

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Методичні рекомендації
до практичних занять та самостійної роботи
для студентів спеціальності 8.18010018
«Адміністративний менеджмент»

Київ 2015

УДК 658.310.8(076.5)
ББК У291.6-21я7
УЗ75

Укладачі : *Н. Г. Чайка, О. А. Михальченко, Н. В. Прус,
О. В. Поліщук, Т. В. Каштанова, Г. А. Киричевський*

Рецензент *А. М. Овсянкін*

*Затверджено методично-редакційною радою Національного
авіаційного університету (протокол № 4/15 від 09.06.2015 р.).*

Управління організацією: методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи / уклад.: Н. Г. Чайка, О. А. Михальченко, Н. В. Прус та ін. – К. : НАУ, 2015. – 44 с.

Містять методичні рекомендації щодо підготовки до занять, теми та види практичних робіт, опис ситуацій для обговорення, завдання до самостійної роботи, список рекомендованої літератури.

Для студентів спеціальності 8.18010018 «Адміністративний менеджмент».

ВСТУП	4
Модуль 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
Практичне заняття 1. Загальна характеристика організації.....	6
Модуль 2. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ	15
Практичне заняття 2. Основні функції управління.....	15
Модуль 3. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	23
Практичне заняття 3. Система мотивації. Прийоми і методи мотивації персоналу в практиці управління.....	23
Модуль 4. ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	36
Практичне заняття 4. Розробка стратегії взаємодії із зацікавленими особами.....	36
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	44

ВСТУП

Курс «Управління організацією» належить до міждисциплінарної інтегрованої частини циклів економічних та гуманітарних дисциплін, завданням яких є теоретико-практична підготовка менеджерів. Вказаний курс відповідно до Галузевого стандарту вищої освіти України викладається при підготовці магістрів за спеціальністю специфічних категорій 8.18010018 «Адміністративний менеджмент» кваліфікації 1475.4 «Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності».

Одним з головних завдань діяльності адміністративно-управлінського апарату є організація ефективної діяльності, як державних установ, так і приватних фірм, їх структурних підрозділів. Досягти цього можна за рахунок удосконалення процесу управління. Сучасний менеджер повинен чітко уявляти собі сам його процес, досконально знати, як структуру адміністративно-управлінського апарату та його відділів, так і психологічні особливості розвитку управлінської компетентності.

Важливе місце в системі підготовки майбутніх керівників посідають практичні заняття. Головне їх завдання – закріплення, переведення у довготривалу пам'ять теоретичних знань, формування навичок і вмій з тієї чи іншої навчальної теми, оволодіння апаратом управлінських технологій.

Практичні заняття проводяться з метою поглиблення, розширення, деталізації знань, отриманих на лекціях, вони допомагають сформувати навички професійної діяльності. Практичні заняття розвивають абстрактне мислення і мову, дозволяють перевірити знання студентів і є засобом оперативного зворотного зв'язку в навчальному процесі.

Кожен з видів практичних занять потребує від студентів наполегливої самостійної праці з підготовки розгорнутих відповідей на всі поставлені до розгляду на практичному занятті запитання, засвоєння відповідних понять та змісту нормативних актів. Відповіді на питання повинні бути докладними і обґрунтованими, у них мають бути посилання на статті відповідних нормативних актів, а також необхідні висновки. Участь кожного студента в практичному занятті, його самостійна робота й рівень засвоєння навчального матеріалу оцінює викладач.

Знання основ теорії та практичних навичок у галузі організаційного управління є особливо цінними для слухачів, які навчаються за магістерськими програмами, оскільки вони – це майбутні професіонали та керівники. Від уміння грамотно управляти людьми залежатиме ефективність функціонування відповідних структурних ланок і організації в цілому, реалізація менеджерами особистого життєвого плану та програми службово-професійного зростання.

Світова практика свідчить, що найбільших успіхів у бізнесі, в інших сферах людської діяльності досягають ті організації, в яких керівники мають висококваліфіковану підготовку з питань управління і менеджменту персоналу зокрема.

Вивчення курсу «Управління організацією» допоможе більш глибоко зрозуміти суть сучасних управлінських проблем, визначити варіантні та альтернативні шляхи розвитку на майбутнє, використовуючи при цьому знання з менеджменту. Тільки за умови врахування основних положень менеджменту, можна всебічно осмислити конкретні проблеми управління організацією.

Основний зміст дисципліни подається у програмі, яка складається з чотирьох органічно пов'язаних між собою модулів: **«Загальна теорія організації»**, **«Менеджмент організації»**, **«Кадровий менеджмент»** та **«Проектно-орієнтоване управління організацією»**. Дисципліна **«Управління організацією»** викладається впродовж двох семестрів.

Модуль 1. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Практичне заняття 1

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

Метою практичного заняття є формування вміння досліджувати сучасний стан систем управління, аналізувати наявний інструментарій технологій управління, формувати організаційні структури різних за розміром та спрямуванням діяльності організацій (підприємств, установ, закладів) відповідних галузей господарства або соціальної сфери з урахуванням основних концепцій теорії організації.

Порядок проведення заняття

I. Обговорення теоретичних питань

1. Поняття організації та сутність теорії організації.
2. Закони організації.
3. Принципи організації.
4. Основні моделі організації.
5. Життєвий цикл організацій.
6. Види організацій.
7. Історичний процес формування уявлень організаційної теорії.
8. Еволюція теоретичних концепцій організації.
9. Сучасна організаційна парадигма.

II. Практичне опрацювання теоретичного матеріалу

Завдання 1. Організаційно-діяльнісна гра «Моделювання процесу побудови організації».

Мета ділової гри полягає в моделюючій діяльності із засвоєння знань, отриманих при вивченні теоретичного матеріалу, і набутті умінь і навичок організаційного проектування і системного аналізу, які необхідні в діяльності менеджера.

Гра організована в груповій формі (група складається з 3–4 чоловік); кожна група працює за власною траєкторією під контролем викладача, враховуючи його консультації.

Алгоритм моделювання.

– Створення моделі організації. Визначення сфери її діяльності. Назва, що відповідає сфері діяльності. Обґрунтування свого вибору.

– Виділення і опис ознак організації. Позначення координуючого центру відповідно до форми власності, призначення організації. Визначення мінімуму учасників.

– Виділення та опис ознак ділової організації, визначення її типу відповідно до параметрів, наведених у матеріалах лекції.

– Визначення і конструювання структури організації відповідно до співвіднесення елементів за теорією Г. Мінцберга.

– Застосування організаційних законів для власної моделі організації.

– Опис життєвого циклу організації (у вигляді особистого домашнього завдання – написання твору з подальшим обговоренням у групі і синтезом у загальну модель).

– Конструювання чинників, що формалізують організацію. Визначення умов, за наявності яких можливе створення неформальних організацій різного типу. Опис їх у творі.

– Захист групового проекту.

Завдання 2. Обґрунтуйте на конкретних прикладах прояву законів та визначення міри застосування принципів організації у діяльності організації, що досліджується студентом.

Завдання 3. Дайте відповіді на тестові завдання.

1. Теорія організації – це ...

А) наука, що вивчає основні принципи, закони та закономірності природи і суспільства;

Б) наука про принципи, закони та закономірності створення, розвитку та функціонування організацій;

В) наука про кількісні співвідношення та якісні характеристики об'єктів навколишнього світу.

2. Організація – це ...

А) сукупність людей, які мають однакові переконання, поділяють однакові погляди;

Б) група взаємодіючих людей, об'єднаних єдиною метою і розподілом ролей;

В) цілеспрямоване об'єднання в групи окремих людей для спільної діяльності.

3. Предметом теорії організації є:

А) закони та закономірності виникнення, функціонування та розвитку організації;

Б) поведінка особистості в умовах спільної діяльності;

В) види організацій та їх особливості.

4. Організація як соціальне явище – це ...

А) група людей, що об'єдналися для досягнення певної мети в області виробництва товарів, послуг, інформації і знань;

Б) велика група різних людей, що зібралися для будь-чого у певний час у певному місці;

В) приватний підприємець, що веде самостійну комерційну діяльність.

5. Господарські організації – це ...

