

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

ЛАЗАРЕВА МАРИНА ВІКТОРІВНА

УДК 65.01:659.127.3

УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ В ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙ

Спеціальність 05.13.22 – управління проектами та програмами

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата
технічних наук

Київ – 2021

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Київському національному університеті будівництва і архітектури Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник - доктор технічних наук, професор
Бушуєв Сергій Дмитрович, завідувач кафедри управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури МОН України, м. Київ.

Офіційні опоненти: доктор технічних наук, професор
Криворучко Олена Володимирівна, завідувач кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Київського національного торговельно-економічного університету МОН України, м. Київ;
доктор технічних наук, професор
Хрутьба Вікторія Олександрівна, завідувач кафедри екології та безпеки життєдіяльності Національного транспортного університету, м. Київ.

Захист відбудеться 4 листопада 2021 р. о 12⁰⁰ на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.056.01 Київського національного університету будівництва і архітектури за адресою: 03037, Київ, Повітрофлотський проспект, 31, ауд. 366

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Київського національного університету будівництва і архітектури за адресою: 03037, Київ, Повітрофлотський проспект, 31

Автореферат розісланий «4» жовтня 2021 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
д.т.н., доцент, професор кафедри ІТ



М.І. Цюцюра

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

У даний час довіра в організації обумовлює ефективність взаємозв'язків між вищою управлінською ланкою й іншими співробітниками компанії. Довіра в колективі дає можливість вирішувати складні завдання, обмінюватися думками, позитивно впливає на спільне вироблення конструктивних рішень, сприяє ефективній спільній роботі.

Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися. Незважаючи на свою впевненість, як бізнес, так і керівники, повинні працювати добре і прямо зараз, щоб успішно розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються. Одна з ключових проблем стратегічного управління полягає в низькому рівні довіри як до стратегії, так і до команди менеджерів, які здійснюють цю стратегію. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного проектно-орієнтованого середовища. Стратегічне управління стосується цілей і засобів. У площині цілей воно описує загальні контури майбутнього організації. У якості засобів – показує, як місія та цілі повинні досягатися. Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне поєднуватися з практикою поточного управління. Розглянемо стратегію як засіб для створення додаткової вартості. У керівників, які мислять стратегічно повинно бути широке і довгострокове бачення перспектив руху. Але вони повинні також розуміти, що саме вони відповідають, по-перше, за планування розміщення засобів способом, найбільш корисним для впровадження стратегії і, по-друге, за те, щоб управління будувалося, додаючи значну вартість до результатів, які отримує організація.

Стратегічне управління – це процес оцінки «що ми таке», а також рішення і здійснення того, «чим ми хочемо бути, і як ми хочемо зробити це» та «якою довірою ми і стратегія користуємося у стейкхолдерів». Стратегія описує, як організація з наявними у неї ресурсами збирається створювати цінності та конкурувати в теперішніх та майбутніх умовах. У цьому випадку стратегічна довіра має ключове значення. Довіра – «величина», що залежить від характеру поточної діяльності в організації й взаємовідносин у ній. Отже, «значення» довіри може постійно змінюватися. Персонал організації втрачає довіру до організації й керівництва в період різкого та тривалого зниження ефективності діяльності. У зв'язку з цим керівникам необхідно безперервно підтримувати кредит довіри співробітників на достатньо високому рівні. Враховуючи сказане, розроблення системи управління довірою в проектах розвитку організацій є *актуальною* проблемою.

Питанням управління довірою в управлінні проектами присвячені наукові праці багатьох авторів, серед яких необхідно відзначити: Бушуєва А.Д., Бушуєва С.Д., Бикова В.Ю., Білощицького А.О., Буркова В.М., Бабаєва І.А., Веренич О.В., Данченко О.Б., Дорош М.С., Кононенка І.В., Криворучко О.В. та інших.

Проте, у відомій літературі, вочевидь, майже відсутні праці, в яких об'єктом дослідження були системи показників рівня довіри при управлінні проектами, що враховують когнітивні моделі та методи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація відповідає тематичному спрямуванню наукових розробок в рамках науково-дослідної роботи кафедри управління проектами факультету автоматизації і інформаційних технологій Київського національного університету будівництва і архітектури (КНУБА). Також результати дисертаційного дослідження впроваджені в навчальний процес КНУБА при викладанні дисциплін галузі «Менеджмент» і «Інформаційні технології».

Об'єкт досліджень. Процеси та технології створення ефективних моделей та методів управління довірою в проектах та програмах розвитку організацій.

Предмет досліджень. Моделі, методи та механізми формування довіри в процесах управління проектами розвитку організацій.

Основна гіпотеза досліджень полягає у припущенні, що довіра при управлінні проектами розвитку організацій є ефективним способом суттєвого збільшення гнучкості проекту, зменшення проблем взаємодії учасників проекту та, як наслідок, підвищення успішності його реалізації.

Методи досліджень. Методологічною основою проведених досліджень в галузі розробки системи управління знаннями в проектах розвитку організацій є: теорія систем і системний аналіз, теорія управління проектами і програмами, методи математичного моделювання, теорія ймовірностей та ймовірнісні процеси, теорія нечітких множин, математичне програмування і методи оптимізації, сучасні інформаційні технології, теорія комп'ютерно-інтегрованих систем та інші.

Метою дисертаційного дослідження є розробка концептуальних положень, моделей, методів, що забезпечують успіх проектів та програм на основі управління довірою.

Для досягнення поставленої мети дослідження в дисертаційній роботі необхідно розв'язати такі **завдання**:

- класифікувати моделі управління довірою в проектах розвитку організацій;
- провести аналіз існуючих методів та моделей управління довірою при впровадженні проектів та програм;
- побудувати концептуальну модель управління довірою у проектах розвитку організацій;
- запропонувати оцінки довіри на основі когнітивної моделі динаміки команд менеджерів проектів розвитку організацій;
- побудувати методи управління довірою в управлінні проектами розвитку організацій;
- провести аналіз результатів впровадження моделей та методів управління довірою у проектах розвитку організацій.

Наукова новизна отриманих результатів. Найвагомішими та достовірними результатами, які характеризують наукову новизну роботи і особистий внесок автора, є комплексне дослідження розробки системи управління довірою у проектах розвитку організацій на основі когнітивного моделювання систем управління проектами поведінки різних учасників (стейкхолдерів).

Нові наукові результати полягають в наступному.

Вперше розроблено:

- концептуальну п'ятикомпонентну модель управління довірою у проєктах розвитку організацій;
- когнітивну модель аналізу довіри на основі когнітивних карт побудованих по фазах проєктів розвитку організацій;
- модель формування довіри по життєвому циклу проєкту на основі аналізу поведінки та формування раціональних рішень у точках біфуркації проєктів розвитку організацій.

Удосконалено:

- модель оцінки компетентності організації в контексті довіри, яка відрізняється від існуючих використанням системи IPMA Delta при формуванні довіри в управлінні проєктами розвитку організацій;
- моделі і методи розвитку компетентності в управлінні довірою в проєктах, зокрема запропоновано модель розвитку компетентності в контексті довіри та метод оцінювання інтегрального індексу довіри.

Отримали подальший розвиток:

- моделі класифікації індексів довіри проєктів за трьома групами.
- підходи до оцінювання довіри в управлінні проєктами розвитку організацій, які відрізняються від існуючих введеними показниками «індикатори довіри».

Практична значущість отриманих результатів.

Розроблені у дисертації теоретичні засади управління довірою у проєктах розвитку організацій містять в собі елементи системного, інформаційного, проєктного, процесного та когнітивного підходів.

На основі узагальнених відомих результатів і використаних наукових результатів, отриманих автором, закладено сучасний науково-методологічний базис до формування системи показників рівня довіри в управлінні проєктами розвитку організацій.

Результати дисертаційної роботи знайшли застосування на кафедрі управління проєктами при забезпеченні навчального процесу КНУБА при викладанні дисциплін: «Основи управління проєктами», «Управління програмами, портфелями проєктів та проєктним офісом» та в компанії «Київміськуд».

Особистий внесок здобувача. Основні наукові результати, подані в дисертації, отримані здобувачем особисто у період з 2014 по 2021 рік. У роботах, виконаних зі співавторами, особистий внесок визначено при поданні списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні результати роботи доповідалися, обговорювалися й одержали позитивну оцінку на: XI Міжнародній науково-практичній конференції «Управління проєктами у розвитку суспільства», Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, 23-24 травня 2014 р.); X Міжнародній науково-практичній конференції «Управління проєктами: стан та перспективи», Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (м. Миколаїв, 16-19 вересня 2014 р.); 75-й Науково-практичній конференції КНУБА, Київський національний університет будівництва

і архітектури (м. Київ, 15-18 квітня 2014 р.); Конференції Молодих вчених, аспірантів та студентів КНУБА, Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, 19 листопада 2014 р.); XII Міжнародній конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, 22-23 травня 2015 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційні технології та взаємодії», Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, 3-5 листопада 2015 р.); XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, 13-14 травня 2016 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, 19-20 травня 2017 р.)

