

4. Берестов, И. В. Теоретические основы оптимизации параметров сортировочных горок (Часть 1) [Текст] / И. В. Берестов // Информ.-управляющие системы на ж.-д. трансп. – 1997. – № 4. – С. 34 - 37
5. Берестов, І. В. Теоретичні основи оптимізації параметрів сортувальних гірок (Частина 2) [Текст] / І. В. Берестов // Концепція підвищення ефективності вантажних перевезень на залізничному транспорті: Міжвуз. зб. наук. праць / ХарДАЗТ. – Х., 1998. – Вип. 33. – С. 8 - 15.
6. Нагорный, Е. В. О методике оптимизации параметров сортировочных горок [Текст] / Е. В. Нагорный, И. В. Берестов, В. О. Крючков // Концепція підвищення ефективності вантажних перевезень на залізничному транспорті: Міжвуз. зб. наук. праць / ХарДАЗТ. – Х., 1998. – Вип. 33. – С. 52 - 55.
7. Правдин, Н. В. Расчет основных параметров сортировочных горок [Текст] / Н. В. Правдин, С. А. Бессоненко // Проблемы развития железнодорожных станций и узлов: Межвуз. сб. науч. статей / БИИЖТ. – Гомель, 1985. – С. 34 - 39.
8. Правдин, Н. В. Анализ существующих методов расчета сортировочных горок [Текст] / Н. В. Правдин, С. А. Бессоненко // Транспорт: наука, техника, управление. – 2004. – № 5. – С. 22 - 27.
9. Огар, О. М. Аналіз існуючих методів оцінки конструкцій гіркових горловин [Текст] / О. М. Огар, В. І. Мойсеєнко, О. В. Розсоха // Зб. наук. праць / УкрДАЗТ. – Х., 2009. – Вип. 102. – С. 5 - 14.
10. Рудановский, В. М. Оценка точности работы замедлителей на парковых тормозных позициях [Текст] / В. М. Рудановский, В. П. Шейкин // Вестник ВНИИЖТа. – 1978. – № 5. – С. 60 - 62.
11. Пособие по применению Правил и норм проектирования сортировочных устройств [Текст] / [Муха Ю. А., Тишков Л. Б., Шейкин В. П. и др.]. – М.: Транспорт, 1994. – 220 с.
12. Зміни до Правил користування вагонами і контейнерами: затв. наказом Міністерства транспорту та зв'язку України 16. 04. 2008 р. № 443, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 12. 05. 2008 р. за № 395/15086 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1150.405.0>.
13. Правила перевезень вантажів залізничним транспортом України. Ч. 1. [Текст] – К.: Транспорт України, 2004. – 432 с.
14. Журавель, В. В. Тривалість осаджування вагонів та їх пошкодження під час сортування на гірках [Текст] / В. В. Журавель, П. О. Яновський // Залізн. трансп. України. – 2012. – № 2. – С. 32 - 36.

В статті відображені три ситуації, в яких можна використовувати аутсорсинг в проектах, та досліджена організаційна структура. Визначені ролі членів команди аутсорсингового проекту. Відображені етапи розвитку команди аутсорсингового проекту

Ключові слова: ролі членів команди аутсорсингового проекту

В статье отображены три ситуации, в которых можно использовать аутсорсинг в проектах, и исследована организационная структура. Определены роли команды аутсорсингового проекта. Отображены этапы развития команды аутсорсингового проекта

Ключевые слова: роли членов команды аутсорсингового проекта

Three situations were displayed where to be using the outsourcing in the projects and organizational structure was investigated in the article. The roles of the members of the team were identified in outsourcing project. The phases of development were showed in outsourcing project

Keywords: the roles of the team are in outsourcing project

УДК 658.114.32

КОМАНДА АУТСОРСИНГОВОГО ПРОЕКТУ

А. О. Саїнчук

Аспірант

Кафедра системного аналізу та логістики
Одеський національний морський університет
вул. Мечникова, 34 м. Одеса, Україна, 65029

Контактний тел.: 066-161-58-90,
(048) 720-16-33

E-mail: Saintchouck_A@ukr.net

Постановка проблеми

Аутсорсинг - це термін, який настільки міцно увійшов в вітчизняний словник бізнесу, що майже по-

вністю замінив собою давно відоме та звичайне слово «підряд». Передача організацією певних бізнес-процесів чи виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідних

областях, - ця ідея стара як світ та активно використовувалось ще до того часу, коли увійшов в моду відповідний англomовний термін.

Очевидно, що однаково досягти успіху у всіх напрямках діяльності неможливо, до того ж рано чи пізно з'являються задачі, які напряму неможна віднести до зони відповідальності того чи іншого підрозділу компанії, але ці задачі потребують реалізації. При невеликому масштабі підприємства, коли фактично кожний співробітник виконує широке коло функціональних обов'язків та відповідає за декілька сфер діяльності підприємства, виконання одноразової задачі доцільно доручити кому-небудь всередині компанії.

По мірі розвитку та упорядкування діяльності всередині компанії будуть більш чітко розмежовуватися сфери відповідальності кожного співробітника в організаційній структурі, а це має бути на увазі, що виділити ресурс під реалізацію окремої задачі стає все важче, особливо коли та повинна бути виконана з відповідною якістю. В такому випадку природне рішення про залучення сторонньої компанії та передачі задачі під її відповідальність [1].

Тенденція використання аутсорсингу набирає обороти з 2010 року оскільки компанії продовжують шукати способи розширення бізнесу без постійного збільшення штату співробітників та інших ресурсів. Компанії використовують принципи проектного управління для створення яскравої картини в роботі з підрядчиками та компаніями-аутсорсерами, використовуючи навички управління розкладом, ризиками, вимогами та якістю [2].

