

І. Р. Михайлюк

ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА КОМУНІКАЦІЇ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ

**Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу**

Кафедра інженерії програмного забезпечення

І. Р. Михайлюк

ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА КОМУНІКАЦІЇ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Івано – Франківськ

2022

УДК 004.316.776

М -

Рецензент:

Мельничук С. І. доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри комп'ютерних систем і мереж, ІФНТУНГ

*Рекомендовано методичною радою університету
(протокол № _____ від _____ 2022р.)*

І. Р. Михайлюк

М Групова динаміка та комунікації: конспект лекцій. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2022. – 157 с.

У конспекті лекцій відображено основні питання організації колективу розробників, роль і місце особистості в колективі, ролі норми поведінки особистостей, а також методи та засоби реалізації спілкування (комунікації) в колективі. В кінці кожної лекції є контрольні питання самоконтролю для закріплення вивченого матеріалу.

Цей курс містить поглиблені відомості про структуру, зміст і обсяг знань, умінь і навичок, що підлягають засвоєнню бакалаврами спеціальності 121 “Інженерія програмного забезпечення”. Призначений для студентів стаціонарної та заочної форм навчання.

УДК 004.316.776

© Михайлюк І. Р.
© ІФНТУНГ, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ТЕМА 1. КОМУНІКАЦІЇ ТА ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ	7
ТЕМА 2. КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС В ГРУПІ	19
ТЕМА 3. ОСНОВИ ГРУПОВОЇ ДИНАМІКИ ТА КОМАНДНОЇ РОБОТИ	27
	45
ТЕМА 4. ЛІДЕРСТВО В ГРУПОВІЙ ДИНАМІЦІ	68
	87
ТЕМА 5. ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРОЦЕСІВ	113
ТЕМА 6. КОМАНДНА РОБОТА НА ПРОЕКТАМИ	134
ТЕМА 7. КОМУНІКАЦІОНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ	157
ТЕМА 8. МОТИВАЦІЯ В ГРУПІ	
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Як відомо, перші комп'ютери, що працюють під управлінням програм, які зберігаються в пам'яті, з'явилися в кінці 40-х, початку 50-х років. Разом з ними виникла нова задача, суть якої полягає в створенні програм, і процес, спрямований на її рішення – програмування. Тому подальший розвиток обчислювальної техніки пов'язаний не тільки з вдосконаленням комп'ютерів і їх розповсюдженням, але й з розвитком програмування.

В кінці 60-х початку 70-х були створені високопродуктивні обчислювальні машини (швидкістю близько 1 млн.опер/сек БЕСМ-6 в СРСР і UNIVAC в США). З їх появою виникла можливість вирішення великих і складних завдань. Це у свою чергу зажадало розробки великих і складних програм (від 100 тис. до 1 млн. рядків), які стали називати програмним забезпеченням. Великі програми спричинили великі проблеми, пов'язані з їх створенням і використанням. Тому, у 60-х роках, внаслідок розповсюдження застосування комп'ютерів, зросла роль і затвердилось розуміння важливості програмного забезпечення.

Контекст, в якому розроблялося і використовувалося програмне забезпечення сприяв особливому положенню програмного забезпечення в обчислювальній техніці і характеризувався наступним:

- розроблялося дуже велике програмне забезпечення, характерним представником якого була тоді операційна система OS360 для ЕОМ серії ІВМ. Це програмне забезпечення включало більше 500 тис. операторів і розроблялося значним для того часу колективом розробників (близько 1000). Досвід цього проекту був узагальнений і став відомим;

– програмне забезпечення вирішувало настільки серйозні завдання, що виникла проблема з його супроводом, суть якого зводилася не тільки до виправлення помилок, допущених при розробці, але більшою мірою до модифікації програмного забезпечення у зв'язку із зміною вимог замовника або середовища, в якому експлуатувалося програмне забезпечення, або бажанням розробника продовжити експлуатацію, шляхом випуску вдосконалених версій;

– часті зриви термінів розробки і перевищення бюджету вимагали не тільки нового підходу до організації процесу розробки, але і нових методів і засобів, що забезпечують обґрунтований розрахунок параметрів проекту, які характеризували фінансування, терміни, обсяги програмного забезпечення, кількісний і якісний склад колективу розробників.

Існуюча і широко використовувана одиниця вимірювання -«людино-місяць», не працювала на таких масштабних проектах.

Таким чином склалася ситуація яка привела до поняття кризи в програмному забезпеченні і необхідності пошуку шляхів виходу з нього, так званої «срібної кулі».

Виходом з ситуації, що склалася, стало обговорення на конференції НАТО в 1968 р. нової дисципліни, яку назвали інженерія програмного забезпечення (software engineering, програмна інженерія). При цьому, вперше акценти в методах, засобах і процесах розробки програмного забезпечення були зміщені, по-перше, з кодування програм на інші процеси їх розробки, а по-друге, з якісних аспектів у бік кількісних, інженерних. Окрім цього додатковий стимул отримали роботи з менеджменту проектів програмного забезпечення. А в контексті цих робіт особливе значення набув людський фактор і його роль в розробці програмного забезпечення.

В теперішній час створення програмного забезпечення, це виключно колективний процес. Тому, питання організації колективу розробників, роль і місце особистості в колективі, ролі норми поведінки особистостей, а також

методи та засоби реалізації спілкування (комунікації) в колективі є дуже важливими і вивчаються в дисципліні «Групова динаміка і комунікації».

Цей конспект лекцій містить навчальні матеріали щодо викладення дисципліни «Групова динаміка та комунікації» в контексті навчального плану бакалаврату «Інженерія програмного забезпечення».

ТЕМА 1

КОМУНІКАЦІЇ ТА ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

1.1 Складові комунікації

1.2 Класифікацій видів комунікацій (спілкування).

1.3 Ділове спілкування

Спілкування і комунікації стосуються обміну інформації.

Ці поняття відрізняються інструментами впливу.

Спілкування – міжособистісна взаємодія.

Комунікація – інформаційний обмін у суспільстві, поняття найбільш застосовуване у професійній діяльності

1.1 Складові комунікації

Комунікація — це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.

«Комунікабельність (комунікативність)» - це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Комунікації є стратегічним ресурсом побудови ефективного будь-якого процесу всіх рівнів і зацікавлених сторін.



Рисунок 1.1 – Базові складові комунікації як стратегічного ресурсу

Огляд складових рисунку:

1. **Цільова аудиторія** — група людей, на яких розраховано певний товар, продукт, художній твір, послугу тощо. Цільова аудиторія не може бути означена як «широка громадськість», «освітяни» чи «бізнесмени». Спочатку необхідно окреслити це коло, а потім максимально точно його звужувати. Одне повідомлення не може бути спрямоване однаково до всіх. Важливо розуміти не тільки інтереси аудиторії, але її цінності, враховувати її емоції, уявлення про предмет, стереотипи та страхи. **Ядро** – це активні покупці, **Периферія** – потенційні покупці.

2. **Контент** – це будь-які матеріали які розміщені на сайті: аудіо, відео, тексти, картинки. У більш широкому розумінні, словом «контент», можна також називати наповнення книг, телевізійних та радіо передач, фільмів та комп'ютерних ігор. Створення такого повідомлення – це не тільки ЩО говорити, але і про що НЕ говорити.

3. **Канали комунікацій** - це шляхи, засоби та інструменти, які використовуються з метою передачі інформації. Канали комунікації – це традиційні медіа, інформаційні агенції, соціальні медіа, особисті контакти з ключовими гравцями в темі або наближеними та ін..

4. **Спікер** (Speaker) буквально — оратор, промовець, речник. Оскільки комунікаційна стратегія впроваджується здебільшого у медіа, то для спікера є надважливими зв'язки із журналістами, редакторами та іншими причетними до медіа. Такого фахівця в команді також називають стратегом з

комунікацій або бренд-стратегом - це фахівець, який вміє переробляти інтуїтивний досвід і результати досліджень в рекламні завдання і рішення.

5. Час або актуальність. Актуальність — важливість, сучасність, значимість чого-небудь на сьогодні. Повідомлення чи захід мають бути вчасними.

1. 2 Класифікацій видів комунікацій (спілкування)

Існує кілька класифікацій ***видів комунікацій (спілкування)***. Виділимо основні:

- залежно від специфіки суб'єктів (особистість чи група): виокремлюють **міжособистісні, міжгрупові, міжсоціальні комунікації, а також між особистістю та групою та масові комунікації**

- за каналами спілкування:

- **відкриті** (внутрішньо корпоративний обмін усіма видами інформації, що долає функціональні та ієрархічні кордони, *наприклад: інформаційні бюлетені, наради, зустрічі за сніданком, загальні розсилки по електронній пошті*);

- **закриті** (це обмін інформацією в коридорах, в їдальні, на робочому місці, на корпоративах, в зоні для паління, в особистих листах та ін);

- за способом організації розрізняють спілкування:

- **безпосереднє (пряме)** – побудоване у формі *розмови, бесіди, доповіді тощо*;

- **опосередковане (непряме)** – побудоване з використанням технічних засобів комунікації, *наприклад, телефонна розмова, і електронний лист, передавання інформації через радіо, телебаченню, книгу.*

- для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються:

- **комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем**

- **комунікації між рівнями і підрозділами організації**

Залежно від знакових систем можна виділити:

- **вербальну комунікацію** (є передача інформації, яка здійснюється за допомогою усної та письмової мови - знаковою системою є мова). **Культура мовлення** виявляється у вмінні в залежності від комунікативної ситуації використати чи розмовну, чи літературну мову, звернутись до усної, чи письмової форми.

- **невербальну комунікацію** (використовуються немовні знакові системи, через які передається ставлення до партнера).

Невербальні засоби (часто називають “мовою почуттів”), класифікують за спорідненими ознаками:

Акустична:

а) праксодика – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

б) екстралінгвістика – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

Оптична:

а) кінетика є “мовою тіла” (жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима.

б) проксемика – система організації простору і часу спілкування (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співбесідників тощо);

в) графеміка – почерк, символіка, скорочення тощо;

г) зовнішній вигляд – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

Тактильно-кінетична (таксика) – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.

Ольфакторна (запахи) – запах тіла, запах косметики.

Темпоральна (хронеміка) – час очікування початку спілкування, час проведений у спілкуванні, час, протягом якого триває повідомлення мовця, тощо.

За багатьма дослідженнями встановлено, що за допомогою слів передається лише 7% інформації, тоді як за допомогою звукових засобів (тон голосу, інтонація тощо) – 38%, а за допомогою міміки, жестів, пози – 55%.

Читання жестів і поз в комунікативному процесі

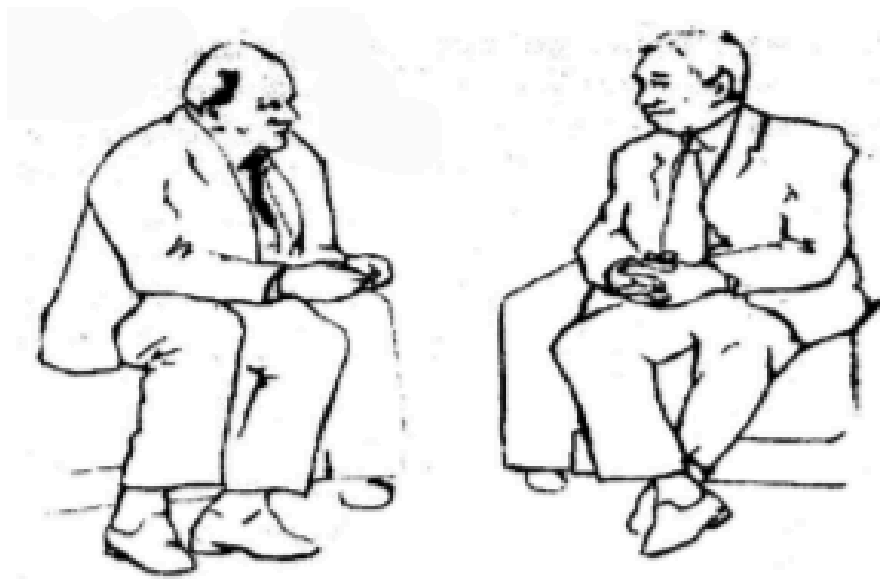


Рисунок 1.2 – Пози людей при діловому спілкуванні



Рис.1.3 – Пози зацікавленої і оцінюючої людини



Рис.1.4 – Пози людини з негативним ставленням

Наступним видом комунікацій, залежно від цілей та мети, є:

- **розважальні** – це спілкування, що супроводжується розмовами про різні життєві ситуації, якісь спільні актуальні події;
- **ділові** – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

1.3 Ділове спілкування

Ділове спілкування регулює офіційні стосунки комунікантів у державно-правовій і суспільно-виробничій сферах.

Способи ділового спілкування:

- що слугують обміну інформацією, тобто **через повідомлення усне або письмове**, в тому числі через різні засоби масової комунікації.;
- що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на іншого, тобто з **використанням групи психологічних способів**, наприклад: переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування та **етично-мотиваційних прийомів**, *наприклад маніпуляція*.



Рисунок 1.5 – Психологічні способи впливу

- Група психологічних способів впливу:

Переконання – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду людини з тим, щоб сформувати у неї нові настанови, погляди, відносини.

Навіювання – це психологічний інструмент, що дає змогу вплинути на підсвідоме людей: настанови, емоційні реакції, очікування тощо. *Приклади: “У мене немодне пальто... Мені потрібен новий костюм...” – пряме навіювання; непряме – “Подруга купила дуже модне пальто...”*

Самонавіювання – свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. *Приклади: “Я вирішу ці проблеми... Я закінчу роботу... Я щасливий...”*

Психічне зараження – яскраво виражається у взаємодії з організованою групою як правило в групах малознайомих людей (під час релігійного виступу, паніки і т. ін.).

Наслідкування – особлива форма поведінки людей, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. *Прикладами є: наслідкування дітьми дорослих, наслідкування дій наших кумирів та ін.*

- Способи (механізми) впливу на людину можуть різнитися також своєю етично-мотиваційною визначеністю способів і мети спілкування.

1) Маніпуляція – спосіб (система способів), який дає можливість досягнення своєї мети без врахування інтересів та за рахунок іншої сторони. Це спосіб, в основі якого “використання” іншої людини з метою реалізації своїх егоїстичних інтересів.

Маніпулятор – людина, яка свідомо або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Типи маніпуляторів за Е. Шостром:

- *активний* – прагне впливати на інших, використовуючи активні методики та свій соціальний статус – керівника, батька, викладача;

- *пасивний* – демонструє роль безпорадного, такого, що мало на чому розуміється, цим і підштовхує іншого виконати роботу за нього; ставиться до людей як до *суперників*, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу;

- *байдужий* – намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність. Насправді все, що відбувається, йому не зовсім байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

2) Актуалізація – спосіб (система способів), в основі якого співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему на основі об’єктивності та взаємної вигоди сторін спілкування.

Актуалізатор – людина, яка прислуховується до інших і враховує інші інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності. Вона чесна у своїх думках і діях. Актуалізатор – це людина, яка поважає гідність інших, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку.

✓ **Методи встановлення ділової комунікації:**

1. Уміння вести small talk - це не тільки можливість установити з незнайомцем емоційний контакт, але й спосіб отримати важливу інформацію.

Невеличка розмова або Small talk - це невелика невимушена бесіда на цікаву і приємну для співрозмовників тему, частіше за все не пов'язану з темами «великих» ділових розмов або обговорень. Бесіда ця начебто виникає випадково, попутно, можливо, з враження даного моменту, в зв'язку з подіями, що відбуваються «тут і тепер» або з подіями, що зв'язують співрозмовників раніше.

