

as a tool to diagnose the financial stability of the bank]. Visnyk NBU, no. 5 (2008): 18-23.

Prymostka, L. O., Chub, P. M., and Karcheva, H. T. *Upravlinnia bankivskymy ryzykamy* [Management of banking risks]. Kyiv: KNEU, 2009.

Simanovskiy, A. Yu. "Perspektivy bankovskogo regulirovaniia: ot delnye aspekty" [Prospects for banking regulation: some aspects]. *Dengi i kredit*, no. 7 (2009): 23-25.

Skasko, O. I., Smovzhenko, T. S., and Mohylnytska, M. P. *Bankivskiy nahliad* [Bank supervision]. Kyiv: UBS NBU, 2011.

Simanovskiy, A. Yu. "Krizis i reforma regulirovaniia: ot delnye aspekty" [Crisis and regulatory reform: some aspects]. *Dengi i kredit*, no. 12 (2010): 7-15.

Yepifanov, A. O., Vasylieva, T. A., and Kozmenko, S. M. "Upravlinnia ryzykamy bazovykh bankivskiykh operatsii" [Risk management basic banking transactions]. In *Upravlinnia ryzykamy bankiv*. Sumy: UABS NBU, 2012.

УДК 336.71

ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ З УПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В БАНКІВСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

© 2014 ЧМУТОВА І. М., МАКСІМОВА М. В.

УДК 336.71

Чмутова І. М., Максимова М. В. Формування проектної команди з упровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність

Визначено послідовність та зміст етапів формування проектної команди з упровадження фінансового контролінгу в діяльність банку. Запропоновано процедуру визначення якісного складу команди, яка полягає у відборі кандидатів на основі оцінки за правилами нечіткого логічного висновку трьох груп компетентностей: особистісних (ініціативність, комунікабельність, креативність, цілеспрямованість, відповідальність); загальноуправлінських (здатність працювати в команді, уміння управляти конфліктами, здатність до керівництва, уміння стратегічно мислити, уміння планувати роботу в команді (розподіляти права та обов'язки, координувати роботу)); спеціальних управлінських (уміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності, наявність аналітичних здібностей, спроможність оволодіти новими напрямками і методами роботи та використовувати їх, навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації, наявність спеціальних знань (теоретичні основи, рекомендації сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо впровадження контролінгу)).

Ключові слова: фінансовий контролінг у банку, впровадження контролінгу, проектні команди, етапи формування команди, компетентність кандидата до проектної команди.

Табл.: 2. **Бібл.:** 25.

Чмутова Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: irinabank@mail.ru

Максимова Марина Валеріївна – аспірант, кафедра банківської справи, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: marinasechka@mail.ru

УДК 336.71

UDC 336.71

Чмутова І. М., Максимова М. В. Формирование проектной команды по внедрению финансового контроллинга в банковскую деятельность

Определена последовательность и содержание этапов формирования проектной команды внедрения финансового контроллинга в банковскую деятельность. Предложена процедура определения качественного состава команды, которая предусматривает выбор кандидатов с использованием правил нечеткого логического вывода для оценки трех групп компетентностей: личностных (инициативность, коммуникабельность, креативность, целенаправленность, ответственность); общеуправленческих (способность работать в команде, умение управлять конфликтами, способность руководить, умение стратегически мыслить, умение планировать работу в команде (распределять права и обязанности, координировать работу)); специальных управленческих (умение обосновывать и принимать решения в условиях неопределенности и динамичности, наличие аналитических способностей, возможность овладеть новыми направлениями и методами работы и использовать их, навыки и умения формировать обоснованные рекомендации, наличие специальных знаний (теоретические основы, рекомендации современной науки относительно внедрения контроллинга)).

Ключевые слова: финансовый контроллинг в банке, внедрение контроллинга, проектные команды, этапы формирования команды, компетентность кандидата проектной команды.

Табл.: 2. **Библ.:** 25.

Чмутова Ирина Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра банковского дела, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: irinabank@mail.ru

Максимова Марина Валерьевна – аспирант, кафедра банковского дела, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: marinasechka@mail.ru

Chmutova I. M., Maksimova M. V. Formation of the Project Team on Introduction of Financial Controlling into Banking Activity

The article identifies order and content of stages of formation of the project team of introduction of financial controlling into banking activity. It offers a procedure of identification of the qualitative team composition, which envisages selection of candidates with the use of rules of fuzzy logical conclusion for assessing three groups of competences: personal (initiative, communication ability, creative ability, purposefulness and responsibility); common managerial (ability to work in a team, ability to manage conflicts, ability to manage, strategic thinking ability, ability to plan team work and distribute rights and obligations and co-ordinate work); special managerial (ability to justify and make decisions under conditions of uncertainty and dynamism, analytical abilities, ability to master new directions and methods of work and use them, skills and ability to form justified recommendations, special knowledge – theoretical grounds and recommendations of modern science with respect to introduction of controlling).