За останні десять років кількість проектних офісів та їх позитивний вплив на бізнес компаній значно виросли. Ця ситуація є відправним пунктом для створення в майбутньому центрів розвитку бізнес-аналізу як всередині проектного офісу, так і зовні для подальшого покращення результатів проектною діяльністю. Разом з тим аутсорсинг в управлінні проектами можливо використовувати не тільки у вигляді зовнішнього проектного офісу (аутсорсингової компанії), а як підпроект для проекту більш високого рівня, та як інструмент в проектах реструктуризації [3]. Але для кожного проекту необхідна своя команда. Інколи одна особа не в змозі щось змінити, бо є області, в яких інші краще розбираються. Існують особи, які розуміють один одного з півслова, з полу думки, отже їх спільна праця буде успішною. Це й може бути команда. Коли енергія та талант кожного з членів команди складаються разом, це перетворюється на щось неймовірне за своєю силою та потужністю, помножуючи та доповнюючи один одного [4].

Джон Чемберс сказав: «Я поняв уже давно, що команда завжди одержити верх над одиночкою, а якщо у тебе команда супер-звезд, то з'являється шанс створити цілу династію» [5].

Аналіз останніх досліджень та публікацій, що присвячені проблемі

Відповідно до РМВоК, команда проекту складається з керівника проекту, команди управління проектами та останніх членів команди, які викону-

ють роботи, але не обов'язково приймають участь в управлінні проектами. Ця команда складається з представників різних груп, що мають знання в конкретній предметній області чи навпаки конкретні навички та виконують роботу по проекту [6].

С.Д. Бушуєв, Мгбере Чінві Обарі побудували узагальнену організаційну структуру девелоперської компанії, організаційно-ролеву структуру управління проектами. Організаційно-ролеву структуру включає директора, керівників напрямку, керівника проекту, групу управління проектами. Групи управління проектами формуються з менеджерів та спеціалістів підприємств, що входять в девелоперську компанію, а також залучаються на аутсорсинг. Менеджери та спеціалісти в групах виконують певні ролі. Усі ролі виконуються співробітниками бізнесу, чи залучаються на аутсорсинг [7]. Але автори не розглядають технологію передачі ролі для виконання на аутсорсингу.

Вагомий вклад в розвиток науки управління командою внесли І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, які визначили термін «офіс проекту», «віртуальний офіс». Це істотно допомагає в подальшому проводити дослідження в сфері аутсорсингового проекту [8].

І.В. Трифонов, А.О. Сулім-Тимовті визначили основні підходи до оцінки та розвитку базових компетенцій команди проекту. Автори вважають, що компетенція - найбільш універсальний інструмент для оцінки та розвитку команди проекту. Механічне об'єднання толкових та грамотних спеціалістів в проекті не забезпечує само по собі спільну та ефективну роботу щодо реалізації проекту. За допомогою оцінки компетенції можна оцінити ефективність діяльності кожного члена команди проекту та скласти програму розвитку базових компетенцій команди [9].

Н.І. Холявко дослідила проблеми реалізації проектів міжнародного співробітництва, які можуть носити організаційний характер і проявлятися головним чином у помилках в управлінні проектною діяльністю.

В основному це є результатом відсутності або недосконалого розподілу обов'язків за проектом; недостатньої конкретизації прав учасників проекту міжнародного співробітництва; неконкретного визначення рівня відповідальності та підзвітності членів проектною команди; некомпетентності керівного складу; непрофесійності членів проектною команди; необґрунтовано високого рівня плинності кадрів тощо [10].

І.Є. Матвій дослідив переваги та проблеми, які можуть виникнути для замовника у використанні зовнішнього проектного офісу [11]. І.А. Жирякова, З.М. Гадецька розглянули команду при створенні web-сайту, а саме: менеджер проекту, арт-директор, технічний директор, фахівець з юзабіліті і оптимізації, дизайнер, верстальник, програміст та інші фахівці, які можуть брати участь у проекті (тестер, контент-менеджер, маркетолог) [12]. Є.В. Горюнов побудував діаграму участі залучених співробітників в залежності від етапів проекту [13].

І.О. Гордєєва визначила пріоритетність командних ролей за етапами розвитку команди та за стадіями життєвого циклу проекту [14].

Ю.Н. Харитонов розробив моделі формування ефективної команди управління проектами реконструкції, враховуючи предметну область проекту та результати команди в порівнянні з іншими, раніше виконуваними проектами [15].

Суттєвий внесок в розвиток науки в сфері аутсорсингу проекту вніс Д.М. Михайлов, який дослідив вимоги кваліфікації керівника проекту при використанні аутсорсингу [16].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми

Автори торкаються теми «команди проекту» у загальному вигляді та «команди проекту при використанні аутсорсинга» опосередковано, але не детально. Отже, проблема потребує більш глибокого вивчення. Існують три ситуації в проектах, де можна використовувати аутсорсинг. В першій ситуації аутсорсинговий проект виступає в ролі підпроекту для проекту більш високого рівня (генерального проекту). В другій ситуації – аутсорсинговий проект виступає самостійним проектом. В третій ситуації реалізується сам проект створення аутсорсингової компанії [3]. В відомих публікаціях автори розглядають використання аутсорсингу в проектах тільки в розрізі третьої ситуації, на прикладі зовнішнього проектного офісу, але не розглядають більш детально організаційну структуру підприємства при використанні аутсорсингу, як вона змінюється, які особи приймають участь у проекті, не досліджують виконавців проекту при використанні аутсорсингу у проекті.

