

А. В. БОНДАРЬ

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ЦЕННОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Трудовые ресурсы проектно-ориентированной организации являются источником обеспечения трудовыми ресурсами каждого проекта организации. Для управления этими ресурсами в исследовании предлагается концептуальная модель ценности, составной частью которой является подход, основанный на компетенциях, дополненный категориями «энергия», «потенциал» и «синергия». Ценность трудовых ресурсов проектно-ориентированной организации рассмотрена с точки зрения системы факторов, ее определяющих, на двух уровнях: на уровне конкретного проекта и на уровне проектно-ориентированной организации в целом. Для каждого уровня сформирована система факторов. Эта система влияет и формирует ценность трудовых ресурсов в целом и для отдельного подразделения (члена команды, сотрудника) в частности. Введена категория «степень уникальности», которая характеризует единицу трудовых ресурсов. Определен механизм формирования «степени уникальности». На уровне организации в целом ценность единицы трудовых ресурсов определяется совокупностью компетенций, энергией, потенциалом, степенью уникальности по сравнению с проектным напряжением организации, уровнем турбулентности среды, характером и спецификой проектов организации, целям организации и составу трудовых ресурсов организации. На уровне конкретного проекта ценность работника определяется его компетенцией и энергией, степенью уникальности по сравнению с характером и спецификой проекта и его значением для организации. Таким образом, ценность трудовых ресурсов учитывается при систематическом взаимодействии с ценностями проектов, а дифференциация стоимости проектов организации является основой для дифференциации ценности трудовых ресурсов. В исследовании предложен показатель «напряженности проекта», оценивающий в среднем степень участия сотрудников в реализации проекта. Данные результаты служат идеологической и методологической основой для формирования теоретических основ управления трудовыми ресурсами проектно-ориентированной организации в соответствии с ценностным подходом.

Ключевые слова: ценность, энергия, компетентность, управление, проектная напряженность, степень уникальности сотрудника.

А. В. БОНДАРЬ

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЦІННОСТІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Трудові ресурси проектно-орієнтованої організації є джерелом забезпечення трудовими ресурсами кожного проекту організації. Для управління цими ресурсами в дослідженні пропонується концептуальна модель цінності, складовою частиною якої є підхід, заснований на компетенціях, доповнений категоріями «енергія», «потенціал» і «синергія». Цінність трудових ресурсів проектно-орієнтованої організації розглянута з точки зору системи чинників, що її визначають, на двох рівнях: на рівні конкретного проекту і на рівні проектно-орієнтованої організації в цілому. Для кожного рівня сформована система факторів. Ця система впливає і формує цінність трудових ресурсів в цілому і для окремого підрозділу (члена команди, співробітника) зокрема. Введено категорію «ступінь унікальності», яка характеризує одиницю трудових ресурсів. Визначено механізм формування «ступеня унікальності». На рівні організації в цілому цінність одиниці трудових ресурсів визначається сукупністю компетенцій, енергією, потенціалом, ступенем унікальності в порівнянні з проектною напруженістю організації, рівнем турбулентності середовища, характером і специфікою проектів організації, цілям організації і складу трудових ресурсів організації. На рівні конкретного проекту цінність працівника визначається його компетенцією і енергією, ступенем унікальності в порівнянні з характером і специфікою проекту і його значенням для організації. Таким чином, цінність трудових ресурсів враховується при систематичній взаємодії з цінностями проектів, а диференціація цінності проектів організації є основою для диференціації цінності трудових ресурсів. У дослідженні запропонований показник «напруженості проекту», що оцінює в середньому ступінь участі співробітників в реалізації проекту. Дані результати служать ідеологічною та методологічною основою для формування теоретичних основ управління трудовими ресурсами проектно-орієнтованої організації відповідно до ціннісного підходу.

Ключові слова: цінність, енергія, компетентність, управління, проектна напруженість, ступінь унікальності співробітника.

