

УДК 65.8:012.45

**Рич Марина Іванівна**Аспірант кафедри управління проектами, [orcid.org/0000-0002-9115-2346](https://orcid.org/0000-0002-9115-2346)

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

## МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВА КОНСОЛІДАЦІЇ ЦІННОСТЕЙ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН У ПРОЕКТІ

***Анотація.** Успішне виконання проекту залежить від багатьох умов, зокрема, від того, наскільки ґрунтовно володіють керівники проектів теоретичними знаннями та практичними навиками, від якості технічного оснащення, від попередньої підготовки проектної групи, її навантаження. Проте не меншою мірою воно залежить від соціально-психологічного клімату колективу, в якому вони знаходяться та їхньої мотивації. Потреби учасників проекту відповідно формують цінності кожного із них, які в свою чергу поділяються на матеріальні та нематеріальні. Сама ж цінність формується із потреб людини, її мотивації та впливу зовнішніх чинників. Цінності людини формують її відношення до різних компонентів оточуючого світу і у подальшому спонукають до певних дій чи бездіяльності. Для ефективного виконання проекту виникає необхідність спрямувати дії зацікавлених сторін проекту в певному напрямку, що можливо в тому числі завдяки гармонійній системі мотивації. Було розроблено метод визначення переважаючих цінностей, а саме матеріальних чи нематеріальних, в зацікавлених сторонах проекту на основі відношення до інформації та мотивації учасників проекту.*

**Ключові слова:** мотивація; стимул; цінності особистості; потреби; мотив; балансування цінностей; колектив

### Постановка проблеми

Кожен учасник проекту в групі входить в складну систему взаємостосунків з іншими її членами. Взаємостосунки можуть бути особисті і ділові, офіційні і неофіційні, рольові, відносини керівництва і підлеглих. Від того, як вони складаються, залежить особисте благополуччя учасника проекту, якість виконання задач, його соціальний статус. А від цього, певною мірою, залежить благополуччя інших учасників проектної групи та результативність і соціальний статус групи в цілому. Звичайно, добре знати всю складну систему відносин людини з оточуючими, але зробити це вкрай важко. В цьому легко переконатися, уявивши собі, наскільки швидко розширюються взаємостосунки у міру зростання чисельності групи, для якої ці взаємостосунки характерні. Можна налічити щонайменше шість видів взаємостосунків, в які вступають члени групи. Це особисті, ділові, офіційні, неофіційні, рольові і субординаційні відносини. Крім того, відомо, що людські відносини за своїм характером далеко не завжди бувають взаємно однаковими. Вміле та ефективно управління проектною групою, налагодження її нормального соціально-психологічного клімату, застосування психологічних методів управління вимагає чималих організаційних

зусиль від керівника проекту, наявність у нього вмінь і навичок роботи з колективом.

Людина не лише якимось чином сприймає оточуючий світ та його явища, не лише впливає на нього або перетворює, а завжди якимось відноситься до нього, причому це відношення як своєрідне переживання людиною свого ставлення до того, що її оточує, що вона робить, до інших людей та самої себе. Одним з найбільш загальних поділів відношень залежно від модальності переживання є на позитивні, негативні та нейтральні.

Якщо певні предмети, явища оточуючого світу відповідають потребам та цінностям, вони викликають позитивне відношення та, відповідно, виникають позитивні емоції. Якщо ж те, що відбувається не відповідає нашим потребам, інтересам та цінностям, то виникає негативне відношення та негативні емоції.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питанням зацікавлених сторін займалися такі науковці: В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва [1; 18]. Л.П. Батенко намагався виявити тенденції та узагальнити сучасні підходи до трактування цінності проекту в контексті інтересів різних його стейкхолдерів [2]. Питання розвитку систем управління проектами та забезпечення якості

управління розглядають Ю.М. Тесля, Н.В. Коваленко, О.М. Лівинський [5-13].