Мета цієї статті – дослідити команду аутсорсингового проекту

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд задач:

1. дати визначення команди аутсорсингового проекту;
2. дослідити зміну організаційної структури підприємства в трьох ситуаціях; при використанні аутсорсинга в проектах;
3. дослідити етапи розвитку команди аутсорсингового проекту;
4. дослідити кваліфікацію кожного члена команди проекту.

Основна частина

Команда аутсорсингового проекту - організаційна група професіоналів, що мають високу кваліфікацію в певній галузі, діяльність яких направлена для досягнення мети проекту (програми проектів), в рамках системи комунікаційних та інформаційних технологій, при використанні такого інструменту, як аутсорсинг.

Специфічні ознаки команди аутсорсингового проекту: згуртованість, спільність дій, всі комунікації направлені для чіткої взаємодії між аутсорсером та замовником.

Отже, для успішної реалізації аутсорсингового проекту [17] необхідно:

1. визначити ситуації в проектах, де можна використовувати аутсорсинг;
2. визначити етапи розвитку команди аутсорсингового проекту;
3. визначити учасників проекту (замовника, аутсорсера);
4. визначити ролі команди аутсорсингового проекту;
5. побудувати взаємовідносини між аутсорсером та замовником;
6. визначити кваліфікацію членів команди аутсорсингового проекту в різних ситуаціях в проектах при використанні аутсорсингу.

В залежності від того, в якій ситуації використовується аутсорсинг, буде змінюватись організаційна структура підприємства.

У випадку ситуації 1 замовник передає функцію або частину функції (бізнес-процес, або частину бізнес-процесу) аутсорсеру (рис. 1). При ситуації 1, існує генеральний проект, який знаходиться на інвестиційній або передінвестиційній стадії життєвого циклу проекту, а аутсорсинговий проект – це підпроект генерального проекту. В цьому випадку команда та виконавці аутсорсера реалізують аутсорсинговий проект. Відповідно замовник отримує якісну послугу, товар, роботу «під ключ».

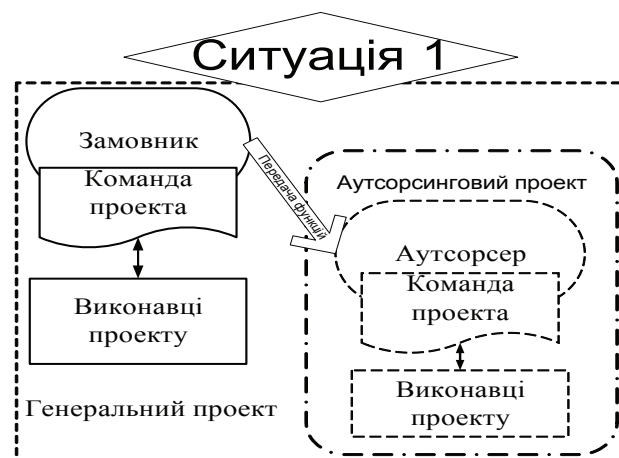


Рис. 1. Ситуація 1: Передача функцій замовником аутсорсеру

При використанні аутсорсингу в ситуації 1, матрична організаційна структура підприємства базується на принципах множинного підпорядкування (рис. 2). Керівник аутсорсингового проекту підзвітний керівництву підприємства (замовнику), начальнику відповідного структурного підрозділу замовника, в залежності від бізнес-процесу (частини бізнес-процесу, або функції), що передані для досягнення мети генерального проекту. Отже, строк такого аутсорсингового проекту не повинен бути більше генерального проекту. Рекомендуємо використовувати сильну (повноваження концентруються в руках керівника генерального проекту) або збалансовану (повноваження однаково розподіляються між керівником генерального проекту, керівником аутсорсингового проекту та начальником відповідного структурного підрозділу замовника) матричну організаційну структуру замовника.

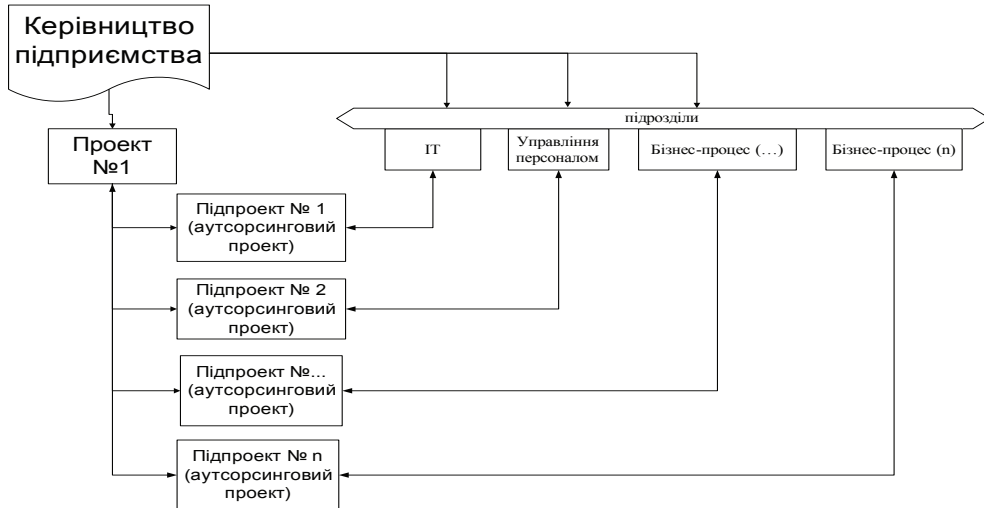


Рис. 2. Ситуація 1: Матрична організаційна структура підприємства, при використанні аутсорсингу в проєктах