А) група людей, що об'єдналися між собою на основі взаємної симпатії та прихильності;

Б) союзи, партії, групи, сформовані за інтересами;

В) організації, що спеціалізуються на виробництві товарів, послуг або інформації.

6. Громадські організації – це ...

А) група друзів, що відправилися під час відпустки в туристичну подорож;

Б) об'єднання людей, яке прагне досягти певної суспільно значимої мети;

В) організації, що спеціалізуються на виробництві товарів народного споживання.

7. Асоціативні організації – це ...

А) релігійні організації;

Б) споживчі кооперативи;

В) сім'я, неформальні групи.

8. Неформальні організації – це ...

А) кооперативні організації з великою чисельністю персоналу;

Б) не зареєстровані в державному порядку організації;

В) державні та муніципальні підприємства.

9. Формальні організації – це :

А) зареєстровані в установленому порядку організації;

Б) організації, які не ведуть господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку;

В) група людей всередині організації, що об'єднані спільними інтересами і прагнуть досягнення єдиної мети.

10. Закон теорії організації – це ...

А) стійкий зв'язок явищ або подій, притаманний досить великій кількості організацій;

Б) правила поведінки, прийняті в конкретній організації і відбиті у внутрішній документації;

В) контрактні та договірні зобов'язання членів організації, що регламентують їх діяльність.

11. Синергія – це ...

А) збереження енергії в замкнених матеріальних системах при будь-якому впливі навколишнього середовища;

Б) приріст енергії, що перевищує суму індивідуальних зусиль, витрачених членами колективу;

В) загальна сума матеріальних ресурсів, необхідних для вирішення завдань, поставлених організацією.

12. Закон самозбереження – це ...

А) прагнення організації до отримання будь-якими способами максимального прибутку;

Б) підтримання життєдіяльності організації шляхом отримання позикових коштів;

В) забезпечення виживання організації шляхом максимально ефективного використання ресурсів.

13. Закон розвитку – це ...

А) реалізація випущеної продукції з метою отримання максимального прибутку;

Б) забезпечення найбільшого сумарного потенціалу на всіх етапах життєвого циклу організації;

В) підвищення продуктивності праці для забезпечення життєдіяльності організації.

14. Сутність закону інформованості й упорядкованості полягає в наступному ...

А) в умовах глобального інформаційного простору виживають тільки дуже великі організації;

Б) найбільшими можливостями сталого, поступального розвитку володіє організація, забезпечена повною, достовірною, структурованою інформацією.

В) в конкурентній боротьбі перемагає організація, що володіє максимальними грошовими коштами, які вона може витратити на рекламу та створення позитивного іміджу.

15. Закон єдності аналізу і синтезу – це ...

А) науково обґрунтований метод переходу від загального до часткового і від часткового до загального;

Б) метод, заснований на вивченні економічної діяльності організації на всіх етапах її розвитку;

В) методика опису роботи підрозділів організації з урахуванням їх функціональної спрямованості.

16. Аналіз – це ...

А) виявлення головного чинника, що впливає на стійке функціонування даної системи;

Б) подання складного об'єкта у вигляді простих складових і визначення зв'язків між ними;

В) з'єднання простих складових об'єкта в єдине ціле за відомим правилом.

17. Синтез – це ...

А) виявлення головного чинника, що впливає на стійке функціонування даної системи;

Б) подання складного об'єкта у вигляді простих складових і визначення зв'язків між ними;

В) з'єднання складових об'єкта в єдине ціле за відомим правилом.

18. Сутність закону композиції полягає у наступному ...

А) з метою отримання максимального прибутку організації повинні прагнути до повної самостійності;

Б) на всіх етапах свого розвитку організації повинні дотримуватися стратегії мінімізації витрат і накопичення ресурсів;

В) цілі організації повинні бути спрямовані на підтримку цілей більш загального рівня.

19. Життєвий цикл організації – це ...

А) час від моменту зародження організації до її ліквідації;

Б) підготовчий етап, що передує створенню організації;

В) період стабільної та ефективної роботи організації.

20. У чому полягає внесок М. Вебера в теорію організації?

А) критика бюрократії;

Б) ідеальна організація;

В) бюрократизм – основа ефективності.

21. Хто вперше запропонував аналіз поділу праці в управлінні (функції)?

А) Генрі Форд;

Б) Анрі Файоль;

В) Харрінгтон Емерсон.

22. Ідею про необхідність системного підходу до вивчення організації висловив?

- А) О.О. Богданов;
- Б) М. Вебер;
- В) А. Файоль;
- Г) Р. Лайкерт.

23. До сучасних напрямів розгляду організації не відносять:

- А) реінжиніринг;
- Б) теорію альянсів;
- В) концепцію внутрішніх ринків корпорації;
- Г) тектологію.

24. За теорією Гласієр виділяються чотири підсистеми в кожній організації. Яка з них визначає вимоги до виконавців та ієрархію відповідальності?

- А) виконавча підсистема;
- Б) апеляційна підсистема;
- В) представницька підсистема;
- Г) законодавча підсистема.

25. Що є однією з обов'язкових умов при створенні організації?

- А) наявність певного мінімуму учасників;
- Б) наявність спонсора;
- В) наявність капіталу.

Основні теоретичні відомості

Термін «організація» існує в багатьох науках: філософії, соціології, біології, кібернетиці та інших.

Термін «організація» можна розглядати в трьох різних сенсах: як об'єкт (явище), як процес управління, як вплив або дія (нагромадження чогось).

Організація як об'єкт – це стійка група осіб, які взаємодіють один з одним за допомогою матеріальних, економічних, правових та інших умов задля вирішення наявних проблем або досягнення поставлених цілей.

Організація як процес – це сукупність заходів, що забезпечують взаємозв'язок між елементами системи в процесі її існування.

Організація як вплив – це впорядкування або налагодження дії будь-якого об'єкта.

У теоретичних матеріалах модуля «Загальна теорія організації» використовуються всі три значення терміну «організація», оскільки йдеться і про організації як керовані об'єкти, і про організаційну діяльність, пов'язану з управлінням колективом, і про проектування організацій з розробкою їх організаційних структур.

Діяльність організацій підпорядковується певним законам.

Закон синергії полягає у тому, що потенціал і можливості організації, як єдиного цілого, перевищують суму потенціалу та можливостей її окремих елементів, що зумовлено їх взаємною підтримкою і доповненням (існує реальний вигравш від об'єднання, який перекидає втрати, пов'язані з обмеженням самостійності). При цьому під потенціалом елемента розуміється сукупність параметрів, що характеризують його, їх взаємозалежність і зміни в часі.

Сутність **закону доповнення** полягає у тому, що внутрішньо-організаційні процеси і функції доповнюються протилежно спрямованими. Наприклад, поділ доповнюється об'єднанням, спеціалізація – універсалізацією, диференціація – інтеграцією, і навпаки. Це дозволяє одночасно використовувати вигоди тих чи інших процесів, а отже дозволяє збільшити загальний організаційний потенціал.

Закон пропорційності передбачає певне співвідношення між організацією та її елементами, а також вимагає її збереження при будь-яких можливих змінах.

Закон композиції висуває такі вимоги: мета елемента організації (підсистеми) одночасно є однією з підцілей діяльності всієї організації.

Закон самозбереження припускає, що будь-яка організація, так само як і її окремий елемент, прагне зберегти себе як цілісне утворення, що вимагає дотримання ряду умов. До них можна віднести недопущення серйозних потрясінь, які можуть призвести до втрати стійкості, наприклад: конфліктів, зміни меж, радикальних змін рангів ключових фігур тощо; економію та раціональне використання ресурсів; розширення сфери діяльності.

Закон інформованості-впорядкованості, передбачає, що кожна система прагне отримати якнайбільше достовірної, цінної і насиченої інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище для сталого функціонування.

Закон необхідної різноманітності дозволяє забезпечувати стійкість і гнучкість організації, можливість адекватно відповідати на будь-які внутрішні та зовнішні впливи і відповідно в потрібний момент протидіяти їм.

Закон онтогенезу. Відповідно до нього будь-яка організація проходить у своєму розвитку такі фази життєвого циклу: становлення, розвиток і згасання.