A. V. BONDAR

CONCEPTUAL MODEL OF THE VALUE OF A PROJECT-ORIENTED ORGANIZATION' HUMAN RESOURCES

The human resources of a project-oriented organization are a source of labor supply for each project of this organization. To manage these resources, the study proposes a value concept, an integral part of which is a competency-based approach, supplemented by the categories of "energy", "potential" and "synergy". The value of a project-oriented organization' human resource is considered at two levels: at the level of a specific project and at the level of a project-oriented organization as a whole. For each level, a system of factors has been formed. This system influences and forms the value of human resources in general and for an individual unit (team member, employee) in particular. The category "degree of uniqueness" has been introduced, which characterizes the unit of human resources. The mechanism of "degree of uniqueness" formation has been determined. At the organization level as a whole, the value of a unit of human resources is determined by a set of competencies, energy, potential, degree of uniqueness in comparison with the project tension of the organization, the level of the turbulence of the environment, the nature and specificity of the organization's projects, the goals of the organization and the composition of organization's human resources. At the level of a specific project, the value of an employee is determined by his competencies and energy, the degree of uniqueness in comparison with the nature and specifics of the project and its value to the organization. Thus, the value of human resources is considered in a systematic interaction with the values of projects, and the value differentiation of the organization's projects is the basis for the differentiation of the value of human resources. The study proposed an indicator of "project tension", which estimates the average degree of employee participation in project implementation. These results serve as an ideological and methodological basis for the formation of the theoretical foundations of the human resources management of a project-oriented organization in accordance with the value approach.

Keywords: value, energy, competence, management, project tension, employee uniqueness.

© А. В. Бондарь, 2020

Введение. Одним из мейнстримов в управлении проектами является категория «ценность», которая на сегодняшний день используется для характеристики проектов и программ ([1-5]). Данная категория нашла широкое применение в теории и практике управления проектами за счет, прежде всего, универсальности, так как позволяет оценивать проекты независимо от их сущности и предметной области. Таким образом, «ценность проекта» является универсальной категорией, которая может трансформироваться в классическую экономическую эффективность (если проект является сугубо коммерческим), давать денежную или любую другую оценку эффекту от реализации, например, социальных или экологических проектов. Но не только проекты в силу их разнообразия требуют универсальной оценки в виде «ценности». Следуя логике системного подхода, проектно-ориентированные организации в целом, а также их составляющие (в том числе, и трудовые ресурсы), также могут быть охарактеризованы с помощью «ценности», причем как ресурсы в совокупности, так и каждая отдельная их единица. Существующее словосочетание «ценный сотрудник» в этом случае приобретает конкретное содержание, а единица трудовых ресурсов - количественную оценку того, насколько этот сотрудник «ценен» - то есть важен и полезен для организации.

Таким образом, категория «ценность» может и должна быть распространена на организацию в целом и ее отдельные составляющие, включая трудовые ресурсы, которые, собственно, и являются движущей силой любого проекта и проектно-ориентированной организации в целом. Но ценность трудовых ресурсов должна рассматриваться в контексте совокупной ценности проекта и проектно-ориентированной организации, что соответствует логике системного подхода. Развитие ценностной концепции путем ее распространения на уровень трудовых ресурсов формирует основную идею данного исследования.

Анализ последних исследований и публикаций.

Так как трудовые ресурсы являются «основой основ» любой организации и проекта, то, естественно, что вопросам управления трудовыми ресурсами в проектах и проектно-ориентированных организациях и, в частности, идентификации качеств, присущих человеческим ресурсам, в современных публикациях уделяется значительное внимание. Специфической совокупностью трудовых ресурсов проекта является команда проекта, которую следует считать ответственной за обеспечение успеха проекта. В [1] под успехом проекта понимается достижение целей проекта в установленные сроки в рамках оговоренных ресурсов. В [6] автор считает, что «успіх проектів та програм розвитку залежить від двох груп чинників – компетентності організацій в управлінні проектами й програмами та підприємницької енергії, яка підтримує зміни та рух до успіху». Согласно данному тезису, только компетентностей недостаточно для обеспечения успеха. Под термином «предпринимательская энергия» в [7] понимается

активность и лидерство руководства организации по внедрению проектов и программ развития в рамках организаций.

Компетентностная парадигма управления проектами и соответствующие теоретические положения представлены в работах Бушуева С.Д. [8], Рача В.А. [9], Бирюкова О.В. [10], Россошанской О.В. [11], Колесниковой Е.Д. [12,13]. Базовая идея управления трудовыми ресурсами/командой проекта – требуемые компетенции сопоставляются имеющимся компетентностям ([9,10,11]). Данная идея обогащается результатами новых исследований. Например, категория «синергия компетентностей» вводится и исследуется в [10]. В [14] проектно-ориентированная подготовка специалистов рассматривается как обеспечение требуемого набора компетентностей. Роль «поведенческой» составляющей компетентностей исследуется в [13]. В [15] вводится понятие «личностный потенциал», по которым понимается обобщенная, системная характеристика индивидуально-психологических особенностей личности, лежащая в основе способности личности исходить из устойчивых внутренних критериев и ориентиров в своей жизнедеятельности и сохранять стабильность деятельности и смысловых ориентации при внешнем давлении и в изменяющихся условиях.

Таким образом, во многих современных работах подчеркивается, что не только наличие «профессиональных» компетентностей необходимо для обеспечения успеха проекта, а важную роль играют личностные и поведенческие качества, повышая или понижая некую интегральную характеристику команды проекта, что может быть определено как «ценность».

