



УДК 005.8+005.95+32.019.5

*М. К. Вишневецкая,
к. т. н., ассистент кафедры менеджмента, Национальная металлургическая академия Украины*

ОПОРТУНІСТИЧЕСЬКЕ ПОВЕДІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРІДПРИЯТТЯ НА НАЧАЛЬНИХ СТАДИЯХ ПРОЕКТА

*М. К. Vishnevskaya,
candidate of technical sciences, assistant, department of management, National metallurgical academy of Ukraine*

THE OPPORTUNISTIC BEHAVIOR OF COMPANY PERSONNEL IN THE INITIAL STAGES OF THE PROJECT

В работе обоснован выбор инновационного пути развития предприятия, как базового инструмента повышения конкурентоспособности. Аргументирована важность детального рассмотрения человеческих ресурсов на стадии инициализации проекта. Рассмотрены причины оппортунизма со стороны персонала, а также понятие эффективной команды проекта. Предложены методы воздействия на оппортунистическое поведение сотрудников, вызванное изменениями на предприятии. Представлен путь формирования команды иницируемого проекта. Разработана эффективная модель проведения изменений. Предложенная методика и практические рекомендации имеют универсальный характер и могут быть применены на предприятиях любой отрасли для нивелирования оппортунистического поведения, вызванного не только инициализацией новых проектов, но и иными причинами организационного, производственного и другого характера.

In work the choice of an innovative way of the company development, as basic instrument of competitive growth is substantiated. Importance of detail reviewing of human resources at a stage of initialization of the project is reasoned. The opportunism reasons are considered from staff, and also concept of effective project team. Stimulation techniques to the opportunistic behavior of employees, caused by changes at the company are offered. The formation way of a team of the initiated project is provided. The effective model of carrying out changes is developed. The offered technique and practical recommendations have the universal character and can be applied at the companies of any branch for leveling of the opportunistic behavior caused not only initialization of new projects, but also other reasons of organizational, production and other character.

Ключевые слова: оппортунизм, персонал, инновации, проект, предприятие, команда проекта.

Keywords: opportunism, personnel, innovation, project, enterprise, project team.

Актуальность проблемы. Современная бизнес-среда развивается по принципу динамичного движения вперед. Глобальная конкуренция, открытость мировых рынков влечет за собой повышение качества продукции, работ и услуг на фоне тенденции к сокращению их жизненного цикла, что требует от организаций постоянных улучшений, модификаций представляемой продукции, внедрения инноваций. В таких условиях предприятия, не меняющиеся под действием внешних факторов, отказывающиеся от запуска новых проектов, обрекают себя на гибель. В тоже время, существует ряд факторов, как способствующих, так и препятствующих успешному запуску новых проектов, которые необходимо учитывать, уже начиная с этапа инициализации проекта. Что обуславливает научно-практическую актуальность выбранной тематики исследования.

Анализ последних научных исследований и публикаций. В многочисленных фундаментальных работах ведущих отечественных ученых, таких как: С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, К.Ф. Ковальчук, Д.Е. Козенков, В.В. Малый, Е.В. Пономаренко, С.К. Чернов и др. рассмотрены ключевые теоретические и практические аспекты, а также методология и инструментарий управления предприятиями в целом и проектами в частности [1-6], проанализированы отдельные элементы управления проектами на предприятии [3], функциональные аспекты проектного анализа [7], практические аспекты профессиональной деятельности менеджеров [6]. Не смотря на это, остается не достаточно освещенным вопрос влияния человеческого фактора на успех реализации всего проекта. В частности, нет конкретных рекомендаций касательно нивелирования оппортунистического поведения персонала вызванного инициализацией новых проектов, что и обусловило выбор темы, задач и цели исследования.

Цель исследования. Разработка эффективной модели проведения изменений на основе методов воздействия на оппортунистическое поведение персонала предприятия на этапе инициализации проекта.

Задачи исследования. Выявление трудностей, с которыми сталкиваются организации при внедрении новшеств; анализ причин и методов воздействия на оппортунистическое поведение персонала; разработка модели, позволяющей успешно проводить изменения, вызванные инициализацией нового проекта.