Перелік питань і завдань до самостійного опрацювання та обговорення

1. Наведіть декілька понять, що визначаються терміном «організація» як у науковому так і звичайному розумінні.
2. Що визначає «організація» як властивість, якість системи?
3. Що визначає «організація» як функція діяльності людини?
4. У чому проявляється властивість «організації» як поняття спільності?
5. Чим пояснюється зміст поняття теорії організації як науки?
6. Які значення терміну «організація» покладені в основу формулювання термінології науки організації?
7. Наведіть трактування та розкрийте сутність законів організації.
8. Чи може досягатися максимальне втілення принципів раціональної організації у діяльність людини, а якщо ні, то через що?
9. Які найважливіші принципи регламентують організацію процесів у просторі?
10. Які найважливіші принципи регламентують організацію процесів у часі?
11. Які організаційні принципи використовуються у побудові систем управління?
12. Назвіть два шляхи створення організації. Який шлях характерний для створення вашої навчальної групи?
13. У байці І. Крилова «Лебідь, Рак і Щука» всі зусилля героїв виявилися марними. Поясніть чому з точки зору теорії організації?
14. Охарактеризуйте чотири історично обумовлені періоди розвитку теорії організації.
15. Що становить об'єкт організації як науки?
16. Що становить предмет організації як науки?
17. Який внесок у розвиток теорії організації вніс О. О. Богданов?
18. Визначте основний вклад у розвиток теорії організації, зроблений Ф. Тейлором.
19. Який внесок у розвиток теорії організації зроблений А. Файолем?
20. У чому полягають здобутки Х. Емерсона як одного з дослідників теорії організації?

21. Охарактеризуйте основні риси класичної теорії організації.
22. Які чинники вплинули на розвиток уявлень стосовно організації діяльності підприємств у ХХ-му сторіччі?
23. У чому новизна «неокласичної» теорії організації?
24. Яким чином зміст теорії організації збагатила «інституціональна» теорія?

Список літератури

1. *Акулов В. Б.* Теория организации : [учебн. пособ.] [Электронный ресурс] / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002. – Режим доступа: vakulov@mainpgu.karelia.ru.
2. *Арутюнова Л. М.* Теория организации : учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 110 с.
3. *Друкер П. Ф.* Энциклопедия менеджмента / Питер Друкер ; пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2004. – 432 с.
4. *Колосов А. М.* Теорія організації : [навч. посібник] / А. М. Колосов, Н. В. Прус. – Луганськ: Вид-во «Елтон-2», 2014. – 212 с.
5. *Кравцов В. І.* Теорія організації : [навч. посібник] / В.І. Кравцов. – К. : НАУ, 2010. – 48 с.
6. *Макарова Н. Н.* Теория организации: конспект лекций с практическими заданиями / Н. Н. Макарова. – Томск: ТПУ, 2001. – 73 с.
7. *Монастирський Г. Л.* Теорія організації : [навч. посібник] / Г. Л. Монастирський. – К: Знання, 2008. – 319 с.
8. *Смирнов Э. А.* Теория организации : [учебн. пособ.] / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 248 с.
9. *Тарасов В. Б.* Тектология А. Богданова и неоклассическая теория организаций – предвестник эры реинжиниринга / В. Б. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 4. – С. 67 – 72.

Модуль 2. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

Практичне заняття 2

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Метою практичного заняття є формування вміння досліджувати сучасний стан системи менеджменту, визначення особливостей процесу планування, організації, мотивації і контролю; формувати вміння поділу організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії (департаменталізація) та встановлення взаємовідносин, розподілу повноважень вищих і нижчих рівнів управління та координації виконання конкретних завдань.

Порядок проведення заняття

I. Обговорення теоретичних питань

1. Визначення планування як функції управління.
2. Основні види і форми планування.
3. Зміст категорій, на яких ґрунтується реалізація функції організування.
4. Сутність механізму мотивації працівників на засадах врахування потреб.
5. Змістовні та прецесуальні теорії мотивації.
6. Система стимулювання працівників.
7. Сутність і особливості контролювання.
8. Характеристика функцій та завдань контролю.

II. Практичне опрацювання теоретичного матеріалу

Завдання 1. Обґрунтуйте на конкретних прикладах (прикладі організації, що досліджується) застосування теорії А. Файоля, С. О'Доннелла, В. Журавля, М. Мескона. Яка на вашу думку теорія відповідає системі управління наведеного прикладу? Які можливі шляхи удосконалення цих функцій в представленій організації?

Завдання 2. Побудуйте схему взаємозв'язку цілей управління персоналом із загальними цілями підприємства. Охарактеризуйте дану схему. Наведіть відповідні приклади.

Завдання 3. Дайте відповіді на тестові завдання.

1. Формулювання місії має містити:
 - 1) цілі фірми;
 - 2) основний вид діяльності фірми;

- 3) ставлення до зовнішнього середовища.
2. До етапів стратегічного планування не відносять:
 - 1) визначення місії організації;
 - 2) оцінка та аналіз зовнішнього середовища;
 - 3) встановлення стандартів;
 - 4) аналіз стратегічних альтернатив.
3. Яка з організаційних структур управління вимагає від керівника наявності значних знань функцій управління?
 - 1) лінійна;
 - 2) лінійно-функціональна;
 - 3) програмно-цільова;
 - 4) дивізійна.
4. Який з видів управлінських рішень не відноситься до рішень, характерних для функції планування?
 - 1) визначення основної мети організації;
 - 2) визначення міри задоволення потреб підлеглих;
 - 3) визначення поточних цілей та завдань організації;
 - 4) визначення стратегії та тактики організації.
5. Яка з наведених структур управління передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих функцій менеджменту?
 - 1) лінійна;
 - 2) функціональна;
 - 3) дивізійна;
 - 4) матрична.
6. Які види управлінської діяльності виділяють в межах стратегічного планування?
 - 1) розподіл ресурсів;
 - 2) адаптація до зовнішнього середовища;
 - 3) внутрішня координація;
 - 4) всі відносяться.
7. Яка з наведених структур управління передбачає, що у розробці конкретних рішень крім першого керівника бере участь адміністративний апарат?
 - 1) лінійна;
 - 2) дивізійна;
 - 3) лінійно-функціональна;
 - 4) всі відповіді вірні.

8. Які різновиди дивізіональних організаційних структур ви знаєте?

- 1) лінійно-функціональна структура;
- 2) регіональна структура;
- 3) з обмеженим функціоналізмом;
- 4) орієнтована на споживача;
- 5) функціональна структура;
- 6) програмно-цільова структура;
- 7) продуктова структура.

9. Визначте сутність функції мотивації:

- 1) визначає регламент діяльності;
- 2) спонукує працівника до діяльності;
- 3) коректує діяльність.

10. Назвіть переваги дивізіональної структури управління:

- 1) єдність і чіткість розподілу повноважень;
- 2) поліпшення координації робіт;
- 3) контроль;
- 4) висока гнучкість.

11. Наведіть основні положення теорії Ф. Герцберга щодо мотивації персоналу:

- 1) потреби розподіляються на первинні та вторинні;
- 2) потреби розподіляються на гігієнічні фактори та мотиватори;
- 3) поведінку людини визначає сама нижня незадовільна потреба;
- 4) мотиватори активно впливають на поведінку людини.

12. Які з потреб людини, визначених А. Маслоу, відносяться до первинних потреб?

- 1) соціальні потреби;
- 2) потреби в безпеці;
- 3) потреби в повазі;
- 4) фізіологічні потреби.

13. Стратегічне планування, як система – це ...

1) процес створення підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу;

2) сукупність дій та рішень, здійснених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення мети.

14. У якій з наведених структур основним недоліком можна вважати подвійну підпорядкованість виконавців?

- 1) матрична;
- 2) дивізіональна;
- 3) лінійна;
- 4) функціональна.

15. Яка з потреб людини відноситься до вищого рівня ієрархії потреб А. Маслоу?

- 1) фізіологічні потреби;
- 2) соціальні потреби;
- 3) потреби в самоактуалізації;
- 4) потреби у повазі.