У випадку використання аутсорсингу як інструменту в проєктах реструктуризації можуть виникнути два варіанти (рис. 3). Перший варіант передбачає залучення зовнішнього проєктного офісу, де повністю будуть реалізовувати проєкт команда та виконавці проєкту аутсорсера. Другий варіант передбачає виконання проєкту власною проєктною командою, що буде складатися з штатних співробітників підприємства, після реалізації якого будуть передаватися функції (частини функцій), бізнес-процеси (частина бізнес-процесів) аутсорсеру. Третій варіант, коли аутсорсер «А» (проєктний офіс) допомагає реалізувати проєкт щодо впровадження аутсорсингу, шляхом консультування замовника. В цьому випадку аутсорсер «А», що консультує протягом всього проєкту, не буде виконувати передані функції або частину функцій по проєкту, так як аутсорсер «А» може бути не компетентним у виконанні майбутніх переданих функцій. Отже виконувати функції будуть інші аутсорсери.

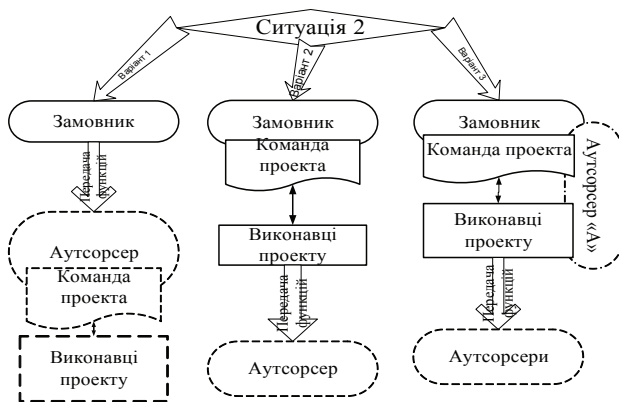


Рис. 3. Ситуація 2: Передача функцій замовником аутсорсеру

При варіанті 1 у аутсорсера - проєктна організаційна структура, при передачі бізнес-процесів на аутсорсинг (рис. 4). При варіанті 2, 3 необхідно використовувати функціональну організаційну структуру підприємства. При функціональній організаційній

структурі координація проєкту здійснюється на рівні структурних підрозділів, відповідно підзвітність здійснюється керівником аутсорсингового проєкту саме начальнику відповідного структурного підрозділу. При варіанті 2,3 штатний проєктний менеджер реалізовує проєкт разом з членами проєктної команди. Отже, на період виконання проєкту формується тимчасовий структурний підрозділ (заштрихований), після реалізації проєкту – працівник 1, працівник 2, працівник 3, працівник n знову займають свої робочі місця згідно штатного розкладу, або відповідні місця скорочуються. Все залежить від того, в яких підрозділах впроваджується аутсорсинг.

Проектна команда на аутсорсингу виконує всі необхідні роботи по проєкту, в залежності від стадії, на якій знаходиться проєкт до моменту залучення зовнішнього офісу.

Загальна ідея проробляється самостійно з керівництвом компанії та оформляється в якісні, кількісні показники досягнення цілей, стратегії реалізації цілей. Компанія отримує пророблений в деталях проєкт [18].

Остання ситуація 3, в якій реалізовується проєкт створення аутсорсингової компанії. Часто цю компанію називають зовнішній проєктний офіс. Проєктний офіс має проєктну організаційну структуру, уся діяльність якої направлена на упорядкування та розвиток проєктної діяльності замовника (рис. 5).

Співробітниками зовнішнього проєктного офісу є спеціалісти зовнішньої компанії. Перелік послуг, які надаються зовнішнім проєктним офісом, попередньо визначається у договорі. Аутсорсер може реалізувати один або декілька проєктів для одного замовника.

Перевагами для замовника у використанні зовнішнього проєктного офісу є те, що:

- створення нових проєктів здійснюється у найкоротший термін;
- діяльність зовнішнього проєктного офісу забезпечують кваліфіковані спеціалісти в галузі управління проєктами, що підвищує якість та оперативність виконаних робіт;
- замовнику не потрібно додатково витратити кошти на підвищення кваліфікації штатних співробітників, а у випадку відсутності проєктних менеджерів – витратити кошти на пошук, оформлення сплати заробітної платні, встановлювати спеціальне програмне забезпечення, обладнати робоче місце та інше;
- замовник самостійно визначає види і характер необхідних послуг;



Рис. 4. Ситуація 2: Функціональна організаційна структура підприємства (варіант 1), при використанні аутсорсингу в проектах

- замовник самостійно окреслює коло осіб, що мають доступ до комерційної таємниці;
- замовник сплачує послуги проектного офісу за договором;
- співробітники зовнішнього проектного офісу консультують та передають свої знання та досвід працівникам замовника;
- зовнішній проектний офіс здійснює стратегічне управління проектами.

- 4) непривабливий клімат для іноземних надавачів аутсорсингових послуг [11];
- 5) можливе ослаблення корпоративної культури замовника.

Існує п'ять етапів розвитку команди проекту (рис. 6).