Итак, не смотря на значительное количество исследований, посвященных формированию команды проекта, и необходимым компетенциям для руководителей организации ([8]), из рассмотрения современных специалистов упущены трудовые ресурсы проектно-ориентированных организаций как отдельная самостоятельная совокупность. А ведь именно из данного вида ресурсов формируются трудовые ресурсы/команды проектов в организациях. И, в отличие, от проекта, как принципиально самостоятельного образования, проекты проектно-ориентированной организации, чаще всего, обеспечиваются собственными трудовыми ресурсами. И, например, в таких организациях возникает необходимость закрепления специалиста за проектом в ситуации, когда проектов несколько, требуемый специалист один (привлечение сторонних специалистов не рассматривается), и в данном случае без идеи «ценности», а только на базе компетентностей, выбор сделать затруднительно. Кроме того, развитие трудовых ресурсов проектно-ориентированной организации в условиях ограниченности финансовых ресурсов требует некой идеологии, что также может быть сформировано на базе ценностной концепции.

Таким образом, **целью данного исследования** является формирование ценностной концепции

трудовых ресурсов проектно-ориентированной организации.

Понятие «ценности» трудовых ресурсов проектно-ориентированной организации.

В основе ценностного подхода к управлению трудовыми ресурсами должна быть положена соответствующая система факторов, определяющих «ценность» данных ресурсов.

Как показал анализ современных публикаций – «компетентностное содержание» трудовых ресурсов является доминирующим при формировании команды проекта и распределении трудовых ресурсов/членов команды по отдельным работам проекта.

Тем не менее, на практике два сотрудника с одинаковым «компетентностным содержанием» могут с разной степенью успешности справляться с одной и той же задачей. Аналогичное справедливо и для команды проекта в целом: одинаковое компетентностное содержание команд может обеспечивать различную степень успешности одного и того же проекта. Причиной этого, прежде всего, являются специфические особенности условий, в которых осуществляется выполнение отдельной задачи и/или всего проекта.

Так, команда проекта с высоким потенциалом (в классическом понимании этой категории) и требуемым компетентностным содержанием может оказаться неэффективна при решении задач управления проектом или программой в специфических условиях. Причиной этому может быть, например, отсутствие «стрессоустойчивости», которая необходима для успешного управления проектом в условиях, которые этого требуют. Таким образом, для подобного проекта команда должна формироваться с учетом требования

наличия у членов специфических качеств (как, например, упомянутая стрессоустойчивость).

Итак, справедлив тезис: не только набор компетентностей, а и набор определенных качеств (свойств личности и характера) необходим членам команды проекта для обеспечения его успеха. Считаем, что, оставаясь в рамках сложившейся современной терминологии управления проектами, указанные свойства определим как «энергию», что является распространением введенного в работе [8] категории «предпринимательская энергия» с уровня управления организацией на уровень команды проекта и членов команды /единицы трудовых ресурсов.

Таким образом, помимо компетентностей члены команды проекта должны обладать определенными свойствами, определенными выше как «энергия», которые характеризуют психологические и личностные качества.

Одинаковые с точки зрения требований по компетентностям проекты (одинаковые по своему содержанию), могут предъявлять к «энергии» специалистов разные требования, в силу, как уже упоминалось выше, наличия специфических условий, в которых специалисты должны свои компетентности реализовывать. Уникальность каждого проекта, даже «типового», как раз и заключается в специфичности условий его реализации. Поэтому и для каждого, даже «типового» проекта, должна быть сформирована уникальная, с точки зрения интеграции компетенций и энергии, команда. И более высокой ценностью будет обладать тот состав команды, который при наличии определенных компетентностей обладает и энергией, необходимой для успешной реализации проекта в заданных условиях. Аналогичное справедливо и для отдельного члена команды/единицы трудовых ресурсов (рис. 1).