16. Які три категорії потреб притаманні людям згідно з теорією Д. Мак-Клелланда?

- 1) влада, успіх та повага;
- 2) влада успіх та належність;
- 3) влада, належність та повага;
- 4) успіх, повага та належність;

17. Які фактори згідно з теорією Ф. Герцберга впливають на поведінку людини?

- 1) гігієнічні;
- 2) гігієнічні та мотиваційні;
- 3) гігієнічні та природні;
- 4) гігієнічні, природні та мотиваційні.

18. Яка з наведених теорій належить до процесуальних теорій мотивації?

- 1) теорія А. Маслоу;
- 2) теорія Ф. Герцберга;
- 3) теорія справедливості;
- 4) всі названі теорії.

19. Яка з наведених теорій відноситься до змістовних теорій мотивації?

- 1) теорія очікування;
- 2) теорія Д. Мак-Клелланда;
- 3) модель Портера-Лоулера;
- 4) всі названі теорії.

20. Стосовно яких видів ресурсів не застосовується попередній контроль?

- 1) людські ресурси;
- 2) матеріальні ресурси;
- 3) фінансові ресурси;

- 4) до всіх застосовується.
21. У чому полягає призначення контролю?
- 1) ліквідувати невизначеність у діяльності організації;
 - 2) запобігати виникненню кризових ситуацій;
 - 3) сприяти ефективній мотивації;
 - 4) всі відповіді правильні.
22. У чому полягає основна особливість поточного контролю?
- 1) здійснюється в ході виконання роботи;
 - 2) здійснюється за допомогою експертів;
 - 3) здійснюється відповідно до жорстко регламентованої процедури;
 - 4) здійснюється за короткий проміжок часу.
23. Що є засобом попереднього контролю в сфері фінансових ресурсів?
- 1) відбір та підготовка кандидатів на виконання того чи іншого виду робіт;
 - 2) встановлення партнерських стосунків з постачальниками;
 - 3) бюджет;
 - 4) всі відповіді правильні.
24. Які рішення є характерними для функції контролю?
- 1) визначення основної мети організації;
 - 2) визначення потреб підлеглих;
 - 3) визначення стратегії організації;
 - 4) оцінка результатів виконання робіт.
25. Які існують види контролю?
- 1) поточний;
 - 2) попередній;
 - 3) заключний;
 - 4) всі відповіді правильні.
26. Які особливості притаманні остаточному контролю?
- 1) виконується в ході проведення роботи;
 - 2) виконується перед початком роботи;
 - 3) виконується після завершення роботи;
 - 4) всі відповіді правильні.
27. Який з етапів входить до процесу контролю?
- 1) визначення місії організації;
 - 2) встановлення цілей організації;
 - 3) встановлення стандартів виконання роботи;
 - 4) всі відповіді правильні.

28. Який з етапів не входить до процесу контролю?
- 1) вимірювання реального виконання;
 - 2) розпізнавання відхилень;
 - 3) здійснення корекції;
 - 4) аналіз факторів зовнішнього середовища.
29. Яку з ліній поведінки обирає менеджер, якщо в процесі контролю виявилось, що виконання робіт відповідає стандартам?
- 1) усунути перепони, які заважають виконанню роботи;
 - 2) знизити стандарти;
 - 3) не вживати ніяких заходів;
 - 4) всі відповіді правильні.
30. Яку з ліній поведінки обирає менеджер, якщо в процесі контролю виявилось, що виконання робіт не відповідає стандартам?
- 1) усунути перепони, які заважають виконанню роботи;
 - 2) знизити стандарти;
 - 3) не вживати ніяких заходів;
 - 4) надати поради до винесення відповідних рішень;
 - 5) всі відповіді правильні.

Основні теоретичні відомості

Щодо кількісного складу функцій управління, то серед учених немає єдиної думки. А.Файоль виділяв п'ять основних функцій управління (передбачення, планування, організація, розпорядження, контроль (координація), С. О'Доннел – шість (планування, організація, керівництво, лідерство, робота з кадрами і контроль), В. Журавель – десять (визначення мети, організація, координація, прийняття управлінського рішення, планування, регулювання, контроль, робота з кадрами, лідерство і адміністрування), М. Мескон – чотири (планування, організація, мотивація і контроль) і прийняття рішення – як наскрізну і взаємопов'язуючу. Остання думка видається найоптимальнішою. Поняття організації досить широке і всеохоплююче, тож і включає в себе ті функції, які деякі автори виокремлюють.

Планування – це процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення. Результатом процесу планування є план, який завдяки використанню певних ресурсів та виконанню певних дій повинен забезпечити досягнення бажаної мети.

Організування (організація як процес) – вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією. Сутність цієї функції менеджменту утворюють такі структурно-функціональні аспекти:

- поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії (департаменталізація);
- встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління та забезпечення можливості розподілу і координації завдань.

Під **мотивацією** розуміють сили, що існують усередині чи поза людиною, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб направити мотивацію на досягнення організаційних цілей. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії і чому вони дотримуються його протягом деякого часу.

Велике значення для досягнення цілей організації має використання функції мотивації. Тобто мотивація – це процес стимулювання самого себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Контроль для менеджера – це те, що дозволяє утримувати працівників у певних рамках. Але це не зовсім так. **Контроль** – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Процес контролю складається із встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і коригування у тому випадку, коли досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Функція контролю – це здатність управління виявити проблеми і відповідно скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Будь-яка організація, безумовно, здатна вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню мети організації.

Концепція управління як процес взаємопов'язаних функцій синтезувала принципи школи наукового управління, напрямки адміністративної та біхевіористської шкіл в єдину модель. Модифікована та уточнена з допомогою теорії систем та ситуаційного підходу уява про управління як процес є найбільш прийнятною сьогодні

моделлю управління. Тому необхідне глибоке розуміння функцій управління.

Чим вищий рівень управління, тим рішення, прийняте керівниками впливає на більшу частину людей. Тому рішення вищого управлінського ешелону часто мають визначальне значення, бо вирішують долі десятків і сотень тисяч людей (рішення про військові дії, рішення про глобальні економічні реформи тощо). Тому відповідальність за прийняте рішення повинна бути пропорційною рівню прийняття рішення. Більшість управлінських рішень має вплив на майнові взаємостосунки (працівник – майно організації і навпаки), тому відповідальність за неправильні рішення може бути не лише моральною, а й матеріальною аж до кримінальної.

Перелік питань і завдань до самостійного опрацювання та обговорення

1. Дайте характеристику функціям управління.
2. Визначте, які методи використовуються в наукових дослідженнях функцій управління.
3. Охарактеризуйте управлінські підходи теорії менеджменту.
4. Розкрийте зміст процесного, системного і ситуаційного підходів в управлінні.
5. Визначте, що спільного і відмінного в теоріях потреб А. Маслоу та К. Альдерфера?
6. Охарактеризуйте основні елементи процесійної теорії матеріального стимулювання.

Список літератури

1. *Бабець Є. К.* Основи менеджменту: навч. посібник / Є. К. Бабець, А. Г. Максимчук, В. П. Стасюк, А. П. Чернов / МОН. – К. : Професіонал, 2007. – 496 с.

2. *Гуменюк В. Я.* Планування та організація виробничої діяльності підприємства: навч. посібник / В. Я. Гуменюк, Г. М. Юрчик. – Рівне: НУВГП, 2009. – 145 с.

3. *Дубич К. В.* Основи теорії управління та менеджменту: навч. посібник / К. В. Дубич, О. Г. Кірічок, В. К. Процюк. – К. : Пектораль, 2005. – 104 с.

4. *Кіндрацька Г. І.* Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г. І. Кіндрацька / МОН; Національний університет «Львівська політехніка». – 2-е вид., перероб. і доп. – Львів: Львівська політехніка, 2010. – 406 с.

5. *Мостенська Т. Л.* Менеджмент: підруч. / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, О. В. Ільєнко / МОН МС України, Національний університет харчових технологій, Національний авіаційний університет. – 2-е вид. – К. : Кондор, 2012. – 757 с.