Key words: financial controlling in a bank, introduction of controlling, project teams, stages of team formation, competence of a project team candidate.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 25.

Chmutova Iryna M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: irinabank@mail.ru

Maksimova Maryna V. – Postgraduate Student, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: marinasechka@mail.ru

Впровадження фінансового контролінгу у діяльність банку через значну кількість етапів цього процесу та недостатній вітчизняний досвід у цій галузі потребує вагомих витрат і значних зусиль з боку співробітників, тому виникає потреба в об'єднанні їх інтелектуальних та творчих можливостей. Однією з форм такого об'єднання є створення проектних команд. Завдяки командній роботі підвищується ймовірність виконання складних цілей та завдань. При цьому необхідною передумовою успішного функціонування команди є підбір до її складу кваліфікованого персоналу. Дотримання такої умови можливе лише за умови оцінки рівня компетентності кандидата, оскільки саме вона дозволяє визначити здатність працівника до виконання покладених на нього професійних обов'язків. Таким чином, створення команди є актуальним і важливим питанням у контексті підвищення результативності процесу впровадження фінансового контролінгу в практичну діяльність.

Дослідженням теоретичних і практичних питань формування команди займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти як М. Армстронг, Дж. Н. Ньюстрем, К. Девіс, Е. Котилевська, Т. Сівашенко, О. Скібіцький, Т. Хохлова, О. Шенкаренко, Д. Янkelович та інші. Проте, незважаючи на ґрунтовні наукові доробки в даному напрямку, серед науковців і спеціалістів-практиків немає узгодженості щодо визначення критеріїв відбору персоналу до складу команди.

Метою статті є розробка процедури формування проектної команди з впровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність на основі обґрунтування критеріїв оцінки та відбору кандидатів.

У загальному сенсі під командною формою організації роботи розуміється об'єднання певної групи професійних працівників в автономний самокерований колектив з метою оперативного й якісного вирішення завдань. Поставлене для команди завдання може мати різний часовий характер залежно від специфіки та умов основної сфери діяльності організації. Це може бути як разова робота, так і постійна діяльність з певними циклами операцій. Ефект команди, її суспільне визнання приходить після тривалої спільної роботи та реально досягнутих успіхів [18].

За визначенням М. Армстронга: «Команда – це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, людей, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці і відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність» [2, с. 46].

Т. Ю. Базаров дає таку розгорнуту характеристику команд: «Для цього типу груп характерним є відкрите обговорення проблем, хороша циркуляція інформації. Діяльність орієнтована на вирішення завдань, цілі змінюються в міру необхідності. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів: відповідні співробітники і відповідні ресурси об'єднуються заради максимально швидкого й якісного виконання завдання, терміни та етапи його вирішення постійно контролюються» [4].

Виходячи з результатів аналізу існуючих точок зору, можна дійти висновку, що процес формування команди слід розглядати як створення єдиного цілісного колективу, здатного ефективно досягати основних цілей проекту. При цьому це досить складний процес, який представляє собою комбінацію певних етапів. Узагальнення наукової та ділової літератури дає підстави стверджувати, що є деякі розбіжності у розумінні їх змісту та кількості. Основні етапи створення команди представлено в *табл. 1*.

Першим етапом формування команди є визначення основної мети та завдань, які встановлюються перед командою (стосовно питань, що розглядаються, основна мета – це впровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність).

Наступним етапом, який розглядається переважно більшістю авторів, є процес групування та визначення якісного і кількісного складу команди. Це найбільш відповідальний етап, оскільки від рівня кваліфікації персоналу залежить успішність виконання поставлених перед ними завдань. Особливостями третього етапу – функціонування команди є: досягнення синергійного ефекту від командної роботи, максимальна згуртованість колективу, налагоджений процес взаємодії в процесі виконання покладених на персонал завдань, чітке підпорядкування лідеру команди. При цьому тривалість цього етапу залежить від складності запропонованого проекту. Завершальним етапом є трансформація команди або її розформування. Оскільки впровадження фінансового контролінгу у діяльність банку передбачає подальше формування служби контролінгу як окремої структурної одиниці, доцільним є реформування команди. З погляду зменшення витрат це є більш доцільним, ніж розформування команди, члени якої мають необхідні компетентності. При формуванні команди необхідно враховувати багато факторів, наприклад: готовність менеджменту до делегування повноважень та відповідальності; досвід роботи з командами або в командах; відбір членів команди; специфіка діяльності; система мотивації в банківській установі.

