентов доверия по пяти компонентам», «Определение коэффициентов влияния доверия на *KPI* по пяти компонентам», «Определение коэффициентов влияния доверия на *KSF* по пяти компонентам». Далее экспертные оценки суммируются и определяются такие показатели: коэффициенты доверия по каждой из пяти

компонент, коэффициенты влияния доверия к каждой из пяти компонент на *KPI* и коэффициенты влияния доверия к каждой из пяти компонент на *KSF*.

**2. Построение модели влияния доверия на успех проектов.** Опишем  $M_B$  с точки зрения теории множеств. Пусть  $M_B$  представляет собой множество  $D$ , тогда:

$$W \subset D \quad (1)$$

$$V \subset D \quad (2)$$

$$W = \{w_1, w_2, w_3, w_4, w_5\} \quad (3)$$

$$V = \{v_1, v_2, v_3, v_4, v_5\} \quad (4)$$

$$w_1 = k_1 * a_1 \quad (5)$$

$$w_2 = k_2 * a_2 \quad (6)$$

$$w_3 = k_3 * a_3 \quad (7)$$

$$w_4 = k_4 * a_4 \quad (8)$$

$$w_5 = k_5 * a_5 \quad (9)$$

$$v_1 = k_1 * b_1 \quad (10)$$

$$v_2 = k_2 * b_2 \quad (11)$$

$$v_3 = k_3 * b_3 \quad (12)$$

$$v_4 = k_4 * b_4 \quad (13)$$

$$v_5 = k_5 * b_5, \quad (14)$$

где  $W$  – множество, состоящее из коэффициентов доверия, влияющих на *KPI*;

$V$  – множество, состоящее из коэффициентов доверия, влияющих на *KSF*;

$w_1$  – коэффициент доверия к стратегии, влияющий на *KPI*;

$w_2$  – коэффициент доверия к организации, влияющий на *KPI*;

$w_3$  – коэффициент доверия к процессу, влияющий на *KPI*;

$w_4$  – коэффициент доверия к продукту, влияющий на *KPI*;

$w_5$  – коэффициент доверия к результату, влияющий на *KPI*;

$v_1$  – коэффициент доверия к стратегии, влияющий на *KSF*;

$v_2$  – коэффициент доверия к организации, влияющий на *KSF*;

$v_3$  – коэффициент доверия к процессу, влияющий на *KSF*;

$v_4$  – коэффициент доверия к продукту, влияющий на *KSF*;  
 $v_5$  – коэффициент доверия к результату, влияющий на *KSF*;  
 $k_1$  – коэффициент доверия к стратегии;  
 $k_2$  – коэффициент доверия к организации;  
 $k_3$  – коэффициент доверия к процессу;  
 $k_4$  – коэффициент доверия к продукту;  
 $k_5$  – коэффициент доверия к результату;  
 $a_1$  – коэффициент влияния доверия к стратегии на *KPI*;  
 $a_2$  – коэффициент влияния доверия к организации на *KPI*;  
 $a_3$  – коэффициент влияния доверия к процессу на *KPI*;  
 $a_4$  – коэффициент влияния доверия к продукту на *KPI*;  
 $a_5$  – коэффициент влияния доверия к результату на *KPI*;  
 $b_1$  – коэффициент влияния доверия к стратегии на *KSF*;  
 $b_2$  – коэффициент влияния доверия к организации на *KSF*;  
 $b_3$  – коэффициент влияния доверия к процессу на *KSF*;  
 $b_4$  – коэффициент влияния доверия к продукту на *KSF*;  
 $b_5$  – коэффициент влияния доверия к результату на *KSF*.  
 Должно выполняться условие:

$$\forall a_1, a_2, \dots, a_5 < 0,1 \Rightarrow a_1, a_2, \dots, a_5 = 0 \quad (15)$$

$$\forall b_1, b_2, \dots, b_5 < 0,1 \Rightarrow b_1, b_2, \dots, b_5 = 0 \quad (16)$$

Следовательно,

$$\forall a_1, a_2, \dots, a_5 < 0,1 \Rightarrow w_1, w_2, \dots, w_5 = 0 \quad (17)$$

$$\forall b_1, b_2, \dots, b_5 < 0,1 \Rightarrow v_1, v_2, \dots, v_5 = 0 \quad (18)$$

По полученным результатам экспертного оценивания мы сможем понять, какие из коэффициентов доверия влияют на успех проектов (*KSF*), какие на эффективность управления реализацией проектов (*KPI*), а какие на успех проектов (*KSF*) и на эффективность управления реализацией проектов (*KPI*). На рисунке представлена модель влияния ( $M_b$ ), в которой показана связь между доверием и результатом проектов.