6. *Мошек Г. Є.* Менеджмент : навчальний посібник для дистанційного навчання / Г. Є. Мошек, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, А. В. Семенчук; Г. Є. Мошек, ред. / МОН. – К. : Кондор, 2009. – 388 с.

7. *Осовська Г. В.* Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення : навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський / МОН. – К. : Кондор, 2009. – 377 с.

8. *Пушкар Р. М.* Менеджмент: теорія та практика : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 488 с.

9. *Менеджмент* : навч. посібник / О. В. Руданська та ін. – 2002. – 370 с.

10. *Сухарський В.* Менеджмент : навч. посібник / В. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2001. – 340 с.

11. *Трут О. О.* Операційний менеджмент : підруч. / О. О. Трут / МОН МС України. – К. : Академвидав, 2013. – 347 с.

Модуль 3. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Практичне заняття 3

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ. ПРИЙОМИ І МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ

Мета проведення: на підставі статуту, з врахуванням стратегії розвитку та програм діяльності організації (підприємства, установи, закладу) набути вміння розробляти прийоми і методи мотивації персоналу в практиці управління; з'ясувати суть та особливості системи мотивації за різних форм власності та організації бізнесу.

Порядок проведення заняття

І. Обговорення теоретичних питань

1. Суть та завдання мотивації персоналу.
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесуальні теорії мотивації.
4. Методи мотивації праці.
5. Нестандартні форми мотивації персоналу.

II. Практичне опрацювання теоретичного матеріалу

Завдання 1. Виділити низку спільних положень і відмінностей у різних змістових теоріях мотивації. Дати змістовний аналіз класифікації потреб людей відповідно представленій схемі (рис. 1).

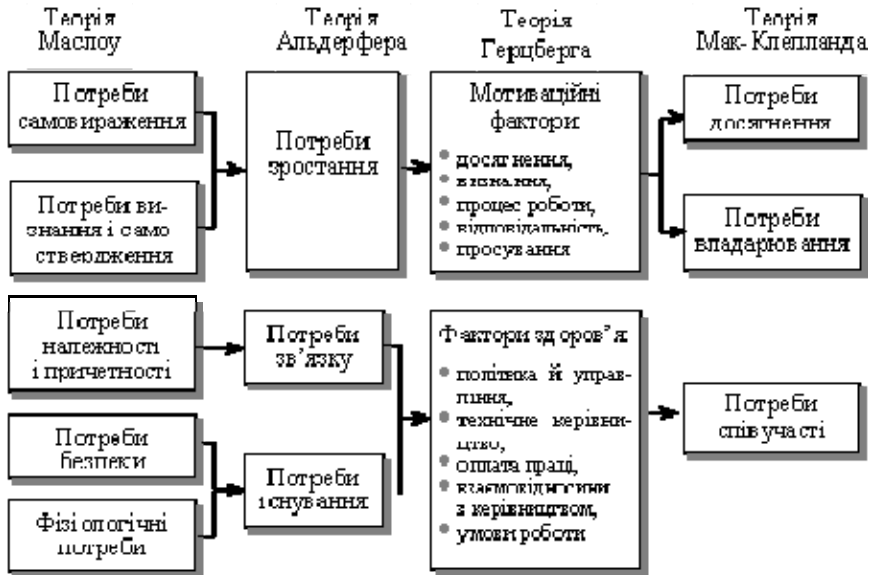


Рис. 1. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації

Завдання 2. Розглянути основні (найвідоміші) процесуальні теорії мотивації: теорію очікувань, теорію справедливості, концепцію партисипативного (спільного) управління, модель Портера-Лоулера.

Завдання 3. За допомогою методу визначення бездефектності праці здійснити нарахування премій працівникам підприємства. Розв'язати практичну задачу.

При проведенні розрахунків необхідно взяти до уваги, що числова оцінка кожного порушення: порушення графіків поставок – 0,2; порушення місячних планів – 0,3; неритмічне завантаження цехів – 0,5; невиконання завдань з впровадження інновацій – 0,4; невиконання розпоряджень керівництва – 0,4; неоперативність в роботі – 0,3; порушення внутрішнього трудового розпорядку – 0,2; несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів – 0,3 (табл. 1, 2).

Таблиця 1

Показники праці управлінського персоналу ВАТ «Альфа»

Прізвища та ініціали менеджерів	Термін виконання, дні		Кількість порушень при виконанні завдань								
	заданий	фактичний	порушення графіку поставок продукції	невиконання місячних планів	неритмічне завантаження цехів	невиконання завдань з впровадження інновацій	невиконання завдань керівництва	неоперативність в роботі	порушення внутрішнього трудового розпорядку	несвочасне складання і доведення до цехів місячних завдань	розмір премії
Кузьмін В.С.	7	8	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Бец Б.Л.	8	7	-	1	1	-	-	-	-	-	60
Іванов І.Д.	5	5	1	-	-	-	-	-	-	1	60
Петров В.А.	10	8	1	1	-	-	-	-	-	-	50
Гала Г.А.	4	3	-	-	-	-	1	1	-	-	60
Ольгін В.І.	6	4	1	1	-	-	-	1	-	-	50
Сердюк Н.І.	1	2	-	-	-	-	1	-	1	-	50
Гай І.Л.	5	6	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Доль О.Д.	3	4	-	1	-	-	-	1	-	1	60
Коновал П.О.	2	3	1	-	1	1	-	-	-	-	50
Рус О.Л.	3	3	1	2	-	-	-	-	-	-	60
Круглов Р.Д.	2	3	-	-	1	-	-	-	1	1	55
Шелепова П.Г.	4	6	-	-	1	1	-	-	-	-	60
Карлов Н.Г.	2	1	-	-	-	1	-	-	1	-	55
Наумова І.Л.	5	4	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Редісов І.Д.	5	6	-	1	-	1	-	-	-	-	60
Жигалкін Н.С.	7	8	-	2	-	-	-	-	1	-	55
Галкіна В.Л.	3	4	-	-	-	-	-	-	-	2	50
Глухова Н.Г.	2	3	1	-	1	-	-	-	-	-	55
Серьогін Є.Д.	4	4	-	1	-	-	-	-	1	-	50
Михайлов В.І.	9	10	-	-	1	-	-	1	-	-	60

Таблиця 2

Середній оклад кожного працівника за місяць

Прізвище, ініціали	Розмір окладу, грн.
Кузьмін В.С.	4200
Бец Б.Л.	3800
Іванов І.Д.	4400
Петров В.А.	4250
Гала Г.А.	3920
Ольгін В.І.	4280
Сердюк Н.І.	3650
Гай І.Л.	3670
Доль О.Д.	4460
Коновал П.О.	4230
Рус О.Л.	3900
Круглов Р.Д.	4180
Шелепова П.Г.	3480
Карлов Н.Г.	4280
Наумова І.Л.	4630
Редісов І.Д.	4400
Жигалкін Н.С.	4480
Галкіна В.Л.	4380
Глухова Н.Г.	3920
Серьогін Є.Д.	4710
Михайлов В.І.	3780

На багатьох підприємствах та в організаціях для контролю за якістю праці використовується показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу (Кб), який розраховується за формулою:

$$K_6 = K_6 \times K_я,$$

де K_6 – коефіцієнт відповідальності; $K_я$ – коефіцієнт якості роботи;

$$K_6 = T : T_ф,$$

де T – заданий термін виконання завдання, дні або год; $T_ф$ – фактичний термін виконання завдання, дні або год.

$$K_я = 1 - \sum_{i=1}^n K_{\Pi i},$$

де K_{pi} – порушення при виконанні i -го завдання; n – кількість порушень.

Рівень бездефектності праці впливає на виплату премії працівникові. Фактична величина премії визначається як добуток максимального процента премії на коефіцієнт бездефектності праці.