Основной материал исследования. Как отмечалось ранее, наиболее целесообразным является инновационный путь развития экономики любого уровня. В тоже время он сопряжен с высоким уровнем рисков, способных повлечь за собой перерасход планового бюджета инновационного проекта, затягивание сроков его реализации, снижение эффективности работы всего предприятия. В условиях, когда рынок диктует продолжительность проектов, для фирм со средними или высокими технологиями опоздание с выпуском продукта на рынок в полгода может привести к значительным потерям прибыли или сокращению доли на рынке до 30% [8].

Прежде чем внедрять инновационный продукт в производство, проводить технологические, организационные либо иные изменения, проводится оценка инновационного потенциала, включающая ряд составляющих: финансовые, материальные, интеллектуальные ресурсы, инфраструктуру самой организации, прочие ресурсы, необходимые для реализации инновационного проекта. При этом зачастую, недооценивается степень влияния человеческого капитала - ключевой составляющей на всех этапах инновационного проекта, начиная с его разработки и заканчивая реализацией.

Высококвалифицированный проектный менеджер еще на начальных стадиях проекта рассчитывает количество и квалификацию необходимых специалистов. Зачастую участники проектной группы на время реализации иницируемого проекта переходят в оперативное управление к техническому руководителю проекта и менеджеру проекта, оставаясь при этом в административном подчинении непосредственного линейного руководителя. При этом пропадает принцип единоначалия. Кроме того, во многих случаях специалисты, из числа которых формируется новая команда проекта, не имеют четкого представления о существующих методах и

инструментах управления проектами, а также структурного представления о проекте в целом, что вызывает с их стороны оппортунистическое поведение.

Человеческие ресурсы способны оказывать на исход всего мероприятия, как положительное влияние (персонал всячески способствует реализации идеи), так и отрицательное (сопротивление проводимым изменениям, проявляющееся в различных формах – от скептицизма и критики до открытого выражения недовольства, саботажа). Кроме того, это одна из самых трудно прогнозируемых составляющих, поскольку практически не возможно заранее предугадать реакцию коллектива на инициализацию нового проекта.

Сложностью является и формирование из отдельных разнородных элементов (сотрудников предприятия) новой эффективной команды проекта. Эффективная команда – это не просто подобранная случайным образом группа людей - это группа, в которой каждый из участников согласованно действует с целью достижения конечного результата. Работа в такой команде позволяет добиться эффекта синергии, наилучшим образом использовать способности, опыт, усилия и творческие возможности каждого из элементов группы. При этом руководителю требуется учесть и согласовать в интегрированном контексте ряд характеристик, элементов и компонент, как: квалификация персонала, система ценностей, синергия, юмор, коммуникации, лидерство, этика, роли, стили, функции, компетенции, ментальность, креативность, неформальное общение, конфликты и пр.

Существует множество наборов характеристик для оценки эффективности команд проекта. Например, согласно [7, с. 210] набор таких характеристик включает: удовлетворение от работы; вклад в командную культуру; чувство гордости за команду; ориентация на результат; согласие и гармония и др. Другим набором характеристик высокоэффективной интегрированной команды являются следующие: четкое понимание общих целей; открытость; уверенность друг в друге; разделение компетенций; эффективные внутренние процедуры; гибкость и адаптивность; рост компетентности. Между тем, в любом случае главным критерием эффективности команды будет получение конечного результата в установленные сроки, заданного качества в рамках ресурсных ограничений.

Как отмечалось ранее, для выживания и успешного существования на рынке современным организациям следует быть гибкими, постоянно приспосабливаться к быстро меняющимся условиям окружающей бизнес-среды. Кроме того, поскольку объект проектирования, как и сама организация, существуют не изолировано, то необходимо проводить регулярный мониторинг факторов влияния, а именно: внешнего, внутреннего и непосредственного окружения (рис.1, позиция 1) для своевременного выявления проблем и устранения так называемых, «узких мест».