Питання взаємодії суб'єктів та можливість їхнього впливу один на одного розглядає теорія несилової взаємодії, основні положення якої розроблені професором Ю.М. Теслею та викладені в роботах [3; 4; 17; 19].

### Мета статті

Ефективне виконання проекту залежить від багатьох чинників, серед яких почільне місце займає підтримка зацікавленими сторонами. Керівнику проекту значно легше керувати очікуваннями від проекту, знаючи цінності та інтереси учасників проекту. Метою статті є розробка методу визначення переважаючих цінностей на основі мотивації.

### Виклад основного матеріалу

Емоційний стан людини впливає на її діяльність, відповідно чим вище по шкалі Хаббарда [14] знаходиться емоція людини, тим вище її продуктивність праці. А отже, емоцію людини можливо описати наступним чином:

$$D = f(E),$$

де  $D$  – це дії людини, які вона може вчинити під впливом певного емоційного стану;  $E$  – емоції людини.

Структура психологічного клімату багаторівнева і багатоаспектна. На створення соціально-психологічного клімату в колективі впливають як економічні, так і соціальні потреби його членів. Відповідно таку залежність зобразимо як функцію:

$$E = f(P, L),$$

де  $P$  – психологічний клімат в певному колективі;  $L$  – внутрішній стан людини.

Психологічний клімат відповідно являє собою множину різних складових, а саме:

$$P = \{P_j\}, \quad j=1, k.$$

Наприклад:

P1 – наявність зони відпочинку;

P2 – премія за додаткове навантаження на роботі;

P3 – наявність безкоштовного печива;

P4 – відзнака за вислугу років;

P5 – окреме робоче місце.

Розглянемо більш детально, що належить до складових психологічного клімату в розрізі соціальних та економічних потреб.

До економічних потреб ( $P_e$ ) людини належить все, що спонукає її до економічної діяльності для забезпечення передусім власного добробуту та членів своєї сім'ї, а саме:

$$P_e = \{p_i\}, \quad i=1, m,$$

p1 – зручне житло;

p2 – їжа;

p3 – одяг;

p4 – пристосування та інструменти, що полегшують його життєдіяльність;

p5 – засоби пересування.

Економічні потреби людини здебільшого задовольняються отриманням більшого прибутку, заробітної плати як винагороди своєї діяльності.

Соціальні потреби існують в будь-якому суспільстві. У психології менеджменту соціальні потреби виділяють особливо, оскільки вони відкладають свій відбиток на всі інші потреби. Потреби людини соціального плану ( $P_s$ ) у проекті поділяють на такі види:

$$P_s = \{s_i\}, \quad i=1, 5,$$

де  $s_1$  – потреба лідерства – потреба керівника проекту мати високий соціальний статус серед інших;  $s_2$  – потреба у справедливості при виконанні проекту – потреба, що пов'язує учасника проекту з оточуючими взаємними правами та обов'язками;  $s_3$  – потреба захисту власних прав зацікавлених сторін проекту – соціальна потреба в захисті своїх інтересів;  $s_4$  – потреба виконання власних обов'язків – соціальна потреба виконання певних задач покладених на учасника проекту для задоволення потреб проекту та інших зацікавлених сторін;  $s_5$  – потреба відповідати нормам поведінки встановленими внутрішніми правилами – потреба, що контролює поведінку учасника проекту.

Остання потреба є найважливішою як для великих, так і малих колективів, оскільки саме вона контролює основну частину міжособистісних стосунків між членами групи, потреби у справедливості, лідерства, захисту власних прав. Якщо ці соціальні потреби у людини постають вище ніж потреба відповідати нормам, то у колективі виникають конфлікти.

Потреби учасників проекту відповідно формують цінності кожного із них, які в свою чергу поділяються на матеріальні та нематеріальні.

Сама ж цінність формується із потреб людини, її мотивації та впливу зовнішніх чинників, таких як наприклад ситуація в країні, погодні умови чи думка оточуючих:

$$V = f(P, M, S),$$

де  $V$  – цінність особистості;  $M$  – її мотивація;  $S$  – зовнішній чинник, незалежний від особистості.