Правила small talk	1. Не бійтеся починати розмову першим. 2. Пам'ятайте про невербальну частину комунікації. 3. Говоріть про позитивні речі. Починайте говорити на різні теми.
---------------------------	---

Дослідження показали, що гумор або обговорення яких-небудь важливих для всіх питань є важливими для налагодження співробітництва.

Найчастіше темами для small talk є: мистецтво (театр, живопис, кіно), подорожі, нові книги і публікації, хобі, країнознавча інформація.

Заборонені теми для SMALL TALK

Обираючи темою small talk роботу та сферу діяльності людини, явно не варто.

Фінанси, майно - заборонені теми для small talk.

Особисте життя людини - тема дуже делікатна, а тому заборонена.

Люди освічені з хорошими манерами ніколи не будуть говорити про справи і політику

Як і політика, релігія - теж заборонена тема

Ніколи ні на що не скаржтеся - репутація скаржника є непродуктивною для спілкування.

У суспільстві ви повинні розмовляти тільки про цікаві і приємні речі

2. Метод оповідача («storytelling»)

«Storytelling» (story - історія; telling - розповідати)	ефективний метод донесення інформації до аудиторії шляхом розповідання смішних, зворушливих або повчальних історій із реальними або вигаданими персонажами
--	--

Він поєднує у собі психологічні, управлінські та інші аспекти і дає змогу не лише ефективно донести інформацію до аудиторії, а й мотивувати її на певні вчинки й отримати максимально високі результати. Так, у бізнесі технологія сторітеллінг (*це мистецтво захоплюючої розповіді та передачі за її допомогою необхідної інформації з метою впливу на емоційну, мотиваційну, когнітивну сфери слухача*) була визнана найкращою бізнес-ідеєю 2006 року

3. Публічний виступ – усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію.

Діяльність людини, професія якої пов'язана з виголошенням промов, доповідей, читанням лекцій, вимагає набуття певної вправності у виборі відповідного жанру, формулюванні теми, відбору фактичного матеріалу та послідовності його викладу, а також високої культури мовлення та спілкування в цілому. *Залежно від змісту, призначення, способу проголошення й обставин ділового спілкування виділяють такі жанри публічного виступу:*

Доповідь	найпоширеніша форма публічного виступу, важливий елемент системи зв'язків із громадськістю, яка порушує проблеми, що потребують розв'язання
Промова	заздалегідь підготовлений публічний виступ на певну актуальну тему, звернений до широкого загалу
Виступ	публічне виголошення промови з одного чи кількох питань. Поширеним є виступ за доповіддю. У такому виступі орієнтовно має бути вступ (указівка на предмет обговорення), основна частина (виклад власних поглядів на певне питання), висновки (пропозиція, оцінка)

Практика свідчить, що найбільшу увагу аудиторії можна втримати у такі часові відрізки:

30 сек. - середня тривалість «цитати» в інформаційній програмі;

3 хв. - закономірність, виявлена видатним театральним новатором 20-х рр. XX ст. С. Ейзентштейном, який наполягав на тому, що у 3-хвилинні відрізки часу має відбуватися нове емоційне потрясіння глядачів;

5 хв. - міжнародний стандарт усного виступу (окрім головних доповідей);

7 хв. - «магічне число Міллера» - американський психолог із Принстонського університету Дж. Міллер довів, що межі оперативної пам'яті людини дорівнюють 7 ± 2 елементам (ідеться не про аналіз почутого, а про фізичну властивість утримувати ці елементи в пам'яті).

4. Стратегічна бесіда – спілкування між людьми, що долає ієрархічні рівні групи, що зачіпає найважливіші стратегічні теми й основні цінності, які допомагають досягти бажаних результатів.

5. Презентація – спеціально організоване спілкування з аудиторією, мета якого переконати або спонукати її до певних дій.

Презентація (спосіб подання інформації) — інформаційний чи рекламний інструмент, що дозволяє повідомити потрібну інформацію про об'єкт презентації в зручній для одержувача формі.

✓ **Ознайомитись з деякими секретами ефективних комунікацій великих**

лідерів, що представлені в табл.1:

Таблиця 1 – 10 секретів комунікації великих лідерів* (Майк Маят, один з авторів журналу Forbes, ділиться секретами комунікації справжніх лідерів)

Не розмовляйте зверху	Ефективна комунікація можлива тільки у випадку, якщо люди довіряють один одному. Якщо ж ви намагаєтесь проявити свою зверхність, про довіру не може бути мови.
Будьте більш персональними	Цікавтеся приватним життям свого співрозмовника. Класична бізнес-теорія навчає керівників триматися на віддалі від своїх підлеглих. Але якщо ви хочете стати не просто формальним менеджером, а справжнім лідером - вам потрібно ігнорувати це правило.

Переходьте до суті	Навчіться говорити чітко і однозначно. Ваше основне завдання - щоб співрозмовник зрозумів, про що ви говорите. Але головне - вам потрібно навчитися переходити до суті якомога швидше. Ніколи не витрачайте свій час і час співрозмовника на неважливі й необов'язкові речі.
Навчіться відкривати свою свідомість	Жорсткість «закритої» свідомості найчастіше виявляється основною перешкодою для нових можливостей. Замість того, щоб захищати свою власну точку зору, спробуйте прислухатися до ідей інших і проаналізувати їх. Дуже часто ви відкриєте для себе багато нових цінних речей.
Фокусуйтеся на тому, що ви можете дати, а не на тому, що ви хочете отримати	Найкращі комунікатори вміють надихати співрозмовника своєю візією та ідеями. І ключ до такого натхнення полягає в умінні по-справжньому зрозуміти того, з ким ви розмовляєте і спробувати дати те, що йому потрібно.
Замовкніть і слухайте	У той момент, коли ви зрозумієте, що комунікація в першу чергу базується на вмінні слухати, а не на вмінні говорити - ви на крок наблизитесь до справжнього лідерства.
Замініть його емпатією	Проявляйте щирий інтерес до своїх співрозмовників і не дозволяйте власному его заволодіти ситуацією. Тільки так ви зможете створити справжню довіру.
Помічайте те, що не було сказано вголос	Великі лідери досягнули справжньої майстерності у вмінні помічати те, що не було сказано вголос. Дуже часто ваші співрозмовники доносять свою думку не словами, а жестами, інтонацією та настроєм. І їхнє повідомлення може повністю відрізнитися від того, що вони говорять вголос.
Завжди знайте, про що ви говорите	Вас це може здивувати, але дуже часто ваші співрозмовники виявляються набагато більш компетентними, ніж ви. Не варто намагатися вголос розмірковувати про речі, в яких ви не є експертом, тільки для того, щоб продемонструвати свою владу.
Звертайтеся до груп, як до індивідів	Лідерам далеко не завжди вдається поговорити окремо з індивідами в ситуації, коли ніхто не може їм завадити. Але найкращі з них можуть звертатися до аудиторії будь-якої чисельності

	(10 чи 10000 людей), при цьому кожен із присутніх відчуватиме, що лідер звертається особисто до нього.
Бонус: будьте готові змінити своє повідомлення, якщо цього вимагатиме ситуація	Ви не зобов'язані дотримуватися плану чи заздалегідь записаного на папері повідомлення. Найкращі комунікатори миттєво адаптуються до ситуації, навіть якщо вона змінюється досить неочікувано.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміну «комінікація».
2. Охарактеризуйте базові складові комунікації.
3. Які Ви знаєте види комунікацій?
4. Що таке ділове спілкування?
5. Охарактеризуйте психологічні способи впливу.
6. Які Ви знаєте методи встановлення ділової комунікації?
7. Назвіть основні відмінності жанрів публічного виступу.
8. Як Ви розумієте термін «магічне число Міллера»?

ТЕМА 2

КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС В ГРУПІ

- 2.1 Елементи процесу обміну інформацією
- 2.2 Форми та стилі міжособистісного спілкування

Комунікаційний процес – це взаємодія між різними суб'єктами комунікації, при якому здійснюється обмін інформацією. Він включає динамічну зміну етапів формування, передавання, приймання, розшифрування і використання інформації в обох напрямках при взаємодії комунікантів. При цьому ставиться мета забезпечити розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну.

2.1 Елементи процесу обміну інформацією

У сучасній теорії виділяють такі елементи процесу обміну інформацією (рис. 2.1):



Рисунок 2.1 – Модель процесу комунікації

Елементи процесу обміну інформацією:

Відправник (особа, яка генерує ідею або збирає, опрацьовує інформацію та передає її). В якості джерела можуть виступати окремі індивіди, групи людей, суспільні інститути (державні установи, політичні партії, громадські організації, фірми тощо).

Повідомлення (інформація, закодована певним чином за допомогою символів). Повідомлення може бути зашифроване і передане з допомогою

вербальних і (або) невербальних знаків, символів, що містять ті чи інші смисли в міжособистісному спілкуванні або шляхом публічного виступу.

Канал – спосіб, засіб або маршрут, за допомогою якого повідомлення передається від джерела інформації до одержувача. Канали поділяються на технічні або міжособистісні.

Отримувач (адресат, особа, якій призначена інформація і яка певніш чином інтерпретує її). Після передачі повідомлення відправником одержувач декодує його. Декодування - це переклад символів відправника в думці одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають точно таке ж значення для одержувача, останній буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли формувалася його ідея. Якщо реакції на ідею не потрібні, то процес обміну інформації на цьому має завершитися.

Зворотний зв'язок - це реакція на те, що було почуте, прочитане або побачене. Інформація (у вербальному або невербальному оформленні) відсилається назад відправникові, засвідчуючи про міру розуміння, довіри до повідомлення, засвоєння і згоди з повідомленням. При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями.

2. 2 Форми та стилі міжособистісного спілкування

Основною формою міжособистісного спілкування є бесіда.

Бесіда - це розмова двох чи більше осіб з метою отримання певної інформації, вирішення важливих проблем, засіб встановлення контакту.

Правильний початок бесіди передбачає озвучення її мети, задач, оголошення послідовності розгляду питань. Основна частина бесіди може мати таку структуру: передача інформації, спростування аргументів співрозмовника, прийняття рішень.

Слід розрізняти *діалог і дискусію як засоби ведення бесіди.*

Діалог — найменш піддатлива зовнішнім впливам форма бесіди; це пряма, жива, реактивна комунікація безпосередньої участі: тут вже неможливо сховатися за теорію, друковане слово, текст.

Діалог використовується як метод побудови комунікації, взаємин і довіри в ситуації, коли виникає проблема або конфлікт.

Основою діалогу є проблема і відмінність у позиціях на її вирішення.

До форм колективного обговорення проблем відносяться:

- нарада;
- дискусія;
- мозковий штурм;
- переговори.

Ділова нарада – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень, в якій поєднуються різні жанри: ораторський монолог (слово ведучого, виступи учасників, доповіді); діалог (обмін інформацією), мозковий штурм, дискусія.

Дискусія – форма колективного обговорення, мета якого - виявити істину або знайти правильний розв'язок порушеного питання через висловлення власних міркувань та зіставлення поглядів опонентів на проблему.

Мозковий штурм – це метод колективного розв'язання проблеми, який покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему. Зasadничим правилом мозкового штурму є відмова від будь-якої критики і оцінки ідей.

Ділові переговори – це обговорення з метою досягнення згоди між будь-ким і з будь-якого питання. Переговори, маючи офіційний характер, передбачають підписання документів, які визначають взаємні зобов'язання сторін (договорів, контрактів).

В комунікативному процесі індивідуальність людини реалізується *через стиль спілкування* - система принципів, норм, методів, прийомів діяльності і поведінки індивіда.

Розрізняють **стилі**:

- спілкування особистості
- спілкування особистості в конкретних ситуаціях.

Відповідно до стилів керівництва виявляються і стилі спілкування.

Науковці виділяють дві початкові моделі (стилі) комунікації.

- ✓ *Перша модель* охоплює авторитарний, демократичний та ліберальний стилі спілкування:

<i>Авторитарний стиль</i>	передбачає чітку регуляцію і тотальний контроль над поведінкою, віддає накази, дає вказівки, інструкції
<i>Демократичний стиль</i>	виражається у врахуванні інтересів і думок усіх членів соціальної спільноти, групи або організації та їх участі в управлінні
<i>Ліберальний стиль</i>	іноді називають стилем невтручання або мінімального втручання у перебіг виконання завдання. Ліберал є у даному випадку посередником при здійсненні контактів між членами групи, забезпечує їх інформацією та матеріалами, необхідними для виконання завдання

- ✓ *Друга модель* розрізняє:

- *предметно-орієнтовані* – спрямовані на регулювання спільною діяльністю людей
- *особистісно-орієнтовані* – спрямовані на зміну конкретної особистості або лідерські комунікації.

за рівнем комунікативної ініціативи	за легкістю встановлення контакту	за обраними комунікативними стратегіями
Домінантний:	Мобільний або гнучкий (швидке	Драматичний:

Передбачає збільшення ролі у спілкуванні одних осіб за рахунок зменшення ролі інших осіб в групі	встановлення контакту, невимушеність): Характеризується високим рівнем орієнтації в ситуації спілкування, адекватною оцінкою інших та самооцінкою, розумінням підтексту спілкування, емоційного стану співбесідника.	Заснований на збільшенні емоційної складової в процесі спілкування.
<i>Демократичний</i> : заснований на вираженні своєї позиції, прояві інтересу до предмету розмови та його співрозмовників, їх позиції.	<i>Ригідний</i> (труднощі на етапі встановлення контакту): відрізняється відсутністю достатнього аналізу своєї і чужої поведінки, неадекватною оцінкою інших і самооцінкою, погане володіння собою, нерозуміння підтексту спілкування, відсутність вміння знаходити доцільну форму спілкування для здійснення ефективного впливу на співрозмовника.	<i>Аргументативний (діловий):</i> Застосовується в певних видах діяльності для офіційного обґрунтування ділової позиції з метою вплинути на думку співрозмовника, змінити її або переконати в іншому.
		<i>Спірний:</i> Застосовується в суперечках, дискусіях, носить агресивний характер <i>Заспокійливий:</i> переслідує мету зняття напруженості при спілкуванні

Виокремлюють такі моделі (типи) спілкування:

- *Запобігливий тип.* В основі спілкування – намагання догодити іншим. Людина в розмові часто вибачається, не вступає в суперечки. Перед тим

як щось зробити, намагається дістати схвалення інших. Вона погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна людям вже за те, що з нею розмовляють.

- **Звинувачувальний тип.** Тип визначається намаганням отримати владу над іншими, постійним пошуком тих, хто винен. Така людина – диктатор, нерідко веде себе зухвало, говорить різко і жорстоко, перебиваючи інших. Даний спосіб поведінки обумовлений намаганням сховати своє усвідомлення, що без інших вона нічого не варта. Людина радіє і дістає задоволення від того, що люди їй підкоряються, відчуваючи себе винними.

- **Розважливий тип** (або “комп’ютер”). В основі поведінки коректність, спокійність. Це людина, яка дуже чітко розраховує все наперед, вибудовує довгі фрази, має монотонний голос.

- **Віддалений тип.** Людина не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно.

- **Врівноважений тип.** Поведінка людини послідовна, гармонійна. Вона ставиться до інших відкрито, чесно, ніколи не принижує гідності. Це цілісна особистість. Вона прямо передає свої думки, відкрито виражає свої почуття. Люди даного типу викликають повагу і довіру до себе і можуть об’єднати інших людей для спільної діяльності. Це особистості, які здатні до самозростання, мають потенційні можливості для підвищення рівня культури спілкування.