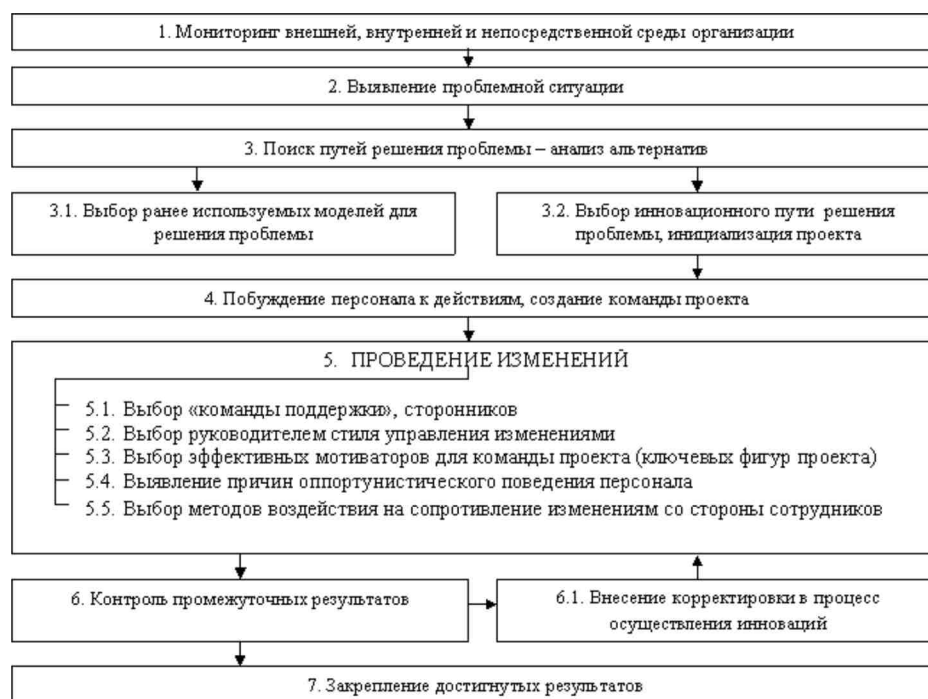


Рис. 1. Модель проведения изменений в организации

Для исследования внешнего окружения, как правило, выделяют семь областей [7, с. 109]: экономику, политику, рынок, технологию, правовое регулирование, международное положение и социальное поведение.

Внутренняя среда анализируется по следующим ключевым направлениям:

- персонал иницируемого проекта (его потенциал, квалификация и пр.). Именно на этом этапе, как правило, не учитывается риск возникновения оппортунизма со стороны команды проекта;
- производство (организационные, технические, технологические, операционные характеристики, научные достижения и разработки);
- организация управления;
- финансовые показатели;
- маркетинг;
- организационная культура.

Непосредственное окружение анализируется с помощью таких компонент, как: поставщики, конкуренты, покупатели, субподрядчики и пр.

Результатом мониторинга выступает полученная информация, на основе которой и делаются оценки в отношении текущего положения организации, а также вывод о наличии той или иной проблемной ситуации (рис.1, позиция 2). В соответствии с [7, с. 47] проблема – это ситуация, которая требует утверждения решения вследствие наличия противоречия между двумя состояниями: существующим и желаемым. Решение проблемы сокращает разрыв между этими двумя состояниями.

Таким образом, на следующем этапе производится оценка альтернатив и выбор оптимального варианта выхода из проблемной ситуации (рис.1, позиция 3), что позволяет приблизиться к желаемому состоянию объекта управления. Между тем, здесь возможны два пути решения проблемы. Первый обеспечивает минимальный уровень риска, так как для решения проблемы используются ранее разработанные и апробированные схемы. При этом существует опасность того, что прошлая модель не сработает в новых условиях. Второй вариант предполагает разработку новых подходов к решению проблемы, инициализацию инновационного проекта. Опыт показывает, что у менеджера зачастую существует искушение пойти по старой, проторенной дорожке (рис.1, позиция 3.1), а для революционных изменений нужна большая смелость, но, как отмечал Сенека: «Если нет дальнейшего роста, значит, близок закат». Опираясь на предложенную сентенцию, выбираем инновационный путь развития (рис.1, позиция 3.2) и переходим к следующему этапу.

Трудно не согласиться с утверждением, что без изменений, пусть даже и не радикальных, невозможно представить любую организацию. В тоже время, зачастую, кроме заказчика проекта, инвестора и инициатора преобразований (будь то организационные изменения, кадровые перестановки, техническое переоснащение либо изменения иного характера) персонал не испытывает желания что-либо менять, а проектный менеджер сталкивается с действием закона Ньютона, говорящего о том, что тело, находящееся в состоянии покоя, стремится оставаться в этом состоянии. Исключением выступают ситуации, когда персонал предприятия и выступает инициатором перемен. В противном случае, высок риск возникновения негодования, непонимания, скептицизма, а в некоторых случаях и саботажа со стороны подчиненных.