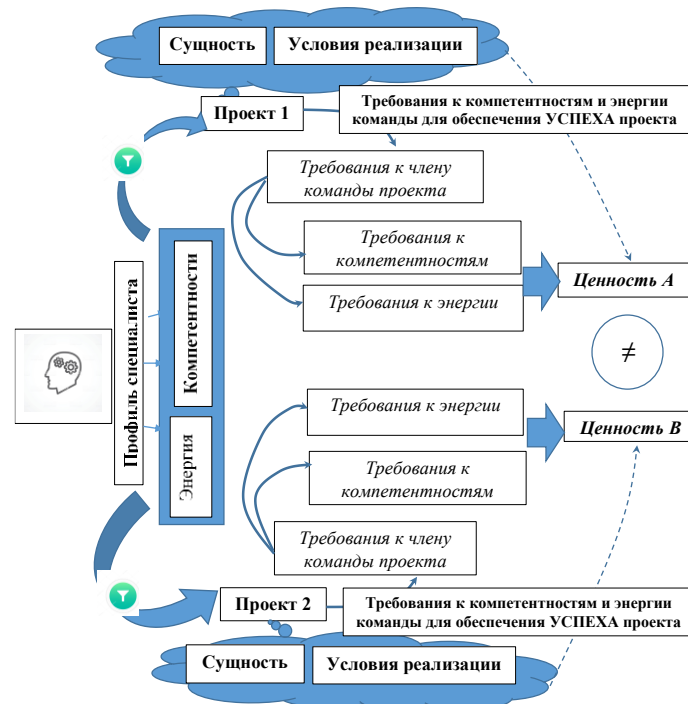


Рис. 1. Дифференциация ценности единицы трудовых ресурсов в зависимости от специфики условий реализации проекта

Сформулировав и охарактеризовав основные положения ценностного подхода применительно к членам команды/трудовым ресурсам проекта, идентифицируем систему факторов, влияющих на ценность трудовых ресурсов проектно-ориентированной организации.

Как известно, производственная деятельность проектно-ориентированной организации и ее развитие рассматриваются в виде совокупности проектов.

Согласно системному подходу рассматриваемый объект в качестве элемента может принадлежать системам различного порядка. Так, сотрудник проектно-ориентированной организации (единица трудовых ресурсов) имеет двойную принадлежность:

- с одной стороны, данная единица принадлежит совокупности трудовых ресурсов проектно-ориентированной организации в целом (в глобальном рассмотрении);
- с другой стороны, данная единица принадлежит команде одного из проектов (в текущем промежутке времени).

Еще раз отметим, что вся деятельность проектно-ориентированной организации построена в виде множества реализуемых проектов, поэтому каждый сотрудник организации обязательно участвует хотя бы в одном из таких проектов.

С учетом того, что «ценность» есть относительная характеристика, которая зависит от того, по отношению к чему и с какой точки зрения она рассматривается, ценность единицы трудовых ресурсов по содержанию и дальнейшей оценке зависит от уровня ее рассмотрения (или, другими словами, от системной принадлежности).

На рис. 2 представлена обобщенная схема, которая показывает агрегированные характеристики единицы трудовых ресурсов, а также совокупность факторов, определяющих их ценность для каждого выделенного уровня.

Таким образом, ценность единицы трудовых ресурсов рассматривается на двух уровнях – на уровне организации в целом и на уровне команды конкретного проекта.



Рис. 2. Уровни рассмотрения ценности единицы трудовых ресурсов проектно-ориентированной организации

Факторы, влияющие на ценность трудовых ресурсов на уровне проектно-ориентированной организации. На уровне организации в целом ценность сотрудника тем выше, чем шире и значимее уровень его компетентностей, и чем меньше количество сотрудников с подобным набором компетентностей (рис. 3).

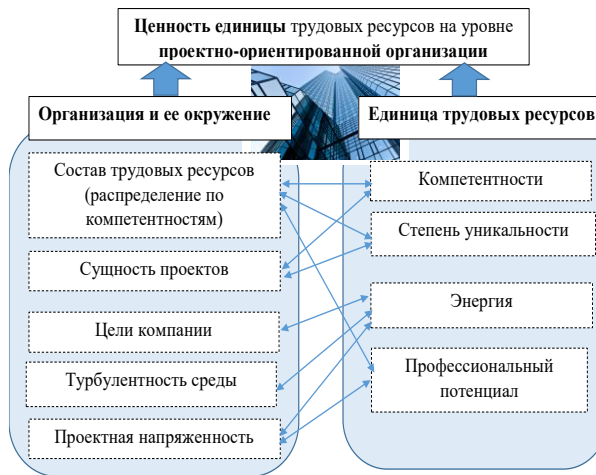


Рис. 3. Факторы, влияющие на ценность единицы трудовых ресурсов на уровне проектно-ориентированной организации

Это, по сути, можно определить, как «степень уникальности» сотрудника. Логично, что сотрудники с высокой степенью уникальности с точки зрения компетентностей более «ценны» для организации, но при условии, что эти компетентности востребованы организацией. А это, в свою очередь, определяется сущностью проектов, которые должны быть реализованы. Таким образом, редкие «talants» могут иметь низкую ценность, если они не отвечают сущности деятельности организации.

Динамичность и турбулентность внешней среды, а также специфика и трудность достижения целей организации посредством проектов требуют определенных личностных характеристик трудовых ресурсов, которые мы ранее определили как «энергию». Отметим, что уровень энергии сотрудника также определяет его уникальность, поэтому степень уникальности сотрудника, безусловно, следует рассматривать зависящей и от его энергии.