Основні теоретичні відомості

Мотивація персоналу як складова соціально-трудова відносин

У міру розвитку суспільного виробництва, переходу до постіндустріальних засад його функціонування дедалі очевиднішим стає фундаментальне значення людських ресурсів у розвитку цивілізації. Економічною наукою доведено (і підтверджено практикою), що за сучасних умов господарювання прогрес забезпечує людина і її мотивація. Аксиомою вже стало визнання того, що ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її мотиваційними настановами та трудовою поведінкою. У свою чергу, трудову поведінку детерміновано впливом багатьох чинників, які діють з різною силою і в різних напрямках. Це означає, що формування трудової поведінки людини не можна розглядати як стандартизований, уніфікований процес. Навпаки, трудова поведінка людей надзвичайно різноманітна, оскільки вона є наслідком складного взаємоз'єднання широкого кола потреб, інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, переконань, поглядів, умов трудової діяльності.

Проблема спонукування людей до продуктивної праці не нова. Протягом багатьох століть вона хвилювала найвидатніші уми людства, і це не випадково: працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. Як писав один із класиків політичної економії В. Петті: «земля – мати багатства, а праця – батько його».

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки.

Природа сил, здатних суттєво вплинути на трудову активність, надзвичайно складна. Мотивація не є, сказати б, матеріальним фактом, який можна побачити на власні очі чи визначити емпірично. Збагнути її суть можна тільки аналізуючи поведінку людини, порівнюючи її дії під впливом тих чи інших спонукальних причин.

Для всебічної характеристики поняття мотивації слід передовсім з'ясувати сутність основних категорій, які мають безпосереднє відношення до способу і логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності.

Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація – це надія на успіх і побоювання невдачі. Авторі відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації».

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства – і внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, ціннос-

ті людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо.

Теорія і практика менеджменту персоналу (зокрема його мотиваційна складова) поряд із уже названими ключовими термінами користується ще цілою низкою інших, які часто також тлумачать по-різному. З метою уніфікації низки понять уточнимо їхній зміст:

1) мотиватори – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори – зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори – внутрішні спонукальні сили;

2) мотиваційний потенціал працівника – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок;

3) багатство мотивації персоналу – різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності;

4) напрямленість мотивації – спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності;

5) сила мотивації (мотиваційної поведінки) – інтенсивність наміру працівника, міра його готовності включитися в трудову діяльність для досягнення поставлених цілей.

Важливим з теоретичного і практичного погляду є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Суть проблеми полягає в тім, що діяльність людини, як уже зазначалось, залежить як від мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети (завдання), так і від мотивів відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій.

Характерними різновидами зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо. Проте на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи тільки зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути породжені переважно внутрішньою мотивацією, а в інших – переважно зовнішньою. Може бути і так, що спонукальні дії одночасно породжуватимуться обома системами мотивації.

Брак чіткого розмежування внутрішньої і зовнішньої мотивацій не знижує, а навпаки, підвищує значення їхнього аналізу, моніторингу в практиці менеджменту персоналу. Адже змінити поведінку людини, активізувати її дії менеджмент може, спираючись передовсім на зовнішній тип мотивації, яка, однак, має породжувати певну внутрішню мотивацію.

Потреби людини можна задовольнити винагородою, тому в теорії і практиці мотивації одне з ключових місць належить саме цій категорії.

Винагорода – усе те, що людина вважає для себе цінним. Можна виділити два типи винагород: внутрішні і зовнішні.

Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Як внутрішню винагороду можна розглядати й «розкіш людського спілкування», що має місце в процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття «належності до команди».

Зовнішня винагорода забезпечується організацією. Складовими зовнішніх винагород є заробітна плата, просування по службі, додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка, повна

чи часткова оплата комунальних витрат тощо), символи службового статусу та престижу (надання почесних звань, нагородження орденами тощо).

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що настають одна по одній. Звичайно, саме така кількість стадій — це умовність: на практиці не завжди зберігається чітка їх послідовність та чітке розмежування процесів мотивації. Проте для з'ясування логіки, «технології» процесу мотивації доцільним є розглянути його по стадійно.

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в неї чогось. Це відчуття постійно дратує людину і потребує задоволення.

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але здебільшого рано чи пізно, а таки постає необхідність щось зробити, здійснити, ужити певних заходів.

Третя стадія – визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів:

- ✓ що я матиму після задоволення потреби;
- ✓ що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;
- ✓ наскільки досяжне те, чого я бажаю;
- ✓ наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії.

Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження чи посилення мотивації.

Шоста стадія – відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності докладеним зусиллям людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжує працю для задоволення потреби наявної.

Щодо характеру мотиваційного процесу підкреслимо, що останній суттєво залежить від виду потреб, що ініціюють його. До того ж потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії і здатні взаємно посилювати свою дію, суперечити одна одній, нівелювати значущість одна одної тощо. Складові цієї взаємодії можуть суттєво змінюватись у часі, коригуючи напрямленість і характер дії мотивів. Тому навіть за досконалого знання мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть статися непередбачувані зміни в її поведінці. На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їхня мотиваційна спрямованість і такі якості, як ретельність, наполегливість, сумлінність.

Не можна не звернути увагу на те, що сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Завелика інтенсивність праці здатна знеохотити працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Неприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільна організація праці, недоліки соціально-побутової сфери можуть сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше змотивована до ефективної праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Численні дослідження і нагромаджений практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна не прямолінійна залежність. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. З досягненням певного діапазону активності результати починають зростати значно повільніше або вза-

галі залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, коли досягаються найліпші результати. Після того як рівень активності перевищив оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має домагатися від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалася зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини і цілями організації. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації, помилкове розуміння поставлених завдань тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників, які отримали трохи нижчі результати, але виявляли ретельність, докладали навіть більших зусиль. Натомість винагородження працівника лише «за добрі наміри», без точного врахування реальних результатів його праці буде несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що розв'язання цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі загадки на практиці трапляються досить часто, а їх розв'язання потребує комплексного підходу (практичні поради щодо побудови систем заохочення подано в наступних розділах підручника).

Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, що безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодією роботодавців і найманих працівників, урахуванням механізмів посилення трудової активності, правомірно розглядати як одну з провідних складових соціально-трудова відносин. Останні є засадничим елементом будь-якої економічної системи, оскільки економічно активне населення не може виробляти чи надавати послуги, не об'єднуючись за допомогою певних організаційних форм для спільної діяльності та взаємного обміну результатами своєї праці.

Соціально-трудова відносини – це комплекс взаємовідносин між їхніми сторонами: найманими працівниками і роботодавцями, суб'єктами і органами сторін за участі держави (органів законодавчої і

виконавчої влади) і місцевого самоврядування, що пов'язані з наймом, використанням, відтворенням робочої сили і спрямовані на забезпечення високого рівня та якості життя особистості, колективів і суспільства в цілому. Ці відносини охоплюють широке коло питань – від соціально-економічних аспектів майнових відносин до системи організаційно-економічних і правових інститутів, пов'язаних з колективними і індивідуальними переговорами, укладенням договорів та угод щодо розмірів оплати праці, участі найманих працівників в управлінні виробництвом тощо.

Соціально-трудові відносини є провідною складовою всієї системи відносин суспільства, утворюючи своєрідне «ядро» соціально-економічного розвитку. Саме вони, кінець-кінцем, визначають спосіб життя людей, усю структуру пов'язаних з ним процесів і відносин. За рівнем розвитку соціально-трудових відносин можна судити про рівень демократизації суспільства, соціальну орієнтованість чинної економічної системи, досконалість суспільних відносин у цілому.

Мотиваційну складову соціально-трудових відносин пов'язано з опрацюванням та використанням методів, засобів, інструментарію, що уможливають активізацію трудової поведінки персоналу, сприяють узгодженню інтересів суб'єктів господарювання, які далеко не завжди збігаються, оптимізують відносини між трудом і капіталом.

Перелік питань і завдань до самостійного опрацювання та обговорення

1. Охарактеризуйте основні поняття, підходи до дослідження й організації мотивації персоналу.
2. Поясніть, чому методи мотивації пов'язані з рівнем розвитку виробництва, суспільними умовами, культурою, релігією.
3. Назвіть українських учених, які зробили суттєвий внесок у розвиток теорій мотивації.
4. Дайте характеристику основних етапів розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності.
5. Розкрийте основні положення та ідеї теорії А. Маслоу.
6. Розкрийте сутність теорії Ф. Герцберга.
7. Розкрийте ключові положення теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда.
8. Сформулюйте загальні положення змістових теорій мотивації.
9. У чому полягає принципова відмінність між змістовими і процесуальними теоріями мотивації?
10. Ваша оцінка повноти використання потенціалу сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Що цьому заважає (сприяє)?