Існує безліч підходів до класифікації людей щодо їх комунікативної поведінки. Одна з таких поширених теоретичних моделей є модель «абстрактних типів» людей, яка описує основні характерні риси їхньої поведінки. Згідно з цією класифікацією існує дев’ять типів співрозмовників:

Безглузда людина – нетерпляча, невитримана, збуджена; своєю поведінкою несвідомо підштовхує співрозмовника до того, щоб він не погоджувався з висловленими тезами й твердженнями. Маючи справу з такою людиною, доцільно не виходити за межі професійного спілкування, треба бути спокійним і спростовувати її твердження.

Статечна людина – доброзичлива й спокійна під час розмови. Їй слід давати змогу проявити себе, коли підводяться підсумки зустрічі, обговорюються пропозиції.

Всезнайко – людина, у якої завжди і на все є «своя» думка, вона обов'язково хоче її виголосити, не прислуховуючись до думки співрозмовника. Якщо доводиться мати справу з такою людиною, треба трохи збити з неї пиху, спеціально ставлячи складні запитання.

Базіка – не вміє вислуховувати інших, часто перебиває співрозмовника, не цінуючи його часу. Щоб марно не гаяти час, її треба своєчасно й тактовно зупинити, бо цікавих ідей вона однаково не внесе.

Боягуз – людина, яка відмовчується, щоб не виставляти себе на посміховисько або не здатися безглуздою. Таку людину варто підтримати, підкресливши, що в неї вірять, до неї прислуховуються. З таким співрозмовником потрібно поводитися особливо делікатно.

Незацікавлена людина – безцеремонно демонструє: все, що відбувається навколо, її аж ніяк не цікавить. Для того щоб вступити з такою людиною в контакт, треба все-таки знайти те, що для неї може мати істотне значення.

Важливий птах або «велике цабе». Люди, яких називають “”велике цабе», зовсім не терплять критики. Вони вважають себе кращими за інших, а власні пропозиції єдино правильними. З такими людьми треба бути обережним, не критикувати. Водночас варто показати, що вона така сама людина, як і інші.

«Чомушка» – не може втриматися, щоб не поставити запитання про все і про всіх.

Основою конструктивного та ефективного комунікативного процесу є активне слухання. Уміння слухати співрозмовника є основою його адекватного сприйняття і пізнання в цілому; дає змогу адекватно розуміти сказане співрозмовником, а отже, спілкуватися з ним конструктивно.

Щоб досягти успіху в спілкуванні, потрібно оволодіти його «технікою» та застосовувати її у щоденній практиці. **Під технікою спілкування**

розуміємо сукупність стандартів культурної поведінки, етичних і естетичних норм у послуговуванні вербальними (словесними) і невербальними (погляд, жести, міміка) засобами комунікативної взаємодії. Поєднання цих елементів під час комунікації і становить *мистецтво спілкування*.

Ефективна комунікація в організації сприяє:

- Зменшенню інформаційних перевантажень (особливо у керівників вищої ланки управління) і на цих засадах запобігає втраті контролю.
- Удосконаленню організаційної структури та диференціації рівня прийняття управлінських рішень на засадах аналізу потоків формальної та неформальної інформації.
- Контролю за впливом неформальних мереж розповсюдження цілей організації.
- Посиленню мотивації трудової активності виконавців.
- Поліпшенню соціально-психологічного клімату в робочих групах, структурних підрозділах, організації в цілому.
- Зникненню опору організаційним змінам та впровадженню інновацій.
- Підвищенню відповідальності щодо впливу діяльності організації на зовнішнє середовище та посиленню зворотного зв'язку з ним.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміну «комунікаційний процес».
2. Назвіть основні елементи процесу обміну інформацією.
3. В чому різниця між діалогом і дискусією?
4. Які відомі Вам форми колективного обговорення проблем?
5. Що таке стиль спілкування?
6. Охарактеризуйте основні відмінності стилів спілкуванн.
7. Назвіть основні типи спілкування.
8. Які існують класифікації людей щодо їх комунікативної поведінки?

ТЕМА 3

ОСНОВИ ГРУПОВОЇ ДИНАМІКИ ТА КОМАНДНОЇ РОБОТИ

3.1 Сутність групової динаміки

3.2 Типологія формування груп і команд

3.1 Сутність групової динаміки

У сучасній літературі існує кілька значень термін «групова динаміка»:

Групова динаміка – сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, зокрема таких як: прийняття рішень, вирішення проблем та ситуацій, управління конфліктами, комунікацій, мотивації та інших процесів, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи, і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнація, регрес, розпад.

Групова динаміка – сукупність тих динамічних процесів, які одночасно відбуваються в групі у будь-який момент часу і які знаменують собою рух групи від стадії до стадії, тобто її розвиток.

До основних процесів, що характеризують групову динаміку, відносяться:

1. Формування місії, мети, цілей і завдань групи або команди.
2. Нормування (керівництво) групи;
3. Структурування групи: групові ролі, проблема лідерства та мотивації, ефективної комунікації.
4. Процеси групової згуртованості та групової напруги;
5. Розвиток групи.

1. Формування місії, мети, цілей і завдань групи (рис.3.1).

• **Місія.** Місія, або призначення, визначає причини існування групи або команди. Місія відповідає на питання, чому група або команда існує.

• **Мета** - є бажаною кінцевою точкою групового процесу, з досягненням якої пов'язаний успіх проекту або важливої роботи.

Наприклад, мета виробничої групи - досягнення випуску продукції; груп взаємодопомоги - взаємна підтримка і консультування і т. д.

- **Цілі групи** - це конкретні кінцеві результати або стану, які повинні бути досягнуті групою або командою для реалізації її місії.

- **Завдання** - це дії, необхідні для досягнення мети. Формулювання завдань включає розгляд питання про ресурсах, необхідних для виконання завдань.

Британські фахівці з формування команд виділяють три типи завдань:

- прості завдання, що мають технічну природу;
- звичайні завдання з помірним ступенем невизначеності;
- завдання з високим ступенем невизначеності і щодо складними проблемами, що мають значення для всіх зацікавлених сторін.

«Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, під цілі, завдання та окремі дії. При конструюванні «дерева цілей» важливу роль відводять таким рівням (рис.3.1):

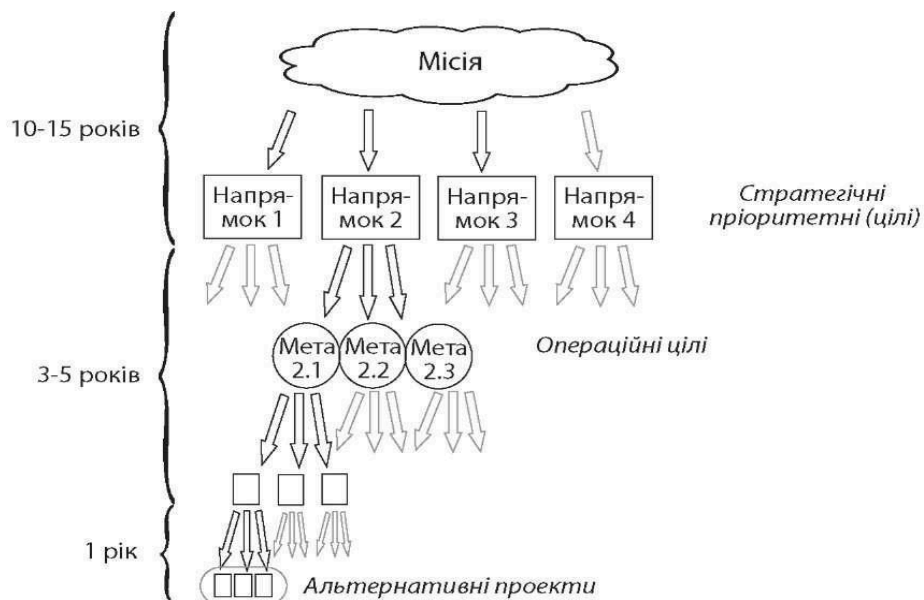


Рисунок 3.1 – Дерево цілей

Наприклад, проект «Сонячні дерева для зарядки мобільних пристроїв у Гідропарку»

***Місія:** стійкий соціально-культурний розвиток територій за рахунок покращення екосистеми.*

***Мета проекту:** впровадження нових інформаційних технологій на основі застосування альтернативних джерел енергії у дозвіллі, покращення рівня життя населення і комунікацій.*

***Цілі:** (наприклад, в розрізі комерційних, соціальних, економічних та професійних)*

1.Встановити 5 «Сонячних дерев» для зарядки мобільних пристроїв у Гідропарку

2.Облаштувати навколишній простір тротуарними стежками, квітковими клумбами та лавками для відпочинку.

3.Створити ігровий дитячий майданчик для дітей віком 1-8 років

2. Нормування (керівництво) групи

***Під керівництвом** в даному випадку розуміються основоположні правила або норми, що визначають, як команда буде виконувати свою роботу і як члени команди будуть вести себе по відношенню один до одного.*

***Норми** являють собою сукупність неписаних правил і вимог, стандартів поведінки, що регулюють взаємовідносини і взаємодії між її учасниками.*

Групові норми визначають, що припустимо і неприпустимо в групі, бажано і небажано, що правильно і неправильно.

Норми можна розділити на дві категорії:

***1) Норми, які спочатку визначає керівник групи** залежать від стилю керівництва - це типова для керівника (лідера) система прийомів впливу на підлеглих. Тобто *стиль керівництва визначає ставлення його до підлеглих.* Виділяють такі типи стилів керівництва:*

1) автократичний;

2) демократичний;

3) ліберальний.

Автократичний - це стиль, орієнтований на роботу. Робота і досягнення результату за всяку ціну - головні складові автократичного стилю.

Демократичний стиль керівництва - це природний стиль. У цьому випадку керівник розподіляє і відповідальність, і роботу між підлеглими, делегуючи їм досить високий або природний ступінь свободи і влади.

Ліберальний стиль – передбачає повну свободу підлеглих в ухваленні власних рішень.

2) Норми, вироблені групою, наприклад:

1) гордість за організацію; 2) досягнення цілей; 3) прибутковість; 4) колективна праця; 5) планування; 6) контроль; 7) професійна підготовка кадрів; 8) нововведення; 9) відносини з замовником; 10) захист чесності.

Тест-ситуація (обрати правильну відповідь):

Ліберальний стиль в компанії, якщо:

- А) немає серйозного контролю за колективною роботою, тому працівники розслабляються;
- Б) виникнення неформальних груп і неофіційних лідерів;
- В) керівник несе повну відповідальність за дії свої підлеглих;
- Г) несприятлива соціально-психологічна обстановка в колективі;
- Д) підходить лише для виробничих цехів.

Тест-ситуація (обрати правильну відповідь):

Авторитарний стиль в компанії, якщо:

- А) застосовує переважно в творчих колективах, таких як рекламне агентство, дизайн-студія тощо;
- Б) керівник характеризується лояльністю, стриманістю емоцій і доброзичливістю;
- В) керівник несе повну відповідальність за дії свої підлеглих;
- Г) керівник не терпить критики, не любить опору, не враховує думку оточуючих, ставить інтереси справи вище людей;

Д) виправданий в стресових ситуаціях: війни, кризи, епідемії і так далі, тому що така людина діє швидко і відповідальність бере на себе.

3. Структурування групи: групові ролі, проблема лідерства та мотивації, ефективної комунікації.

Структура групи - це впорядкована система взаємодій і взаємин учасників спільної діяльності, яка поєднує різні сторони (технічна, економічна, виробнича, соціальна) та має певну організаційну побудову – тобто структуру управління.

Управлінські зв'язки і відносини можуть мати вертикальний або горизонтальний характер. З огляду на це, виділяють дві великі групи, навколо яких і формуєть інші їх різновиди.

Перша, **лінійна структура управління** – дуже проста за своєю суттю: основним принципом є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу доверху.

Друга – до **функціональної структури управління** характерне створення структурних підрозділів, кожен з яких має свої чітко визначені, конкретні завдання й обов'язки.

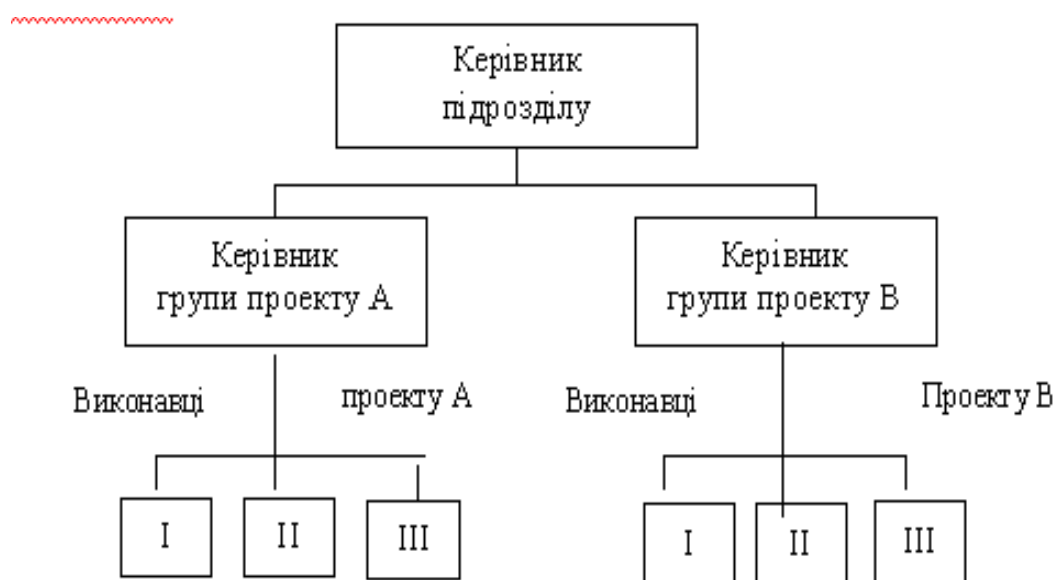


Рисунок 3.2 – Лінійна структура управління

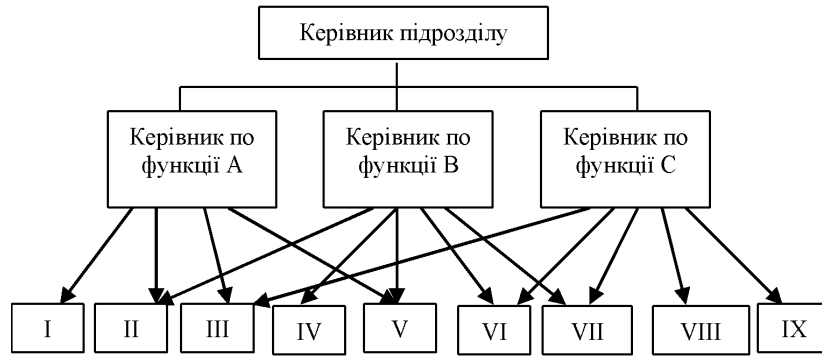


Рисунок 3.3 – Функціональна структура управління

На формування структури групи впливає безліч факторів, основними з яких є:

1) вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в межах (делегування). Залежно від ступеня передання повноважень розрізняють:

- централізовану організацію праці;
- децентралізовану організацію праці.

У централізованій організації всі повноваження й відповідальність з певної функції зосереджені на одній особі та є прерогативою керівника даного підрозділу (групи).

Децентралізована організація передбачає передання або делегування відповідальності за низку ключових рішень на всіх учасників групи.

2) види взаємин і взаємодій, що впливають на розподіл статусів і ролей в групі.

Роль - перелік функцій, які задані особистості групою і які визначаються специфікою спільної групової діяльності.

Статус людини в групі визначається його положенням (позицією, місцем) в системі групових взаємодій і взаємин.