Важливим є питання щодо визначення кількості членів команди. При залученні 20 – 25 осіб досить складно розв'язувати організаційні питання: узгоджувати час і місце збору групи, координувати дії та контролювати результати. Практичний досвід, показує, що команди чисельністю 8 – 10 осіб більш мобільні, мають тісний внутрішній зв'язок і досягають вагомих результатів [14].

На думку автора [13], успішні команди, як правило, функціонують в таких умовах: в команді перебуває не більше 10 осіб; члени команди висловлюють бажання працювати в команді; працюють повний робочий день; є частиною організаційної культури, яка заохочує співпрацю і довіру; члени команди підпорядковуються керівникові проекту; в команді є фахівці різних сфер функціонування організації; проект являє собою цікаву задачу; члени команди зібрані в одному місці, так, щоб вони легко обговорювали всі проблеми, пов'язані з роботою.

Трен'єв В. М. стверджує, що найоптимальніша чисельність команди – 5-7 осіб. Надмірне збільшення розміру команди призводить до виникнення деяких складностей: відносини між окремими членами стають менш близькими і довірчими; ускладнюється процес інформування та прийняття відповідних рішень; зростає ймовірність розколу команди на окремі угруповання, які мають суттєві розбіжності у поглядах на ситуацію та на вирішення поточних питань; виникнення конфліктних ситуацій [19].

І. Салас, Р. Берд і С. Таненбаум у своїх працях називають командою невелику кількість осіб (найчастіше 5 – 7, рідше до 15 – 20), які поділяють мету, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності і взаємовизначають приналежність свою та партнерів до цієї групи [6]. Крім того, вони вказують, що члени команди мають взаємодоповнюючі навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі.

Етапи формування команди

№ п/п	Автор	Етапи формування команди
1	Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В. [17]	1. Зародження команди (передумовою є виникнення важливого складного завдання або відокремлення нової сфери діяльності, стосовно чого приймається офіційне рішення). 2. Формування команди, визначення кількісного та якісного складу. 3. Адаптація колективу команди. 4. Стабілізація колективу команди (усвідомлення спільної мети, здійснення вибору методу командної роботи та рольовий розподіл). 5. Функціонування команди (досягається синергійний ефект від командної роботи).
2	Ньюстрем Дж. Н., Девіс К. [15]	1. Формування (обмін інформацією, визначення завдань команди). 2. Бурління (виникнення конкуренції в групі, можлива зміна лідера команди). 3. Нормування (встановлення рівноваги та початок руху до виконання поставленої мети). 4. Функціонування (досягнення ефективної роботи з метою виконання поставлених завдань). 5. Зміни або розформування.
3	Янкелович Д. [25]	1. Старт. 2. Стан невизначеності. 3. Орієнтація на лідера. 4. Чітко структурована команда. 5. Робоча команда, яка має здатність до самоуправління
4	Котилевська Е. С. [10]	1. Визначення конкретних завдань, визначення норм, структуризація, визначення лідерства, формування системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, надання команді ресурсів, формування системи мотивації, визначення відповідальності. 2. Планування командою своєї діяльності, реалізація управлінських рішень, вирішення конфліктних ситуацій, підтримка відносин. 3. Оцінка ефективності команди, уточнення завдань, додавання ресурсів, виявлення напрямів і розробка заходів щодо підвищення, зміна, ротація, навчання членів команди
5	Хохлова Т. П. [20]	1. Встановлення загальних цілей, планування сумісної роботи. 2. Налаштування сумісних зовнішніх та внутрішніх комунікацій. 3. Стимулювання командних досягнень. 4. Принципи самостійності та ініціативності. 5. Формування командної культури та ідеології. 6. Моніторинг командних процесів
6	Аширов Д. А. [3]	1. Адаптація (взаємне інформування та аналіз завдань). 2. Групування (об'єднання груп за інтересами). 3. Кооперація (усвідомлення бажання працювати, поява елементів солідарності та цілісності в команді). 4. Нормування діяльності (розробка принципів групової взаємодії). 5. Функціонування. 6. Розформування
7	Дем'яненко Н. В., Шевченко О. П. [7]	1. Формування. 2. Збентеження (високий ступінь внутрішніх протиріч). 3. Нормалізація. 4. Виконання. 5. Розпуск

Оскільки впровадження фінансового контролінгу в практичну діяльність банку є достатньо складним процесом, і з урахуванням думки дослідників [9, 12, 16, 22] будемо вважати, що оптимальна чисельність команди складатиме 10 осіб.

При відборі команди проекту необхідно враховувати певні критерії. Так, автор [14] з метою визначення компетентності претендентів у члени робочої групи пропонує використовувати наступні: стаж роботи за професією; обґрунтованість думки; наявність та шляхи підвищення власного рівня професійної кваліфікації.