Заранее предполагая оппортунистическое поведение сотрудников, проектному менеджеру необходимо представить проблемную ситуацию, как безвыходную, создать атмосферу напряженности. Опыт показывает, что информация о надвигающемся кризисе на предприятие заставляет персонал активизироваться и

мобилизовать ресурсы. Побуждающей информацией для персонала на этом этапе может быть: угроза ухода из организации ключевых, авторитетных фигур; потеря ряда крупных клиентов; отрицательные финансовые, сбытовые, производственные и иные показатели в случае отказа от инициализации нового проекта (рис.1, позиция 4).

Приняв решение о запуске нового проекта необходимо сформировать его команду. Путь формирования команды проекта состоит из восьми последовательных шагов, отраженных на рисунке 2.



Рис. 2. Путь формирования команды проекта

После подготовки благоприятного микроклимата для внедрения инноваций и формирования команды проекта, переходим непосредственно к этапу осуществления изменений в организации (рис.1, позиция 5). Одной из первых задач на этом этапе выступает выбор «команды поддержки» - сторонников инновационного проекта, т.е. определение тех членов и их управленческих команд, которые способны на активное содействие иницируемому проекту. Последние должны отвечать определенным требованиям:

1) обладать определённым весом в организации (не обязательно формальным), пользоваться авторитетом среди сотрудников;

2) команда поддержки должна охватывать контролем максимальное число ключевых ресурсов, необходимых для успешной реализации задуманного проекта: материальные, финансовые, технические и пр.;

3) команда должна быть максимально эффективной.

Далее необходимо определить степень делегирования руководством части полномочий, касающихся процесса управления изменениями. Так, можно выделить три основных стиля:

1) жёсткое авторитарное руководство проектного менеджера, заключающееся в: единоличном принятии решений, навязывании своего видения проблемы подчинённым, четком структурировании их работы, а также психологическом давлении на персонал и угрозах. Эта модель имеет ряд недостатков, т.к. именно высокий авторитет, а не авторитарные методы управления позволяют руководителю достигнуть взаимопонимания с командой и сделать её активным помощником в реализации нового проекта.

2) демократичное руководство с присущим ему делегированием полномочий, характеризующееся: групповыми обсуждениями нового проекта, хорошо налаженным процессом обратной связи, созданием самоуправляемых или инициативных групп, принятием коллегиальных решений. Этот стиль позволяет проектному менеджеру добиться широкого диапазона мнений, достигнуть значительной информированности персонала, максимальной их вовлечённости, а также устранить эффект настороженности в преддверии предполагающихся изменений. Для принятия группового решения и выбора оптимального для всех варианта существуют принципы группового отбора, представленные в таблице 1.

Таблица 1.
Принципы группового отбора оптимального решения

| Наименование принципа | Характеристика |
|--------------------------|---|
| Принцип большинства | Предполагает преимущество той группы (коалиции), которая имеет количество голосов, превышающее определенный порог. Величина порога может варьироваться и составлять – половину участников, 2/3 голосов или все участники (принцип абсолютного большинства и единоличное утверждение) |
| Принцип добрых намерений | Используется в ситуациях, когда решение принимается группой слабосвязанных участников. При этом важно усилить заинтересованность каждой из сторон |
| Принцип диктатора | Решение одного участника группы принимается в качестве группового. Используется, как правило, в чрезвычайных ситуациях |
| Принцип вето | Предполагает согласие всех участников принимаемого решения. В случае если хоть один из участников группы не согласен с проектом решения, накладывает вето и решение не принимается |
| Принцип Курно | Принцип действует только тогда, когда индивидуальные преимущества для разных проектов решений в итоге не приносят выгоды ни одному из участников |
| Принцип Парето | Используется в ситуациях, когда все участники группового решения зависят один от другого, имеют единые, согласованные цели, составляют коалицию, для которой может быть принят только один вариант решения из множества возможных не доминированных. Т.е. принцип сильной заинтересованности одной коалиции в выборе доминирующего варианта решения. В ситуации, когда есть несколько таких вариантов, говорят о множестве Парето |
| Принцип Еджворта | Используется в ситуациях, когда есть несколько коалиций и, соответственно, вариантов решений. При этом отсутствует лучший вариант решения, а каждой из коалиций не выгодно изменять свое решение |

3) комбинированное руководство процессом нововведений, сочетающее принципы демократичного управления с принципами единоначалия, когда управляющий принимает авторитарные решения с учетом предварительных обсуждений в коллективе и консультаций с профильными специалистами.