Так как рассмотрение сотрудника на уровне организации имеет глобальный – стратегический характер, то, естественно, в этом контексте ценность сотрудника повышается при наличии у него высокого уровня профессионального потенциала. В [16] профессиональный потенциал определяется как «ресурсный комплекс теоретических знаний, эмпирических навыков, практических умений та психофізіологічних якостей, який стимулює особистість до постійного розвитку і для ефективного виконання (професійних завдань».

Реализация данного потенциала делает более значимым набор компетентностей. Таким образом, уровень потенциала сегодня определяет уровень компетентностей в будущем. Соответственно, высокий

профессиональный потенциал формирует некий потенциал ценности, которая будет достигнута в перспективе.

Следует отметить, что введенное ранее в рассмотрение понятие «степень уникальности» сотрудника также должно учитывать его потенциал, так как сотрудник с высоким потенциалом по-своему уникален, если такого уровня потенциалом больше никто не обладает в данной организации.

Таким образом, на базе вышеизложенного можно дать следующее определение: степень уникальности сотрудника в контексте проектно-ориентированной организации - это соотношение его компетентностей, энергии и потенциала с компетентностями, энергией и потенциалом других сотрудников. Из этого определения, в частности, следует, что чем меньше коллектив (трудовые ресурсы организации), тем выше степень уникальности у каждого из сотрудников (единиц трудовых ресурсов) и, соответственно, наоборот. В большом коллективе относительно незначительное количество сотрудников будут обладать высокой степенью уникальности.

Сущность проектов, которые реализуются в проектно-ориентированной организации, определяет требования к компетенциям. Тем не менее важным, с точки зрения ценности трудовых ресурсов, является возможность работы в определенном режиме. Раскроем данный тезис более детально. Если в организации одновременно реализуются значительное количество проектов, и каждому сотруднику приходится быть участником нескольких команд проектов, то, естественно, ценным свойством сотрудника в такой организации будет возможность быстрой адаптации к специфике различных проектов и команд в один и тот же промежуток времени. Такая мультизадачность и мультипроектность определяет высокую ценность сотрудников, которые в полной мере справляются с работой в данном режиме.

Введем в рассмотрение понятие «проектная напряженность», под которой будем понимать соотношение количества проектов в рамках определенного отрезка времени и количества трудовых ресурсов. В частности, для оценки проектной напряженности может быть использован следующий показатель:

$$PI = \frac{Q_P \cdot \overline{Q_{PT}}}{Q_{HR}}, \quad (1)$$

где PI – показатель проектной напряженности, Q_P – количество проектов в рамках годового отрезка времени; $\overline{Q_{PT}}$ – среднее количество участников команды проекта; Q_{HR} – общее количество трудовых ресурсов проектно-ориентированной организации.

Отметим, что данный показатель принимает значение 1 в ситуации, когда среднее количество сотрудников организации, задействованных в командах проектов, равняется общему числу сотрудников организации.

При этом увеличивается, если увеличивается число проектов в организации или увеличивается их масштаб, что отражается на количественном составе команд проектов. И, наоборот, проектная напряженность уменьшается, если увеличивается, например, число сотрудников, или уменьшается количество проектов или их масштаб с точки зрения команд.

Отметим, что данный показатель (1) может быть дифференцирован для различных категорий трудовых ресурсов проектно-ориентированной организации. Например, руководители проектов в организации, как правило, принадлежат к высшему и среднему уровню менеджмента. Поэтому для них проектная напряженность, безусловно может быть выше, чем для рядовых сотрудников. Поэтому при необходимости учета данного фактора, можно (1) трансформировать следующим образом:

$$PI_k = \frac{Q_P \cdot \overline{Q_{PT}^k}}{Q_{HR}^k}, \quad (2)$$

где PI_k – показатель проектной напряженности для выделенной k -ой категории трудовых ресурсов $k = 1, K$;

$\overline{Q_{PT}^k}$ – среднее количество участников команды проекта, принадлежащей категории k . Например, если речь идет о руководителях проектов, $k = 1$, то $\overline{Q_{PT}^1} = 1$ ж;

Q_{HR}^k – общее количество трудовых ресурсов k -ой категории в проектно-ориентированной организации.

Факторы, влияющие на ценность трудовых ресурсов на уровне конкретного проекта. Следуя далее двухуровневому рассмотрению ценности единицы трудовых ресурсов, рассмотрим факторы, которые определяют ценность сотрудника проектно-ориентированной организации на уровне конкретного проекта. В данной ситуации речь идет уже о сотруднике в качестве члена команды конкретного проекта (рис. 4).