Часто завдання керівника проекту зводиться до пошуку такого балансу, за якого, приклавши найменше зусиль, отримуємо найбільшу цінність, тобто

$$\begin{cases} V \rightarrow \max \\ D \rightarrow \min \end{cases}$$

$$\begin{cases} f(E) \rightarrow \max \\ f(P, M, S) \rightarrow \min \end{cases}$$

де  $S$  – зовнішній чинник, незалежний від особистості.

Саме цінності людини формують її відношення до різних компонентів оточуючого світу і в подальшому спонукають до певних дій чи бездіяльності. Для ефективного виконання проекту виникає необхідність спрямувати дії учасників проекту в певному напрямку, наблизити їхню схильність до певних компонентів проекту чи навпаки. Спрямувати дії учасників проекту можливо в тому числі завдяки гармонійній системі мотивації.

Мотивація – це один із елементів цінності, який проявляється у здатності людини діяльно задовольняти свої потреби; спосіб спонукання її до дії.

Розуміння змісту мотивації – головний показник професійної майстерності доброго керівника управління проектами. Знання про те, чому люди роблять те, що вони роблять – необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні інтереси та попередити випадки, коли мотивації можуть викликати певні ускладнення.

Практично у всій літературі з менеджменту розповідь про методи мотивації персоналу давно набув канонічні форми і легко вписується в схему: Змістовні теорії мотивації (Піраміда Маслоу – теорія МакКлеланда – теорія Герцберга) – Процесуальні теорії мотивації (Теорія очікування, теорія справедливості і т.д.). Цікавим є намагання побудови моделі мотивації персоналу В. Бовікіним в його роботі "Новий менеджмент"[15]. Все ж, через бажання створити "теорію інтересів" В. Бовікін пішов у напрямку нівелювання унікальності людини та стирання різниці в мотиваційних напрямках людей. Нижче наведені види мотивації (табл. 1.)

Виникає необхідність у побудові гармонійної системи мотивації, яка базується на самовизначенні людини як учасника проекту в розумінні своїх цінностей та інтересів.

При визначенні мотивації часто сплітаються поняття або інструменти мотивації: стимулу та мотиву, тому далі наведено означення цих понять для їх чіткого розмежування.

Стимул – це такий несильний вплив, коли одна людина спонукає іншу до певних спрямованих дій, необхідних ініціатору впливу.

Якщо вплив не викликає спонукання до певної дії, то такий стимул можна вважати неідеальним.

Мотив – це ідеальний образ у свідомості людини, який визначає її організованість, активність і стійкість.

Отже, мотивація може бути ефективною для різних учасників проекту, якщо застосовувати необхідний інструмент до людини з урахуванням її

цінностей та потреб. На рис. 1 зображено, що у випадку привілейованості у зацікавленій стороні матеріальних потреб та цінностей, доцільно застосовувати стимулювання, тобто впливати на людину за допомогою потрібнісно-значущого для нього зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації тощо), що спонукає людину до певних дій (перебування в комфортних умовах і т.п.). Відповідно, якщо переважають соціальні цінності, то краще застосовувати мотивацію (як процес), а саме емоційно-чуттєвого зіставлення образу людської потреби з образом зовнішнього предмета (претендента на предмет потреби) та через внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує впізнання предмета відповідного потреби відбудеться запуск спрямованої поведінки для досягнення своєї мети (яка відповідає потребі).



Рисунок 1 – Мотиваційний вплив залежно від цінностей

Залишається питання визначення цінностей зацікавлених сторін проекту.

Розуміння зацікавленими сторонами інформації визначається їх тезаурусом, за допомогою якого вони формалізують свої цінності, проголошують в комунікаціях та проявляють у діях свою доцентрову/відцентрову активність відносно варіантів подальшого розвитку проекту [16]. Отже, можливе визначення цінностей за допомогою відношення людини до різних слів, які ототожнюють в собі поняття матеріальних та нематеріальних цінностей.