Етап «формування». На цьому етапі розподіляються ролі, з'ясовуються цілі створення команди і тому необхідна роль Координатора, який врахує слабкі та сильні сторони команди та забезпечить використання потенціалу кожного учасника команди. Координатору необхідно доручити розподіл обов'язків, задач, ресурсів та секторів відповідальності серед інших членів команди. Саме етап «формування» задає тон усій подальшій роботі. Відповідно, необхідний Мотиватор, який надасть команді упорядковану форму, направить увагу членів команди на поставлені перед ними задачі та забезпечить пріоритети роботи. В цей час зароджуються міжособистісні зв'язки, визначаються формальні та неформальні лідери, створюється певний стиль керівництва та міжособистісних комунікацій. Цей період характеризується надлишком енергії, високою працездатністю та загальним ентузіазмом. Не дивлячись на високий рівень активності усіх членів команди на етапі «формування», в ній ще відсутня згуртованість, та команда проекту представляє собою спільність людей (робочу групу), які керуються особистими інтересами. Тому при проведенні проектних нарад, особливо вперше, необхідний Колективіст, який згладжує конфлікти та протиріччя. Оцінювач же повинен встановити моральні та виробничі критерії та забезпечити міжролеву взаємодію усіх членів команди. Ця стадія завершається, коли працівники починають відчувати себе частиною групи.

Етап «бурління» - це самий малопродуктивний етап в житті команди. Він стоїть на першому місці за кількістю проблем, міжособистісних конфліктів. І так відомо, 2/3 проблем в колективах пов'язані з порушенням відносин між співробітниками, а не з недоліками професійних навиків.

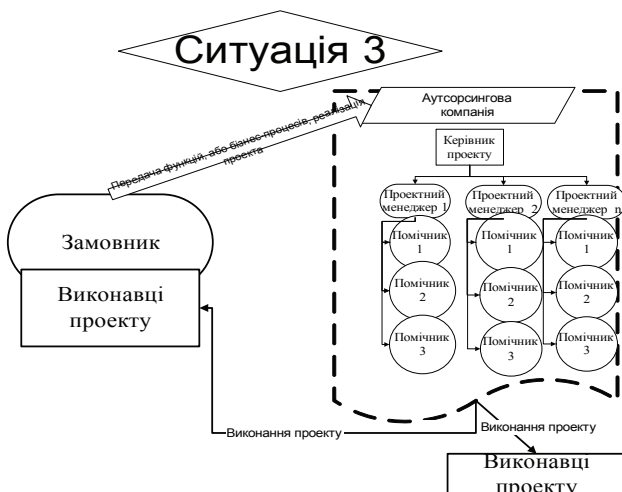


Рис. 5. Ситуація 3: Проектна організаційна структура аутсорсера

Варто зазначити, що в контексті використання аутсорсингу у сфері управління проектами є багато проблем. Насамперед – це:

- 1) тільки частково сформований ринок аутсорсингових послуг у сфері управління проектами;
- 2) наявність великих ризиків щодо успішної реалізації проекту;
- 3) вагання замовників щодо делегування функцій управління проектами зовнішнім виконавцям;

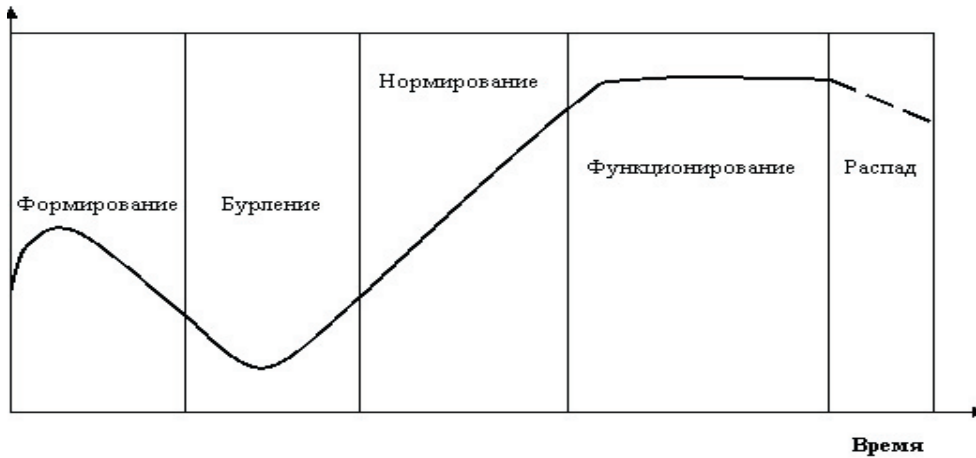


Рис. 6. Зміна продуктивності команди по етапах розвитку команди проекту [15]

На цьому етапі встановлюються основні правила та норми взаємодії членів команди. Тут критичною є роль Колективіста, який підтримує дружній клімат в колективі, створює командний дух, допомагає усунути суперечки. Але так як він нерішучий у відповідальний момент та легко піддається впливу, то ще й необхідний Розвідник ресурсів, який «народжений» для ведення переговорів. Розвідник ресурсів швидко зникає, якщо його не заохочувати, відповідно для цього необхідний Мотиватор. Також щоб команда не захоплювалася невіршеними спорами, необхідним Координатор, який при любых протиріччях витримує напрямок, що відповідає за основною цілю наради. На цьому етапі проходить перехід від робочої групи до команди, яку по іншому можливо назвати «псевдокоманда».

Етап «нормування». Команда в повному розумінні цього слова ще не створена, але починає приносити перші плоди. Члени команди вже усвідомлюють необхідність продуктивності роботи та вживають серйозні спроби по відношенню до організації роботи, але чіткість цілей та дисципліни ще страдають. Потенційна робоча група встановлює норми та правила, за якими буде діяти команда, що розставляє пріоритети, для чого необхідним є безпристрасний та об'єктивний Оцінювач. Але Оцінювач не в змозі заразити команду навіть самою яркою ідеєю, тому необхідний Координатор, який би народжував єдині цінності та погоджував інтереси кожного з інтересами колективу в цілому. А Колективіст стимулював би процес згуртування. Також необхідний Доводчик, який перевірить всі деталі, буде примушувати команду виконувати графіки та укладатися в строки. Доводчик відчуває постійне відчуття строкості, як би тиск часу, та передає це відчуття іншим, стимулює їх тим самим діяти активніше, що важно на етапі «нормування», коли нарощується продуктивність команди.