Матеріали й результати, що вміщуються в кандидатській дисертаційній роботі Лазаревої М.В. знайшли застосування в педагогічній роботі кафедри управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури.

Публікації. Основні результати дисертації повністю опубліковані в 12 друкованих працях, з них: 1 стаття у зарубіжному виданні, 5 статей у фахових наукових виданнях; 6 матеріалів і тез доповідей міжнародних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі змісту, вступу, чотирьох розділів, висновків і списку використаних літературних джерел (228 найменувань на 21 стор.). Крім того, вона містить 3 додатки (на 18 стор.), в яких розміщені матеріали щодо практичного впровадження дисертаційної роботи. Загальний обсяг роботи 187 сторінок, основного тексту дисертації – 169 сторінок, в тому числі 45 рисунків, 15 таблиць.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтована актуальність, наукова новизна та практична цінність роботи, наведена її загальна характеристика.

Перший розділ присвячений аналізу моделей та методів управління довірою, що впливають на успіх проектів розвитку організацій.

Розглянуто різноманіття визначень довіри.

Довіра — це виникаюче у членів спільноти очікування того, що інші члени спільноти будуть поводитись більш або менш прогнозовано, чесно та з увагою до потреб оточуючих, згідно загальноприйнятих норм.

Довіра (між людьми) — це впевненість у вчинках іншої людини певним чином.

Довіра (поняття) — стан внутрішнього світу суб'єкту, що обумовлений бажанням взаємовідносин, які характеризуються готовністю передачі певних прав, інформації та об'єктів іншим вільним суб'єктам.

Сучасні наукові напрацювання з управління довірою в управлінні проектами є недостатніми: нема чіткого визначення та класифікації довіри, відсутні методики оцінки й прогнозування довіри. Також не приділяється достатня увага управлінню довірою, як базовою компетенцією. Це часто призводить до нерозуміння між

зацікавленими сторонами та невдач у проєктах. Створення моделей та методів управління довірою є актуальною науковою проблемою, рішення якої дасть можливість підвищити ефективність управління й результативність проєктів.

Проведені дослідження щодо проблем управління довірою у проєктах розвитку організацій дозволили визначити три основні групи факторів, що впливають на успішність проєктів та трансферу знань.



Рис. 1 Фактори, що впливають на довіру у проєктах розвитку організацій

Підсумовуючи цей аналіз, можна зробити висновок, що успішне управління довірою у проєктах розвитку організацій вимагає створення нових моделей та методів, пов'язаних із розвитком управління довірою, а також нових підходів до управління командами менеджерів, що беруть участь у проєкті.

Основні результати даного розділу опубліковані в роботах автора [1-3, 6-8].

В другому розділі досліджені моделі та методи управління довірою у проєктах розвитку організацій.

Для формування високого рівня довіри співробітників керівник проєкту повинен володіти наступними якостями:

- компетентність;
- справедливість;
- вміння правильно оцінити результати роботи й гідно винагородити робітників;
- здатність оперативно приймати рішення;
- сприяння ефективній роботі організації в умовах ринку;
- сумлінність і чесність, як по відношенню до співробітників, так і по відношенню до вищого керівництва.

Розглянуті життєві цикли проєктів: успішного і невдалого, оцінюючи рівень довіри зацікавлених сторін з точки зору п'яти компонент (рис. 2):



Рис. 2. П'ять компонент довіри зацікавлених сторін

Для визначення рівня довіри введемо наступні показники:

$$c_1 = \sum_{i=1}^N b_i \quad (2.1); \quad c_2 = \sum_{i=1}^N r_i \quad (2.2); \quad c_3 = \sum_{i=1}^N p_i \quad (2.3); \quad c_4 = \sum_{i=1}^N m_i \quad (2.4); \quad c_5 = \sum_{i=1}^N d_i \quad (1)$$

де C_1 – сумарний рівень довіри до стратегії; C_2 – сумарний рівень довіри до організації; C_3 – сумарний рівень довіри до процесу; C_4 – сумарний рівень довіри до продукту; C_5 – сумарний рівень довіри до результату; b_i - фактор, що впливає на рівень довіри до стратегії; r_i - фактор, що впливає на рівень довіри до організації; p_i - фактор, що впливає на рівень довіри до процесу; m_i - фактор, що впливає на рівень довіри до продукту; d_i - фактор, що впливає на рівень довіри до результату.

Тоді інтегрований показник довіри складе: $C = \frac{(C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5)}{5} \quad (2)$.

Рівень довіри буде значно відрізнятися в успішних та невдалих проектах (рис.3).

Точну постановку цілей у сфері формування довіри здійснити достатньо складно. Для початку необхідно визначитися, як будуть сформульовані цілі в області довіри та які показники будуть використані для їх вимірювання.

Якщо в організації цілі, завдання, норми та основні принципи чітко сформульовані й загальноприйняті, то в ній найбільш ймовірні довірчі відношення. Підсистемою множини цілей організаційного розвитку повинні бути цілі формування довіри. До того ж необхідно, щоб динаміку формування довіри було погоджено з динамікою досягнення інших цілей з даної множини.

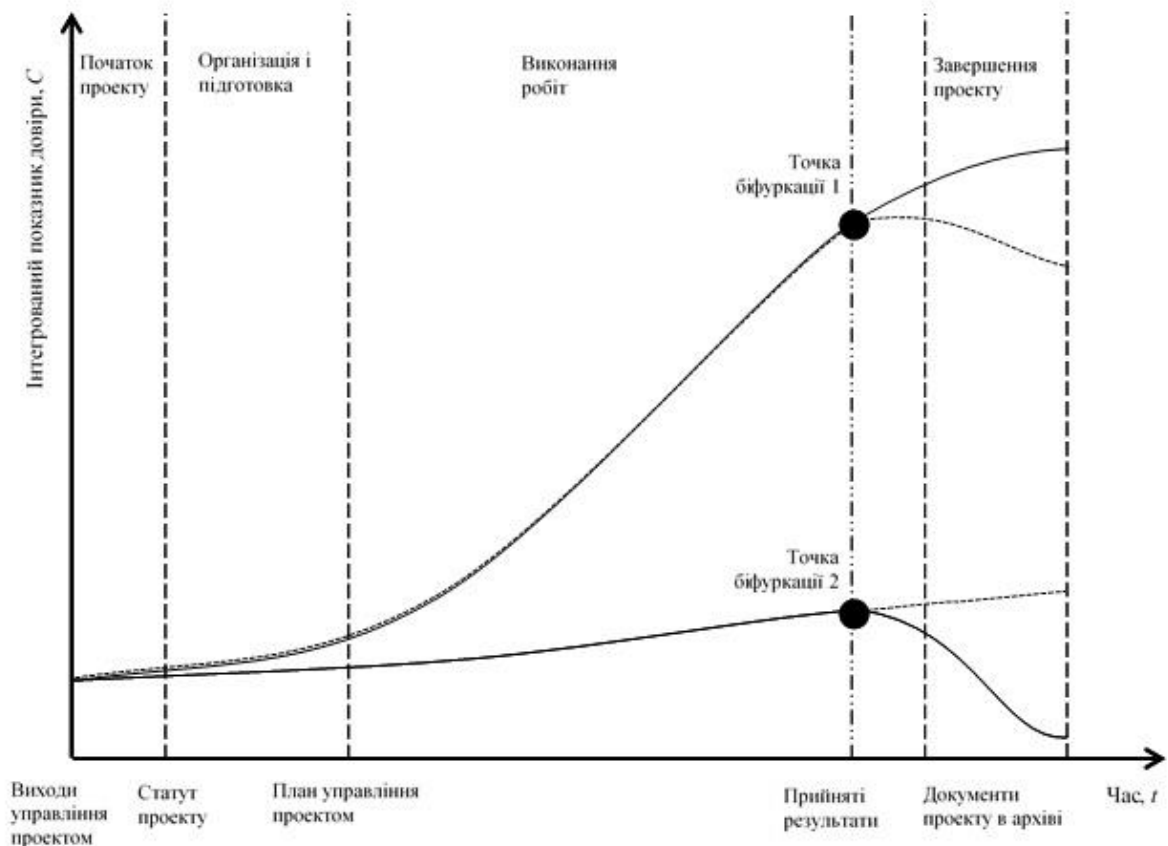


Рис. 3. Модель формування довіри по життєвому циклу проекту

Розглянемо сім концептуальних умов, які сприяють зміцненню довіри, й протилежні їм, що формують «культуру недовіри», наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Концептуальні умови, що сприяють зміцненню довіри і формують «культуру недовіри»

Сприяють зміцненню довіри	Формують «культуру недовіри»
- впевненість у правилах, нормах, стандартах і цілях;	- нормативний хаос (аномія);
- прозорість соціальної організації;	- секретність;
- стабільність соціального порядку;	- текучість, мінливість;
- підзвітність влади;	- свавілля та безвідповідальність;
- законодавче підтвердження прав і свобод;	- беспорядність, відсутність інститутів, що встановлюють правила соціальної гри;
- усвідомлення необхідності виконувати свої зобов'язання (обов'язки);	- всюдозволеність;
- захист гідності, недоторканості й автономії кожного члена організації або соціуму.	- відношення до людини з боку інститутів скоріш як до об'єкту, ніж як до суб'єкту.