Нижче наведено метод визначення, які саме цінності матеріальні чи нематеріальні переважають в учасника проекту:

1) Наведемо множину слів у довільному порядку.

2) Множину слів нематеріальних цінностей позначимо як першу підмножину  $V1$ , тобто

$$V1 = \{V_j^1\}, j=1,k.$$

відповідно множина понять матеріальних цінностей – буде другою підмножиною  $V2$ , тобто

$$V2 = \{V_j^2\}, j=1,k.$$

Таблиця 1 – Види мотивації

Ознака класифікації	Вид мотивації	Приклад	Основа
За групами основних потреб	Матеріальна	Премії, відрядна оплата праці, подарунки	Змістовні теорії мотивації
	Трудова	Харчування на підприємстві, пільги при придбанні житла, пільги на проїзд, можливість організації гнучкого графіка роботи	
	Статусна	Можливість кар'єрного росту, наявність права голосу при прийнятті важливих для проекту рішень	
За способами мотивації	Нормативна	Переконання, навіювання, інформування	Процесуальні теорії мотивації
	Примусова	Ґрунтується на застосуванні влади і загрозі незадоволення потреб	
	Стимулювана	За допомогою благ – стимулів, спонукаючих учасника проекту до певної поведінки	
За джерелами виникнення мотивів	Зовнішня	На основі внутрішніх мотивів та інтересів учасника проекту	
	Внутрішня	За допомогою впливу ззовні, нав'язування, переконання, потреби	
За спрямованістю на досягнення цілей	Позитивна	Матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника і довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи	Теорія «працівника»
	Негативна	Матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження на посаді	
За рівнем інтенсивності	Недостатня (недомотивація)		
	Оптимальна		
	Надмірна (перемотивація)		

3) Тоді відповідно зацікавлений учасник проекту буде вибирати для кожного поняття множини одну із відповідей ( $B_i$ ), яка максимально точно буде описувати його відношення до поняття. Тобто кожному слову кожної із двох підмножин  $V_i^j$  буде відповідати оцінка  $B_i^j$ .

4) При обробці результатів підраховується сума відповідей для підмножини  $V_1$  та  $V_2$ , а саме:

$$R_1 = \sum_{i=1}^n B_i^1 - \text{для підмножини } V_1;$$

$$R_2 = \sum_{i=1}^n B_i^2 - \text{для підмножини } V_2.$$

5) Далі розраховуємо показник переважання цінностей, а саме:

$$C = \frac{R_1}{R_1 + R_2}$$

6) Проводимо аналіз результатів.

Якщо  $C > 0.5$ , то відповідно переважають нематеріальні цінності і навпаки, якщо  $C < 0.5$ , то переважають матеріальні цінності.

Як видно на рис. 2, чим ближче результат до рівноважної прямої, тим більш збалансовані цінності має учасник проекту і відповідно необхідно застосовувати мікс інструментів мотивації для більш високої ефективності досягнення цілі і навпаки, чим далі від рівноваги, тим більш визначені і спрямовані можуть бути мотиваційні дії (табл. 2.)

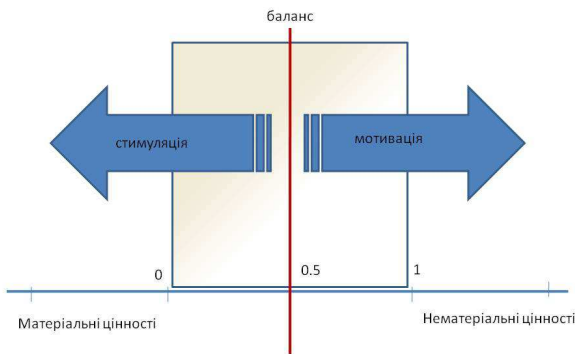


Рисунок 2 – Баланс цінностей та мотиваційного впливу

Таблиця 2 – Приклад дій для мотивації та стимуляції

	Мотивація	Стимуляція
1	Збільшення зони відповідальності	Підвищення заробітної плати
2	Гнучкий графік початку та закінчення роботи 1 раз на тиждень	Компенсація в подвійному розмірі після робочого часу
3	Наявність дитячої кімнати	Премія
4	Дошка пошани	Спортивний зал в приміщенні офісу
5	Цікава нова задача	Страховка