Каждый из обозначенных стилей не лишен достоинств и недостатков, а в отечественной и зарубежной практике существуют одинаково успешные примеры, как четко структурированного управления изменениями, так и абсолютно либерального. Выбор проектным менеджером того или иного направления зависит от конкретной ситуации и уровня развития сотрудников.

Работа над новым проектом – это, от части, работа с мотивацией команды проекта. Общеизвестно, что люди не будут вкладывать усилия в работу, если им не интересно вознаграждение за потраченное время и труды. Вариантов мотивирования команды проекта множество - начиная от материального вознаграждения и

возможности профессионального роста, и заканчивая методами психологического стимулирования. Между тем, в случае выбора неверного мотиватора в проигрыше оказываются обе стороны: сотрудник не заинтересован в активном участии в инновационном проекте, чувствуя не удовлетворённость, а проектный менеджер – не получает от него должной отдачи на которую рассчитывал. Одним из вариантов решения данной проблемы, может стать составление мотивационных профилей (как минимум для ключевых фигур инициируемого проекта, оказывающих наибольшее влияние на успешный исход его реализации). Однако стоит учитывать, что этот процесс трудоёмкий, а значит, не приемлем в условиях дефицита временных ресурсов.

На следующем этапе, используя, как один из возможных вариантов, метод «Дерево проблем» определяем комплекс причин, вызывающих оппортунистическое поведение персонала предприятия в связи с инициализацией нового проекта, среди которых можно выделить несколько блоков:

1. Технические причины:

- нехватка профессиональных знаний и навыков
- неопределённость из-за нехватки информации
- внедрение новых формальных процедур

2. Внутриполитические причины:

- перестановки в структуре власти
- конфликт «старой» и «новой гвардий»
- перераспределение ролей, функций и ответственности среди членов команды проекта

3. Культурологические, психологические причины:

- несоответствие ценностей работника внутрифирменной системе ценностей
- ощущение потерь
- работа, не отвечающая характеру сотрудника
- конфликт интересов
- уверенность, что инициируемый проект ухудшит существующее положение дел.

Искусство управляющего на этом этапе заключается в переводе причин конфликтных ситуаций и оппортунизма в конструктивное русло. Таким образом, определив причины, переходим к разработке тактики, направленной на преодоление оппортунистического поведения персонала предприятия. Выбор того или иного метода зависит от условий, в которых приходится принимать решение, а также от ряда параметров: обеспеченности информационными, материальными, финансовыми и иными ресурсами, временных ограничений, микроклимата в организации, корпоративной культуры (табл. 2).

Таблица 2.

Методы воздействия на оппортунистическое поведение персонала, вызванное инициализацией нового проекта на предприятии

| Метод | Ситуации, в которых рекомендуется использовать метод | Преимущества метода | Недостатки метода |
|---------------------------|--|---|---|
| Принуждение | Проектный менеджер (инициатор изменений) обладает достаточной властью; низкая квалификация и ограниченные способности персонала; временные ограничения – минимальны | Быстрота преодоления сопротивления, низкие временные затраты | Может возникнуть отрицательный эффект – «бунт», нежелание выполнять приказы, неприязнь к инициаторам нововведений |
| Манипуляция | В случае финансовых ограничений; когда персонал не высококвалифицированный, но с большими способностями | Недорогой метод и относительно быстродействующий | Может создать ряд других проблем, если персонал распознает манипуляцию |
| Поддержка | В случае, когда оппортунизм вызван страхом неизвестности из-за грядущих изменений | Позволяет создать положительный образ лидера инноваций | Требует значительных временных затрат, не всегда приносит желаемые результаты |
| Переговоры | В случае, когда инновации влекут за собой сопротивление части персонала, способной оказывать существенное влияние на ход реализации проекта | Позволяет значительно ослабить степень сопротивления ключевых фигур | Риск того, что и другие члены организации потребуют уступок; зачастую данный метод – дорогостоящий |
| Участие | В случае, когда проектный менеджер не владеет в полном объеме информацией, необходимой для успешной реализации проекта; персонал высококвалифицированный, с большими способностями | Позволяет проанализировать проблемную (новую) ситуацию под разными «углами зрения», обеспечивает нематериальную мотивацию персонала | Требует больших затрат времени, существует угроза принятия неправильного ключевого решения |
| Обучение и информирование | В случае, когда оппортунизм вызван отсутствием или недостаточностью информации у персонала | Позволяет снизить уровень сопротивления из-за ликвидации страха перед неизвестным | Требует значительных затрат времени |