На думку Кулешова М. М. [12], найбільш вагомими факторами і критеріями, які підлягають урахуванню при відборі кандидата, є: професіоналізм і компетентність (освітній рівень і досвід роботи, рівень професійної підготовки, самостійність у прийнятті рішень, вміння аргументувати свою позицію, відстоювати її); мотивація праці (інтерес до професійних проблем і творчої праці, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, прагнення до розширення кругозору, готовність до соціальних конфліктів в інтересах підлеглих і справи, готовність до обґрунтованого ризику); особистісні якості і потенційні можливості (уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, високий рівень інтелігентності, наявність організаторських здібностей, нервово-психологічна та емоційна стійкість).

Дослідник [16] вважає, що при оцінці майбутнього працівника необхідно враховувати такі складові: професійно-кваліфікаційний рівень (освіта, стаж роботи за спеціальніс-

тю, активність набуття професії і підвищення професійної майстерності); ділові якості (компетентність, здатність чітко планувати та організувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціативність, спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі, працездатність та комунікабельність); складність роботи (характер робіт, що визначають зміст праці, різноманітність і комплексність робіт, самостійність виконання робіт, масштаб і складність керівництва, відповідальність); конкретно досягнутий результат.

Оцінку кандидатів, на думку автора [21], доцільно здійснювати за такими критеріями: фізіологічно-віковими особливостями (стать, вік, зовнішній вигляд, стан здоров'я, працездатність); соціально-культурними (освіта, сімейний стан, місце проживання, релігійні погляди, політичні переконання); організаційними (лідерські якості, здатність до керівництва, організованість, дисциплінованість та самоконтроль, впорядкованість дій, інформаційні зв'язки та контакти, ініціативність, цілеспрямованість тощо); професійно-діловими (стаж роботи, професійні знання, здатність до глибокого аналізу ситуації, що склалася, готовність до ризику, відповідальність, стратегічне мислення, наполегливість).

Позитивною є практика європейських країн щодо врахування таких характеристик: інтелектуальних (єрудованість, кмітливість тощо); творчих (креативність, творче мислення, новаторство, відчуття потреби в змінах тощо); психологічних (темперамент, стресостійкість, емоційність, рівноваженість, виваженість дій, незалежність, комуні-

кабельність, надійність, рівень реагування на критику як вищого керівництва, так і колег). Враховуючи зарубіжний досвід, досить велику увагу сьогодні звертають на оцінювання власне конфліктності керівника і його вміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій у колективі та вирішувати їх [1].

Автори [23] зазначають, що оцінку кандидатів слід здійснювати за такими параметрами: професійна підготовка (освіта, участь у системі без перервного підвищення кваліфікації, професійна майстерність, стаж роботи за фахом, володіння інформацією про стан розвитку галузі; особисті якості (працездатність, дисциплінованість, ініціативність, відповідальність, самостійність); ділові якості (професійна компетентність, високий рівень організації роботи (без нагадувань і примусу), контактність та вміння ефективно працювати, здатність до прийняття нових ідей і неординарних рішень, якість виконуваних робіт).

Формування команди, як правило, відбувається з урахуванням таких характеристик, як досвід, знання та технічна кваліфікація, яка необхідна для реалізації проекту. Однак слід також враховувати найменш очевидні фактори здатність вирішувати проблеми; наявність необхідних спеціалістів, довіра, політичні зв'язки, честолюбство, ініціативність та енергійність [13].

Також пропонується в якості критеріїв відбору кандидатів використовувати наступні: рівень знань та навички роботи з персональним комп'ютером; стаж роботи; комунікабельність; ініціативність; наявність лідерських якостей; високий рівень відповідальності; здатність самостійно приймати рішення; стресостійкість; навички ділового спілкування; організаторські здібності; здатність працювати в команді; цілеспрямованість; творчий підхід; старанність та здатність до навчання [22].

На думку дослідників [9], з метою оцінки управлінського персоналу необхідно використовувати такі критерії: глобальне та системне мислення, здатність передбачення, здатність вирішувати проблеми, безпека відносин, здатність переконувати, прагнення до нововведень та навчання, вирішення конфліктних ситуацій, здатність самостійно приймати управлінські рішення, ініціативність, витривалість у роботі, організаторські здібності, відповідальність, сила переконання, авторитет та поведінка керівника, рівень освіти, зарубіжний досвід роботи.