### Висновки

За допомогою описаного методу можливо визначити переважаючі цінності та напрямок мотиваційного впливу для найбільш ефективного подальшого спрямування дій зацікавлених сторін.

### Список літератури

1. Рач В. А. *Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб.* / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
2. Цінність проекту з позиції різних зацікавлених сторін / Л. П. Батенко // *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"* – 18.09.2013 – <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2340>
3. Тесля Ю.Н. *Введение в информатику Природы* / Ю.Н.Тесля: Монография. – К.: Кондор, 2010. – 256 с.
4. Тесля Ю.Н. *Неслововое взаимодействие* : Монография/ Ю.Н. Тесля – К.: Кондор, 2005 – 196 с.
5. Показники, що застосовуються для моніторингу результативності виконання проектів: *Посібник для керівників проектів/ Відділ оцінки операцій Світового Банку* – К: 2009 – 57 с.
6. Ливинський А.М., Коваленко Н.В. *Многовариантны модели систем управления качеством в проектно-ориентированных компаниях* // *Строительство, материаловедение, машиностроение. Сб. науч. трудов. № 47* – Днепропетровск: ПДАБА, 2008. – с. 358 – 363.
7. Коваленко Н.В. *Процесний підхід до забезпечення якості управління проектами проектно-орієнтованих компаній* // *Техніка будівництва: Науково-технічний журнал* – Київ: Вид-во КНУБА, 2008. – № 21. – С. 161-166.
8. Лівинський О.М., Тесля Ю.М., Коваленко Н.В. *Метод управління якістю управління портфелем проектів в проектно-орієнтованих компаніях* // *Будівництво, матеріалознавство, машинобудування. Збір. наук. праць. № 48* – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – С. 358 – 363.
9. Коваленко Н.В. *Показниковий підхід до управління якістю в мультипроектному середовищі проектно-орієнтованих компаній* // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.* – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – № 1(29). – С. 70-75.
10. Коваленко Н.В. *Системы управления и эффективность их применения в инвестиционных проектах проектно-ориентированных компаний* // *Тези доповідей п'ятої міжнародної конференції "Управління проектами у розвитку суспільства"*. – К.: КНУБА, 2008. – С. 98-99.
11. Коваленко Н.В. *Показниковий підхід визначення пріоритетів проектів в портфелі* // *Тези доповідей шостої міжнародної конференції "Управління проектами у розвитку суспільства"*. – К.: КНУБА, 2009. – С. 95-96.
12. Коваленко Н.В. *Забезпечення якості управління проектами проектно-орієнтованих компаній* // *Доповіді науково-практичної конференції «Світова фінансово-економічна криза та шляхи її подолання в Україні»*. – К.: МП «Леся», 2009. – С. 165-170.
13. Коваленко Н.В. *Багатоваріантні моделі управління якістю в мультипроектному середовищі проектно-орієнтованих компаній* // *Тези доповідей сьомої міжнародної конференції "Управління проектами у розвитку суспільства"*. – К.: КНУБА, 2010. – С. 95-96.
14. Хаббард Рон Л. *Наука виживання* – М: Нью Ера, 2001. – 690 с.
15. Бовыкин В.И. *Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов, теория и практика эффективного управления)*. – М.: «Издательство «Экономика», 1997. – 368 с.

16. Медведєва О.М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проєктах: методологічні основи: дис. док. техн. наук: 05.13.22 / Олена Михайлівна Медведєва; Схід. нац. ун-т ім.В.Дала. – К., 2013. – 448 с.