Розглянемо модель впливу довіри на успіх проектів (результат) (M_B), де результат виражений ключовими показниками ефективності (Key Performance

Indicators, KPI) та ключовими факторами успіху (Key Success Factors, KSF).

KPI в управлінні проектами – це конкретизація мети, кількісний та якісний вимірник ступеню досягнення результату в деякій точці проекту.

Ключовими факторами успіху проектів (Key Success Factors) є наявність чіткого заздалегідь визначеного плану, мінімізація ризиків й відхилень від плану та ефективне управління змінами.

KPI визначають ефективність процесу управління, а KSF – ефективність результату.

Розглянемо такий елемент M_b , як модель довіри по компонентах (M_k). У M_k рівень довіри зацікавлених сторін проекту оцінюється з точки зору п'яти компонент: довіра до стратегії; довіра до організації; довіра до процесу; довіра до продукту; довіра до результату.

Елементами кожної з п'яти компонент моделі, що розглядається, є фактори, які впливають на формування довіри (ФД). Значимість ФД та їх склад розрізняються між собою в залежності від корпоративної культури.

Завдання полягає в тому, щоб за допомогою експертного оцінювання визначити найбільш важливі ФД по п'яти компонентах (у кожній з компонент довіри повинно бути по двадцять факторів) та відповідні їм коефіцієнти довіри. У результаті ми зможемо розділити коефіцієнти довіри на три категорії:

- категорія, що впливає на успіх проектів (KSF);
- категорія, що впливає на ефективність управління реалізацією проектів (KPI);
- категорія, що впливає на успіх проектів (KSF) та на ефективність управління реалізацією проектів (KPI).

Метод експертного оцінювання складається з наступних етапів:

1. Проведення опитування «Ідентифікація», в ході якого кожна з зацікавлених сторін (експертів) вказує найбільш важливі ФД до стратегії, організації, процесу, продукту, результату (далі – «Список_1»). У результаті у аналітика г «Список_1», де г – кількість експертів. Потім аналітик проводить обробку даних опитування «Визначення факторів» і складає загальний список усіх ФД по кожній з п'яти компонент довіри (далі – «Список_2») на основі г «Списків_1».

2. Проведення опитування «Відбір», у ході якого експерти ранжують запропоновані фактори з «Списку_2», використовуючи при цьому метод парних порівнянь, та відбирають двадцять з них по кожній з п'яти компонент довіри. У результаті у аналітика г «Списків_2», де г – кількість експертів. Потім аналітик проводить обробку даних опитування «Відбір» і складає загальний список усіх ФД по кожній з п'яти компонент довіри (далі – «Список_3») на основі г «Списків_2». Необхідно провести таку кількість повторів опитування «Відбір», щоб в результаті отримати «Список_t», де t – кількість повторів опитування «Відбір». У «Списку_t» кількість ФД = 100 (по двадцять ФД в кожній з п'яти компонент).

Далі аналітиком проводиться обробка даних опитування «Оцінка» і складання трьох підсумкових таблиць: «Визначення коефіцієнтів довіри по п'яти компонентах», «Визначення коефіцієнтів впливу довіри на KPI по п'яти компонентах», «Визначення коефіцієнтів впливу довіри на KSF по п'яти компонентах». Далі експертні оцінки підсумовуються та визначаються такі

показники як: коефіцієнти довіри по кожній з п'яти компонент, коефіцієнти впливу довіри до кожної з п'яти компонент на KPI та коефіцієнти впливу довіри до кожної з п'яти компонент на KSF.

Опишемо Mв з точки зору теорії множин. Нехай Mв являє собою множину D, тоді:

$$W \subset D \quad (3)$$

$$V \subset D \quad (4)$$

$$W = \{w_1, w_2, w_3, w_4, w_5\} \quad (5)$$

$$V = \{v_1, v_2, v_3, v_4, v_5\} \quad (6)$$

$$w_1 = k_1 * a_1 \quad (7)$$

$$w_2 = k_2 * a_2 \quad (8)$$

$$w_3 = k_3 * a_3 \quad (9)$$

$$w_4 = k_4 * a_4 \quad (10)$$

$$w_5 = k_5 * a_5 \quad (11)$$

$$v_1 = k_1 * b_1 \quad (12)$$

$$v_2 = k_2 * b_2 \quad (13)$$

$$v_3 = k_3 * b_3 \quad (14)$$

$$v_4 = k_4 * b_4 \quad (15)$$

$$v_5 = k_5 * b_5, \quad (16)$$

де W – множина, що складається з коефіцієнтів довіри, які впливають на KPI;

V – множина, що складається з коефіцієнтів довіри, які впливають на KSF;

- w1 – коефіцієнт довіри до стратегії, що впливає на KPI;
- w2 – коефіцієнт довіри до організації, що впливає на KPI;
- w3 – коефіцієнт довіри до процесу, що впливає на KPI;
- w4 – коефіцієнт довіри до продукту, що впливає на KPI;
- w5 – коефіцієнт довіри до результату, що впливає на KPI;
- v1 – коефіцієнт довіри до стратегії, що впливає на KSF;
- v2 – коефіцієнт довіри до організації, що впливає на KSF;
- v3 – коефіцієнт довіри до процесу, що впливає на KSF;
- v4 – коефіцієнт довіри до продукту, що впливає на KSF;
- v5 – коефіцієнт довіри до результату, що впливає на KSF;
- k1 – коефіцієнт довіри до стратегії;
- k2 – коефіцієнт довіри до організації;
- k3 – коефіцієнт довіри до процесу;
- k4 – коефіцієнт довіри до продукту;
- k5 – коефіцієнт довіри до результату;
- a1 – коефіцієнт впливу довіри до стратегії на KPI;
- a2 – коефіцієнт впливу довіри до організації на KPI;
- a3 – коефіцієнт впливу довіри до процесу на KPI;
- a4 – коефіцієнт впливу довіри до продукту на KPI;
- a5 – коефіцієнт впливу довіри до результату на KPI;
- b1 – коефіцієнт впливу довіри до стратегії на KSF;
- b2 – коефіцієнт впливу довіри до організації на KSF;

- b_3 – коефіцієнт впливу довіри до процесу на KSF;
 b_4 – коефіцієнт впливу довіри до продукту на KSF;
 b_5 – коефіцієнт впливу довіри до результату на KSF;

Повинна виконуватися умова:

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

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

Отже,

$$\forall a_1, a_2, \dots, a_5 < 0,1 \Rightarrow w_1, w_2, \dots, w_5 = 0 \quad (19)$$

$$\forall b_1, b_2, \dots, b_5 < 0,1 \Rightarrow v_1, v_2, \dots, v_5 = 0 \quad (20)$$

За отриманими результатами експертного оцінювання ми можемо зрозуміти, які з коефіцієнтів довіри впливають на успіх проєктів (KSF), які на ефективність управління реалізацією проєктів (KPI), а які на успіх проєктів (KSF) і на ефективність управління реалізацією проєктів (KPI). На рис. 4 надано модель впливу (M_B), у якій показано зв'язок між довірою та результатом проєктів.