**3. Определение стратегии управления доверием для обеспечения успеха проектов.** Стратегия управления доверием в ходе реализации проектов – это совокупность взаимосвязанных решений, которые определяют линию поведения организации по повышению уровня доверия и достижению успеха проектов. Для того чтобы иметь возможность контролировать уровень доверия и вырабатывать такие управленческие воздействия, которые повысят степень доверия в организации, необходимо измерять значения доверия в динамике. Мониторинг уровня доверия проводится с помощью экспертного

оценивания в начале и конце каждой из фаз проекта. Если значения коэффициентов доверия, полученные после прохождения очередной из фаз проекта, остались на прежнем уровне или увеличились по сравнению с предыдущей фазой, то проект будет успешным. Если же значения коэффициентов доверия уменьшились, то проект будет неудачным. Руководству организации в таком случае необходимо предпринять экстренные меры по укреплению доверия – провести специально посвященные этому мероприятия, которые сопоставимы с мероприятиями по сплочению команды (*team building*).

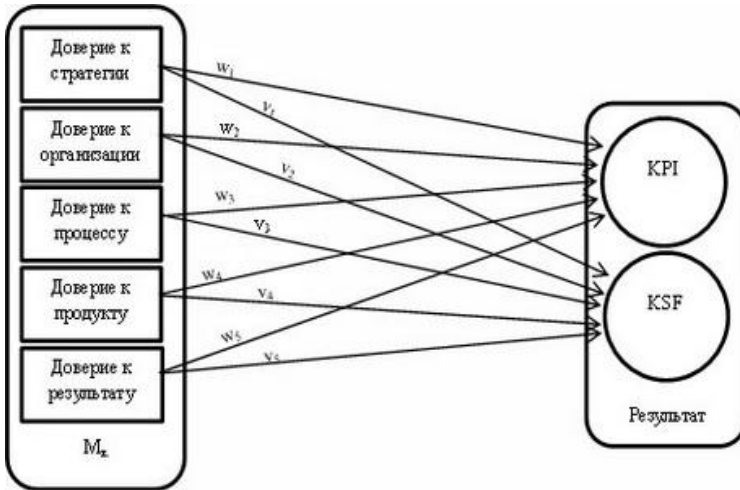


Рис. 1 – Модель влияния доверия на успех проектов ( $M_b$ )

**Выводы.** В статье рассмотрено влияние доверия в организации на показатели эффективности проектов. Определены наиболее важные факторы, влияющие на формирование доверия по пяти компонентам доверия и соответствующие им коэффициенты доверия.

Предложена методика экспертного оценивания, по результатам которой коэффициенты доверия разделяются на три категории:

- категория, которая влияет на успех проектов (*KSF*);
- категория, которая влияет на эффективность управления реализацией проектов (*KPI*);
- категория, которая влияет на успех проектов (*KSF*) и на эффективность управления реализацией проектов (*KPI*).

Также в статье приведена модель влияния доверия на результат проектов и рассмотрена стратегия управления доверием для обеспечения успеха проектов.

**Список литературы:** 1. *Азаров, Н. Я.* Инновационные механизмы управления программами развития [Текст] / *Н. Я. Азаров, Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуйев* // – К.: «Саммит-книга», 2011. – 528 с. 2. *Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®)* [Текст] – Пятое издание. – Project Management Institute, Inc., 2013. – 589 с. 3. *Бушуйев, С. Д.* Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) [Текст] / *С. Д. Бушуйев, Н. С. Бушуйева* // – К.: ІРІДУМ, 2006. – 208 с.

**Bibliography (transliterated):** 1. *Azarov, N. Ya., F. A. Yaroshenko and S. D. Bushuyev.* *Innovative mechanisms for management of development programs.* Kyiv: "Sammit-book", 2011. Print. 2. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide®).* 5nd ed. USA: Project Management Institute, Inc., 2013. Print. 3. *National Competence Baseline, NCB UA. Ver. 3.0.* Kyiv: Iridum, 2006. Print.

*Поступила (received) 25.11.2014*

УДК 005.8:316.422

**С. И. РУДНИЦКИЙ**, аспирант, университет «КРОК», Киев

## **МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА ИДЕНТИФИКАЦИИ КОНФИГУРАЦИИ ПРОЕКТА В ТУРБУЛЕНТНОМ ОКРУЖЕНИИ**

В статье получила развитие ранее разработанная математическая модель процесса идентификации конфигурации проекта путем учета фактора турбулентности проектного окружения, для чего был применен метод динамического программирования. Сделан вывод о практической применимости этой модели для стабильных по своей конфигурации проектов.

**Ключевые слова:** конфигурация проекта, управление конфигурацией, оптимизация, динамическое программирование, турбулентность, окружение.

**Постановка проблемы.** В настоящее время особенностью большинства проектов выступает высокая сложность его продукта, которая приводит к усложнению самого проекта. Последнее требует применения инновационных подходов и методов управления такими проектами. Кроме того, обратим внимание еще на один фактор, влияющий на применяемые методы управления – турбулентность проектного окружения, которая приводит к проблеме поддержки согласованности проекта. Эта проблема решается процессом управления конфигурацией (УК) этого проекта, основной задачей которого является идентификация конфигурации (ИК) проекта [1–4].

**Анализ последних исследований и публикаций.** Поддержка согласованности проекта была исследована в трудах таких украинских и иностранных ученых как Бушуйев С.Д., Бушуйева Н.С., Кононенко И.В.,