Етап «функціонування» команди передбачає період зльоту та стабільності. Інструктажі та навчання замінюється корегуваннями дії та корисними зауваженнями, міжособистісні конфлікти вирішені, пріоритети розставлені, команда створена, тепер всі сили направлені на реалізацію мети. На етапі «функціонування» Колективіст повинен контролювати міжособистісні відношення та не давати поводу для за-

здощів та нездорової конкуренції. На цьому етапі розкриваються потенційні можливості кожного, чому максимально сприяє Координатор. Також Координатор повинен контролювати ефективність роботи колективу. Але результат роботи залежить не стільки від зусиль окремих осіб, скільки від команди в цілому.

Етап «розпаду». Для тимчасових робочих груп ця стадія є

останньою в їх розвитку. За усіма законами динаміки вслід за зльотом продуктивності іде падіння. Проект виконаний, процес включення в нову задачу ще не розпочато, конкретні цілі поки що не відомі, команда знаходиться в стані невизначеності, а часто і розформовування. Якщо команда застила в очікуванні нової мети, то Мотиватор повинен формувати та підтримувати інтерес до нового проекту, Координатор повинен організувати елементи підготовки до виконання наступного завдання, проводити освітні події, розвивати творчі можливості своєї команди, а Колективіст підтримувати командний дух. Пошук нового проекту, в якому буде задіяна команда, необхідно доручати Розвіднику ресурсів [14]. Це може стосуватися тільки ситуації 1.

В ситуації 2 після розпаду команди може бути етап повернення співробітників на свої робочі місця, але при необхідності команда може бути знову зібрана, відповідно етапів бурління та формування вже не буде. Але якщо склад членів проектної команди зміниться, то залишаться усі етапи. В ситуації 3 з кожним новим проектом буде повторюватися тільки етап функціонування, і якість надання послуг в сфері управління проектами буде постійно покращуватися.

І.О. Гордєєва визначила велику кількість ролей команди проекту, однак в практиці, як правило, деякі ролі можна об'єднати. Члени команди можуть виконувати декілька ролей одночасно, особливо це стосується невеликих команд.

Також автор не згадував про ролі членів команди в аутсорсинговому проекті. Тому вважаємо за доцільне внести деякі корегування в ролі у відповідності з виконаннями функцій членами команди аутсорсингового проекту.

По-перше, введемо наступні ролі членів команди аутсорсингового проекту (рис. 7). При цьому, Інформатор – особа, що відповідає за достовірність інформації, що отримана та передана Замовнику (через його Інформатора) та від виконавців проектів. Він обробляє, отримує, зберігає, пересилає, корегує інформацію. Також Інформатор аналізує інформацію, робить звіти по проекту. Інтегратор – особа, що відповідає за впровадження, реалізацію аутсорсингового проекту. Наприклад, впровадження MS Project у Замовника.

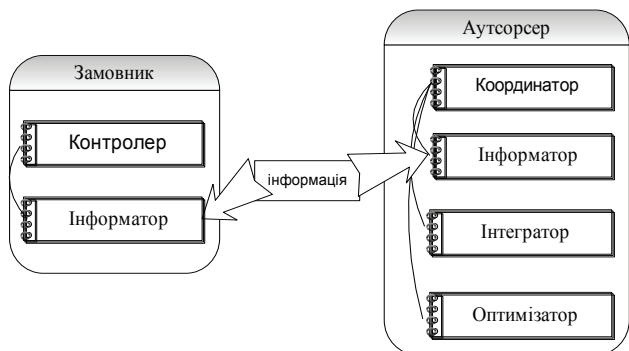


Рис. 7. Ролі членів команди аутсорсингового проекту

Також, на наш погляд, необхідно замінити роль Оцінщика на Оптимізатора, у зв'язку з тим, що останній може виконувати більший об'єм функцій по проекту. У табл. 1 зазначено вісім ролей, які виконують члени команди проекту.

Таблиця 2

Множина функцій, які виконують ролі членів команди аутсорсингового проекту

Множина функцій ролей	Пояснення
$n_1 = \{f_1, f_2, f_4, f_9, f_{10}, f_{12}\}$	виконує Координатор;
$n_2 = \{f_{11}, f_{13}\}$	виконує Інформатор
$n_3 = \{f_7\}$	виконує Інтегратор
$n_5 = \{f_3, f_5, f_6, f_8, f_{12}\}$	виконує Оптимізатор
$f_i \notin \{n_4, n_6, n_7, n_8\}$	Колективіст, Розвідник, Доводчик, Мотиватор не виконують жодної функції

Відповідно можна скоротити деякі ролі, залишать: Координатор, Інформатор, Інтегратор, Оптимізатор. Функції ролей будуть виконувати Координатор