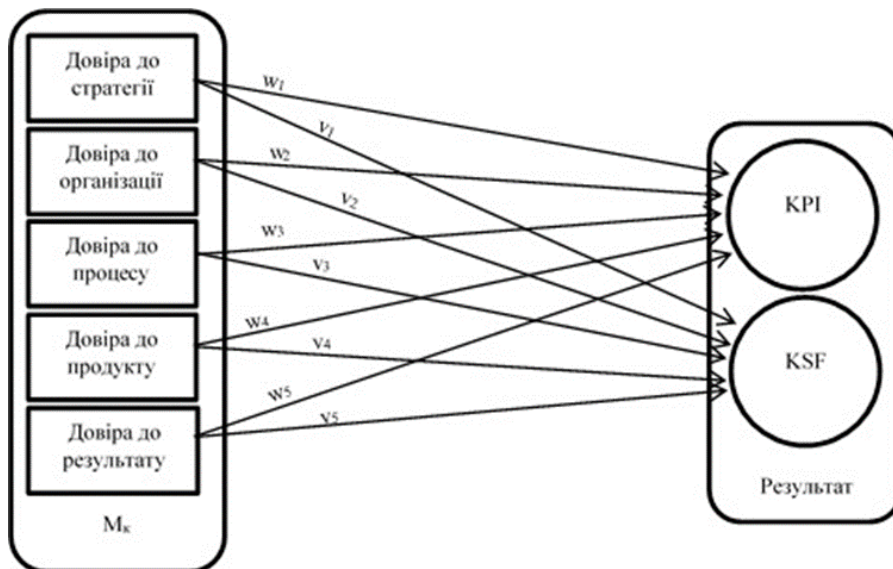


Рис. 4 – Модель впливу довіри на успіх проєктів (M_B)

У теперішній час все більш зростає значимість компетентнісного аспекту діяльності менеджерів проєктів і програм. Внаслідок цього, збільшується затребуваність компетентності у всіх галузях знань. Ринок праці поступово трансформується у ринок компетентності, до того ж управління компетенціями буде грати все більш значущу роль в управлінні персоналом всередині організації.

Компетентність є однією з ключових якостей, якою повинен володіти керівник для формування високого рівня довіри співробітників.

На рис. 5 представлено «Модель побудови атмосфери довіри в організації».

Критичний компонент результативного керівництва командою — здатність будувати довірчі відносини з командою проєкту та іншими ключовими зацікавленими сторонами. Відношення є довірчими, коли вони характеризуються співробітництвом, наданням інформації та результативним вирішенням проблем. При відсутності довіри проблематично встановити позитивні взаємовідносини, які

необхідні між різними зацікавленими сторонами проєкту. Запропонований метод формування довіри базується на анкетуванні зацікавлених сторін проєктів. Система анкет, яка наведена в дисертації, формує ключові напрямки розвитку довіри та є основою запропонованого методу.

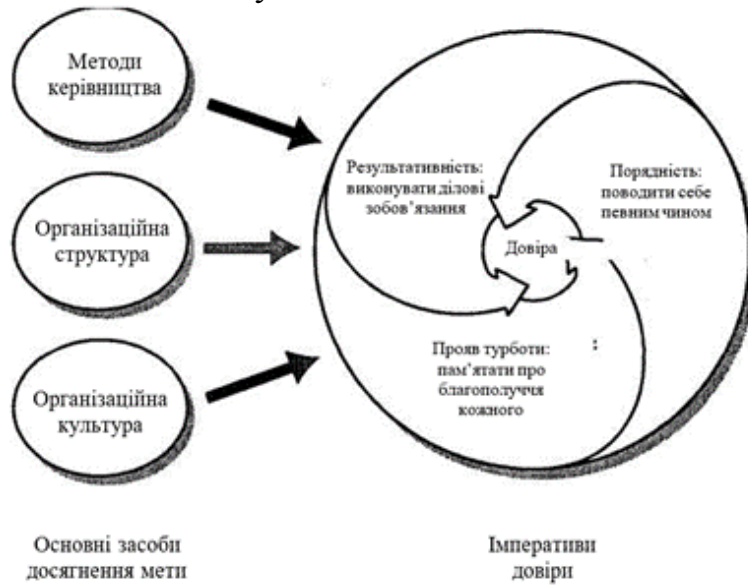


Рис. 5 – Модель побудови атмосфери довіри в організації

Підхід IPMA Delta є кращим з точки зору IPMA способом оцінки та розвитку компетентності організації в управлінні проєктами. У ньому використовується концепція класів компетентності для оцінки поточного стану компетентності організації в управлінні проєктами. IPMA OSB і IPMA Delta засновані на концепції компетентності і являють собою інструменти для вдосконалення організаційної компетентності. «Інтегруюча модель» створена на основі «Референтної моделі IPMA Delta». У цій моделі системно відображено усі аспекти проєктної діяльності організації, визначено необхідні зв'язки у рамках керівництва і управління ППП, враховано внутрішнє й зовнішнє оточення організації та підкреслено інтегруючу роль довіри у системі.

Розглянемо групу елементів компетентності «Організаційне узгодження ППП», яка стосується забезпечення координованої взаємодії між ключовими організаційними структурами та структурами управління ППП. Результативне та ефективне здійснення цілей ППП, та цілей з ефективності роботи через координацію процесів з процесами відповідних внутрішніх і зовнішніх сторін є метою узгодження. Група елементів компетентності «Організаційне узгодження ППП» відповідає за формування довіри, несе інтегруючу функцію. Наявність довіри у системі об'єднує усі її елементи, а відсутність довіри руйнує її. Отже, довіра – основа ефективної інтеграції.

Оцінка компетентності організації в управлінні проєктами згідно IPMA Delta передбачає аналіз організації як групи людей і ресурсів, які приймають участь у ППП або пов'язаних з ними, тобто тих, хто приймає участь у роботі над реалізацією стратегії організації у галузі управління ППП. У ході оцінки IPMA Delta оцінюється компетентність організації в управлінні проєктами за трьома модулями: І-модуль – це самооцінка персоналу; Р-модуль – самооцінка проєктів і/або програм; О-модуль, що застосовується для проведення інтерв'ю з обраними співробітниками під час

відвідування компанії. Оцінювання по І-модулю та Р-модулю здійснюється до відвідування компанії. Отже, ці три модуля дають можливість сформулювати детальне уявлення про компетентність організації в управлінні проектами.

На рис. 6 представлено «Модель оцінки компетентності організації в контексті довіри», що засновано на «Інтегруючій моделі» і «Моделі компетентності організації в управлінні проектами і IPMA Delta».

Організації можуть удосконалювати свою компетентність в управлінні проектами за допомогою реалізації програми розвитку компетентності, яка триває протягом року, і відповідає щорічному циклу планування організації. Після закінчення програми приймається рішення про її припинення або засновується план на наступний рік. Програма розвитку компетентності включає чотири стадії:

- ініціація;
- планування;
- розробка і впровадження;
- завершення і визначення майбутнього напрямку для підтримання безперервного розвитку.

Метою стадії ініціації є затвердження нової програми розвитку компетентності або запуск нового циклу програми, що реалізується.

Під час цієї стадії проводиться оцінка поточного стану компетентності організації в управлінні проектами «як є» і створюється єдине бачення бажаного стану «як повинно бути» для кожної з груп компетентності IPMA ОСВ. Результати стадії ініціації: бачення у галузі управління проектами; статут програми; призначення основної команди програми. У ході стадії планування розробляється план програми розвитку компетентності організації. Результати стадії планування: структура програми і статuti проєктів.



Рис. 6 – Модель оцінки компетентності організації в контексті довіри

Метою стадії розробки і впровадження є отримання бажаних результатів через реалізацію ППП за допомогою оцінки IPMA Delta і сертифікації, а також методів розвитку компетентності. Ця стадія є найбільш тривалою, тому важливо

постійно відслідковувати прогрес и доводити до відома вищого керівництва інформацію про просування до намічених результатів. Результатом стадії розробки і впровадження є збільшення компетентності організації в управлінні проектами. У ході останньої стадії розвитку компетентності підводиться підсумок за результатами і вигодами програми, та визначається шлях подальшого розвитку. Проводиться організація й підтримка безперервного удосконалення в рамках існуючої моделі. Результатом стадії є збільшення ефективності, результативності та конкурентоспроможності організації.

Формування довіри – одна з стратегічних цілей організації. Для того щоб мати можливість контролювати рівень довіри і виробляти такі управлінські впливи, які підвищують ступінь довіри в організації, необхідно вимірювати значення довіри в динаміці. Для цього у програму розвитку компетентності включається проєкт з формування довіри. У ході цього проєкту за допомогою експертного оцінювання на початку і у кінці кожної зі стадій програми розвитку компетентності проводиться моніторинг рівня довіри. Якщо значення інтегрального індексу довіри, що отримане після проходження чергової зі стадій програми, залишилось на колишньому рівні або збільшилось порівняно з попередньою фазою, то програма буде успішною. Якщо ж інтегральний індекс довіри зменшився, то програма буде невдалою, і, отже, зменшиться підсумкова оцінка компетентності. Керівництву організації у такому випадку необхідно вжити екстрених заходів зі зміцнення довіри – провести спеціально присвячені цьому заходи, які можливо порівняти з заходами зі згуртування команди (team building).