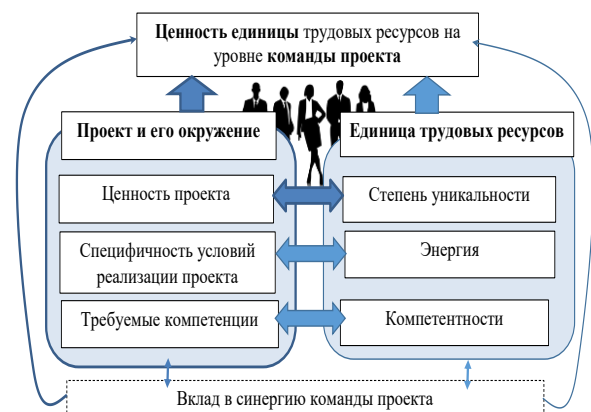


Рис. 4. Факторы, влияющие на ценность единицы трудовых ресурсов на уровне команды проекта

Тезис, в котором сформулирована основная идея концепции ценности трудовых ресурсов на данном уровне рассмотрения, следующий: с учетом того, что категория «ценность» является отражением некой полезности для субъекта (организации) с позиции рассматриваемого объекта (трудовых ресурсов), то ценность единицы трудовых ресурсов проектно-ориентированной организации является отражением ее компетентностей и других качеств в сопоставлении с требуемыми компетенциями и ценностью проекта. Раскрывая данный тезис более детально, отметим, что с позиции двух проектов различной ценности будет различной ценность сотрудника (единицы трудовых ресурсов), даже при одинаковых требованиях по компетенциям. Действительно, сотрудник, который может принести пользу проекту, наиболее значимому для организации, будет обладать большей ценностью относительно данного проекта.

Таким образом, формируем следующий вывод: ценность единицы трудовых ресурсов зависит, с одной стороны, от соотношения ее компетентностей и требуемых по проекту компетенций; с другой стороны – от ценности проекта для организации.

Принципиальным отличием системы факторов, формирующих ценность на данном уровне, от предыдущего рассмотрения, является то, что для команды проекта важным свойством является синергия, под которой будем понимать усиление системных свойств в контексте компетентностей и энергии. Отметим, что в работах по данной проблематике авторы рассматривали синергию команды проекта в контексте компетентностей. С учетом установленного ранее влияния энергии на эффективность работы команды и достижение успеха проекта, энергия принимается в качестве одного из источников синергии. Следует также акцентировать внимание на том, что синергия может определяться для команды проекта в целом, поэтому данное свойство может быть охарактеризовано (а также количественно оценено) только при рассмотрении конкретного сотрудника в конкретном составе команды проекта.

Так как на данном уровне рассматривается не совокупность проектов организации, а конкретный проект, с конкретным содержанием и набором требований, определенной ценности для организации, поэтому качества сотрудника (единицы трудовых ресурсов) соотносятся с требуемым набором компетенций. А специфичность условий проекта, что ранее рассматривалось, повышает ценность сотрудников с определенной энергией.

Следует также отметить, что «степень уникальности» является относительным понятием. И это должно, в свою очередь, учитываться в дальнейших процедурах оценки степени уникальности. Так, компетентности и энергия, как образующие характеристики, должны уже рассматриваться с точки зрения специфики данного проекта и требуемой команды. Здесь имеется в виду, что сотрудник может

характеризоваться средней степенью уникальности в рамках организации в целом с учетом наличия подобных, по своим характеристикам, коллег. Но для конкретного проекта этот сотрудник может характеризоваться высокой степенью уникальности, если проект требует особых компетенций и/или энергии, которыми в организации больше никто не обладает.

Такая ситуация возможна, когда проект принципиально отличается по содержанию или специфике условий реализации от большинства проектов данной организации. Поэтому сотрудник, в целом, с невысокой степенью уникальности, является более уникальным для «более уникального» проекта. Действительно, все проекты обладают свойством уникальности, но для так называемых типовых проектов, которые характерны для проектно-ориентированных организаций, степень их уникальности незначительна. Но в условиях необходимости реализации проекта несвойственного или нехарактерного для данной проектно-ориентированной организации, уникальность и ценность сотрудника, наиболее подходящего для данного проекта, повышается.

Потенциал, который также является источником уникальности, должен быть оценен во временном отрезке проекта, а не глобально в рамках перспективной работы сотрудника в организации. Таким образом, ценность сотрудника с точки зрения проекта тем выше, чем в большей степени его потенциал может быть реализован в процессе осуществления проекта.

Таким образом, справедливо следующее: степень уникальности сотрудника в контексте конкретного проекта – это соотношение его компетентностей и энергии с компетенциями и условиями реализации проекта, а также возможной реализации его потенциала с возможностями реализации потенциала других сотрудников.