Таблиця 1

Функції, що виконують члени команди щодо їх ролей

Equation Section (Next)i	Функції (f _i)	Ролі команди проекту							
		Координатор, n ₁	Інформатор, n ₂	Інтегратор, n ₃	Колективіст, n ₄	Оптимізатор, n ₅	Розвідник, n ₆	Доводчик, n ₇	Мотиватор, n ₈
1	Проводження освітніх подій, розвивання творчих можливостей своєї команди	+							
2	Контроль міжособистих відношень	x			*				
3	Стимулювання процесу гуртування членів команди				*	x			
4	Ведення переговорів по проекту	x					*		
5	Встановлення норм та правил взаємодії членів команди					+			
6	Оцінка якості виконання функціональних обов'язків членів команди аутсорсингового проекту					+			
7	Впровадження ІТ, надання допомоги в реалізації аутсорсингового проекту у Замовника			+					
8	Контроль за виконанням функціональних обов'язків по проекту					+			
9	Врегулювання конфліктів між членами команди	x			*				
10	Пошук ресурсів по проекту	x					*		
11	Формування звітності по проекту, обробка її та доведення результатів робіт по проекту до Замовника		+						
12	Направлення уваги членів команди на поставлені перед ними задачі та забезпечення пріоритетів роботи	x				x			*
13	Проводження перевірки всіх деталей, примушення команди виконувати графіки та укладатися в строки		x					*	

Позначення в табл. 1: «x» - функції, що передані на виконання, «*» - функції, що виконувались членами команди, «+» - функції, що не передаються, а залишаються для виконання однієї з ролей команди. У зв'язку з тим, що не всі ролі, які І.О. Гордєєва дослідила, необхідні для реалізації аутсорсингового проекту, - розподілимо функції між ролями команди аутсорсингового проекту, що зазначені на рис. 7.

– керівник проекту, а всі інші – помічники проектного менеджера.

Команду аутсорсингового проекту буде очолювати керівник проекту. Керівник проекту – це лідер проекту. Боб Ітон сказав: «лідер - человек, который может привести группу людей туда, куда на их взгляд, они не могут прийти» [4]. Також роль лідера – це перш за все, в створенні команди [19]. На думку Д.М. Михайлова керівник повинен бути експертом по контрактам, відпові-

дальним за виробітку стратегії комерційної діяльності, та менеджером, повинен вміти управляти людьми та бути комунікабельним. Вимоги, що висуваються до керівника проекту: повинен мати основні особисті якості керівника, бути мобільним, володіти міждисциплінарними знаннями та навиками [16].

За час виконання проекту вимоги до керівника з початку ростуть за рахунок постійного уточнення та деталізації вимог до продукту, послуг, мети проекту, потім, коли кваліфікація досягає максимуму, склад та рівень вимог стабілізується та деякий час вони можуть навіть залишатися незмінними за визначеними вимо-

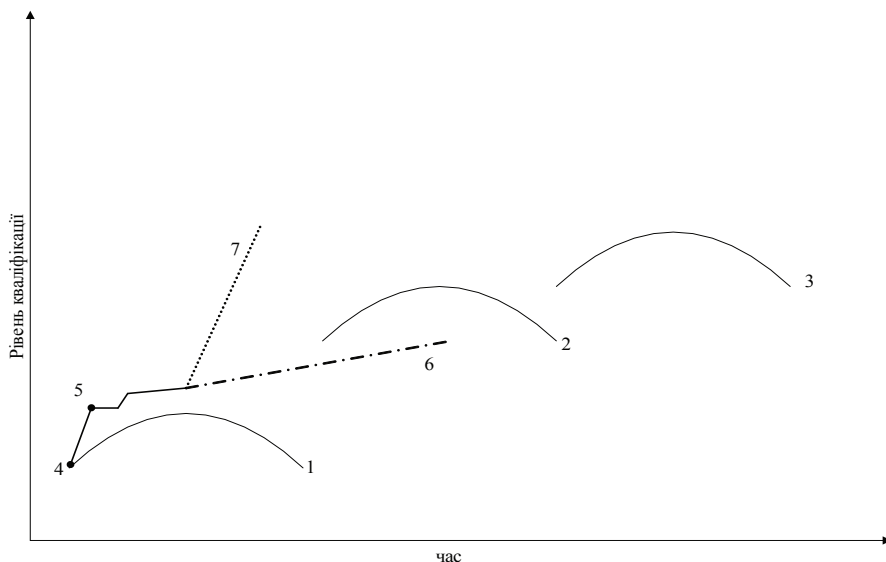


Рис. 8. Вимоги до кваліфікації керівника проекту: 1,2,3 вимоги різних послідовно виконаних проектів; 4 — точка входу керівника в проект; 5 — кваліфікація керівника проекту; 6,7 — можливі шляхи розвитку кваліфікації керівника проекту

гами до якості проекту. У зв'язку з розвитком технологій вимоги, що пред'являються кожним наступним проектом вище, ніж у минулих проектах. Відповідно кваліфікація керівника проекту повинна постійно підвищуватися (рис. 8).

Побудова ефективної команди проекту в багатом впливає на якість та строки виконання проекту, а також на досягнення цілей проекту. Управління командою проекту є одним з самих складних аспектів роботи керівника проекту, так як команда проекту — це не робочі збірної лінії, якою можливо управляти чіткими інструментами та виробничими завданнями, та де виробник залежить від професійних навиків.

В проектній команді ефективність команди визначається не кількістю висококваліфікованих співробітників, а їх вмінням працювати як одна команда [20].

Висновки

В різних ситуаціях при використанні аутсорсингу в управлінні проектами необхідно використовувати різні організаційні структури.

Для успішної реалізації аутсорсингового проекту необхідно формувати команду. Основні ролі команди аутсорсингового проекту: Координатор, Інтегратор, Інформатор, Оптимізатор.