Список літератури

1. *Господарський кодекс* України від № 436-IV 16.01.2003; поточна редакція від 20.09.2015 (редакція відбудеться 02.08.2017) [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. *Про оплату праці*: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР; поточна редакція від 01.01.2015 [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.
3. *Абдурахманов К. Х.* Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учебно-практическое пособие / К. Х. Абдурахманов, Ю. Г. Одегов, Л. Р. Котова. – М. : АЛЬФА-ПРЕСС, 2011. – 752 с.
4. *Балабанова Л. В.* Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. *Виноградський М. Д.* Організація праці менеджера: навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова / МОН; Київський економічний інститут менеджменту. – К. : Кондор, 2010. – 413 с.
6. *Виноградський М. Д.* Управління персоналом: навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова / МОН. – 2-е вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 501 с.
7. *Доброзорова О. В.* Організація праці менеджера: навч. посібник / О. В. Доброзорова, І. В. Осадчук / МОН. – К. : Кондор, 2009. – 502 с.
8. *Іванова-Швец Л. Н.* Управление персоналом : учебно-методический комплекс / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.
9. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
10. *Михайлова Л. І.* Управління персоналом: навч. посібник / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
11. *Осовська Г. В.* Менеджмент організацій: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 378 с.
12. *Скібіцька Л. І.* Організація праці менеджера: навч. посібник / Л. І. Скібіцька / МОН. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
13. *Хміль Ф. І.* Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 448 с.
14. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посібник / С. О. Цимбалюк / МОН. – К. : КНЕУ, 2009. – 400 с.

Модуль 4. ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Практичне заняття 4

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ ОСОБАМИ

Мета проведення: розглянути вплив оточення проекту на хід виконання проекту; визначити особливості «м'яких» компонент менеджменту в управлінні проектами; навчитися проводити аналіз структури зацікавлених осіб, їх впливу на хід проекту та розробляти стратегію взаємодії із зацікавленими особами проекту.

Необхідні матеріали та устаткування для виконання роботи: ПК, підключення до мережі Інтернет, матеріали з обраного для аналізу об'єкту чи напряму діяльності, завдання практичної роботи, додаткові навчально-методичні матеріали.

Порядок проведення заняття

I. Обговорення теоретичних питань з теми

1. Структура зацікавлених сторін проекту. Загальний підхід (згідно РМВОК).
2. Прояви впливу зацікавлених сторін на хід проекту.
3. Методи реалізації стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами. Завдання керівника проекту при організації взаємодії із зацікавленими сторонами.
4. Дії керівника проекту при забезпеченні взаємодії із зацікавленими сторонами: аналіз оточення проекту, розробка планів взаємодії.

II. Практичне опрацювання теоретичного матеріалу

Під час практичного опрацювання студента мають:

1. Визначити, в складі групи експертів:
 - місце проекту в структурі діяльності організації,
 - місце команди проекту в організаційній структурі організації,
 - структуру зацікавлених сторін проекту;
2. В складі групи експертів скласти реєстр зацікавлених сторін проекту:
 - уточнити перелік зацікавлених осіб,

- визначити ступені впливовості та відношення до проекту зацікавлених осіб,
- структурувати перелік зацікавлених осіб за ознаками «відношення», вплив (групування всередині списку та сортування),
- сформулювати основні стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами проекту.

Завдання 1. Виявлення зацікавлених сторін.

Опис ситуації. Компанія АБВ-Інжиніринг ініціювала проект модернізації виробничих приміщень. Після модернізації приміщення будуть передані Замовнику. Даний проект входить до портфелю проектів компанії. Для виконання задач проекту залучаються співробітники ряду підрозділів компанії та декілька підрядників. Це є загальна практика виконання проектів в компанії.

Ваше завдання. У складі групи експертів:

- 1) охарактеризуйте місце проекту у виробничому середовищі компанії. Побудуйте модель організаційної структури компанії;
- 2) складіть перелік зацікавлених сторін.

При складанні переліку стейкхолдерів рекомендується використовувати схему, запропоновану в [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Структуру зацікавлених сторін показано на рис. 2.



Рис. 2. Загальна структура зацікавлених сторін проекту

Керівник проекту має скласти перелік зацікавлених сторін. Якщо зацікавленою стороною є юридична особа, або функціональний під-

розділ, необхідно персоніфікувати представника цієї сторони – головний інженер «Підрядника 1», виконроб «Підрядника 2», керівник відділу А, головний спеціаліст відділу Б тощо. Дана робота проводиться після ініціації проекту, на стадії планування.

Роботу ведуть з використанням (для цього і наступних завдань) таблиці, структура якої наведено в табл. 3. В результаті заповнення таблиці одержують сформований реєстр зацікавлених осіб.

Перше поле (колонка) таблиці – «ІМ'Я». У наведеному нижче прикладі ця колонка заповнена назвами посад та умовними назвами підприємств. В конкретному проекті може виникнути необхідність розширення цього поля до групи полів: ПІБ, рік народження тощо. Можлива ситуація, при якій в переліку буде декілька стейкхолдерів від однієї зацікавленої сторони. Тоді з'явиться додаткове поле з назвою групи. Наприклад: «Керівники функціональних підрозділів».

Таблиця 3

Взаємодія зі зацікавленими сторонами

Учасник	Код	Ставлен- ня	Впливо- вість	Часові обмеження	Стратегія взає- модії
Керівник замовника	A	1	14	Є	Повне та своєчасне інформування
Керівник проекту з боку замовника	B	-1	7	Є	Інформування про хід проекту з додатковими опціями
Акціонер «Х»	C	0	4	Нема	...
...	
Генеральний директор	Q	1	36	Нема	...
Головний інженер	R	0	56	Є	...
Керівник відділу «А»	S	...-2
Підрядник 1	U	...2

Друге поле – «Код» – містить умовний код. В наведеному прикладі застосовані великі літери латинського алфавіту. Цей код дуже зручний для використання при створенні різного роду графічних матеріалів при проведенні аналізу.

Третє поле – **Ставлення**. В наведеному прикладі в реєстрі використані чисельні значення параметру. При одержанні цих значень використано відповідність між вербальними та числовими значеннями згідно табл. 6.

Четверте поле – **Впливовість**. В наведеному прикладі в реєстрі використані чисельні значення параметру, які одержані при розрахунку згідно табл. 4.

П'яте поле – **Часові обмеження**. Це додатковий параметр, який є індикатором.

Останнє, шосте поле відведено для короткого опису **стратегії взаємодії**.

Завдання 2. Визначення характеристик зацікавлених сторін.

Проведіть оцінювання Впливовості та Ставлення стейкхолдерів на основі розширених відомостей про проект за допомогою інструментів якісного аналізу. Результати оцінювання занесіть до табл. 3.

Додаткові відомості про проект. Генеральний директор підтримує проект, тому що при умові вчасного виконання показники підприємства покращаться. Головний інженер крім надбань оцінює додаткове навантаження на співробітників як негативний фактор. Керівник відділу А упереджено ставиться до керівника проекту, керівник відділу В є керівником іншого проекту. Підрядник 1 має давні стосунки з директором, показав себе надійним партнером, але працює на межі загрузки, Підрядник 2 не має достатньо досвіду.

Для проведення оцінювання необхідно використати метод якісного аналізу, що базується на підході до якісного оцінювання ризиків, який описаний в РМВОК.

Метрику під назвою **Впливовість** розраховують як добуток характеристик **Ймовірність** \times **Вплив**.

Числові значення для складових одержують з використанням таблиць відповідності. В даному дослідженні рекомендовано до застосування набір вербальних характеристик, який міститься в табл. 4.