Анализ таблицы 2 позволяет отметить, что каждый из вышеперечисленных методов не лишен достоинств, но имеет и недостатки, а выбор проектным менеджером того или иного варианта должен основываться на ситуационном анализе. Также на этом этапе особую ценность для предприятия и успешной реализации инициируемого проекта представляет непосредственно проектный менеджер, который должен не только в совершенстве владеть информацией об объекте управления, опытом и системностью мышления, но также обладать мастерством общения и влияния на персонал и иных участников проекта (инициатора проекта, заказчика, инвесторов, подрядчика проекта и др.).

На следующей стадии осуществляем промежуточный контроль над ходом реализации инновационных изменений, с целью выявления отклонений проводимой кампании от первоначальных задач (рис.1, позиция б). При этом под отклонениями подразумеваем расхождения, возникающие между согласованным и зафиксированным состоянием и фактическим результатом (т.е. расхождения фактического и планового результатов). Если таковые обнаружены, возвращаемся к предыдущим этапам для осуществления корректирующих действий (рис.1, позиция б.1).

Управление отклонениями сводится к управлению тремя ключевыми блоками, тесно связанными друг с другом:

1) управлению рисками – с целью предотвращения возможных проблем;

2) управлению проблемами – в ситуации, когда констатирован факт наличия конкретных проблем и есть необходимость в выявлении причин их происхождения, способов преодоления и степени их влияния на инициируемый проект. Как правило, проблемы подразделяются на две категории. Первые решаются в зоне их локализации, в то время как решение вторых требует подъема на верхние уровни управления, в том числе и внешние по отношению к проекту.

3) управлению изменениями – если выявленные проблемы носят серьезный характер и угрожают ходу реализации всего мероприятия, то возникает необходимость в изменении проекта, что может повлечь за собой усиление недовольства рабочей группы и обострение оппортунизма.

При этом изменения могут касаться:

- манипулирования ресурсами (изменение интенсивности работ, рокировка кадров, применение материального стимулирования, привлечение субподрядчиков к иницированному проекту);

- манипулирования временем (передвижение, сокращение или увеличение общих сроков или отдельных этапов реализации проекта);

- манипулирования продуктом проекта (изменение качественных характеристик продукта; его замена или исключение).

Таким образом, диагностика позволяет выявить «слабые места», причины возникновения проблем, наметить пути их решения. Между тем, отклонения не всегда имеют отрицательную направленность. Так, незапланированные события при умелом руководстве и благоприятном стечении обстоятельств могут обернуться новыми возможностями, как для отдельного проекта, так и для предприятия в целом.

В случае отсутствия необходимости в корректирующих действиях, переходим к заключительной стадии модели проведения изменений. Опыт показывает, что работа над новым проектом, команда испытывает желание, как можно скорее увидеть положительные сдвиги, достигнутые в результате инновационных преобразований. При этом отсутствие быстрого успеха (разной степени значимости) вызывает у персонала разочарование и оппортунистическое поведение в дальнейшем. Поэтому необходимым является заключительный этап – закрепление достигнутых результатов (рис.1, позиция 7). Так, даже незначительные изменения в лучшую сторону будут выступать для команды проекта мощным мотиватором дальнейших активных действий в направлении инновационных преобразований, а также положительным свидетельством того, что усилия, направленные на изменение текущего положения дел, затрачены не зря.