Тест (обрати правильну відповідь):

Підрозділ ІТ-компанії є децентралізованим якщо:

А) більшість рішень приймає керівник цього підрозділу;

Б) керівництво вищої ланки рідко перевіряє повсякденні рішення підлеглих йому керівників підрозділів;

В) рішення керівника підрозділу стосуються графіку роботи підлеглих, вирішення конфліктів та організація комунікацій;

Г) працівники даного підрозділу погоджують свої дії з керівником вищої ланки управління;

Д) працівники дуже повільно адаптуються до нового проекту і слабо реагують на зміни.

Є багато підходів до розподілу ролей та статусів в групах, в основі їх лежать відносини влади-підпорядкування або симпатії-антипатії.

Наприклад, учасник групи, який має найбільш високий позитивний статус, тобто має авторитет у інших і має на них вплив, володіє статусом **Лідер**.

Лідерство в групі - це здатність впливати на окремі особистості і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Розвиток лідерства – необхідний фактор перетворення групи людей в команду, в силу, що представляє стійку конкурентну перевагу.

Існують й інші статуси в залежності від участі в груповій взаємодії, (середній, нульовий або негативний) наприклад

Р. Шиндлер описав чотири найбільш часто зустрічаються групові ролі і одну менше поширену роль:

1. Альфа - лідер, який імponує групі, спонукає її до активності, до дій, складає програму, направляє, надає їй впевненість і рішучість.

2. Бета - експерт, який має спеціальні знання, навички або здібності, які групі завжди потрібні або які вона високо оцінює.

3. Гамма-переважно пасивні і легко пристосовуються до групи, які намагаються зберегти свою анонімність.

4. Омега - самий «крайній» член групи, який відстає від колективу через нездатність або якусь відмінності від інших або страху.

5. Р - противник, опозиціонер, активно виступає проти лідера.

Дослідження М. Белбін свідчать про те, що для отримання дійсно ефективної групи необхідні вісім ролей. Серед них такі:

Голова. Це людина, яка здійснює керівництво командою і координує її дії, дисциплінований, цілеспрямований і урівноважений, вміє добре слухати і говорити, розуміти потреби інших людей.

Організатор. Це ініціативні, мобільні і найбільш впливові люди в групі, також зачасту беруть на себе роль голови, Їх сила полягає в їх прагненні досягти мети, але вони можуть бути надчуттєвими, дратівливими і нетерплячими.

Мозковий центр - генератор ідей, спрямовані в себе, є джерелом оригінальних ідей і пропозицій, найрозумніші члени команди, за характером стримані.

Контролер-критик. - розумні, але мають швидше аналітичний, ніж творчий, склад розуму, скрупульозні, менш товариські, тримаються осторонь від команди, але надійні, іноді нетактовні і байдужі.

Дослідники резерву нових службовців. - є популярними членами команди, екстраверти, товариські і ризиковані. Вони приносять в групу нові контакти, ідеї, удосконалення.

Трудоголіки. - є практичними організаторами всієї діяльності компанії. Вони перетворюють ідеї в здійсненні завдання. Складання графіків, діаграм, планів виступає сильною стороною їх діяльності. Вони методичні й ефективні в роботі, вселяють довіру.

Координатори команди. - згуртовують всю команду, підтримуючи інших, вислуховуючи їх, заохочуючи, вникаючи в усі, розуміючи все і вносячи в усі почуття гармонії і злагоди. Вони популярні і приємні, але вони не прагнуть до суперництва.

Детермінатор-завершувач. Без детермінатора команда не могла б закінчити нічого до призначеного терміну. Вони перевіряють деталі, турбуються про графіки, докучають іншим необхідністю щось невідкладно зробити.

3) наступний фактор – це мотив людини в групі, яка визначає його поведінку, роль та зачасту статус.

Мотив - це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

4) комунікація - розглядається як основа структури групи, показник фізичної та соціальної близькості індивідів, а не просто мовний, письмовий чи індивідуальний спосіб спілкування.

4. Процеси групової згуртованості та групової напруги.

Згуртованість групи - це міра взаємного тяжіння членів групи один до одного і до групи. Згуртованість виражається в прагненні залишитися в групі, в прагненні до співпраці при вирішенні спільних завдань і до збереження групи. Згуртованість породжує емоційну прихильність членів групи і лояльне ставлення до загальних завдань, забезпечує групі стабільність.

Показник згуртованості - параметр, який показує, скільки людей однієї групи однаково ставляться до різних речей.

Примітка: людей сильніше об'єднують прихильності (до роботи, відпочинку, спорту і т.д.), звички і темпераменти, а не їх приналежність до того чи іншого покоління.

Тест.

Які переваги згуртованих груп?

А) Групи добре працюють і можуть підвищити ефективність всієї організації.

Б) Під впливом згуртованості члени групи відчують підтримку і відносну безпеку.

В) В разі розбіжності цілей групи і цілей організації високий ступінь згуртованості може негативно позначитися на продуктивності праці всієї організації.

Г) Члени такої групи не бажають мислити критично і приймати серйозні рішення внаслідок розвитку процесу групового одностайності.

Групова напруга. В результаті взаємодії членів групи, що розрізняються за поглядами, позиціями, моделям поведінки, за своїми планами і потребам, в групі, природно, виникає напруга.

Тест:

Які переваги групової напруги в колективі?

А) Напруга виступає як стимулюючий фактор – веде до незадоволеності і прагнення щось змінити в собі.

Б) Напруга може виражатися в агресивності, злості, роздратування, неприйняття, страху, відчуження.

В) Напруга – це чинник, що стимулює членів групи до активності, змін.

Г) У деяких випадках напруга призводить до відкритих конфліктів.

5. Розвиток групи.

Виділяють наступні стадії розвитку групи (рис.3.3):

1. Формування (Forming). Учасники групи тільки вчаться взаємодіяти один з одним; на цій стадії її продуктивність мінімальна.

2. Шторм (Storming). Час напруженої боротьби за соціальні ролі і правила взаємодії, за якими команди будуть діяти далі.

3. Нормування (Norming). На цій частині стадії розподіляються обов'язки, розвивається почуття ліктя, вільно передається інформації.

4. Робота (Performing). Досягнення оптимального рівня функціонування.

5. Руйнування (Розформування) групи або команди.



Рисунок 3.3 – Стадії розвитку групи

3.2 Типологія формування груп і команди

Група — це сукупність двох і/або більше людей, які певним чином взаємодіють один з одним, усвідомлюють свою приналежність до цієї групи і вважаються членами цієї групи з погляду інших.

Група має цілу низку психологічних характеристик, які притаманні її учасникам:

- 1) часто взаємодіють один з одним;
- 2) визначають себе як члени однієї групи;
- 3) поділяють загальні норми з приводу того, що їх цікавить;
- 4) беруть участь в єдиній системі поділу ролей;
- 5) ідентифікують себе з одними і тими ж об'єктами і ідеалами;
- 6) сприймають групу як джерело задоволення;
- 7) знаходяться в кооперативній взаємозалежності;
- 8) координують дії по відношенню до середовища.

Колектив можна розглядати як групу людей, які організаційно об'єднані єдиною метою, єдиними цілями, і який можна віднести до проміжної ланки в процесі утворення команди.

Існують різні критерії формування груп та команд.

1. Нижче представлена типологія, що виділяє **чотири категорії груп (команд) в залежності від поставлених цілей і завдань:**

дорадча (консультативно-дорадчі) – група, що утворюється для сприяння вирішенню питань, організації або удосконалення процесів у певній сфері чи галузі, а також з метою координації діяльності інших структурних одиниць для вирішення конкретних завдань або доручень. Як правило має право лише обговорювати питання, а не вирішувати його. Консультаційно-дорадчі органи можуть мати назву комісій, комітетів, рад, робочих груп, служб, журі тощо. Наприклад,

бюджетний комітет,

організаційний комітет фестивалю науки,

*атестаційна комісія
спостережна рада,
«круглий стіл»,
групи, що займаються залученням працівників у процес управління –
«гуртки якості», експертні служби)*

- **виробнича** – група, що сприяє розвитку і становленню відносин у виробничих колективах з певним циклом технологічного процесу, що відбуваються на основі трудової діяльності

Наприклад,

*виробничі бригади,
шахтарські бригади,
ремонтні бригади,
команди льотного складу,
групи обробки даних та ін.*

проектна - це сформована група з метою вирішення проблемних завдань, пов'язаних з переорієнтацією цілей організації або зміною шляхів їх досягнення на основі інвестицій та інновацій, де виконавці закріплені за проектом на період його життєвого циклу і повністю підпорядковані менеджеру проекту, в той час як *матрична структура групи* - складається з фахівців відповідних функціональних відділів вже діючої структури та новоствореної проектної групи.

Наприклад,

*дослідницька група,
група планування,
інженерна група,
група проектувальників*

група дій – формується, як правило, у статусі тимчасового утворення з метою здійснення чого-небудь або вчинення певних дій, видів діяльності у визначені строки або для виконання конкретних завдань на практиці

Наприклад,

*спортивна команда,
група для розваг,
експедиція,
команда на переговорах,
бригада хірургів,
військовий підрозділ.*

2. За безпосередністю взаємозв'язків групи можна поділити на **умовні та реальні.**

Умовні групи об'єднуються за певною ознакою (стать, вік, рівень освіти, вид діяльності, національність та ін.) і включають у себе людей, які не пов'язані об'єктивною, реальною взаємодією. Люди, що утворюють цю спільноту, ніколи не зустрічаються і нічого не знають один про одного.

Реальна група - це обмежена за розмірами спільність людей, яка існує у спільному просторі й часі та поєднується реальними стосунками взаємодії й спілкування.

(Наприклад: ми все життя проводимо в групах: сім'я, дитсадок, школа, робота і так далі, тобто будь-яке співтовариство людей, починаючи від натовпу пасажирів, які очікують поїзда на вокзальній платформі, і закінчуючи командою загону космонавтів, здійснює свою життєдіяльність груподинамічно).

Тест:

До умовних груп належать такі категорії:

- А) молодь та пенсіонери,
- Б) українці, італійці,
- В) спеціалісти, робітники та ін..
- Г) сім'я, школа, університет,
- Д) група у соціальних мережах,
- Е) бригада хірургів,
- Ж) кабінет міністрів та ін..

3. За характером зв'язків усередині організації розрізняють **формальні та неформальні** об'єднання працівників. Наслідком структурування фірми по горизонталі та вертикалі є формальні групи. Їх кількість відповідає кількості структурних одиниць (підрозділів) фірми.

Формальні групи — об'єднання людей у межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних функцій.

Формальна структура залежить від офіційного розподілу обов'язків, типу завдань для членів групи, їх взаємодії в процесі праці, переліку знань, умінь і навичок, якими повинні володіти члени команди; терміни виконання поставленого завдання; ступінь контролю робочої групи з боку керівництва.

Наприклад, до формальних груп відносять:

- *керівні групи* (топ-менеджери та їхні команди, які розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання);

- *робочі групи* - взаємодіють між собою перш за все для того, щоб обмінятися інформацією, досвідом роботи або для визначення перспективи і прийняття рішень, щоб допомогти кожному працювати в межах його області відповідальності (постійні групи, об'єднані виконанням спільного завдання: наприклад, групи якості, група розслідування нещасних випадків на виробництві);

- *цільові групи, або комітети* (мають право на групове прийняття рішень і створені для реалізації певних завдань чи проектів; вони можуть бути тимчасовими і постійними — ради, комісії, проектні команди тощо).

Неформальна група — спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

Неформальна структура утворюється на основі взаємин, що склалися в процесі взаємодії членів групи.

Така структура визначається значною кількістю ситуативних та особистісних факторів: професійні та комунікаційні знання і здібності, життєвий досвід, і політичні та релігійні уподобання, особисті якості людини тощо.

4. За кількісним складом **групи бувають великими, середніми і малими**. Чисельність групи залежить від багатьох факторів, основними з яких є місія, цілі і завдання, які визначення і термін їх виконання.

Велика група - це кількісно необмежена умовна (за статтю або віком, професією) чи реальна спільність людей (мітинги і збори, революції, війни), яка виділяється на основі певних ознак у межах всього суспільства (класової приналежності, статі, віку, національності, професії). У великих групах виробляються норми поведінки, громадські культурні традиції, громадська думка.

Приклади: До великих груп належать:

- *суспільні класи (робітники, селяни, інтелігенція);*
- *соціальні прошарки (підприємці, фермери, державні службовці, партійні члени);*
- *професійні групи (машинобудівники, педагоги, будівельники і т.д.);*
- *етнічні спільності (нація, народ);*
- *вікові групи (молодь, середній вік, пенсіонери).*

До середніх груп належать трудові колективи підприємств, організацій і установ (юридичних осіб), а також громадян, які характеризуються територіальною спільністю проживання (місто, район, селище).

Мала група характеризується безпосереднім контактом її членів і спільним обміном інформацією.

До різноманітних малих груп відносяться такі групи, як:

сім'я, дружні компанії, шкільний клас, виробнича бригада група підтримки і т.п.

Поняття кількості групи має відносне значення. Група може бути або дуже маленькою, або занадто великою.

Мінімальна чисельність малої групи - 2 людини, максимальна - до 40 осіб. Складність викликає визначення оптимальної чисельності.

Перший поріг становить кількість 7 ± 2 члени групи. Дослідження свідчать, чим більше команда і проект, тим складніше буде вирішити задачу. І

тому, чим більше група, тим нижче продуктивність кожного. При збільшенні групи від 1 до 12 осіб середні зусилля, прикладені кожним, зменшуються приблизно на 10%. Це пов'язано з такими груповими явищами, як, по-перше, конформізм (підпорядкування окремого члена групи думці і рішенню всіх інших) і конфліктність, по-друге, прийняття групового рішення і, по-третє, цілісність або роздробленість на угруповання.

Другий критичний поріг визначається кількістю 14 ± 2 людини. Такий групі властиві свої особливості. У ній представлений набагато більший спектр індивідуальних інтересів, думок, оцінок пропозицій, можливостей для функціонального розподілу ролей. Група з чотирнадцяти чоловік домагається ефективності за рахунок конформізму її членів і в результаті групового обговорення.

Третій критичний поріг визначається кількістю 25 ± 2 людини По-перше, це межа функціонування групи як єдиного цілого. При більшій кількості людей група обов'язково розпадається на підгрупи. По-друге, при взаємодії індивідів в такій групі можливо розбивка на дві-три підгрупи, між якими відбувається зіставлення думок і позицій з широкого кола питань. Однак таке розбиття може бути досить короткочасно і ситуативно, оскільки зазвичай двадцять чоловік цілком здатні виступити як єдине ціле. По-третє, в таких групах більше можливостей для взаємозаміни.

Існує багато тлумачень терміну «команда», суть їх відрізняється зовнішніми та внутрішніми проявами.

До перших можна віднести такі визначення:

Команда – в широкому сенсі – трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників загальним цілям і цінностям організації.

Команда – група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень

взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

До другого типу визначень варто віднести:

Команда – колектив однодумців, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в даній організації.

Команда – це група креативних людей згуртованих навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, поєднують свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт.

Головною відмінністю команд від традиційних формальних груп або колективів є наявність синергічного ефекту.

У даних визначеннях підкреслюються такі важливі характеристики команд.

1. **Взаємозалежність.** Кожен член команди вносить свій індивідуальний внесок у загальну роботу. Інші члени команди залежать від роботи кожного. У команді всі діляться робочою інформацією один з одним. Члени команди також сприймаються як рівноправні учасники процесу та мають можливість впливати одна на одну.

2. **Колективна відповідальність.** Відповідальність за командні цілі розуміється і поділяється всіма. Команди надають значення як індивідуальній роботі кожного з її членів, так і загального результату.