17. Тєсля Ю.М., Білощицький О.О.Проектний погляд на питання покращення взаємодії бізнесу, науки та влади в умовах України //Управління розвитком складних систем № 11 – К:КНУБА, 2012. – С. 53-56.

18. Медведєва О.М.Фактологічний базис управління взаємодією в проєктних ситуаціях // Управління розвитком складних систем № 10. – К:КНУБА, 2012. – С. 61-71.

19. Тєсля Ю.М., Концевич В.В. Застосування теорії несилової взаємодії в проактивному управлінні якістю проєктів // Управління розвитком складних систем № 13 – К:КНУБА, 2013. – С. 58-61.

Стаття надійшла до редколегії 02.02.2016

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. О.О. Білощицький, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.

### **Рыч Марина Ивановна**

Аспирант кафедри управління проєктами, [orcid.org/0000-0002-9115-2346](http://orcid.org/0000-0002-9115-2346)

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

## **МОТИВАЦИЯ КАК ОСНОВА КОНСОЛИДАЦИИ ЦЕННОСТЕЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В ПРОЕКТЕ**

**Аннотация.** Выполнение проекта зависит от многих условий, в частности, от того, насколько основательно владеют руководители проектов теоретическими знаниями и практическими навыками, от качества технического оснащения, от предварительной подготовки проектной группы, ее нагрузки. Однако в не меньшей степени оно зависит от социально-психологического климата коллектива, в котором они находятся, и их мотивации. Потребности участников проекта формируют ценности каждого из них, которые в свою очередь делятся на материальные и нематериальные. Сама же ценность складывается из потребностей человека, его мотивации, и влияния внешних факторов. Ценности человека формируют его отношение к различным компонентам окружающего мира и в дальнейшем побуждают к определенным действиям или бездействию. Для эффективного выполнения проекта возникает необходимость направить действия заинтересованных сторон проекта в определенном направлении, что возможно в том числе благодаря гармоничной системе мотивации. Был разработан метод определения преобладающих ценностей, а именно материальных или нематериальных, в заинтересованных сторонах проекта на основе отношения к информации и мотивации участников проекта.

**Ключевые слова:** мотивация; стимул; ценности личности; потребности; мотив; балансировка ценностей; коллектив

### **Rych Marina Ivanovna**

Postgraduate student of project management department, [orcid.org/0000-0002-9115-2346](http://orcid.org/0000-0002-9115-2346)

Kyiv National University of Construction and architecture, Kyiv

## **MOTIVATION AS THE BASIS FOR STAKEHOLDERS' VALUES CONSOLIDATION IN PROJECT**

**Abstract.** The project fulfillment depends on many circumstances, in particular, the level of theoretical knowledge and practical skills of project manager, quality of technical equipment, the level of project group background and its work upload. However, it is also depend on sociological and-psychological climate in the team and its motivation. The needs of project stakeholders in their turn shape value of each of them, which accordingly are divided into tangible and intangible. The value itself is formed from human needs, its motivation and different external factors. Values shape human attitudes towards the various components of the surrounding world and further encourage certain acts or omissions. For the effective implementation of the project it is necessary to direct the actions of project stakeholders in a certain direction, including possible thanks to a coherent system of motivation. The method is designed for determining major values, namely material and nonmaterial in stakeholders based on their relation to information and their motivation.

**Keywords:** motivation; incentive; values of the personality; need; motive; values balance; team

### **References**

1. Rach, V.A. (2010). Project management: practical aspects of regional development strategies, teach. guidances. / V.A. Rach, A.V. Rossoshanskij, O.N. Medvedev; Ed. V.A. Racha. Kyiv, Ukraine: "KIS", 276.
2. Batenko, L.P. (2013). The value of the project from the perspective of different stakeholders. *Elektronnenaukovefahovevydannya "Efektyvnaekonomika"* - 18.- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2340>
3. Teslya, Y.N. (2010). Introduction to Informatics nature. Kyiv, Ukraine: Condor, 256.
4. Teslya, Y.N. (2005) Non force Interaction: monograph. Kyiv, Ukraine: Condor, 196.