Нехай, траєкторія розвитку компетентності організації в контексті довіри являє собою криву L у тривимірному просторі $Oxyz$, де x – інтегральний індекс довіри; y – час; z – підсумкова оцінка класу компетентності (рис. 7).

На кривій L лежить точка біфуркації M_4 . Точка біфуркації являє собою критичний стан системи, при якому система стає нестійкою відносно флуктуацій і з'являється невизначеність: чи буде стан системи хаотичним чи вона перейде на нову, більш диференційовану і високу ступінь організованості. Найчастіше точка біфуркації має кілька виходів або гілок атрактору. Гілки атрактору характеризують можливі режими роботи, по одному з яких піде процес розвитку або хаотичної деградації. У зв'язку з цим неможливо заздалегідь прогнозувати, який новий атрактор займе організація у своєму розвитку. Відносно динаміки систем управління проектами розвитку організацій атрактору, у більшості випадків, виявляються фрактальними (нечітко окресленими, з елементами розривів).

У точці біфуркації M_4 від кривої L відгалужується крива L_1 . Тоді L' – проєкція кривої L на площину Oyz ; L'' – проєкція кривої L на площину Oxz ; L''' – проєкція кривої L на площину Oxy ; L''''_1 – проєкція кривої L_1 на площину Oxy ; L'_1 – проєкція кривої L_1 на площину Oyz .

Криву L можна розглядати як перетин циліндричних поверхонь P_1 і P_2 , криву L_1 – циліндричних поверхонь Q_1 і Q_2 . Точка біфуркації M_4 належить кривим L і L_1 та, відповідно, чотирьом поверхням P_1 , P_2 , Q_1 і Q_2 . Пряма M_4M_4''' утворюється перетином циліндричних поверхонь P_1 і Q_1 , а пряма M_4M_4' утворюється перетином циліндричних поверхонь P_2 і Q_2 .

Рівняннями кривої L у просторі буде сукупність двох рівнянь:

$$\begin{cases} F_1(x, y) = 0, \\ F_2(y, z) = 0, \end{cases} \quad (21)$$

де $F_1(x, y) = 0$ – рівняння циліндричної поверхні P_1 ,

$F_2(y, z) = 0$ – рівняння циліндричної поверхні P_2 .

Аналогічно, рівняннями кривої L_1 у просторі буде сукупність двох рівнянь:

$$\begin{cases} F_3(x, y) = 0, \\ F_4(y, z) = 0, \end{cases} \quad (22)$$

де $F_3(x, y) = 0$ – рівняння циліндричної поверхні Q_1 ,

$F_4(y, z) = 0$ – рівняння циліндричної поверхні Q_2 .

Перед наближенням до точки біфуркації починає наростати внутрішня нерівновага в організації. Виникають конфлікти, які або знижують довіру, або є креативними і підвищують довіру.

В околі точки біфуркації поведінка проектно-орієнтованої системи специфічна: очікування кризи та падіння або очікування подальшого стабільного зростання. У точці біфуркації траєкторія розвитку компетентності організації розгалужується, порушується зв'язок між компетентністю і довірою та відбувається різка зміна рівня довіри – рівень довіри або збільшується, або різко падає. Якщо рівень довіри збільшується, відповідно збільшується й рівень компетентності та їх стабільне зростання продовжується до завершення програми.

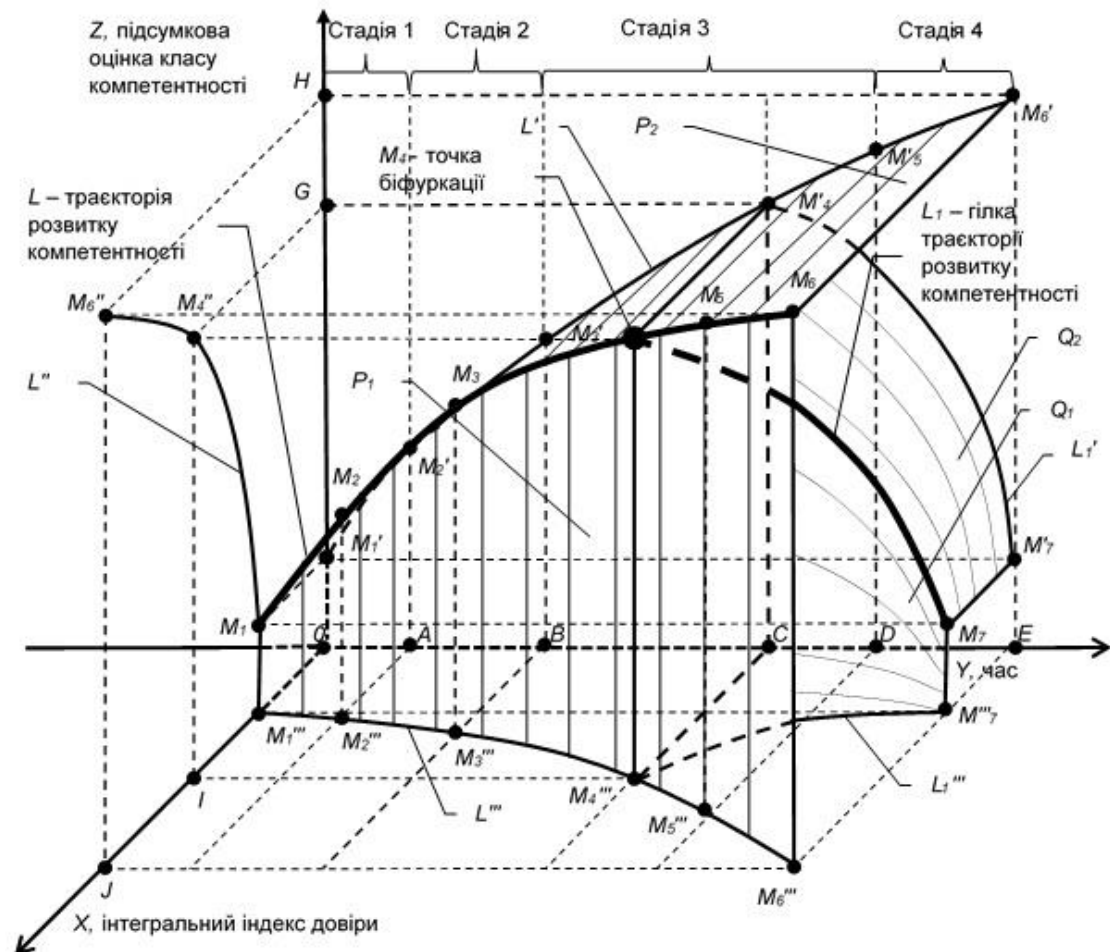


Рис. 7 – Модель програми розвитку компетентності організації в контексті довіри
Ідентифікація критичних точок на траєкторії розвитку компетентності

організації необхідна для підготовки й прийняття рішень про зміну моделей управління або внесення змін у проєкт або програму розвитку.

Таким чином, створення моделей ключових подій поведінки в зоні точок біфуркації дає можливість аналізувати та розробляти доцільні схеми прийняття рішень для підтримки стійкості процесів розвитку організацій у динамічному оточенні.

Основні результати даного розділу опубліковані в роботах автора [1-3, 6-8].

В третьому розділі дисертантом досліджено процеси формування довіри у проєктах розвитку організацій.

Моделювання організації як проєктно-орієнтованої системи (ПОС) дозволяє відобразити її розвиток і функціонування при нелінійних змінах та дає змогу описати проходження точки біфуркації з точки зору перебігу деякого процесу.

Розглянемо концептуальну модель поведінки ПОС в точці біфуркації, яку зображено на рис.8.

Опишемо еволюцію ПОС за допомогою диференціальних рівнянь з параметрами, оскільки для них можливі біфуркації, які призводять до того, що еволюція системи буває непередбачуваною. Нехай стан ПОС характеризується кінцевим набором чисел x_1, x_2, x_3 , де x_1 – роботи проєктів, x_2 – зв'язки проєктів, x_3 – структури проєктів та деяким керуючим параметром μ , де μ – інтегральний індекс довіри. Інтегральний індекс довіри формується з усіх елементів системи, тобто він складається з рівня довіри до організації з боку зовнішнього середовища та рівня довіри співробітників до керівництва. Зміна керуючого параметру μ впливає на змінну \vec{x} .