Література

1. Гольдштейн Б.С. От сервисного обслуживания и технической поддержки телекоммуникационного оборудования к аутсорсингу эксплуатации операторских сетей [Електронний ресурс] / Б.С. Гольдштейн, А.Б. Гольдштейн // Connect! Мир связи. — 2009. - №9. — Режим доступу: <http://niits.ru/public/2009/2009-013.pdf>.
2. Тимохин В. Н. Особенности принятия решений в сфере управления проектами на рынке услуг [Текст] / В. Н. Тимохин, Е. А. Шевченко // Бизнесинформ. - 2010. - № 4(2). - С.96-99.
3. Сاینчук А.О. Аутсорсинговий проект: визначення, учасники [Текст] / А.О. Сاینчук // Проблеми техніки. — 2011. - № 3. - С. 111-120.
4. Афоризмы о команде. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.centri-crm.ru/tsitati/aforizmi-o-komande.html>.
5. Бизнес-цитатник, полное собрание: 2008-2009. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.business-citation.ru/tag/D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0>.
6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами [Текст]: Руководство РМВОК®, 4-е изд., 2004, Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA / США — 463 с.
7. Бушуев С.Д. Организационные формы управления девелоперскими проектами в динамическом окружении [Текст] / Бушуев С.Д., Мгбере Чинви Обари // Управління проектами та розвиток виробництва. — 2010. — №1. - С.5-13.
8. Мазур И.И., Управление проектами [Текст]: учебное пособие / В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — с.664.
9. Тарифонов И.В. Основные подходы к оценке и развитию базовых компетенций команды проекта [Електронний ресурс] / И.В. Тарифонов, А.А. Сулим-Тимовти // Строительство, материаловедение, машиностроение: Сб. науч. трудов. - 2009. - Т. 2. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/smm/SSh/2009_2/Statyi_tom2/37..pdf.
10. Холякко Н.І. Проблеми реалізації проектів міжнародного співробітництва [Електронний ресурс] / Н.І. Холякко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. — 2011. - № 1 (55). - С.291-292. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2011_1/71.pdf.

11. Матвій І.Є. Проблеми та перспективи аутсорсингу управління проектами [Електронний ресурс] / І.Є. Матвій // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2011. - № 698. – С.207-212. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2011_698/30.pdf.
12. Жирякова І.А. Методологія функціонального моделювання як засіб представлення проектної документації в ІТ-аутсорсингу [Електронний ресурс] / І.А. Жирякова, З.М. Гадецька // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: Збірник наукових праць. - 2010. - № 57. - С.122 – 128. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Natural/vcp/ NRvST/2010_57/122_128.pdf
13. Школьник И.С. Руководитель ИТ-проектов и его окружение [Текст] / И.С. Школьник, Е.В. Горюнов // Управление проектами информационно-аналитический журнал. – 2007. - № 4. – С.4-7. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pmmagazine.ru/document.asp?ob_no=674.
14. Гордеева И.А. Приоритетность ролей по этапам развития команды и стадиям жизненного цикла проекта [Електронний ресурс] / И.А. Гордеева // Вісник Херсонського державного технічного університету. – 2009. - № 1. - Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vkhdtu/2009_1/02_ekonomika_i_memejment.htm.
15. Харитонов Ю.Н. Формирование команды проекта реконструкции системы теплоснабжения [Електронний ресурс] / Ю.Н. Харитонов // Вісник Інженерної академії України: Науковий журнал. – 2008. - № 3-4. – С. 213-216. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Natural/Viau/2008_3_4/pdf/FORMCOMT.pdf.
16. Михайлов Д.М. Аутсорсинг: Новая система организации бизнеса: учебное пособие [Текст] / Д.М. Михайлов. – М : КНОРУС, 2006. – 256 с.
17. Використання аутсорсинга в проектах [Текст] : тез. допов. науков.-практ. конф. Саїнчук А.О. (груд. 2011) / від. ред. Тесленко П.О. : управління проектами в умовах транзитної економіки матеріали ІІ Української науково-практичної конференції магістрів, аспірантів та науковців. Т. 1. – Одеса : ОДАБА, 2011. – 114 с.
18. Реверук Ю. Аутсорсинг персонала – когда это эффективно [Електронний ресурс] / Ю. Реверук. – Режим доступу: <http://www.m-marketing.ru/articles/info/article222.html>.
19. Уткин Е. Лидер и его команда [Електронний ресурс] / Е. Уткин // Стратегии. – 01.02.2002. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=165>.
20. Управление персоналом в проектах. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pmagency.com.ua/hrmanagement>.

Стаття присвячена проблемі прогнозування розвитку автотранспортних підприємств. Рішення проблеми базується на моделюванні еволюції системи «людина – автомобіль – приземний простір»

Ключові слова: прогнозування, система, стан, еволюція, потреба

Статья посвящена проблеме прогнозирования развития автотранспортных предприятий. Решение проблемы базируется на моделировании эволюции системы «человек – автомобиль – приземное пространство»

Ключевые слова: прогнозирование, система, состояние, эволюция, потребность

The article is devoted to the problem of enterprise development prognostication. The problem solution is based on "man – automobile – land space" system evolution modeling

Keywords: prognostication, system, condition, evolution, requirement

УДК 656.078

FORECASTING MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE DEVELOPMENT

N.V. Yareschenko
Candidate of Technikal Sciences*

A.V. Potapenko
Asistent*

*Transportation technologies department
Kharkov National Automobile and Highway
University
Petrovskogo str., 25, Kharkov, Ukraine,
61002

1. Introduction

In the conditions of transitional period and economic crisis in Ukraine the primary aim of majority of enterprises is

an adaptation to the conditions of promoted dynamic of external and internal environment. Consequently, the enterprises need the proper strategy of development, what would become the basis of effective administrative decision-making.