3. **Результат.** Результат роботи команди залежить від особистого внеску кожного її члена у досягнення мети в тісній взаємодії. Відповідальність за командні результати поділяється всіма членами групи і фокусує групову активність.

4. **Місія і цілі.** Члени команд концентруються на спільному досягненні вищих цілей, що в поєднанні зі специфікою виконання завдань робить їх сильно зацікавленими в результатах своєї діяльності. Наприклад стати провідною компанією у своєму регіоні.

5. Менеджмент. Команди повинні володіти високим ступенем свободи і бути в змозі самотійно встановлювати проміжні цілі, займатися розрахунком часу, виконання роботи і мати можливість максимально наблизити результати до поставленої мети. Всі ці дії повинні відбуватися без втручання з боку керівництва або при його мінімальній залученості в процес роботи команд.

Визначення, що поєднує вказані вище характеристики:

Командою називають невелику групу людей (найчастіше 5-7 чоловік, рідше до 15-20), які поділяють цілі, цінності та спільні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнюючі навички; приймають на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні змінювати функціонально-рольову співвіднесеність (виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі); мають взаємовизначальну приналежність - свою і партнерів - до цієї групи.

Команди прийнято розрізняти по декількох параметрах.

1. Залежно від способу організації виконання поставленого завдання існує два основних типи команд: крос-функціональні і інтактні команди

Крос-функціональна команда формується з представників різних підрозділів формальної організації і відображає їх інтереси. Для членів команди робота над завданням є вторинною по відношенню до їх основної роботи.

Інтактна команда (інтактний - незайманий, непошкоджений, цілий) є виробничим підрозділом або довготривало існуючою робочою групою, що виробляє певний продукт або послугу. Досить розвинені, зрілі, самоврядні, автономні інтактні команди можуть функціонувати як невеликі підприємства.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення терміну «групова динаміка».
2. Назвіть основні процеси, що характеризують групову динаміку.
3. В чому полягає різниця між місією і метою групи?
4. Що таке нормування групи?
5. Які існують структури управління групи?
6. Охарактеризуйте основні ролі для ефективної групи.
7. Що таке згуртованість групи?
8. Назвіть основні критерії формування груп та команд.

ТЕМА 4

ЛІДЕРСТВО В ГРУПОВІЙ ДИНАМІЦІ

4.1 Сутність лідерства та теорії його походження

4.2 Розвиток лідерства у групі

4.1 Сутність лідерства та теорії його походження

Поняття лідерства активно досліджується у науці починаючи з 1920-х років. За час його дослідження науковцями було розроблено більше 65 кваліфікаційних систем, кожна з яких має свої підходи до визначення лідерства. У 1930-1950-ті роки у цій сфері було здійснено ряд великомасштабних досліджень на системній основі.

Існують різні тлумачення слова "лідер". Уперше слово "leader" ("лідер") з'явилося в англійській мові приблизно в 1300 р., а "leadership" (лідерство) — аж через 500 років. У перекладі з англійської мови воно також означає "керівник", "вождь", "командир". Аналогами іншомовного слова "лідер" в українській мові можна вважати слова "поводир", "провідник", "ватажок", "керманич".



Рисунок 4.1 – Визначення поняття «лідерство»

Отже, лідерство це і наука, і практика, і мистецтво.

Найзагальнішим визначенням лідерства є пояснення даного феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету якоїсь людини на поведінку її членів.

Приклад компанії Google

З перших днів існування Google люди по всій компанії ставили під сумнів цінність менеджерів. Через кілька років з початку життя компанії засновники Ларрі Пейдж і Сергій Брін справді задавалися питанням, чи потрібні Google взагалі менеджери.

Як доказ незамінності лідерства можна навести експеримент [Project Oxygen by Google](#), багаторічну дослідницьку ініціативу. Компанія Google спробувала позбутися менеджменту в деяких своїх командах, однак через кілька місяців ці команди перестали перформити, і це, по суті, довело зворотне — менеджмент необхідний. Цей експеримент тривав лише кілька місяців: вони пом'якшилися, коли занадто багато людей зверталися безпосередньо на сторінку із запитаннями про звіти про витрати, міжособистісні конфлікти та інші дрібні питання. І оскільки компанія зростала, засновники незабаром зрозуміли, що менеджери внесли свій внесок у багато інших важливих способів, наприклад, розповсюджуючи стратегію, допомагаючи співробітникам визначити пріоритети проектів, сприяючи співпраці, підтримуючи розвиток кар'єри. З тих пір вона перетворилася на комплексну програму, яка вимірює ключову поведінку керівництва та культивує її через спілкування та навчання. До листопада 2012 року співробітники широко скористалися програмою, і компанія продемонструвала статистично значущі покращення в багатьох сферах ефективності та результативності управління. Дані також продемонстрували тісний зв'язок між якістю менеджерів і щастям працівників: працівники з висококваліфікованими керівниками постійно повідомляли про більшу задоволеність у багатьох сферах, включаючи інновації, баланс між роботою та особистим життям та розвиток кар'єри.

Цей експеримент показав, що навіть в ІТ-індустрії команди без лідерів не можуть ефективно працювати. Google тепер має кілька рівнів, але не так багато, як можна очікувати в організації з понад 37 000 співробітників: лише 5 000 менеджерів, 1 000 директорів і 100 віце-президентів. Нерідко можна зустріти інженерних менеджерів з 30 прямими підпорядкованими.

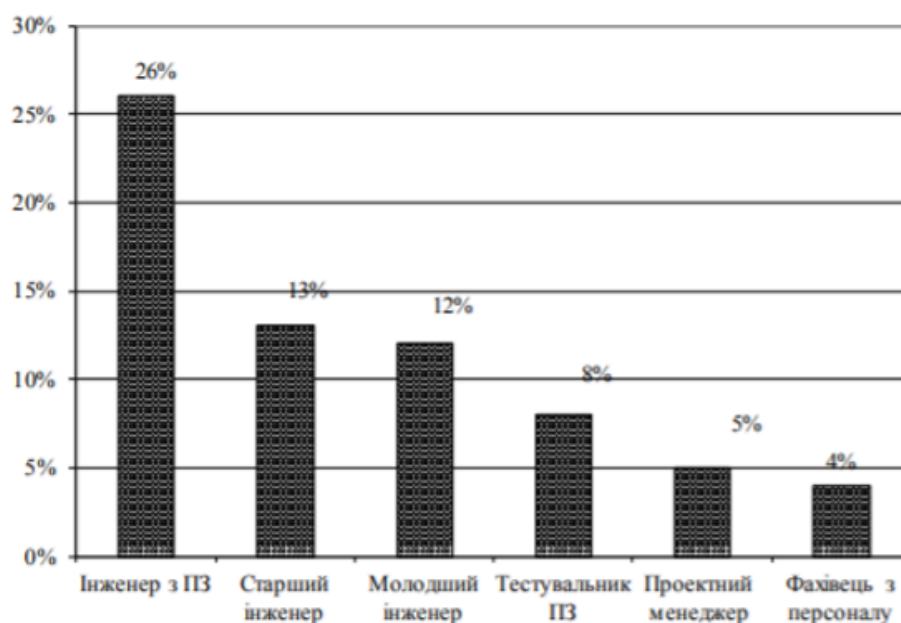


Рисунок 4.2 – Топ-6 посад в ІТ компаніях України

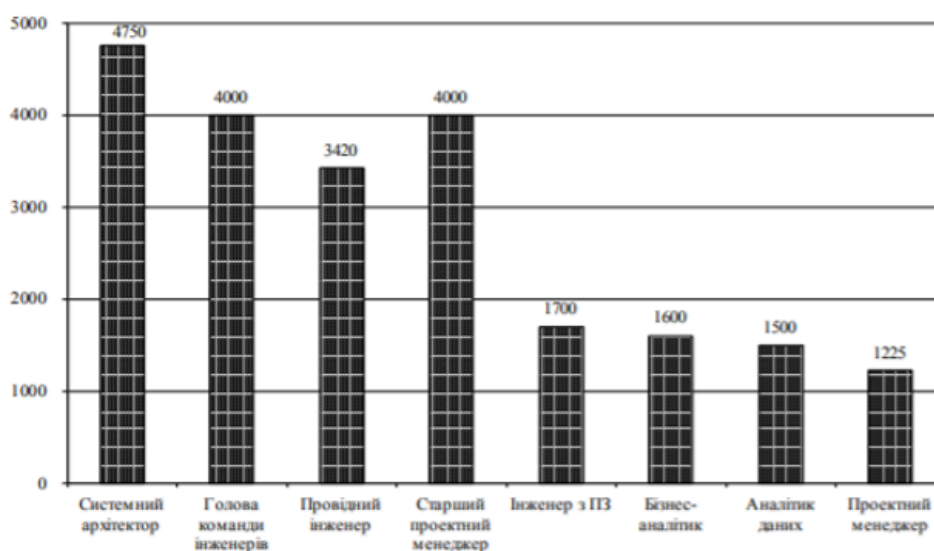


Рисунок 4.3 – Середній рівень зарплати за посадами в ІТ галузі України

Основні причини (організаційні передумови), які зумовлюють потребу в лідерстві. Чим більша потреба у будь-якій з цих сфер, тим ймовірніше, що знайдеться людина, яка візьме на себе роль лідера.

1. **Незавершеність організаційної структури.** Лідери допомагають здійснювати інтерпретацію різних правил і планів та генерувати елементи, яких не вистачає у структурі.

2. **Лідерство виконує роль «прикордонної» функції.** Лідери - це ланки, які пов'язують різні підсистеми.

3. **Мінливі умови середовища.** Лідери отримують ресурси з зовнішнього середовища і роблять його більш сприятливим для організації.

4. **Внутрішня динаміка організації.** Лідери докладають зусилля до того, щоб зміни в організації не нашкодили їй та її членам, сприяють позитивним змінам.

5. **Мінливість членського складу організації.** Лідерство забезпечує спадкоємність, допомагає людям пристосуватися до змін.

Теорії формування лідерства

У процесі досліджень феномену лідерства, що активно розгорнувся з кінця XIX - початку XX ст., сформувалися різні теорії щодо походження та особливостей лідерства.

1. **Перший підхід – з позиції особистих якостей лідера.** В основі підходу з позиції особистих якостей лідера лежало переконання в тому, що лідер володіє певним **набором стійких і незмінних якостей, які передаються найчастіше генетично** та відрізняють лідера від його послідовників. Згідно цих теорій, обґрунтовується перелік найбільш загальних рис (якостей), який властивий ефективному лідеру, і який відрізняє його від тих, кого він веде за собою.

Теорії особистісних якостей є найбільш раннім підходом у вивченні та визначенні лідерства (у 1920-х рр).

Основні ідеї з теорії особистісних якостей:

1. Різні сфери діяльності потребують різних лідерських якостей. Не змінними залишаються: комунікабельність, потреба у владі, потреба в досягненнях.

2. Лідерів відрізняють від «не лідерів»: високий рівень інтелекту, консервативність, домінантність, екстраверсія, маскулінність, адаптивність.

Екстраверсія — це зосередження інтересів особистості на зовнішніх об'єктах, інколи навіть за рахунок власних інтересів, приниження особистого значення. Екстравертам властива імпульсна поведінка, активність у жестах, висока ініціативність (інколи лишня), соціальна адаптивність, контактність, відкритість.

Маскулінність (від лат. masculinus — чоловічий) — комплекс тілесних, психічних і поведінкових особливостей, що розглядаються як чоловічі.

3. Лідери характеризуються високою енергією, цілеспрямованістю, активністю, мотивацією лідерства, чесністю та прямоотою, впевненістю у собі, когнітивними здібностями, добрим знанням своєї справи.

4. Зародилася харизматична концепція, згідно з якою людина народжується із задатками лідера, лідерство послане окремим видатним особистостям як благодать, "харизма" (грец. charisma — дар, милість, Божа благодать).

5. Визначено три типи лідерів залежно від їх особистісних якостей:

- **«технічний»** лідер, ефективно вирішує оперативні завдання; має більше, від інших типів лідерів, можливість впливати на членів групи, тому що безпосередньо з ними пов'язаний;

- **«видатний»** лідер, надає найбільш сильний вплив на дії групи в будь-якій ситуації;

- **«харизматичний»** лідер, він найбільш симпатичний для підлеглих.

Сучасний підхід до визначення якостей особистості, що забезпечують здатність до лідерства

На сьогоднішній день існує безліч підходів та класифікацій, що мають на меті визначення саме тих якостей, які мають найбільше значення для лідера. Ці якості можна поділити на чотири основні групи (рис.4.5).

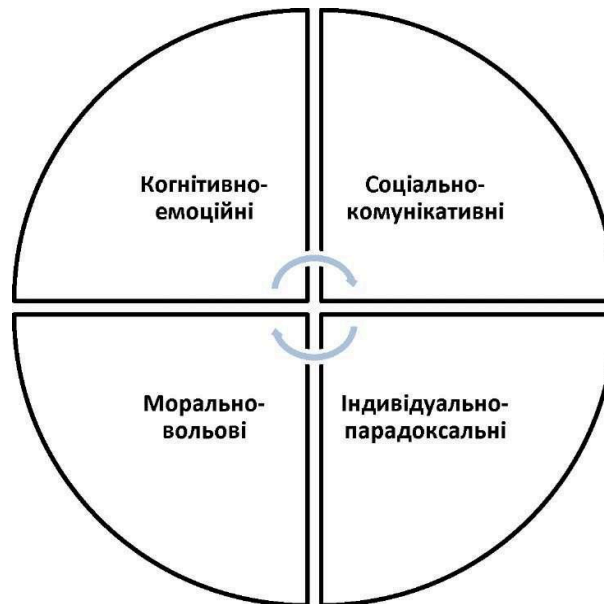


Рисунок 4.5 – Класифікація якостей лідера

Класифікація якостей лідера в залежності від особливостей їх характеру та специфіки професійної діяльності

1. Когнітивно-емоційні якості — риси особистості, які склалися в свідомості людини в результаті становлення її характеру, виховання, навчання, спостереження і роздумів про навколишній світ, а також ментальних здібностей, які беруть участь в усвідомленні та розумінні власних емоцій і емоцій оточуючих.	Когнітивно-емоційні якості лідера: Знання про людей, знання спеціальних правил, розуміння оточуючих, співпереживання, здатність до саморегуляції власних емоцій та настрою, вміння слухати співрозмовника, розуміння гумору, здатність і готовність працювати спільно, здатність до колективної взаємодії, вміння пояснити й переконати інших, відкритість у взаєминах з оточуючими. Це також аналіз, пояснення, короткий виклад, прогнозування
--	--

	наслідків, що впливають з наявних даних, синтез та вміння систематизувати дані, оцінка. Здатність до запам'ятовування і відтворення матеріалу, фактів, процедур і т.д.
2. Морально-вольові якості - це відносно стійкі, незалежні від конкретної ситуації психічні стани або риси особистості, які визначають рівень морального розвитку, спрямованість на успіх, цінності особистості.	Вольові („прості”) якості: цілеспрямованість, енергійність, тривалість утримання спонукання, вольові зусилля (терплячість, завзятість, сміливість, витримка) Морально-вольові („складні”) якості: наполегливість, самовідданість, принциповість, рішучість, мужність, самостійність, ініціативність, дисциплінованість і організованість, цілеспрямованість та самовладання.
3. До соціально-комунікативних якостей відносять навик та вміння людини взаємодіяти чи контактувати з іншими особами; можливість ефективно впливати на свою поведінку та поведінку інших у середовищі, де відбувається спілкування.	Соціально-комунікативні якості: комунікативні та організаційні здібності, володіння мистецтвом спілкування, ораторські здібності, емпатію, вміння налагоджувати взаєморозуміння, відкритість новому соціальному досвіду
4. До індивідуально-парадоксальних якостей ми відносимо такі риси особистості, що дозволяють досягати більшого й формувати неповторний лідерський стиль. Індивідуальність — сукупність своєрідних особливостей і певних властивостей людини, які	Індивідуально-парадоксальні якості: Талант, харизма, манера поведінки, зовнішній вигляд.