Таким чином, за результатами узагальнення існуючих точок зору [1, 9, 12, 13, 14, 16, 21, 22, 23] можна стверджувати, що при вирішенні задачі оцінки персоналу та підбору кадрів з мінімальними витратами потрібно розраховувати ступінь компетентності претендентів. Оскільки компетентність визначається як здатність особи ефективно виконувати посадові обов'язки, здійснювати професійну діяльність, вихідною характеристикою для відбору персоналу є саме компетентність. Однак компетентності визначаються відповідними посадами та цілями проекту, для різних посад або проектів вони будуть різними. Пропонується виділити три групи компетентностей, характерних саме для колективу команди з впровадження фінансового контролінгу: особистісні (ініціативність, комунікабельність, креативність, цілеспрямованість, відповідальність); загально-управлінські (здатність працювати в команді, вміння управляти конфліктами, здатність до керівництва, уміння стратегічно мислити, вміння планувати роботу в команді) та спеціальні управлінські (уміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та дина-

мічності, наявність аналітичних здібностей, спроможність оволодіти новими напрямками і методами роботи та використовувати їх у роботі, навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації, наявність спеціальних знань (теоретичні основи, рекомендації сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо впровадження контролінгу)).

При цьому виникає проблема отримання кількісної оцінки компетентностей, оскільки відповідність їм кандидатів здійснюється шляхом аналізу анкет, тестів та проведення співбесід. З цієї метою доцільно застосовувати інструментарій з використанням правил нечіткого висновку. Це дозволить подолати такі проблеми, як багатокритеріальні задачі оцінки компетентностей, неповноту необхідної для цієї задачі інформації, відсутність методики кількісного вимірювання як окремої компетентності, так і їх сукупності [5].

На практиці реалізація процедури побудови загального нечіткого висновку відбувається наступним чином: постановка завдання та визначення вхідних і вихідних параметрів моделі (основна мета – відбір найкращого претендента в команду; вхідні параметри – критерії, які подані в таблиці 2; вихідні параметри – особистісні, загально-управлінські та спеціальні управлінські компетентності). При цьому оцінка зазначених критеріїв переводиться в бальні оцінки з використанням експертного методу на основі безпосередньої оцінки [11]. Сутність методу полягає в тому, що діапазон змінної, за якою здійснюється порівняння кандидатів, поділяється на декілька інтервалів, кожному з яких присвоюється конкретний бал за обраною шкалою (від 0 до 10). Тобто кожному кандидату за кожним критерієм приписується конкретний бал відповідно до значущості (важливості) значень критерію.

Наступним кроком є формування лінгвістичних термномножин. Лінгвістичні змінні призначені в основному для систематичної характеристики складних чи погано визначених явищ. Відмовляючись від використання кількісних змінних і спираючись на словесні описи типу тих, якими оперує людина, набувається здатність аналізувати складні системи, які недоступні звичайному математичному аналізу.

Результати побудови лінгвістичних змінних та значення шкал оцінки кандидатів наведені в *табл. 2*. На основі цього будуються функції належності за кожним критерієм та вихідною змінною.

Наступний етап передбачає формування правил нечіткого логічного висновку. Механізм нечіткого висновку спирається на базу знань, що формується фахівцями предметної області у вигляді сукупності нечітких предикативних правил [24]:

П1: якщо $x \in A_1$, то $y \in B_1$;

П2: якщо $x \in A_2$, то $y \in B_2$;

Пn: якщо $x \in A_n$, то $y \in B_n$,

де x – вхідна змінна; y – змінна висновку, A і B – функції належності, визначені відповідно на x та y .

Спираючись на визначені критерії оцінки кандидатів та побудовані функції приналежності, формуються правила відповідності між критеріями та результативною змінною. Результатом є отримання кількісної оцінки особистісних, загально-управлінських і спеціальних управлінських компетентностей. При цьому з метою одержання більш узагальненого результату пропонується розрахувати показник рівня компетентності як середнє арифметичне значення особистісних, загально-управлінських і спеціальних управлінських компетентностей.

Визначення лінгвістичних змінних для критеріїв відбору кандидатів у команду впровадження фінансового контролінгу в діяльність банку