5. *The indicators used to monitor the effectiveness of projects: A guide for project managers / operations evaluation department of the World Bank (2009). Kyiv, Ukraine, 57.*
6. Lyvynskyy, A.M., Kovalenko, N.V. (2008). *Many variants model of quality management in the project-oriented company. Construction, material science, machine building. Sb. scientific. Labor. Dnipropetrovsk, Ukraine: PHASA, 47, 358-363.*
7. Kovalenko, N.V. (2008). *Process approach to quality project management of design-oriented companies. Construction Equipment: Scientific and technical journal. Kyiv, Ukraine: Izdatel'stvo KNUCA, 21, 161-166.*
8. Livinsky, A.M., Teslya, Y.M., Kovalenko, N.V. (2009). *Method Quality Management Portfolio Management projects in design-oriented companies. Construction of machines, mechanical engineering. Gathering. Science. Works. Dnipropetrovsk, Ukraine: PSABA, 48, 358-363.*
9. Kovalenko, N.V. (2009). *Exponential approach to quality management in multi-project environment, project-oriented companies. Project management and development of production: Coll. Science. pr. Lugansk, Ukraine: Izdatel'stvo Dreams them. Dal, 1(29), 70-75.*
10. Kovalenko, N.V. (2008). *Efficiency and control system s use in projects of investment-oriented design kompanij. Proceedings of the Fifth International Conference "Project Management in the development of society." Kyiv, Ukraine: KNUCA , 98-99.*
11. Kovalenko, N.V. (2009). *Exponential approach prioritizing projects in the portfolio. Proceedings of the Sixth International Conference "Project Management in the development of society". Kyiv, Ukraine: KNUCA, 95-96.*
12. Kovalenko, N.V. (2009). *Quality project management of design-oriented companie. Reports of scientific-practical conference "The global financial crisis and ways to overcome in Ukraine". Kyiv, Ukraine: MP "Leo", 165-170.*
13. Kovalenko, N.V. (2010). *Multivariate models of quality management in multi-project environment, project-oriented companies. Proceedings of the Seventh International Conference "Project Management in the development of society". Kyiv, Ukraine: KNUCA, 95-96.*
14. Hubbard, L. Ron (2001). *Science survival. Moscow, Russia: New Era, 690*
15. Bovykyn, V.I. (1997). *New management (enterprise management level to High society standards, Theory and Practice effective control). Moscow, Russia: "Publishing" Economy", 368.*
16. Medvedeva, E. (2013). *Value-oriented relationship management projects: methodological basis: Thesis. dock. Sc. Sciences: 05.13.22 / Elena Medvedeva; East. Nat. University of .V.Dalya. Kyiv, Ukraine: 448.*
17. Teslya, Y.M., Biloschytsky, O.O. (2012). *Project view of better collaboration between business, science and government in terms of Ukraine. Management of development of complex systems. Kyiv, Ukraine: KNUCA, 11, 53-56.*
18. Medvedev, O.M. (2012). *Factor basis of interaction in project management situations. Management of development of complex systems. Kyiv, Ukraine: KNUCA, 10, 61-71.*
19. Teslya, Y.M., Kontsevich, V.V. (2013). *Applying the theory of non-forcible interaction proactive quality management project management. Management of development of complex systems. Kyiv, Ukraine: KNUCA, 13, 58-61.*

#### Посилання на публікацію

- APA Rych, M.I. (2016). *Motivation as the basis for stakeholders' values consolidation in project. Management of Development of Complex Systems, 25, 51 – 57.*
- ГОСТ Рич, М.І. *Мотивація як основа консолідації цінностей зацікавлених сторін у проекті [Текст]/ М.І. Рич // Управління розвитком складних систем. – 2016. – № 25. – С. 51 – 57.*