характеризують її неповторність і виявляються у рисах характеру, у специфіці інтересів, якостей, що відрізняють одну людину від іншої. Парадоксальність є головною особливістю психології людини, яка робить її важко передбачуваним об'єктом пізнання.	
--	--

2. Другий підхід до розвитку лідерства - поведінковий (біхевіористичний - це, наприклад, що вивчає психологію поведінки людини).

Він заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера. Основними характеристиками стилю керівництва є ступінь делегування повноважень, тип влади, наявність чи відсутність турботи про людські стосунки – з початку 20 ст. створив основу для класифікації стилів керівництва, або стилів поведінки.

Основні ідеї з поведінкової теорії:

1. виокремлено три основні типи лідерів (які стали в подальшому класичними): виділено основні відмінності між даними стилями лідерства, які залежать від того, хто приймає рішення, які стосуються дій групи (послідовників),

1. авторитарний; Для лідера авторитарного типу характерним є жорстке, одноосібне ухвалення рішень, що стосуються колективу, та слабкий інтерес до працівника як до особи.

2. демократичний; Лідер демократичного типу прагне до вироблення конкретних рішень, демонструючи при цьому інтерес до неформального людського аспекту відносин.

3. нейтральний (анархічний). Лідер нейтрального типу характеризується цілковитою відстороненістю від справ колективу.

2. Дуглас Макгрегор розробив теорії "X" та "Y", що характеризують стилі управління.

Теорія "X" виражає традиційний підхід до функції управління, що полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Теорія X стверджує, що працівники мають вроджену схильність до ліні і уникатимуть роботи за найменшої можливості. Згідно з цією теорією головним мотиватором є гроші. Більшість керівників у 60-х роках XX століття підтримували цю теорію, схиляючись до авторитарного стилю, заснованого на загрозі покарання.

Теорія Y стверджує, що працівники мають амбіції та внутрішні стимули, прагнуть взяти на себе більше відповідальності і здійснювати самоконтроль та самоуправління. Вважається, що працівники отримують задоволення від виконання своїх обов'язків, пов'язаними як з розумовою так і з фізичною працею. Отож, виникає необхідність створення гнучкої системи, де пріоритетом будуть можливості для розвитку працівників, а не правила. Мотиватором виступає задоволення від виконаної роботи, а не матеріальна винагорода.

Теорія Z. Теорія сучасності: (покоління Z — зазвичай ті, хто народився в 1997–2013 роках, міленіали — які народились з 1980 по 1996 роки).

Відповідно до теорії Z ключове завдання керівників різного рангу полягає у створенні такого середовища, в якій співробітники підприємства самостійно вирішували б виникаючі проблеми. Для цього керівники повинні забезпечити можливість ініціативи, руху інформації знизу вгору, організовувати спільні обговорення зі співробітниками виниклих ситуацій і запропонованих ними рішень.

3. Виділено два основні типи поведінки лідера:

- *орієнтованого на працівника* (на міжособистісні стосунки та потреби підлеглих)

- *орієнтованого на роботу* (на досягнення цілей, визначення завдань, управління діяльністю підлеглих).

Один із авторів підходу проф. Хаус виділив 4 стилі керівництва. Вибір стилю визначається: особистими якостями підлеглих та вимогами і дією з боку зовнішнього середовища.

Стиль підтримки (подібний до стилю, що орієнтований на людину, людські взаємини).

Інструментальний стиль (подібний до стилю, що орієнтований на роботу, завдання).

Стиль, який заохочує підлеглих до участі у роботі (партисипативний) - керівник ділиться інформацією і використовує ідеї підлеглих для прийняття рішень групою, застосовуються консультації.

Стиль, орієнтований на досягнення, коли підлеглі отримують напружене завдання, повинні постійно підвищувати рівень свого індивідуального виробітку.

4. Мотиваційно-цільові теорії розглядають лідера як суб'єкта що мотивує групу на досягнення цілі.

3. Третій підхід до формування лідерства базується на ситуаційному підході. Підкреслювалось, що тип лідера залежить від типу групи і тих задач, які він вирішує. Лідерство конкретної особи є функцією ситуації. Особа, що є лідером в одній ситуації, зовсім не обов'язково буде лідером в іншій ситуації. Розквіт ситуаційного підходу припадає на 1950-1960 рр. .

Основні ідеї з ситуативних теорій:

1. Теорія фокусується на особливостях прийняття рішення лідером в різних ситуаціях.

Ситуації характеризують такими змінними як: готовність людей виконувати роботу, здатність людей виконувати роботу, характер роботи, психологічний клімат в організації. В залежності від зрілості підлеглого до нього необхідно застосовувати один зі стилів: структурування, навчання, заохочення, делегування.

Ситуацію можна описати через такі змінні: атмосфера в групі, структура задачі, посадові обов'язки. Особистісні якості лідера вимірюються через його відношення до найменш бажаного співробітника.

Вибір лідерського стилю здійснюється на основі аналізу таких змінних: вимоги до якості, вимоги до згоди, інформованість лідера, структура проблеми, вірогідність підтримки, узгодженість цілі, наявність конфлікту між підлеглими. Прихильними описали п'ять стилів прийняття рішень: Авторитарний I, Авторитарний II, Консультативний I, Консультативний II, Груповий.

2. В сучасній типології, відповідно до роду та особливостей діяльності в певній ситуації розрізняють такі типи лідерства:

1) за змістом діяльності:

"лідер-програміст" як "творець" ситуації, котрий не тільки її створює, а й у більшості випадків вирішує,

"лідер- виконавець", тобто пристосуванець, який чутливо уловлює групові настрої і приходить на зміну "лідерові-програмістові" лише після того, як ситуацію вже створено;

2) за характером діяльності:

лідер ситуативний, тобто такий, що вміє створювати і вирішувати тільки певні схожі ситуації,

універсальний, тобто такий, що справляється з обов'язками організатора в різних несхожих ситуаціях.

3) за способом поєднання в колективі адміністративних функцій та функцій лідера:

1. Лідер як адміністратор. Найбільш очевидною для лідера є роль верховного координатора діяльності групи. Причому суть адміністративної функції полягає не в самостійному виконанні роботи, а в делегуванні її іншим членам групи.

2. Лідер як стратег. Лідер часто приймає обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей.

3. *Лідер як політик.* Однією з найважливіших функцій лідера є встановлення цілей і основної лінії поведінки групи.

4. *Лідер як експерт.* Лідер часто є тією особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця.

5. *Лідер як представник групи в зовнішньому середовищі.* Лідер є офіційною особою групи, він виступає в зовнішньому середовищі від імені всіх.

6. *Лідер як регулятор стосунків усередині групи.* Регулювання особистісних і ділових стосунків усередині групи здійснюється через комунікативну мережу, яка може мати різний вигляд.

7. *Лідер як джерело заохочень і покарань.* Особливо важливою обставиною, з погляду члена групи, є система заохочень і покарань, яку лідер застосовує для контролю за діяльністю учасників групи.

8. *Лідер як третейський суддя і миротворець.* Ця функція певною мірою пов'язана із попередньою. В умовах конфліктів між членами групи лідер повинен виступати як суддя і розраджувач одночасно, тобто когось заохочувати і когось карати.

9. *Лідер як приклад.* У деяких типах груп лідер може служити моделлю поведінки для решти членів групи, тобто забезпечує їх наочною вказівкою того, ким вони повинні бути і що вони повинні робити.

10. *Лідер як символ групи.* Групи із високим ступенем згуртованості прагнуть не тільки до внутрішніх, але і зовнішніх відмінностей від решти індивідумів. Члени таких груп вдаються до різних відмінностей в одязі і поведінці (наприклад, члени масонських лож, політичних партій, клубів і т. д.).

11. *Лідер як чинник, що відмінняє індивідуальну відповідальність.* Нерідко лідер грає важливу роль для членів групи в звільненні їх від відповідальності за особисті рішення і дії, якої вони хотіли б уникнути.

12. *Лідер як провідник світогляду.* Лідер здебільшого випадків служить джерелом цінностей і норм, складових групового світогляду.

13. *Лідер як «батько».* Численні функції лідера отримують інтеграцію у всеосяжній ролі «батька» для членів групи. Дійсний лідер - це фокус усіх

позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації і відчуття відданості.

14. *Лідер як «цап відбувайло»*. Наскільки лідер може бути об'єктом позитивних відчуттів у разі досягнення групою поставлених цілей, настільки ж він може служити мішенню для агресії з боку членів групи у разі невдачі. Коли група знаходиться в стані фрустрації, лідер може виявитися тим заміщаючи об'єктом, на який «без розбору всі шишки валяться».

4. Четвертий підхід до формування лідерства - гуманістичний - який намагається запровадити "паритет значущості" між лідером та його послідовниками, підкреслюючи і підсилюючи роль останніх у процесах лідероутворення.

1. Лідер розглядається як особа зосереджена на послідовниках. Лідер при цьому розглядається як **трейблайзер** – творець нових шляхів і способів, першовідкривач, новатор.

У рамках цього підходу вводиться поняття "**суперлідера**" — того, хто стимулює розвиток лідерських рис у своїх послідовників, а також "**сервант-лідера**" («servant leadership» «Слуга як лідер»), який вважає, що насамперед він повинен служити людям, опікуватися тими, хто йде за ним. Зародження середина XX ст. і до цього часу.

Основні теорії з гуманістичного підходу:

Атрибутивні теорії. Атрибуцією називають процес, за допомогою якого ми робимо висновки про причини поведінки — як нашої власної, так і інших людей. Основним фактором лідерства визнаються відносини між лідером та послідовниками. При цьому акцент робиться на тому, як атрибуції, що ґрунтуються на попередньому досвіді впливають на ці відносини. Атрибуції можуть впливати на рішення лідера непередбачено. Вони можуть як збільшувати їх ефективність, так і суттєво послаблювати.

Діадичний підхід (парний, елементарний спільний) - це підхід, який вважає лідерство груповим явищем, але при цьому лідер має неоднакові відносини із підлеглими, членами групи, послідовниками. При цих взаємовідносинах лідер і

послідовники обмінюються між собою вигодами, лідер може віддавати послідовникам посади, вплив, похвалу.

Теорія емоційного інтелекту. Описується емоційний інтелект як здатність до сприйняття та розуміння емоцій, управління ними та використання їх для стимуляції мислення. Для лідера високий рівень розвитку емоційного інтелекту є необхідністю, без якої діяльність організації приречена на невдачу.

Теорії заміників лідерства. Лідерство відходить на другий план, а на першому плані залишалися добрі відносини в колективі, професіоналізм членів команди, узгодженість дій. Деяким колективам лідер не просто не потрібен, а може навіть наносити шкоди через зайве втручання.

Концепція харизматичного лідерства розглядає риси лідера, його поведінку і ситуації, що сприяють прояву харизми. Акцент уваги робиться і на взаємодію лідера з групою. Процеси мотивації допомагають пояснити вплив поведінки лідера на дії послідовників.

4. 2 Розвиток лідерства у групі

Лідерство в групі - це положення (статус) певної особистості, яке характеризується здатністю впливати на інших людей, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

У структуру лідерства як процесу входять п'ять основних елементів.

Таблиця – Елементи лідерства

Елемент	Коротка характеристика
1) лідер	Перший учасник процесу лідерства, той хто неодноразово займав лідируючу позицію і знаходився в ній досить довгий час

2) послідовники	Це команда однодумців, що готові слідувати за лідером для досягнення цілі; мають свої якості і можливості для реалізації мети. Всі члени колективу повинні активно взаємодіяти між собою на шляху до спільної мети. При такій взаємодії виділяються лідер і послідовники. Якщо значна частина групи не відносить себе до числа послідовників, то лідер може втратити свої позиції. Лідери і послідовники нерідко обмінюються ролями. Це відбувається тому, що сила впливу послідовників на лідера буває порівнянна зі зворотним впливом.
3) мета і задачі	Мета – це певний результат, в якому зацікавлені і лідер, і його команда, досягнення якого об'єднує всіх учасників в спільній діяльності. Завдання спрямовують діяльність групи і пред'являють вимоги до лідера.
4) ситуація	Ситуація - це конкретний набір обставин, які впливають на лідерство в даний конкретний час. В ній відбувається процес взаємодії. Ситуацію характеризують: вирішувані завдання, трудові процеси, зовнішнє середовище, члени колективу. Найчастіше людина стає лідером завдяки його активній адаптації до змінного середовища, здатності застосовувати свої якості в ситуації, що склалася і встановити міжособистісні відносини «ситуація - лідер - послідовники».
5) група (команда)	Це група людей, які організаційно об'єднані єдиною метою, єдиними цілями, в якій відбуваються всі акти міжособистісної взаємодії. Склад групи і її стан впливають на характер лідерства, лідерів і стійкість їх положення.

Примітка. Чи є харизматичною певна людина чи ні, можуть визначити лише ті люди, що її оточують. Якщо ж перед нами стоїть завдання визначити, чи харизматичним є даний лідер, то ми повинні, відповісти на наступні питання:

- Чи користується він пошаною у своїх підлеглих?
- Чи здатний він переконати людей в своїй правоті?
- Чи забезпечує він захист своєму оточенню?
- Чи бачать в ньому люди, які його оточують свого наставника?
- Чи горять у нього очі, коли він говорить про цілі своєї організації?

Кожне «так» з цього списку можна оцінити в «двадцять харизматичних відсотків». Якщо відповіді на всі питання позитивні, тоді лідер є харизматичним на всі сто відсотків.

Різниця між процесом керівництва і лідерства в групі

Лідерство - це визначення дороги, а менеджмент - рух по дорозі. При цьому, керівник робить справу правильно, а лідер - робить правильну справу.

Таблиця – Відмінності керівництва від лідерства

Менеджер	Лідер
Управління - елемент макросередовища: тому що воно пов'язане з усією системою суспільних відносин	Лідерство діє переважно в умовах мікросередовища: яким і є мала група, однак лідерство - атрибут не тільки малих, але й великих груп. Залежно від конкретних завдань, як керівник, так і лідер можуть представляти групу в більш широкій соціальній середовищі
Менеджер діє в сьогоденні і намагається підтримати існуючий порядок	Лідер звернений у майбутнє і прагне існуючий порядок змінити
Керівник: здійснює адміністрування	Лідер: робить те, що потрібно та вносить нове
підтримує працездатність	завжди оригінальний
запитує, «як» і «коли»	запитує, «що» і «чому»

завжди дивиться на практичний результат	дивиться на нові горизонти
слідую певній моделі	сам створює модель, зберігає власну особистість, не вписуючи її в певний шаблон
Керівник призначається «згори», тобто так чи інакше команді його нав'язують.	Лідера обирають, його визнає команда, яку він веде.
Керівник здійснює регуляцію офіційних відносин команди як певної соціальної організації	Лідер здійснює регуляцію міжособистісних стосунків у команді
Управління - явище більш стабільне, що мало залежить від групового настрою.	Явище лідерства, порівняно з управлінням, менш стабільне, висування лідера більшою мірою залежить від настрою команди чи ситуації
Управління підлеглими передбачає наявність значно чіткішої системи різних санкцій, якими лідер не володіє	Неформальний лідер, сам будучи членом малої групи, керує нею зсередини
Процес прийняття рішення керівником значно складніший, залежить від безлічі різних обставин і міркувань, що не обов'язково укорінені в даній, конкретній команді	Лідер приймає більш безпосередні рішення: що стосуються групової діяльності
Менеджер планує роботу, ресурси (матеріальні, фінансові тощо)	Лідер працює тільки з людьми, він задає напрям їхній діяльності
Менеджер формує організаційну структуру і добирає персонал	Лідер добирає партнерів і союзників, формує команду, розподіляє обов'язки (ролі)

Менеджер своєчасне розв'язання проблеми	контролює розв'язання	Лідер створює мотивацію і надихає людей на досягнення цілі
Менеджер	спирається на владу	Лідер спирається - на інтелект, силу характеру, знання

Мета лідера в групі – міцна команда, де кожен - самодостатня особистість, але він є елементом команди, в якій всі працюють на максимальний результат спільної справи.