Выводы. Резюмируя вышесказанное, отмечаем, что инновационная активность предприятия – необходимая составляющая выживания и успешного существования в современной бизнес-среде, т.е. организации, формирующие стратегическое видение на основе применения инновационного подхода, имеют все шансы на завоевание лидирующих позиций в своей отрасли, увеличение темпов развития, объемов прибыли, сокращения уровня издержек и ряд других преимуществ.

В тоже время на этапе инициализации инновационных проектов необходимо учитывать ряд компонент, ключевое место среди которых занимают человеческие ресурсы, способные оказывать на ход реализации проекта как позитивное, так и негативное влияние. Игнорирование этого факта приводит к угрозе провала реализации всего инновационного проекта или значительному снижению его эффективности (коммерческой, бюджетной, экономической и др.). Таким образом, выявление причин оппортунизма со стороны персонала, а также использование предложенных методов воздействия на оппортунистическое поведение в условиях инициализации нового проекта, является для проектного менеджера неотъемлемой частью процесса управления деятельностью команды.

Предложенная модель и методы воздействия на оппортунизм со стороны персонала, а также практические рекомендации, изложенные в работе, имеют универсальный характер и могут быть применены на предприятиях любой отрасли для нивелирования оппортунистического поведения, вызванного не только инициализацией новых проектов, но и иными причинами организационного, производственного и другого характера.

Литература.

1. Управління проектами: навчальний посібник / за ред. С.К. Чернова, В.В. Малого. – Миколаїв: НУК, 2010. – 354 с.
2. Пономаренко О.В. Практикум по проектному менеджменту: навч.-метод. посібник / О.В. Пономаренко. – Донецьк: ДонДУУ, 2005. – 147с.
3. Елементи управління проектами на підприємстві: підручник / [В.В.Малий, О.І. Мазуркевич, С.К. Чернов, С.В. Антоненко та ін.]. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2011. – 159с.
4. Управління проектами та програмами: підручник / [С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, А.Я. Казарезов, К.В. Кошкін та ін.]. – Миколаїв: Торубари О.С., 2010. – 352 с.
5. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / [С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, А.И. Бабаев и др.]. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
6. Основи менеджменту: навч. посібник / [Д.С. Козенков, А.С. Ковзель, К.А. Ковзель]. – Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. – 175 с.
7. Управління проектами: підручник / за заг. ред. О.В. Пономаренко. – Донецьк: Донбас, 2010. – 912 с.
8. Управление проектами: практическое руководство / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон; пер. с англ. – М.: Дело и сервис, 2003. – С.199.

References.

1. Chernov, S.K. and Malij, V.V. (2010), *Upravlinnja proektamy* [Project management], NUK, Mykolai'v, Ukraine.
2. Ponomarenko, O.V. (2005), *Praktykum po proektnomu menedzhmentu* [Workshop on project management], DonDUU, Donec'k, Ukraine.
3. Malij, V.V. Mazurkevych, O.I. Chernov, S.K. Antonenko, S.V. (2011), *Elementy upravlinnja proektamy na pidpryjemstvi* [Elements of project management at the enterprise], IMA-pres, Dnipropetrovs'k, Ukraine.
4. Bushujev, S.D. Bushujeva, N.S. Kazarjezov, A.Ja. Koshkin, K.V. (2010), *Upravlinnja proektamy ta programamy* [Management of projects and programs], Torubary O.S., Mykolai'v, Ukraine.
5. Bushuev, S.D. Bushueva, N.S. and Babaev, A.I. (2010), *Kreativnye tehnologii upravlenija proektami i programmami* [Creative technologies in managing projects and programs], Sammit-Kniga, Kyiv, Ukraine.
6. Kozenkov, D.Je. Kovzel', A.S. and Kovzel', K.A. (2014), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management], Akcent PP, Dnipropetrovs'k, Ukraine.
7. Ponomarenko, O.V. (2010), *Upravlinnja proektamy* [Project management], Donbas, Donec'k, Ukraine.
8. Klifford F. and Larson J. (2003), *Upravlenie proektami: prakticheskoe rukovodstvo* [Project management: a practical guide], per. s angl., Delo i servis, Moskva, Rossija.

Стаття надійшла до редакції 13.02.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"