Выводы. Трудовые ресурсы проектно-ориентированной организации являются источником обеспечения трудовыми ресурсами каждого проекта организации. Для управления данными ресурсами в исследовании предлагается концептуальная модель ценности, составной частью которой является компетентностный подход, дополненный такими категориями как «энергия», «потенциал» и «синергия». Ценность трудовых ресурсов проектно-ориентированной организации рассмотрена с точки зрения системы факторов, ее определяющих, на двух уровнях: на уровне организации в целом и на уровне конкретного проекта. Дифференциация ценности проектов организации послужила базой для дифференциации ценности трудовых ресурсов. В исследовании предложен показатель «проектная напряженность», оценивающий в среднем степень участия сотрудников в реализации проектов.

Данные результаты служат идеологической и методологической базой для формирования

теоретических основ управления трудовыми ресурсами проектно-ориентированной организации в соответствии с ценностным подходом.

Список литературы

1. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-ориентированных предприятий. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2010. №. ½. С. 4-9.
2. Kononenko I., Lutsenko S. Evolution of the generalized body of knowledge on project management. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*. 2018. No. 1(1277). P. 10-17.
3. Onyshchenko S., Leontieva A. Modeling of the optimal composition of the enterprise technical development program. *Technology audit and production reserves*. 2018. Vol. 5, No. 2(43). P. 36-41.
4. Онищенко С. П., Арабаджи Е. С. Структура, цель, продукт и ценность программ развития предприятий. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2011. Вип. 33. С. 175–186.
5. Бондарь А. В. Управление ценностью лизингового проекта. *Вісник ОНМУ: Зб. наук. праць*. Одеса: ОНМУ, 2011. № 33. С. 144-160.
6. Бушуева Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития. К.: Наук. світ, 2007. 270 с.
7. Бушуев С. Д., Ярошенко Ю. Ф., Ярошенко Н. П. Предпринимательская энергия в управлении проектами развития. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2013. № 2. С. 5-12.
8. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Компетентный взгляд на: управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (NCB UA v.3.0). К.:ІРІДІУМ, 2006. 208 с.
9. Рач В. А., Бiryukov O.B. Контекстно-личностное оценивание компетентности проектных менеджеров. *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. № 3 (27). С. 67-81.
10. Бiryukov O. B. Оценка компетентности команды управления проектом с учетом эффекта синергии. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. № 1(37). С. 26-37.
11. Росошанська О. В., Бірюков О. В. Формування команди управління реалізацією проекту на основі компетентнісного підходу. *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. № 1 (33). С. 127-146.
12. Колесникова Е. В., Лукьянов Д. В., Шерстюк О. И. Оценка эффективности командной работы на стадии инициации проектов. *Управління розвитком складних систем*. 2015. Вип. 21 (1). С. 37-42.
13. Масленникова Е. С., Колеснікова К. В. Складники поведінкової компетенції учасників команди проекту на засадах компетентнісного підходу. *Управління розвитком складних систем*. 2013. № 14. С. 48–53.
14. Onyshchenko S., Morozova I. Employment of project oriented approach in training of marine. 15th Annual General Assembly International Association of Maritime Universities IAMU AGA 2014 - Looking Ahead: Innovation in Maritime Education, Training and Research. 2014. P. 364-367.
15. Леонтьев Д. А., Осин Е. Н. Личностный потенциал как объект психодиагностики. *Психологическая диагностика*. 2007. № 1. С. 4–7
16. Поліщук І. В. Сутність поняття «професійний потенціал» у контексті наукової галузі державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6-7. Р. 32-33.
2. Kononenko I., Lutsenko S. Evolution of the generalized body of knowledge on project management. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*. 2018, no. 1(1277), pp. 10-17.
3. Bushuyev S. D., Bushuyeva N. S. Mekhanizmy formirovaniya tsennosti v deyatel'nosti proyektno-oriyentirovannykh predpriyatiy [Mechanisms of value formation in the activity of design-oriented enterprises] *Vostochno-Yevropeyskiy zhurnal peredovykh tekhnologiy* [Eastern European Journal of Advanced Technologies]. 2010, no. 1/2, pp. 4-9.
4. Onyshshenko S., Leontieva A. Modeling of the optimal composition of the enterprise technical development program. *Technology audit and production reserves*. 2018, vol. 5, no. 2(43), pp. 36-41.