Існує велика кількість моделей функцій лідерства в групі, згрупуємо їх в чотири основні *функції лідерства*:

1) конструктивна функція - вираження інтересів команди у конкретних завданнях. Вона має бути зорієнтована на задоволення інтересів усіх або принаймні більшості членів команди;

2) організаційна функція - формування команди, розподіл в ній обов'язків (соціальних ролей), створення умов для нормальної життєдіяльності команди, регулювання відносин між членами колективу та ні.

3) координаційна функція - узгодження дій окремих членів команди та напрямків їх діяльності для виконання завдань, які мають значення для команди:

4) інтегративна функція - згуртування однодумців, оточення лідера для виконання головних завдань команди.

Різні підходи визначають різне розуміння поняття «лідера», його статусі і ролі, залежно від якостей, стилю поведінки, ситуації та взаємин з послідовниками:

З теорії особистих рис, лідер - це особистість з певним набором якостей та навичок, що забезпечують здатність вести за собою інших, має особистісні риси, здібності та можливості, орієнтовані на мету.

З ситуативної теорії, лідер - це особистість, яка користується авторитетом у команді і за якою команда визнає право приймати рішення щодо того, як діяти у складних ситуаціях.

З гуманістичного підходу, лідер - це людина, яка мислить глобальними категоріями, передбачає потенційні можливості, створює загальне бачення майбутнього, сприяє розвитку здібностей людей, розвиває командний підхід до справи, почуття партнерства, ініціює проведення змін, демонструє особисті досягнення, високий рівень компетенцій, моральні цінності, віру в досягнення поставлених цілей.

Сучасні вимоги ринку формують новий зміст діяльності лідера та його особистості (рис.4.5).

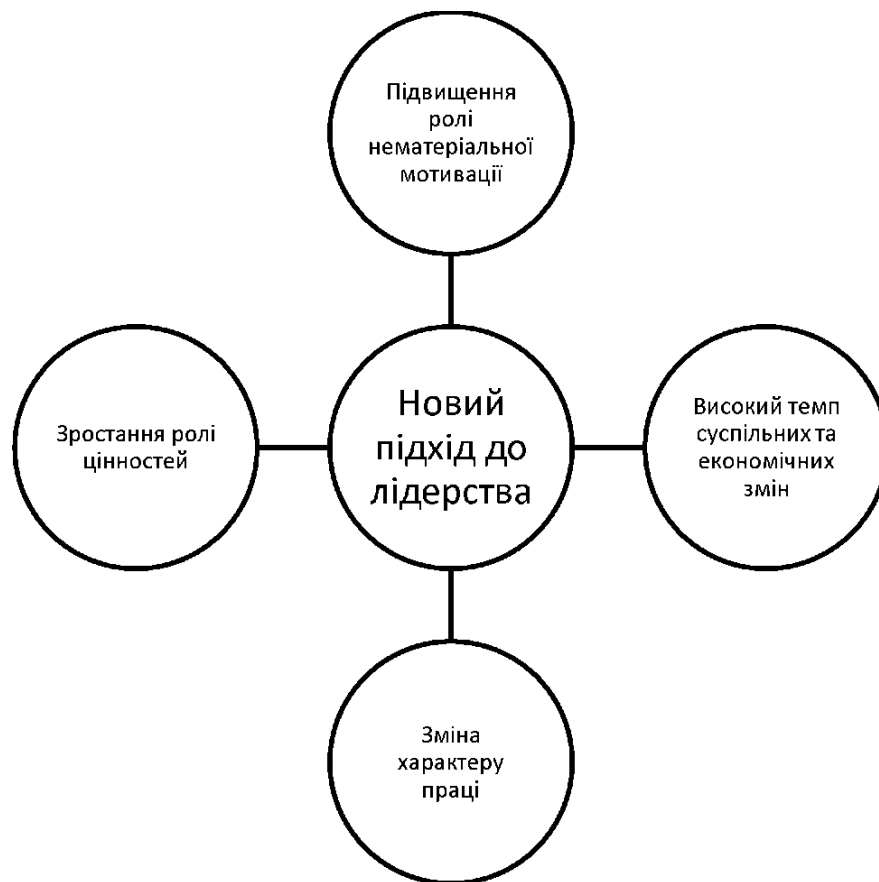


Рисунок 4.6 – Суспільні виклики, що формують новий тип лідерства

Всі ці виклики вимагають від лідера високої гнучкості, відкритості до нового **досвіду, здатності та готовності до постійного навчання.**

Новий лідер — це не просто формальний керівник, він одночасно стратег, тренер, наставник і коучер.

Хто такий тренер і в яких сферах діяльності застосовується?	Досвідчений фахівець, майстер або експерт у своєму виді діяльності. Має власну практику,
---	--

	якою ділиться з учнем. Під час тренінгу відпрацьовує конкретні навички. <i>Галузі: Спорт, театральні, циркові, балетні трупи,</i>
Хто такий коуч і в яких сферах діяльності застосовується?	Експерт в самому процесі коучингу, хоча, звісно, не виключається, що він може мати і спеціальні знання у сфері діяльності клієнта. Це партнер, консультант, наставник, тренер і мотиватор у досягненні особистісних та професійних цілей. Коучинг - це процес допомоги і розкриття можливостей людини, а також мотивації до дій для максимізації власної продуктивності та ефективності. <i>Сфери: бізнес, управління персоналом організацій, бізнес-консультанти, аудитори, підбір персоналу, особисте життя.</i>
Хто такий консультант і в яких сферах діяльності застосовується?	Експерти, що допомагають людям долати життєві труднощі та часто спеціалізуються в якій-небудь специфічній сфері або проблемі. Має більший рівень знань та досвіду ніж тренер і може запропонувати різні рішення, які були ефективні для багатьох інших людей. <i>Сфери: Торгівля, фінанси, страхування, банківська справа, культура і мистецтво</i>
Хто такий наставник і в яких сферах діяльності застосовується?	Наставник в організації - це людина, яка працює в організації та має інтерес у розвитку знань, навичок та міжособистісних стосунків. Це людина, що має досвід, готова ділитися своїми знаннями з менш досвідченими людьми в обстановці взаємної довіри. В певні моменти життя ментором для людини можуть бути рідні, більш досвідчені друзі, викладачі, колеги, а іноді навіть і незнайомі люди. <i>Сфера: IT-технологій, інженерія, виробництво продукції. Репетиторство в школі – це –</i>

	навчальний наставник. Соціальна сфера (подолання шкідливих звичок або сімейних проблем, проблем з законом, расовою дискримінацією), бізнес – для обміну досвідом сфер малого бізнесу. Політика. Кіно.
--	---

Розвиток особистості сучасного (нового) лідера повинна здійснюватися за двома основними складовими лідерського потенціалу:

1) розвиток внутрішніх ресурсів особистості;

2) розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими і їх активізація в динаміці дій лідера.

1. Перша складова - сприяти розвитку внутрішніх ресурсів особистості передбачає досягнення таких результатів:

Першим важливим кроком є розвиток пам'яті, мислення та інтелекту людини., здатності критично мислити, постійно працювати над розвитком свого інтелекту і пам'яті забезпечує формування когнітивного базису успішної діяльності лідера.

Другим кроком є розвиток емоційного інтелекту лідера. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру управляти своїми послідовниками не через команди і вказівки, а через натхнення і психологічне заохочення, що значно покращує результати роботи будь-якої команди.

Третім кроком є розвиток креативності лідера. Креативність являє собою готовність до прийняття і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення, а також здатність вирішувати нестандартні проблеми. Саме креативність забезпечує здатність лідера до швидкої адаптації в непередбачуваних умовах.

Четвертим кроком є розвиток позитивного мислення. Тренінг позитивного мислення орієнтований на формування у лідерів відповідальності за формування своєї життєвої, творчої і професійної позиції.

П'ятим кроком є формування здатності до адаптивного управління лідера. Висококласному лідерові потрібно вміти передбачати зміни, що відбуваються навколо і бути здатним адаптуватися до їх впливу.

2) Друга складова розвитку лідерського потенціалу - сприяти розвитку навичок взаємодії людини з оточуючими і їх активізація в динаміці дій лідера визначені такі завдання:

У цьому блоці *першим кроком* є розвиток комунікативної компетентності.

Другим важливим кроком є формування конфліктологічної культури. Уміння «читати» конфлікти, розуміти їх суть і ефективно вирішувати, є обов'язковими для будь-якого лідера.

Третім кроком є розвиток риторичної культури лідера. Виступи перед іншими людьми є невід'ємною частиною діяльності лідера. Від здатності донести до послідовників свої основні ідеї залежить успішність не тільки лідера, але і всієї його організації.

Четвертий крок - розвиток навичок побудови команди. Тренінг дозволить відповісти на наступні запитання: Як підібрати потрібний склад? Як поставити високі цілі? Як грамотно розподілити ролі? Як управляти мотивацією і продуктивністю команди? Як вирішувати конфлікти? Тренінг також дозволить вивчити особливості комунікації та формування мережі міжособистісних відносин в команді.

П'ятий крок - розвиток ділової етики лідера. Ділова етика є зведенням принципів і правил, які формують моральний образ організації і її лідера. При цьому моральне лідерство має на увазі не тільки слідування власним принципам, а й здійснення грамотного управління своїми послідовниками з урахуванням їх моральних профілів.

Визначені шляхи розвитку лідерського потенціалу складають універсальний підхід для лідерів всіх сфер суспільного життя.

Відомий на весь світ експерт із питань лідерства та особистого розвитку доктор Стівен Кові (Stephen Covey), автор бестселера «Сім звичок високоефективних людей» (*The Seven Habits of Highly Effective People*), переконаний, що:

Визначальною характеристикою лідерства є здатність доносити до людей їхню цінність та потенціал настільки переконливо, що вони дійсно починають бачити її у собі.

Контрольні запитання

1. Що розуміють під поняттям «лідерство»?
2. Назвіть основні причини, які зумовлюють потребу в лідерстві.
3. Охарактеризуйте теорії щодо походження та особливостей лідерства.
4. Які особистісні якості притаманні лідеру?
5. Від чого залежить класифікація якостей лідера?
6. Охарактеризуйте основні типи лідерів.
7. Як Ви розумієте основні теорії з гуманістичного підходу.
8. Охарактеризуйте структуру основних елементів лідерства як процесу.

ТЕМА 5

ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРОЦЕСІВ

5.1 Сутність планування: види та рівні

5.2 Система планування процесів ІТ-проекту

5.1 Сутність планування: види та рівні

Планування – це один із самих складних та нелегких видів розумової діяльності, властивих людині. Складність полягає в тому, що для ефективного планування необхідні як професійні, так і загальні компетентності., наприклад це:

- Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами.
- Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісні взаємодії при вирішенні поставлених завдань
- Здатність до алгоритмічного та логічного мислення.
- Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
- Здатність діяти соціально відповідально та свідомо та ін..
- Здатність оцінювати і враховувати економічні, соціальні, технологічні та екологічні чинники, що впливають на сферу професійної діяльності.

Планування служить початком будь-якої спрямованої діяльності людини або колективу під час ведення особистої господарської діяльності чи колективного бізнесу.

Сутність планування полягає в конкретизації цілей розвитку всього колективу та кожної структурної одиниці організації (наприклад, проектної групи, бригади, гуртку) окремо на встановлений період; визначенні поточних завдань та способів їх досягнення, строків та послідовності реалізації; виявленні ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Загальним чи підсумковим предметом планової діяльності є його плани, що характеризують певний окремий об'єкт чи процес, наприклад:

- комплексний план розвитку,
- бізнес-план,
- план інновацій,
- план матеріально-технічного забезпечення та ін..

План – це одночасно кінцева ціль діяльності групи чи окремого колективу, генеральна лінія поведінки персоналу, перелік основних видів виконуваних робіт та послуг, провідна технологія та організація праці, необхідні засоби та ресурси.

Основним завданням планування є інтеграція усіх членів колективу для вирішення завдань і виконання робіт, що забезпечують ефективне досягнення кінцевих результатів, виявлення і мобілізації внутрішній ресурсів.

На практиці виділяють три напрямки планування:

Прогресивний – планування здійснюється від нижчої ланки до вищої, тобто нижчі структурні підрозділи самостійно складають детальні плани своєї роботи, які потім інтегруються на верхні ланки і утворюють, в результаті, план колективу окремого колективу або групи.

Ретроградний – структурні підрозділи повинні перетворювати плани, що надійшли з вищих ланок, в плани своїх підрозділів.

Круговий – розробка плану в два етапи. На першому етапі відбувається поточне планування по головних цілях. На другому – складається кінцевий план.

В залежності від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три його види:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне (оперативне);

Стратегічне планування можна розглядати як систему дій і рішень, що приймаються на верхньому ієрархічному рівні управління з метою розробки стратегічного плану на певну перспективу, який містить конкретні кроки з реалізації стратегічних цілей і завдань організації.

Стратегічне планування створює міст у майбутнє і використовується для переходу організації від того, якою вона є зараз, до того, якою вона хоче бути.

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на 7-10 років цілі, напрямки розвитку, враховуючи фактори зовнішнього середовища. Визначаються ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей, обирається метод (стратегія) їх досягнення.

Результати стратегічного планування оформлюють у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів.

Стратегічне планування порівняно з іншими його видами має такі переваги:

- Заохочує (змушує) керівників усіх рівнів мислити стратегічно, перспективно.
- Здійснює цільову орієнтацію всіх учасників на досягнення генеральної мети, спрямованої в майбутнє, на спільну розробку і виконання будь-якого інноваційного проекту чи програми розвитку організації в цілому.
- Змушує керівництво організації чітко визначати завдання кожного колективу всіх структурних підрозділів, як і свої особисті, стосовно здійснення стратегічних цілей.
- Сприяє посиленню взаємозв'язків і комунікацій між усіма ланками, між спеціалістами та керівниками, які обіймають різні посади в організаційній структурі, розподілу відповідальності тощо;
- Змушує керівництво організації чітко реалізовувати функцію мотивації учасників діяльності.

Поряд з перевагами стратегічне планування має недоліки, серед яких важливими є:

- стратегічне планування не дає детального опису майбутнього.
- немає чіткого алгоритму розробки та реалізації плану.

– недостатність інформації для обґрунтування стратегічних рішень, завищування очікувань від нововведень, динамічність і непередбачуваність змін зовнішнього середовища.

– процес стратегічного планування потребує значних витрат ресурсів і часу порівняно з традиційним плануванням.

Наступний вид планування – тактичне.

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на період 2–5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Строк у 2–5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування й освоєння нової техніки, технології, реконструкції та технічного переозброєння, розв'язку комплексних завдань по розвитку колективу всієї організації.

Рішення, прийняті при тактичному плануванні, менш суб'єктивні, ніж при розробці стратегічних планів, тому що базуються на об'єктивній інформації. Вони більш конкретизовані і завжди прив'язані до показників роботи колективі структурних підрозділів організації.

Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом, планом (проектом) реалізації конкретних проектів.