№		Назва критерію	Лінгвістичні змінні	Шкала	Функції належності
1	Особистісні компетентності	ініціативність	Низький рівень	0 – 5	$\mu(x) = zmf(0,463; 5)$
			Допустимий рівень	понад 5	$\mu(x) = gaussmf(2,15; 7,559)$
			Високий рівень	понад 8	$\mu(x) = smf(7,34; 8,86)$
2		комунікабельність	Низький рівень	0 – 3	$\mu(x) = zmf(1,78; 3)$
			Допустимий рівень	понад 3	$\mu(x) = gaussmf(0,905; 4,98)$
			Високий рівень	понад 6	$\mu(x) = smf(6,07; 9,7)$
3		креативність	Низький рівень	0 – 3	$\mu(x) = zmf(1,78; 3)$
			Допустимий рівень	понад 3	$\mu(x) = gaussmf(0,905; 4,98)$
			Високий рівень	понад 6	$\mu(x) = smf(6,07; 9,7)$
4		цілеспрямованість	Низький рівень	0 – 3	$\mu(x) = zmf(1,78; 3)$
			Допустимий рівень	понад 3	$\mu(x) = gaussmf(0,905; 4,98)$
			Високий рівень	понад 6	$\mu(x) = smf(6,07; 9,7)$
5		відповідальність	Низький рівень	0 – 6	$\mu(x) = zmf(0,4; 5,992)$
			Допустимий рівень	понад 6	$\mu(x) = gaussmf(1,07; 6,029)$
			Високий рівень	понад 9	$\mu(x) = smf(6,32; 9,008)$
6	Загально-управлінські компетентності	здатність працювати в команді	Низький рівень	0 – 5	$\mu(x) = zmf(0,463; 5)$
			Допустимий рівень	понад 5	$\mu(x) = gaussmf(2,15; 7,559)$
			Високий рівень	понад 8	$\mu(x) = smf(7,34; 8,86)$
7		уміння управляти конфліктами	Низький рівень	0 – 3	$\mu(x) = zmf(1,78; 3)$
			Допустимий рівень	понад 3	$\mu(x) = gaussmf(0,905; 4,98)$
			Високий рівень	понад 6	$\mu(x) = smf(6,07; 9,7)$
8		здатність до керівництва	Низький рівень	0 – 5	$\mu(x) = zmf(0,463; 5)$
			Допустимий рівень	понад 5	$\mu(x) = gaussmf(2,15; 7,559)$
			Високий рівень	понад 8	$\mu(x) = smf(7,34; 8,86)$
9		уміння стратегічно мислити	Низький рівень	0 – 3	$\mu(x) = zmf(1,78; 3)$
			Допустимий рівень	понад 3	$\mu(x) = gaussmf(0,905; 4,98)$
			Високий рівень	понад 6	$\mu(x) = smf(6,07; 9,7)$
10		уміння планувати роботу в команді (розподіляти права та обов'язки, координувати роботу)	Низький рівень	0 – 6	$\mu(x) = zmf(0,4; 5,992)$
			Допустимий рівень	понад 6	$\mu(x) = gaussmf(1,07; 6,029)$
			Високий рівень	понад 9	$\mu(x) = smf(6,32; 9,008)$
11	Спеціальні управлінські компетентності	уміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності	Низький рівень	0 – 5	$\mu(x) = zmf(0,463; 5)$
			Допустимий рівень	понад 5	$\mu(x) = gaussmf(2,15; 7,559)$
			Високий рівень	понад 8	$\mu(x) = smf(7,34; 8,86)$
12		наявність аналітичних здібностей	Низький рівень	0 – 3	$\mu(x) = zmf(1,78; 3)$
			Допустимий рівень	понад 3	$\mu(x) = gaussmf(0,905; 4,98)$
			Високий рівень	понад 6	$\mu(x) = smf(6,07; 9,7)$
13		спроможність оволодіти новими напрямками і методами роботи та використовувати їх у роботі	Низький рівень	0 – 3	$\mu(x) = zmf(1,78; 3)$
			Допустимий рівень	понад 3	$\mu(x) = gaussmf(0,905; 4,98)$
			Високий рівень	понад 6	$\mu(x) = smf(6,07; 9,7)$
14.		навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації	Низький рівень	0 – 3	$\mu(x) = zmf(1,78; 3)$
			Допустимий рівень	понад 3	$\mu(x) = gaussmf(0,905; 4,98)$
			Високий рівень	понад 6	$\mu(x) = smf(6,07; 9,7)$
15		наявність спеціальних знань (теоретичні основи, рекомендації сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо впровадження контролінгу)	Низький рівень	0 – 6	$\mu(x) = zmf(0,4; 5,992)$
			Допустимий рівень	понад 6	$\mu(x) = gaussmf(1,07; 6,029)$
			Високий рівень	понад 9	$\mu(x) = smf(6,32; 9,008)$

Таким чином, на основі систематизації та аналізу наукової літератури визначено послідовність та зміст етапів формування проектної команди з впровадження фінансового контролінгу у діяльність банку. Запропоновано процедуру визначення якісного складу команди, яка полягає у відборі кандидатів з урахуванням оцінки трьох груп компетентностей: особистісних (ініціативність, комунікабельність, креативність, цілеспрямованість, відповідальність); загально-управлінських (здатність працювати в команді, вміння управляти конфліктами, здатність до керівництва, вміння стратегічно мислити, вміння планувати роботу в команді (розподіляти права та обов'язки, координувати роботу)); спеціальних управлінських (вміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності, наявність аналітичних здібностей, спроможність оволодіти новими напрямками і методами роботи та використовувати їх, навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації, наявність спеціальних знань (теоретичні основи, рекомендації сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо впровадження контролінгу)). При цьому застосування інструментарію нечіткого логічного висновку дозволить найбільш ефективно сформувати команду з урахуванням кількісної оцінки рівня компетентності кожного кандидата.