Таблиця 4

Параметри якісного оцінювання для розрахунки Впливовості

Рівень параметру		Значення в розрахунках	
Вербальна характеристика	Символьне позначення	Ймовірність	Вплив
Дуже низький/а	VL	0,1	5
Низький/а	L	0,3	10
Середня	M	0,5	20
Високий/а	H	0,7	40
Дуже високий/а	VH	0,9	80

Для унаочнення оцінок **Впливовості** використовується «матриця впливовості», що представлена у табл. 5.

Колір клітинок поля **Впливовість** відображує три рівні впливовості зацікавленої сторони: червоний колір відображає високий рівень, жовтий колір – середній рівень, зелений колір найнижчий рівень впливовості.

Таблиця 5

Матриця впливовості

Ймовірність		Впливовість									
<i>VH</i>	<i>0,9</i>	4,5	9	18	36	72					
<i>H</i>	<i>0,7</i>	3,5	7	14	28	56					
<i>M</i>	<i>0,5</i>	2,5	5	10	20	40					
<i>L</i>	<i>0,3</i>	1,5	3	6	12	24					
<i>VL</i>	<i>0,1</i>	0,5	1	2	4	8					
<i>Вплив</i>		VL	5	L	10	M	20	H	40	V	80

Одержані значення рівнів впливовості та метрик цього ж параметру застосовуються на наступних етапах аналізу.

Наступна характеристика, яка визначає характер взаємодії зацікавленої особи з проектом має назву **Ставлення**. Можна ввести 5 значень для оцінювання цієї характеристики. Цей набір представлений в табл. 6.

Параметри якісного оцінювання параметру Ставлення

Рівень параметру		Значення в розрахунках
Вербальна характеристика	Символьне позначення	Ставлення
Дуже негативне	VL	2
Негативне	L	1
Нейтральне	M	0
Позитивне	H	-1
Дуже позитивне	VH	-2

Завдання 3. Побудова реєстру стейкхолдерів.

Заповніть таблицю характеристик зацікавлених сторін, проведіть сортування за ознакою Впливовість, а потім Зацікавленість. У результаті одержимо впорядкований перелік – реєстр стейкхолдерів.

Завдання 4. Вибір стратегії взаємодії зі стейкхолдерами.

У складі групи експертів проведіть обговорення результатів, одержаних при виконанні завдань 1-3, з метою встановлення стратегії вашої роботи з кожним із стейкхолдерів. Результати занесіть до табл. 3.

Основні теоретичні відомості

Зацікавлені сторони – особи, групи чи організації, які можуть впливати, на які можуть вплинути або які можуть сприймати себе схильними до впливу рішення, операції або результату проекту. Це особи та організації, наприклад замовники, спонсори, виконуюча організація і громадськість, які активно беруть участь у проекті, або інтереси яких можуть бути порушені як позитивно, так і негативно в ході виконання або в результаті завершення проекту. Вони також можуть впливати на проект або на його результати.

Зацікавлені сторони можуть перебувати на різних рівнях всередині організації і мати різні рівні повноважень або можуть бути зовнішніми по відношенню до виконуючої організації проекту. У розділі 13.1.2.1 (РМВОК 5th ed) розглянуті різні типи зацікавлених сторін проекту.

У короткому означенні – Зацікавлена сторона, зацікавлена особа (stakeholder) – фізична або юридична особа, яка може позитивно чи негативно вплинути на хід виконання проекту.

Стратегія взаємодії – план поведінки або дії, свідомо складений набір операцій для вирішення деякої проблеми або досягнення певної мети.

Аналіз оточення проекту – процес структуризації оточення проекту, виявлення елементів структури (факторів впливу, осіб), оцінювання елементів оточення за вибраним набором критеріїв, створення реєстру – структурованого та пріоритезованого списку досліджуваних елементів.

Завдання проекту – документ, що визначає призначення продукту проекту, основні характеристики продукту, основні риси життєвого циклу створення продукту.

Обмеження проекту – головні обмеження проекту строки виконання (час), витрати на створення продукту (гроші), вимоги до якості (якість).

Команда проекту – учасники проекту, які беруть безпосередню участь у прийнятті управлінських рішень щодо проекту. Команда проекту безпосередньо підпорядковується керівникові (менеджеру) проекту.

Персонал проекту – учасники проекту, які підпорядковуються членам команди проекту та виконують виробничі завдання проекту. В малих за масштабом проектах поняття команда проекту та персонал проекту не розрізняють.

Реєстр – пріоритезований за визначеними раніше ознаками перелік, що містить додаткові відомості про складові переліку.

Якісний аналіз – виявлення залежностей між досліджуваними характеристиками та вибраними незалежними параметрами на основі оцінок значень параметрів дослідження, які визначаються через вербальні означення, як то «великий», «малий», «середній».

В останній час у сучасній теорії та практиці управління проектами питанню взаємодії команди проекту (керівника проекту) із стейкхолдерами приділяється підвищена увага. Навіть, вперше за час існування найбільш поширеного міжнародного стандарту з питань управління проектами РМВОК (Керівництво з питань управління проектами від Project Management Institute) з 1986 року, в РМВОК 5-th ed. (тобто в п'ятому виданні) змінено структуру обла-

стей знань (компонент) проектного менеджменту. До існуючих дев'яти компонентів додано десяту – Project Stakeholder Management (Управління зацікавленими сторонами/особами проекту). У цій компоненті проектного менеджменту виділяють чотири процеси:

- визначення зацікавлених сторін;
- планування управління зацікавленими сторонами;
- управління очікуваннями стейкхолдерів;
- моніторинг очікувань стейкхолдерів.

Ці процеси відносяться до різних груп процесів управління проектами: до групи процесів ініціювання, планування, виконання та контролю, відповідно. Тобто, робота зі стейкхолдерами є одним з постійних напрямків роботи керівника проекту на всіх стадіях роботи над проектом (крім стадії завершення).

Даний факт відображає важливість цього виду діяльності для будь-якого керівника. Тим більше це важливо для керівника проекту, для якого кожна затримка в ході проекту життєво важлива. Причиною затримок у виконанні проекту може бути вибрана стратегія взаємодії із зацікавленими сторонами.

Перелік питань і завдань до самостійного опрацювання та обговорення

1. Охарактеризуйте процес структуризації оточення проекту.
2. Розкрийте ключові положення зовнішнього та внутрішнього оточення.
3. Визначте зацікавлені сторони проекту, що мають безпосередній та опосередкований вплив.
4. Охарактеризуйте особливості взаємодії керівника проекту з керівниками функціональних підрозділів в разі застосування матричної моделі організаційної структури організації.
5. Наведіть особливості виконання проекту в рамках функціональної моделі організаційної структури.
6. У чому полягає побудова структури комунікації в проекті?
7. Визначте форми документів проекту та засоби їх створення.
8. Побудуйте загальну структуру зв'язків проекту та вкажіть основні звітні документи, які пов'язані з виконанням проекту.
9. Наведіть приклад звіту про стан виконання робіт, що готується до чергової регулярної наради (статус-мітінгу).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Ноздріна Л. В.* Управління проектами: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
2. *Управление проектами в Microsoft Project 2007* : учебный курс / В. В. Богданов. – М. ; СПб. ; Нижний Новгород : Питер, 2007. – 592 с.
3. *Тарасюк Г. М.* Управління проектами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г. М. Тарасюк. 2-е вид. – К. : Каравела. 2006. – 320 с.
4. *Куперштейн В. И.* Microsoft Project в делопроизводстве и управлении / В. И. Куперштейн. – СПб. : БХВ-Петербург, 2003. – 461 с.
5. *Словник-довідник з питань управління проектами* / С. Д. Бушуєв; Українська асоціація управління проектами. – К. : Видавничий дім «Деловая Украина», 2001. – 640 с.
6. *Бушуєв С. Д.* Динамічне лідерство в управлінні проектами : монографія / С. Д. Бушуєв, В. В. Морозов / Українська асоціація управління проектами. – 2-е вид. – К., 2000 – 312 с.
7. *Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкові компетенції): навч. посібник* / В. В. Морозов, А. М. Чередніченко, Т. І. Шпильова; за ред. В. В. Морозова; Ун-т економіки та права «КРОК». – К. : Таксон, 2009. – 464 с.
8. *Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК), изд. 5* / Пер. с англ. Project Management Institute, USA. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 616 с.