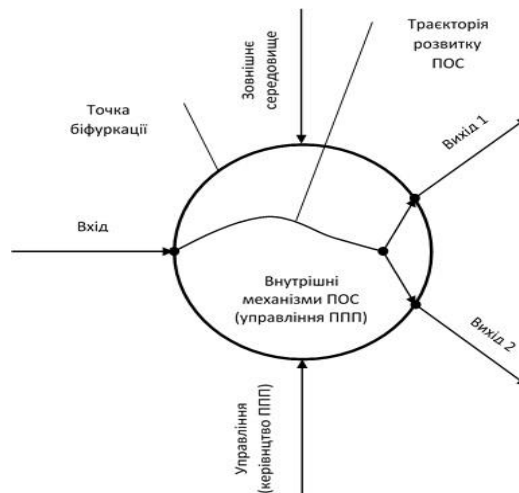


Рис. 8 – Концептуальна модель поведінки ПОС в точці біфуркації

Числа x_1, x_2, x_3 є координатами точки, яка рухається у фазовому просторі або фазовими змінними тривимірного фазового простору. Стан точки, яка рухається у фазовому просторі, визначається двома векторами: вектором $\vec{x} = (x_1, x_2, x_3)$, що задає її геометричне положення, та вектором швидкостей (фазова швидкість)

$$\vec{v} = (v_1, v_2, v_3), \text{ де } v_1 = \frac{dx_1}{dt}, v_2 = \frac{dx_2}{dt}, v_3 = \frac{dx_3}{dt}.$$

Швидкість зміни вектору \bar{x} в часі задається диференціальним рівнянням:

$$\frac{d\bar{x}}{dt} = \vec{f}(\bar{x}, \mu) \quad (23)$$

Стационарна рівновага ПОС описується наступним рівнянням:

$$\frac{d\bar{x}}{dt} = \vec{f}(\bar{x}, \mu) = 0 \quad (24)$$

Стационарним рівноважним станом ПОС, в якому вона перебуває при даному управлінні μ , є рішення $\bar{x} = \bar{x}(\mu)$ рівняння (24) при заданому параметрі μ .

Оскільки ПОС перебуває у стані рівноваги достатньо тривалий час, то необхідно вміти визначати, наскільки стійка ця рівновага. Стійкість означає прагнення системи зберігати свій досягнутий стан, тобто прагнення системи навіть у випадку її слабкого еволюціонування (тобто змінна \bar{x} злегка змінюється в часі) мати значення змінної $\bar{x} = \bar{x}(t)$ близькі до вихідного рівноважного значення $\bar{x}(\mu)$.

Також зі стационарних рівноваг при зміні керуючого параметру μ від значення $\mu < \mu_0$ до значення $\mu > \mu_0$ можуть народжуватися періодичні рівноваги і виникає особливий тип біфуркації, який називається біфуркація народження циклу або біфуркація Андронова-Хопфа, а μ_0 є точкою біфуркації народження циклу. Виникає збудження автоколивань у динаміці системи. Система не може довго знаходитися у стані колишньої стійкої (стационарної) рівноваги та при $\mu > \mu_0$ рівновага вже стає нестійкою. Отже, система переміститься до стійкої періодичної рівноваги – граничного циклу. Біфуркаційна теорема Андронова-Хопфа, описує основний результат, який характеризує зміни поведінки стійкості системи.

Інтегральний індекс довіри було обрано в якості керуючого параметру, тому що довіра є основою ефективної інтеграції та її формування є однією зі стратегічних цілей організації. Оскільки ПОС має періодичне рішення за певних значень параметру (інтегральний індекс довіри), то для моніторингу рівня довіри в організації та розробки заходів щодо його підвищення необхідно вимірювати значення довіри в динаміці. Для цього до програми розвитку організації долучається проєкт із формування довіри.

Для визначення рівня довіри в команді проєкту було використано три групи індикаторів довіри. Перша група це індикатори довіри керівника до підлеглого. Друга індикатори довіри підлеглого до керівника. Третя, індикатори довіри до колеги/співробітника.

Для визначення рівня довіри між малими групами було використано три групи індикаторів довіри, наведені вище, та оцінено кожним з членів трьох малих груп в проміжку від 0 до 1. По кожній малій групі визначено середнє значення по відповідній групі індикаторів. Також визначено середнє значення по всіх індикаторах, що характеризує середній рівень довіри між малими групами.

На основі отриманих даних для аналізу довіри в організації було побудовано когнітивні карти довіри. На рисунках 9-13 наведено когнітивні карти довіри в команді проєкту розвитку організації по фазах життєвого циклу проєкту. Відповідно, на рисунках 14-18 – когнітивні карти довіри між малими групами в проєкті розвитку організації по фазах життєвого циклу проєкту.

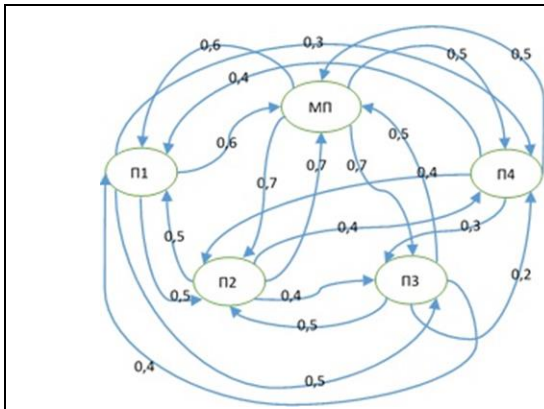


Рис. 9. Початок 1-ї фази «Початок проєкту» (середній рівень довіри – 0,5)

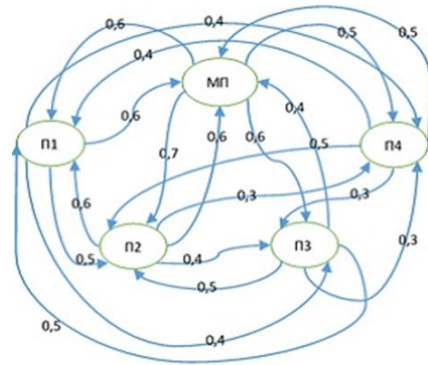


Рис. 10. Початок 2-ї фази «Організація та підготовка» (середній рівень довіри–0,5)

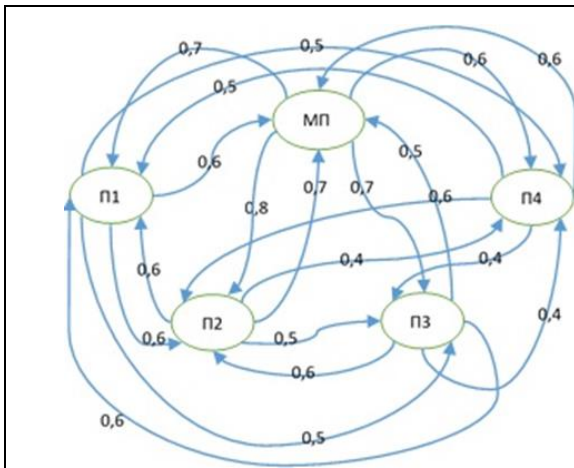


Рис. 11. Початок 3-ї фази «Виконання робіт» (середній рівень довіри – 0,6)

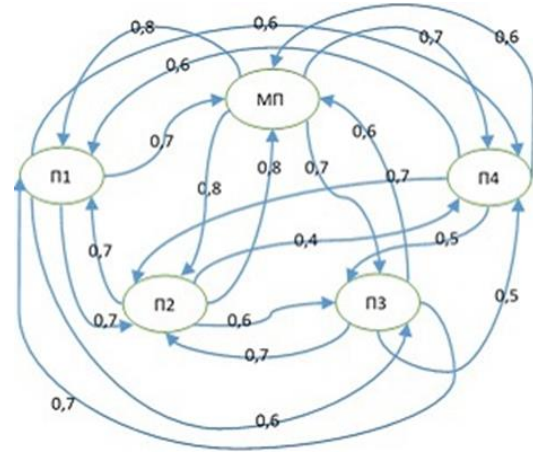


Рис. 12. Початок 4-ї фази «Завершення проєкту» (середній рівень довіри – 0,7)