Подальші дослідження можуть бути пов'язані з оцінкою ефективності роботи команди з впровадження фінансового контролінгу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрюшків Б. Економічна модель виникнення організацій-збудників конфліктності на підприємстві / Б. Андрюшків, І. Сівчук, Р. Шерстюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Sepid/2011_1/11abmzkr.pdf
2. Армстронг М. Основы менеджмента / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2005. – 512 с.
3. Аширов Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. – М. : Проспект, 2006. – 360 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации : учеб. пособ. / Т. Ю. Базаров. – М. : Просвещение, 1996. – 387 с.
5. Василевич Л. Ф. Система підтримки кадрових рішень на основі композицій бінарних нечітких відношень / Л. Ф. Василевич, О. Л. Василевич // Економіка, менеджмент, бізнес. – 2012. – № 1(5). – Т. 1. – С. 97 – 104.
6. Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент / Э. Гроув. – М. : Наука, 1996. – 299 с.
7. Демьянченко Н. В. Тимбилдинг как современный метод командного менеджмента организации сферы услуг / Н. В. Демьянченко, О. П. Шевченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2011_2_2.pdf
8. Загорюлько А. В. Чисельні методи у механіці : навч. посіб. – Суми : Вид-во СумДУ, 2008. – 186 с.
9. Климович Л. К. Методы оценки персонала / Л. К. Климович, Е. В. Ермольчик // Вестник ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2003. – № 2. – С. 52 – 60.
10. Котилевська Е. С. Етапи формування та розвитку управлінських команд [Електронний ресурс] / Е. С. Котилевська. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipp/2009_1/kotilevska.pdf
11. Кравець В. О. Аналіз методів побудови функції приналежності при обробці експертних знань / В. О. Кравець, В. В. Шевцова, А. В. Савченко // Вісник НТУ «ХП». Серія: Техніка та електрофізика високих напруг. – Х. : НТУ «ХП», 2012. – № 52 (958). – С. 126 – 132.
12. Кулешов М. М. Про деякі підходи до формування кадрового резерву та підготовки керівників служби цивільного захисту / М. М. Кулешов // Проблеми екстремальної та кризової психології. – 2011. – Вип. 9. – С. 152 – 159.
13. Ларсон Э. Команда: как создать непобедимую группу единомышленников / Эрик Ларсон [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.psylyve.ru/articles/4446_komanda-kak-sozdat-nepobedimuu-gruppu-edinomishlennikov.aspx
14. Лук'яненко Г. Сучасні підходи до розроблення професійних стандартів нового покоління / Ганна Лук'яненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ipto.kiev.ua/modernizaciya/2011_1_20.pdf
15. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревско-го. – СПб : Питер, 2000. – 448 с.
16. Пацалюк К. О. Теоретичні підходи щодо оцінки персоналу / К. О. Пацалюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2009_2/09pkosop.pdf
17. Скібіцький О. М. Організація командної роботи / О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_2/Skibitskiy_211.htm
18. Томчук М. І. Психологічні особливості формування команд в організаціях / М. І. Томчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Vnadps/2012_5/12tmimvs.pdf
19. Тренев В. Н. Организация работы целевых групп в проектах развития / В. Н. Тренев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vntr.ru/ftpgetfile.php?id=540>
20. Хохлова Т. П. Организационное поведение : учеб. пособие / Т. П. Хохлова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2009. – 509 с.
21. Хром'як Н. В. Теоретичні аспекти оцінювання управлінського персоналу в сучасних умовах господарювання / Н. В. Хром'як [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12748/1/60_310-320_Vis721menegment.pdf
22. Царев В. В. Выбор наиболее конкурентоспособного кандидата на вакантную должность с помощью методов ПАТТЕРН и многомерной средней / В. В. Царев, А. Ю. Евстратов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?1779>
23. Шевченко О. О. Оцінка кадрового потенціалу працівників промислового підприємства / О. О. Шевченко, І. С. Павлюченко // Вісник КНУТД. – 2009. – № 4. – С. 133 – 137.
24. Ярушкина Н. Г. Основы теории нечетких и гибридных систем : учеб. пособ. / Н. Г. Ярушкина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
25. Yankelovich D. The Work Ethic Is Under-Employed / D. Yankelovich // Psychology Today, May, 1982. – P. 5 – 6, 8.

REFERENCES

- Andrushkiv, B., Sivchuk, I., and Sherstiuk, R. "Ekonomiczna model vynyknennia orhanizmiv-zbudnykiv konfliktnosti na pidpriemstvi" [The economic model of the origin of organisms, pathogens conflict in the enterprise]. http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Sepid/2011_1/11abmzkr.pdf
- Armstrong, M. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Rostov-na-Donu: Feniks, 2005.
- Ashirov, D. A. *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior]. Moscow: Prospekt, 2006.
- Demianchenko, N. V., and Shevchenko, O. P. "Timbuilding kak sovremennyy metod komandnogo menedzhmenta organizatsii sfery uslug" [Teambuilding as a modern method of team management service organizations]. http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2011_2_2.pdf

Grouv, E. *Vysokoeffektivnyy menedzhment* [Highly efficient management]. Moscow: Nauka, 1996.