5. Onyshchenko S. P., Arabadzi. Ye. Struktura, tsel', produkt i tsennost' programm razvitiya predpriyatiy [Structure, purpose, product and value of enterprise development programs]. *Visnik Odes'kogo natsional'nogo mors'kogo universitetu* [Bulletin of the Odessa National Maritime University]. 2011, no. 33, pp. 175–186.
6. Bondar' A. V. Upravleniye tsennost'yu lizingovogo proyekta [Management of the value of the leasing project]. *Visnik ONMU: Zb. nauk. prats'* [Bulletin of the Odessa National Maritime University]. 2011, no. 33, pp. 144-160.
7. Bushuyeva N. S. *Modeli i metody proaktivnogo upravleniya programmami organizatsionnogo razvitiya* [Models and methods of proactive management of organizational development programs]. Kyiv, Nauk. svit, 2007. 270 p.
8. Bushuyev S. D., Yaroshenko F., Yaroshenko N. Predprinimatel'skaya energiya v upravlenii proyektami razvitiya [Entrepreneurial energy in the management of development projects]. *Upravlinnya proyektami ta rozvitok virobnitstva* [Project management and production development]. 2013, no 2, pp. 5-12.
9. Bushuyev S. D., Bushuyeva N. S. Kompetentnyy vzglyad na: upravleniye proyektami. Osnovy professional'nykh znaniy i sistema otsenki kompetentnosti proyektnykh menedzherov (NCB UA v.3.0) [Competent Look at: Project Management. Basics of Professional Knowledge and Competence Assessment System for Project Managers (NCB UA v.3.0)]. Kyiv, ІРІДІУМ, 2006. 208 p.
10. Rach V. A., Biryukov O. V. Kontekstno-lichnostnoye otsenivaniye kompetentnosti proyektnykh menedzherov [Context-personal assessment of the competence of project managers]. *Upravlinnya proyektami ta rozvitok virobnitstva* [Project management and production development]. 2008, no. 3 (27), pp. 67-81.
11. Biryukov O. V. Otsenka kompetentnosti komandy upravleniya proyektom s uchetom efekta sinergii [Assessing the competence of a project management team with regard to the synergy effect]. *Upravlinnya proyektami ta rozvitok virobnitstva* [Project management and production development]. 2011, no. 1 (37), pp. 26-37.
12. Rossoshans'ka O. V., Biryukov O. V. Formuvannya komandi upravlinnya realizatsiyeu projektu na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu [Formation of project management team based on competence approach]. *Upravlinnya proyektami ta rozvitok virobnitstva* [Project management and production development]. 2010, no.1 (33), pp. 127-146.
13. Kolesnikova E. V., Luk'yanov D. V., Sherstyuk O. I. Otsenka effektivnosti komandnoy raboty na stadii initsiatsii proyektov [Assessing the effectiveness of teamwork at the stage of project initiation] *Upravlinnya rozvitkom skladnikh system* [Management of Development of Complex Systems]. 2015, no. 21 (1), pp. 37-42.
14. Maslennikova Ye. S., Kolesnikova K. V. Skladniki povedinkovoї kompetentsii uchasnikiv komandi proyektu na zasadakh kompetentnisnogo pidkhodu [Components of behavioral competence of project team members on the basis of competence approach]. *Upravlinnya rozvitkom skladnikh sistem* [Management of Development of Complex Systems]. 2013, no. 14, pp. 48–53.
15. Onyshchenko S., Morozova I. Employment of project oriented approach in training of marine engineers. 15th Annual General Assembly International Association of Maritime Universities, IAMU AGA 2014 - Looking Ahead: Innovation in Maritime Education, Training and Research, 2014, pp. 364-367.
16. Leont'yev D. A., Osin Ye. N. Lichnostnyy potentsial kak ob'yekt psikhodiagnostiki [Personal potential as an object of psychodiagnostics] *Psikhologicheskaya diagnostika* [Psychological diagnostics]. 2007, no.1, pp. 4–7.

References (transliterated)

1. Bushuyev S. D., Bushuyeva N. S., Yaroshenko R. F. Model' garmonizatsii tsennostey programm razvitiya organizatsiy v usloviyakh turbulentsnosti okruzheniya [Model of harmonization of values of development programs of organizations in the environment of turbulence] *Upravlinnya rozvitkom skladnikh system* [Management of Development of Complex Systems]. 2012, no. 10, pp. 9-13.

17. Políshchuk Í. V. Sutnist' ponyattya «profesiyniy potentsial» u kontekstí naukovoï galuzi derzhavnogo upravlinnya [The essence of the concept of "professional potential" in the context of the scientific

field of public administration] *Aspekti publichnogo upravlinnya* [Aspects of Public Management]. 2016, no. 6-7, pp. 32-33.

Поступила (received) 05.12.2019

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Бондар Алла Віталіївна (Бондарь Алла Витальевна, Bondar Alla Vitalievna) – кандидат технічних наук, Одеський національний морський університет, доцент кафедри «Управління логістичними системами і проектами», м. Одеса; тел.: (068) 403-00-10; e-mail: ocheretyankaalla@gmail.com . ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2228-2726>.