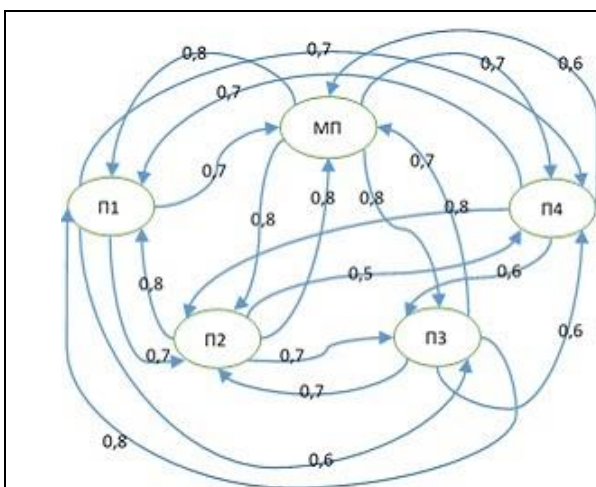
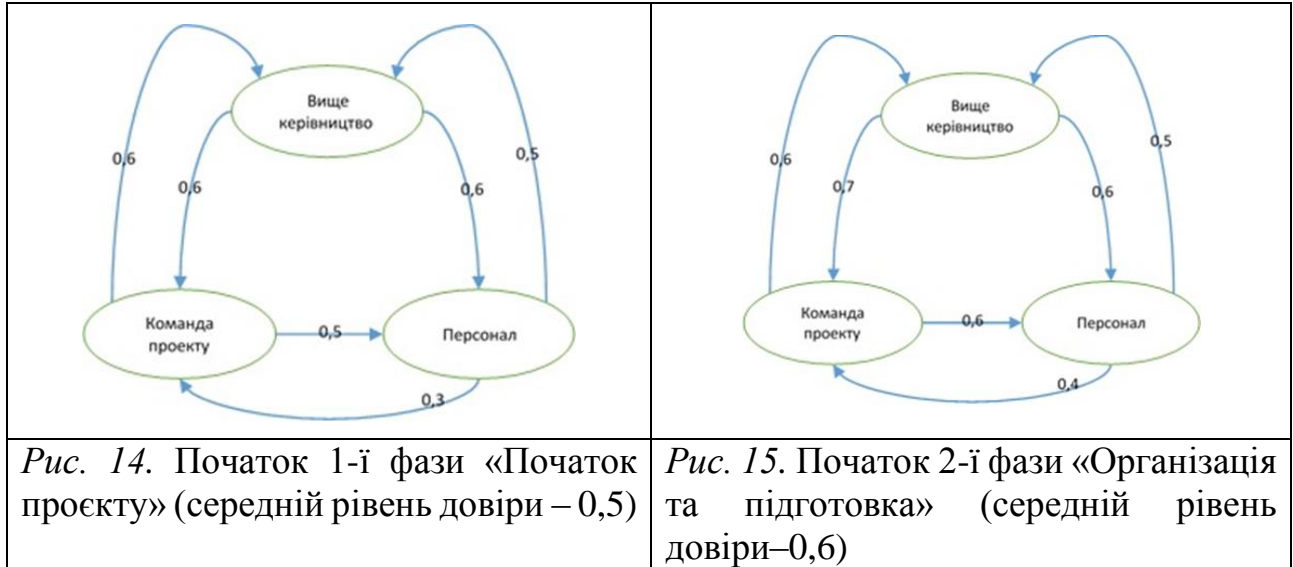
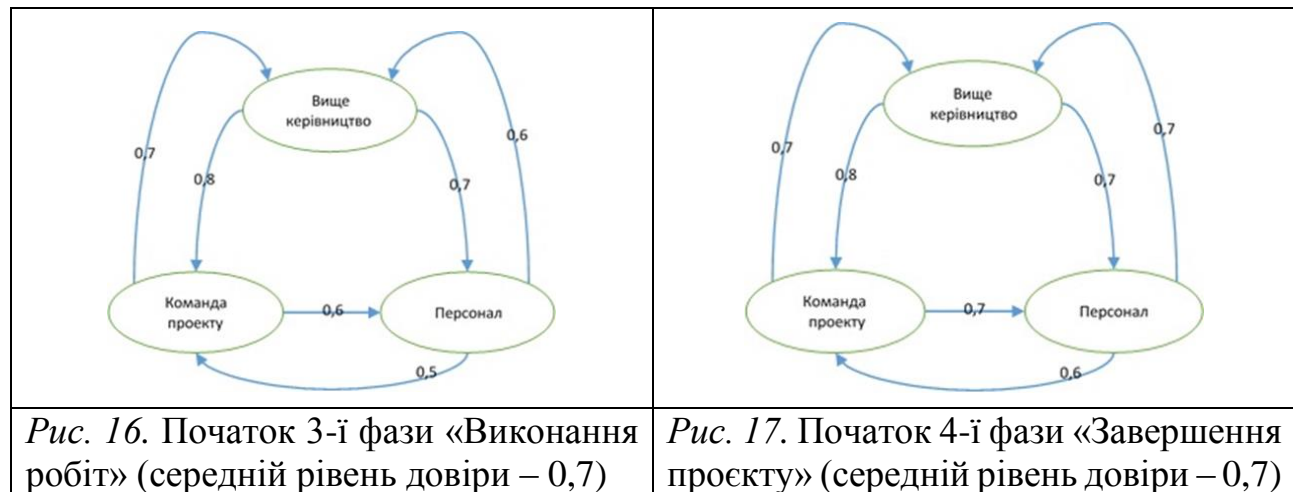


Рис. 13. Кінець проєкту (середній рівень довіри – 0,7)



На картах довіри в команді проекту овалом позначено членів команди проекту, а в середині овалу вказано посаду та/або прізвище працівника: менеджер проекту (МП), працівник 1 (П1), працівник 2 (П2), працівник 3 (П3), працівник 4 (П4). Відповідно, на картах довіри між малими групами овалом позначено малу групу, а в середині овалу вказано назву малої групи.



Дуги показують відношення довіри одного суб'єкта до іншого. Вага кожного відношення визначає рівень довіри одного працівника до іншого або між малими групами (визначається індексом довіри). Значення вказується в проміжку від 0 до 1 (0 – повна відсутність довіри, 1 – абсолютна довіра).



Рис.18. Кінець проекту (середній рівень довіри – 0,7)

Подальший аналіз карт довіри на початку кожної з фаз проекту і своєчасне реагування керівництва дали змогу наприкінці проекту вийти на середній рівень довіри – 0,7 і збільшити рівень довіри між окремими працівниками в команді та між малими групами. Проект розвитку організації виявився успішним завдяки своєчасній реакції керівництва на проблеми з довірою між співробітниками організації.

Основні результати даного розділу опубліковані в роботах автора [4, 5, 9-12].

В четвертому розділі розглядаються результати впровадження моделей та методів довіри. Результати впроваджені у ПрАТ «ХК Київміськбуд» та КНУБА. В розділі наведені контрольні списки та результати експериментальних досліджень.

Основні результати даного розділу опубліковані в роботах автора [1-5, 6-12].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розв'язана актуальна й важлива проблема систем управління проектами на основі довіри при прийнятті проектних рішень.

1. Розглянуто довіру в організаціях як ключовий фактор успіху проектів та програм. Визначено основні категорії довіри у процесах реалізації проектів та програм. Наведено модель життєвого циклу довіри та його оцінки в ході реалізації проектів. Класифіковано довіру по життєвому циклу проекту, сформовано стратегію довіри та створено моделі оцінки довіри до стратегії, організації, процесу, продукту, результатів.

2. Визначено вплив довіри в організації на показники ефективності проектів. Визначено найбільш важливі фактори, що впливають на формування довіри по п'яти компонентах довіри та відповідні їм коефіцієнти довіри. Запропоновано методіку експертного оцінювання, за результатами якої визначаються коефіцієнти довіри.

3. Запропоновано метод розвитку компетентності команди та організації в контексті довіри, що дозволить підвищити ефективність управління й результативність проектів. Створено моделі оцінки та розвитку компетентності в контексті довіри для команди проекту й організації, які дають можливість досліджувати залежність між довірою та компетентністю й формувати рекомендації з розвитку. Побудовано «Модель програми розвитку компетентності організації в контексті довіри», що дозволяє візуалізувати зв'язок між компетентністю та довірою у часі й проводити аналіз поведінки системи в точках біфуркації.

4. Побудовано концептуальну модель поведінки проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації та модель еволюції цієї системи, що дозволяють відобразити і проаналізувати зв'язки та взаємодії між елементами системи та отримати фазовий портрет системи або її фазову траєкторію. Також описано стаціонарну рівновагу системи і її стійку періодичну рівновагу (граничний цикл) з точками біфуркації. Таким чином, створені моделі дають можливість проводити аналіз і розробляти раціональні сценарії прийняття рішень з метою підтримання стійкості процесів розвитку організацій у динамічному оточенні.