Klimovich, L. K., and Ermolchik, E. V. "Metody otsenki personala" [Methods for assessing personnel]. *Vestnik GGTU im. P. O. Sukhogo*, no. 2 (2003): 52-60.

Kotylevska, E. S. "Etapy formuvannya ta rozvytku upravlin-skykh komand" [Stages of development and management teams]. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipp/2009_1/kotilevska.pdf

Kravets, V. O., Shevtsova, V. V., and Savchenko, A. V. "Analiz metodiv pobudovy funktsii prynalezhnosti pry obrobski ekspertnykh znan" [Analysis methods for constructing membership functions in the processing of expert knowledge]. *Visnyk NTU «KhPI». Tekhnika ta elektrofizyka vysokyykh napruh*, no. 52 (958) (2012): 126-132.

Kulieshov, M. M. "Pro deiaki pidkhody do formuvannya kadrovoho rezervu ta pidhotovky kerivnykiv sluzhby tsyvilnoho zakhystu" [Some approaches to the formation of personnel reserve training of managers and civil protection]. *Problemy ekstremalnoi ta kryzovoi psykholohii*, no. 9 (2011): 152-159.

Khokhlova, T. P. *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior]. Moscow: Magistr, 2009.

Khrom'iak, N. V. "Teoretychni aspekty otsiniuvannya uprav-linskoho personalu v suchasnykh umovakh hospodariuvannya" [Theoretical aspects of evaluation of management personnel in the contemporary economy]. http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12748/1/60_310-320_Vis721menegment.pdf

Larson, E. "Komanda: kak sozdat nepobedimuiu gruppu edinomyshlennikov" [Team: how to create an unbeatable group of associates]. http://www.psylyve.ru/articles/4446_komanda-kak-sozdat-nepobedimuu-gruppu-edinomyshlennikov.aspx

Luk'ianenko, H. "Suchasni pidkhody do rozroblennia profesiiynykh standartiv novoho pokolinnia" [Current approaches to the development of professional standards for a new generation]. http://www.ipto.kiev.ua/modernizaciya/2011_1_20.pdf

Niustrem, Dzh. V., and Devis, K. *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior]. St. Petersburg: Piter, 2000.

Patsaliuk, K. O. "Teoretychni pidkhody shchodo otsinky personalu" [Theoretical approaches to the evaluation staff]. http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2009_2/09pkosop.pdf

Skibitskyi, O. M., and Sivashenko, T. V. "Orhanizatsiia komandnoi roboty" [Organization of teamwork]. http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_2/Skibitskiy_211.htm

Shevchenko, O. O., and Pavliuchenko, I. S. "Otsinka kadro-voho potentsialu pratsivnykiv promysloвого pidpriemstva" [Assessment of human resources industrial workers]. *Visnyk KNUTD*, no. 4 (2009): 133-137.

Trenev, V. N. "Organizatsiia raboty tselevykh grupp v proek-takh razvitiia" [Organization of target groups in development proj-ects]. <http://vntr.ru/ftpgetfile.php?id=540>

Tsarev, V. V., and Evstratov, A. Yu. "Vybor naibolee konkuren-tosposobnogo kandidata na vakantnuiu dolzhnost s pomoshchiu metodov PATTERN i mnogomernoy sredney" [Selection of the most competitive candidate for the vacant position with the help of methods and multivariate PATTERN average]. <http://www.top-personal.ru/issue.html?1779>

Tomchuk, M. I. "Psykholohichni osoblyvosti formuvannya komand v orhanizatsiakh" [Psychological characteristics of team building in organizations]. http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Vnadps/2012_5/12tmimvs.pdf

Vasylevych, L. F., and Vasylevych, O. L. "Systema pidtrymky kadrovyykh rishen na osnovi kompozytsii binarnykh nechitkykh vidnoshen" [System support personnel decisions based on fuzzy binary relation compositions]. *Ekonomika, menedzhment, biznes*, vol. 1, no. 1 (5) (2012): 97-104.

Yarushkina, N. G. *Osnovy teorii nechetskikh i gibridnykh sistem* [Fundamentals of the theory of fuzzy and hybrid systems]. Mos-cow: Finansy i statistika, 2004.

Yankelovich, D. "The Work Ethic Is Under-Employed". *Psychology Today, May* (1982): 5-6, 8.

Zahorulko, A. V. *Chyselni metody u mekhanitsi* [Numerical methods in mechanics]. Sumy: SumDU, 2008.