5. Розглянуто проект розвитку організації протягом якого проводився моніторинг рівня довіри в організації і побудовано когнітивні карти довіри в

команді проєкту та когнітивні карти довіри між зацікавленими сторонами. Формування та аналіз карт довіри дає змогу побачити слабкі ланки в організації та вжити заходів, щодо їх усунення. Тобто, при зниженні рівня довіри керівництву організації необхідно здійснити екстрені заходи зі зміцнення довіри – провести спеціально присвячені цьому заходи, які можна порівняти із заходами зі згуртування команди. Моніторинг рівня довіри, виявлення проблем в цій галузі та постійна підтримка кредиту довіри співробітників на достатньо високому рівні є одним з головних завдань керівництва, рішення якого забезпечує досягнення успіху проєктів і збільшення конкурентоспроможності організації.

б. Проведений аналіз результатів впровадження моделей та методів управління довірою у проєктах розвитку організацій підтвердив адекватність та ефективність запропонованих моделей та методів управління довірою у проєктах розвитку організацій.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у міжнародних наукових виданнях і тих, що входять до міжнародних наукометричних баз (МНБД):

1. Bushuyev S., Bushuieva V., Lazareva M., Zasukha I. Competence approach in development trust of Agile transformation. Journal of science. Lyon, France. ISSN 3475-3281. №23/2021 pp. 67-74.

Автором запропоновано модель довіри у процесах Agile трансформації. Закордонне видання Євросоюзу.

Статті у наукових фахових виданнях України які входять до наукометричних баз даних

2. Бушуєв, С. Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С. Д. Бушуєв, М.В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2014. – №20. – С. 11-16.

Автором запропоновано основні категорії довіри у процесах реалізації проєктів та програм, модель життєвого циклу довіри та її оцінки в ході реалізації проєктів та програм.

Видання індексовано в МНБД: Index Copernicus, BASE.

3. Лазарева, М. В. Выбор стратегии управления доверием для обеспечения успеха проектов [Текст] / М. В. Лазарева // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2018. - №1 (1110). – С. 166-172.

Фахове видання.

4. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 21. – С. 43-51.

Видання індексовано в МНБД: Index Copernicus, BASE.

5. Лазарева, М. В. Поведінка проєктно-орієнтованої системи в точці біфуркації [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 24. – С. 36-41.

Видання індексовано в МНБД: Index Copernicus, BASE.

6. Лазарева, М. В. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри [Текст] / М. В. Лазарева // Управління розвитком складних систем. – 2016. – № 28. – С. 101-108.

Видання індексовано в МНБД: Index Copernicus, BASE.

Матеріали міжнародних наукових конференцій

7. Лазарева, М. В. Управление доверием на основе модели организационной компетентности [Текст] / М. В. Лазарева, С.Д. Бушуев // Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Розвиток компетентності організації в управлінні проектами, програмами та портфелями проектів»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуев. – К.: КНУБА, 2014. – С. 114-115.
8. Бушуев, С.Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ [Текст] / С.Д. Бушуев, М. В. Лазарева, // Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи»/ Відповідальний за випуск К.В. Кошкін. – Миколаїв: НУК, 2014. – С. 42-45.
9. Лазарева, М. В. Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Компетентнісне управління проектами розвитку в умовах нестабільного оточення»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуев. – К.: КНУБА, 2015. – С. 150-151.
10. Лазарева, М. В. Поведінка проектно-орієнтованої системи в точці біфуркації [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології та взаємодії». – К.: КНУ ім. Шевченка, 2015. – С. 136-138.
11. Лазарева, М. В. Дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Проекти в умовах глобальних загроз, ризиків і викликів»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуев. . – К.: КНУБА, 2016. – С. 140-141.
12. Лазарева, М. В. Развитие стратегической доверия в управлении проектами [Текст] / М. В. Лазарева, // Тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», тема: «Розвиток компетенцій проектного управління в умовах кризи»/ Відповідальний за випуск С.Д. Бушуев. . – К.: КНУБА, 2017. – С. 114-115.

АНОТАЦІЯ

Лазарева М.В. Управління довірою в проектах розвитку організацій. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 «Управління проектами і програмами». – Київський національний університет будівництва і архітектури, МОН України, Київ, 2021.

Досліджено моделі та методи управління довірою у проектах розвитку організацій. Запропоновано метод розвитку компетентності команди та організації в контексті довіри, що дозволить підвищити ефективність управління й результативність проектів. Створено моделі оцінки та розвитку компетентності в контексті довіри для команди проекту й організації, які дають можливість досліджувати залежність між довірою та компетентністю й формувати рекомендації з розвитку. Побудовано «Модель програми розвитку компетентності організації в контексті довіри», що дозволяє візуалізувати зв'язок між компетентністю та довірою у часі й проводити аналіз поведінки системи в точках біфуркації. Побудовано концептуальну модель поведінки ПОС в точці біфуркації та модель еволюції ПОС, що дозволяють відобразити і проаналізувати зв'язки та взаємодії між елементами системи та отримати фазовий портрет системи або її

фазову траєкторію. Також описано стаціонарну рівновагу системи і її стійку періодичну рівновагу (граничний цикл) з точками біфуркації. Таким чином, створені моделі дають можливість проводити аналіз і розробляти раціональні сценарії прийняття рішень з метою підтримання стійкості процесів розвитку організацій у динамічному оточенні. Розглянуто проєкт розвитку організації протягом якого проводився моніторинг рівня довіри в організації і побудовано когнітивні карти довіри в команді проєкту та когнітивні карти довіри між зацікавленими сторонами. Формування та аналіз карт довіри дає змогу побачити слабкі ланки в організації та вжити заходів, щодо їх усунення. Тобто, при зниженні рівня довіри керівництву організації необхідно здійснити екстрені заходи зі зміцнення довіри – провести спеціально присвячені цьому заходи, які можна порівняти із заходами зі згуртування команди. Моніторинг рівня довіри, виявлення проблем в цій галузі та постійна підтримка кредиту довіри співробітників на достатньо високому рівні є одним з головних завдань керівництва, рішення якого забезпечує досягнення успіху проєктів і збільшення конкурентоспроможності організації. Практична реалізація розроблених автором моделей та методів управління довірою у проєктах розвитку організацій: апробація та впровадження розроблених моделей і методів реалізована і виконана в рамках науково-дослідних робіт кафедри управління проєктами Київського національного університету будівництва і архітектури та у ПрАТ «ХК Київміськбуд».

Ключові слова: управління довірою; когнітивні моделі; формування довіри; успіх проєктів.

ABSTRACT

Lazareva M.V. Trust management in organizational development projects. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for a scientific degree of the candidate of technical sciences in specialty 05.13.22 "Management of projects and programs". - Kyiv National University of Construction and Architecture, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

Models and methods of trust management in organizational development projects are studied. A method for developing the competence of the team and the organization in the context of trust is proposed, which will increase the efficiency of management and effectiveness of projects. Competency assessment and development models have been developed in the context of trust for the project team and the organization, which provide an opportunity to explore the relationship between trust and competence and make development recommendations. The "Model of the program of competence development of the organization in the context of trust" is built, which allows to visualize the relationship between competence and trust in time and to analyze the behavior of the system at bifurcation points. A conceptual model of PIC behavior at the bifurcation point and a model of PIC evolution are constructed, which allow to display and analyze connections and interactions between system elements and to obtain a phase portrait of the system or its phase trajectory. The steady state equilibrium of the system and its stable periodic equilibrium (limit cycle) with bifurcation points are also described. Thus, the created models provide an opportunity to analyze and develop rational decision-making scenarios in order to maintain the sustainability of organizational development processes in a dynamic environment. The organizational development project was considered, during which the level of trust in the organization was monitored and cognitive trust cards

in the project team and cognitive trust cards between stakeholders were built. The formation and analysis of trust cards allows you to see the weaknesses in the organization and take measures to eliminate them. That is, when the level of trust in the organization's management decreases, it is necessary to take emergency measures to strengthen trust - to carry out specially dedicated measures that can be compared with measures to unite the team. Monitoring the level of trust, identifying problems in this area and constant support of credit of employees at a sufficiently high level is one of the main tasks of management, the solution of which ensures the success of projects and increase the competitiveness of the organization. Practical implementation of the models and methods of trust management developed by the author in organizational development projects. Approbation and implementation of the developed models and methods is implemented and performed within the research works of the Department of Project Management of Kyiv National University of Construction and Architecture and Kyivmiskbud.

Keywords: trust management; cognitive models; building trust; success of projects.

Підписано до друку 29.09.2021 р. Зам. № 959.
Формат 60x84 1/16. Папір офсетний. Друк – цифровий.
Наклад 100 прим. Ум. друк. арк. 0,9.
Друк ЦП «КОМПРИНТ». Свідоцтво ДК №4131 від 04.08.2011 р.
м. Київ, вул. Предславинська, 28
095-941-84-99, 067-209-54-30
email: komprint@ukr.net