Наприклад: це план реконструкції, впровадження нових технологій тощо, які вимагають залучення інвестицій, розробляють у формі «Бізнес-планів».

В освітньому процесі до тактичних планів (проектів) відносять:

– **проект «наставництво (менторство)»**. Ментори – це студенти старших курсів, які допомагають першокурсниками прожити свій перший рік в університеті максимально корисно. Ментори будують команди, працюють з ними в проектах, навчають їх та відпочивають разом з ними.

– **наукові проекти**. Наукові результати знаходять використання при проектуванні транспортних, комп'ютерних, електропостачальних та інших мереж; плануванні мікросхем, плат електронного обладнання, систем штучного

інтелекту; аналізі, моделюванні, оптимізації існуючих систем. Результати досліджень впроваджуються у навчальний процес.

– **проекти міжнародної співпраці з вітчизняними та закордонними університетами.** В рамках угод найкращі студенти мають можливість відвідувати різноманітні навчальні заклади і переймати досвід своїх колег.

– **проект підготовки з ІТ-технологій** для початківців та професіоналів за напрямками «Основи програмування, Web-технології та обробка даних, тестування програмного забезпечення» та «Мережеві технології»

Третій вид планування – оперативне.

Оперативне планування і відповідні плани спрямовані на вирішення конкретних питань діяльності колективу (розраховуються на рік, а також в розрізі кварталу, доби, декади, місяць).

Розглянемо приклад стратегії за рівнями планування транснаціональної корпорації «Google», яка є однією з найбільш відомих компаній світу (заснована у 1998 році)

Основною місією компанії було і залишається створення світової інформації, забезпечення її доступності та користі для всіх.

Метою корпорації «Google» є – створити найбільший ринок для створення рекламних об'яв та бути корисною для кожної групи споживачів:

– **для некомерційних користувачів** – зробити найбільш зручну пошукову систему,

– **для інших компаній** – розширити діяльність, здійснювати продуктивну рекламну політику,

– **для Інтернету загалом** – покращити онлайн-екосистему, вдосконалити всесвітню мережу, підтримуючи відновлювальні джерела енергії.

Бізнес-стратегія «Google» - це інноваційність рішень у сфері надання послуг реклами користувачам всього світу у форматі, максимально

зручному для користування, і таким чином, щоб жодним чином не мав вплив на процес пошуку.

Стратегічні цілі та плани щодо досягнення основної мети Бізнес-стратегії «Google»:

– ефективна кадрова політика та система мотивації за рахунок високих зарплат додаткових елементів у вигляді зручних умов роботи, безкоштовного харчування, власних дитячих садків, фітнес-центрів, медпунктів тощо.

– створення та підтримка корпоративної культури із загальними цінностями - відданість компанії та задоволення від роботи

– сприяння інновацій, творчості та креативності шляхом наданням інженерам свободи в реалізації власних проектів

– формування позитивного іміджу та авторитету за рахунок таких складових як: довіра та надійність у партнерів, кращого роботодавця світу, кращого глобального бренду та найбільш інноваційної компанії світу.

– сприяння боротьбі проти обмежень щодо завантаження файлів тощо.

Тактичні плани «Google»:

– Створення нових підходів до розміщення рекламних об'яв на пошукових ресурсах.

– Створення і розповсюдження значної кількості потенційно успішних проектів, а в подальшому – отримання прибутку;

– Інноваційними способами збільшити власні доходи, диверсифікуючи діяльність та інвестуючи в постійні розробки.

– Розширити присутність на більшій кількості континентів за рахунок сервісу пошуку різними мовами, а також нової технології, що дозволяла надавати найбільш релевантні (точні) результати пошуку.

– Забезпечити захист ресурсів споживачів за рахунок постійного удосконалення матеріально-технічної бази.

– Створення іноземних філіалів для поширення технологій в світі.

В одному з видань було подано бізнес-стратегію «Google» у формі «4 E» - «earn» (заробляти), «entice and defend» (спокушати і захищати), «expand the pie» («отримати більшу частину пирога»), «experiment» (експериментувати), яку подано на рис.5.1.



Рисунок 5.1 – Бізнес-стратегія «Google»

Бізнес-стратегія «Google» у формі «4 Е» включає такі складові:

1. **«Е» «earn» (заробляти).** Приблизно 95% всього доходу компанії надходить саме від реклами (у колі визначені основні рекламні системи «Google» - AdWords, AdSense, Double Click), інша діяльність забезпечує не більше 5%.

Тактично-оперативні плани:

– Забезпечити удосконалення вже існуючих проектів за рахунок таких параметрів як: швидкість, легкість та зручність подання реклами,

можливість її самостійного налаштування (наприклад, проект «Google AdWords»).

– Пропонувати більш таргетовану рекламу (реклама на окрему обрану аудиторію користувачів соціальний мереж, наприклад, Вконтакте, Facebook.), як наслідок, це збільшує її конкурентоспроможність, а також прибуток.

– **2. «Е» «entice and defend» (споконати і захищати).** Компанія приваблює всіх своєю винахідливістю, зручними проектами.

Тактично-оперативні плани:

– Сприяти генеруванню ідей, «ноу-хау», креативних проектів та стартапів для споживачів у форматі максимально зручному для користування у сфері професійного та особистісного життя за рахунок безкоштовних послуг (наприклад поштова система «GMail», відео-сервіс «YouTube», браузер «Google Chrome» та ін.).

– Нарощувати ринок реклами за рахунок зниження ціни товарів та розширення кордонів користування Інтернетом (наприклад, створення дата-центрів, поширення безкоштовного доступу до Wi-Fi.)

3. «Е» «expand the pie» («отримати більшу частину пирога»).

Конкурентна перевага досягається за рахунок матеріально-технічної бази компанії та тривалою прив'язкою до сервісів. «Google» намагається навіть нетрадиційними методами (такими як окуляри «Google Glass») розширити час перебування користувачів на її ресурсах. Вперше запровадила на своєму сайті «Пошук картинок», що також посилило позитивний імідж компанії як новатора.

Тактично-оперативні плани:

– Створити ринок об'яв шляхом користування власністю «Google» якнайбільш довго та регулярно, а також захистити себе від «втрати часу» користувачів на інші інтернет-ресурси.

– Створення для власної мережі розподільчої бази даних (наприклад «Bigtable»), котра зберігає значні обсяги інформації та управляє ними.

4. «Е» «experiment» (експериментувати). Експерименти - це невід'ємна частина бізнес-стратегії компанії. Саме на цей напрямок всі працівники виділяють 20% робочого часу, для цього створюються спеціальні лабораторії. Наприклад, один із таких самостійних проектів перетворився у відомий сервіс «Google News». Інший напрямок - проект «розумної» технології для реклами, що не визначає єдину ціну за рекламну обяву, вона визначається під час онлайн-аукціону, що сприяє зростанню її доходів.

Тактично-оперативні плани:

– Запровадити «правило 20%», тобто п'яту частину робочого часу або ж один день на тиждень працівники мають змогу присвячувати проектам, котрі їх цікавлять.

– Створити спеціалізовані форуми, і за умов позитивного зворотного зв'язку, надавати додаткові фінансові інвестиції та необхідні ресурси для її подальшого розвитку та практичної реалізації.

– Мотивувати та заохочувати менеджерів до інновацій, при чому 70% - на профільну діяльність, 20% - на суміжні проекти, 10% - на принципово нові розробки.

Наступним рівнем побудови ефективної системи планування є керування часом.

Методи тайм менеджменту.

1. Принцип Паретто (у співвідношенні 80:20).

Цей принцип означає, що в середині даної групи або сукупності окремі малі частини є більш значимими, ніж загалом в цій групі. Відповідно до цієї теорії можна зробити висновок відносно використання робочого часу фахівця: за перших 20% витраченого часу досягається 80% результату. 80% витраченого часу, що залишилися

дають лише 20% загального результату.

2. Принцип Ейзенхауера.

Президент США Дуайт Девід Ейзенхауер запропонував просту методику для визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій, що реалізуються з допомогою градації задач стосовно їхньої терміновості та важливості.

Коли необхідно терміново прийняти рішення про пріоритетність виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Вони поділяються на чотири групи:

- Термінові (важливі) завдання. Їх виконує менеджер.
- Термінові (менш важливі) завдання. Менеджер може передоручити їх рішення іншим особам.
- Менш термінові (важливі) завдання. Менеджерові необов'язково вирішувати їх відразу, але вирішити їх він може пізніше сам.
- Менш термінові (менш важливі) завдання. Менеджер повинен передоручити їх рішення іншим особам.

3. Метод ABC

Ця техніка заснована на тому, що частини у відсотках найбільш важливих і найменш важливих справ в сумі залишаються незмінними. Всі завдання підрозділяються на три класи відповідно до їх значущості. Аналіз ABC базується на трьох закономірностях:

- завдання категорії А (15% загальної їх кількості) вирішує перший керівник;
- завдання категорії В (20%) підлягають передорученню;
- завдання категорії С через свою малозначимість підлягають обов'язковому передорученню.

5. 2 Система планування процесів ІТ-проекту

В основі будь-якого процесу лежить визначена технологія. **Технологія** — це спосіб перетворення речовини, енергії, інформації в процесі виготовлення продукції, обробки й переробки матеріалів, складання готових виробів, контролю якості, управління. Технологія включає в себе методи,

прийоми, режим роботи, послідовність операцій і процедур, вона тісно пов'язана з використовуваними засобами, устаткуванням, інструментами, матеріалами.

Під інформаційними технологіями в основному мають на увазі комп'ютерні технології. Зокрема, *ІТ* мають справу з використанням комп'ютерів і програмного забезпечення для одержання, зберігання, захисту, перетворення, обробки й передачі інформації. Інформаційні технології — це процеси, пов'язані зі збором, накопиченням, обробкою й передачею даних для одержання інформації нової якості про стан об'єкта, процесу або явища.

Планування технологічних процесів здійснюється на підставі **завдання на проектування (технічного завдання)**, що містить необхідні вихідні дані:

- ◆ дані про технологічну (виробничу) потужність підприємства;
- ◆ характеристика продукту, якісні показники;
- ◆ характеристика й обґрунтування прийнятих технологічних рішень, вибору основного технологічного устаткування й транспортних засобів;
- ◆ трудомісткість основних технологічних (виробничих) процесів, структура устаткування та обладнання;
- ◆ склад працівників і режим роботи;
- ◆ вимоги щодо створення безпечних умов праці й охорони навколишнього середовища.

Планування процесу розробки програмного забезпечення передбачає розподіл його на такі етапи:

Наприклад:

- збір вимог (бізнес-вимог, функціональних, архітектурних),
- техніко-економічне обґрунтування,
- системний аналіз,
- дизайн програмного забезпечення,

- кодування (конструювання), тестування,
- інтеграція (розгортання), реалізація,
- експлуатація та обслуговування.

Відповідно до етапів формується набір задач та підзадач, які потребують виконання згідно робочих процесів та циклів.

Для моделювання технології розробки ІТ-проекту використаємо базову модель – водоспадну, в основі якої покладено початкове планування проекту (як правило, кожна фаза належить окремому колективу) (рис.5.2), на основі якої побудуємо три гібридні: **послідовну, паралельну та паралельно - послідовну (змішаний).**



Рисунок 5.2 – Модель водоспаду

На прикладі опису бізнес-процесу додатку для замовлення таксі проведемо розрахунок оптимального часу його розробки за рахунок запаралелювання. Процес складається з блоків, які наведені в таблиці .

I. Процес пасажир	II. Процес таксиста
Ціль пасажир: потрапити з точки А (адреса відправлення) в точку Б (адреса призначення).	Ціль таксиста: виконати замовлення вчасно та якісно та отримати оплату.
<i>Функції продукту (5 операцій та 18 задач):</i>	<i>Функції продукту:</i>
1) Замовлення таксі; 1. вказати текстом в додатку адресу А; 2. вказати текстом в додатку адресу Б; 3. за допомогою GPS в телефоні автоматично визначити адрес А. 4. на карті вказати адрес В.	1) Обрати та прийняти замовлення: 1. бачити замовлення списком; 2. сортувати замовлення за критерієм час-ціна 3. обрати замовлення; 4. відправити повідомлення про прийняття замовлення.
2. Вихід та очікування таксі: 1. отримання повідомлення про прибуття таксі; 2. відзначити повідомлення як отримане; 2.3. перегляд на карті місце перебування таксі; 2.4. прийняти дзвінок від таксиста.	1) Забрати клієнта з точки А: 2.1. бачити адресу відправника; 2.2. прокласти маршрут за допомогою навігації до точки А. 2.3. відправити повідомлення про прибуття. 2.4. відправити дзвінок про прибуття.
3. Посадка в таксі; 3.1. в додатку побачити колір, марку та номер таксі; 3.2. подивитися на карті місце знаходження таксі;	3) Посадка в таксі: 3.1. включити голосове повідомлення по початок виконання замовлення; 3.2. включити автовідповідач про час прибуття

3.3. подивитися на екрані вихідні дані замовлення (км, вартість).	
4. Прибуття в місце призначення. 4.1. перегляд руху таксі на карті; 4.2. огляд заторів за маршрутом; 4.3. коригування маршруту; 4.4. перегляд часу прибуття за адресою Б.	3) Довести клієнта до точки В: 3.1. бачити адресу призначення на карті; 3.2. прокласти маршрут за допомогою навігації до точки Б.
5. Оплата за послугу (готівкою або карткою з додатку). 5.1. оплата готівкою з електронним чеком; 5.2. оплата карткою через додаток; 5.3. оплата через QR-код.	4) Прийняти оплату: 4.1. прийняти готівку; 4.2. прийняти оплату на картку через додаток; 4.3. прийняти оплату через QR-код.

Послідовна характеризується тим, що кожна наступна операція (задача) починається тільки після її повного завершення на попередній операції (стадії процесу або задачі). Тривалість технологічного циклу визначається за формулою (1):

$$T_{\text{пос}} = n \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{c_i},$$

За формулою 1 визначаємо тривалість технологічного циклу

$$T_{\text{noc}} = 18 \cdot (9/1 + 3/1 + 8/1 + 4/1 + 8/1) = 576 \text{ год.}$$

де n – кількість підзадач або складових процесу, 18 (задачі, спринті); t_i – трудомісткість i -ї операції (задачі), 9 нормо-год.; c_i – кількість робочих місць на операції або членів проектної команди, 1 особа.

Приклад побудови циклу розробки програмного продукту при послідовній моделі планування технологічного процесу представлено на рис. 5.2.

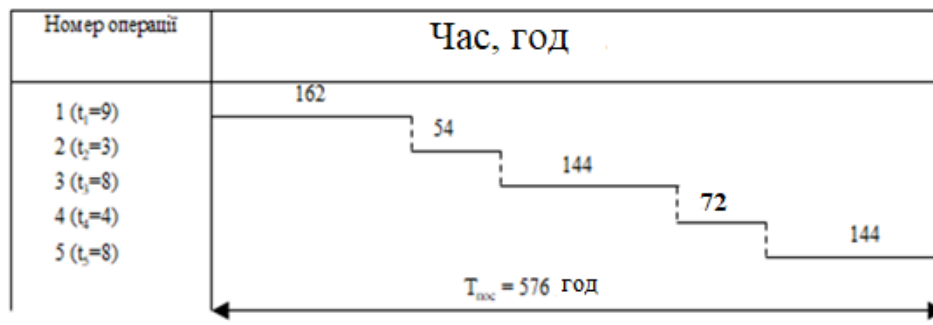


Рисунок 5.2 – Календарний графік руху задач (спринтів) при послідовному підході

Паралельна характеризується тим, що виконані підзадачі (набір функцій продукту, етап процесу, спринт) передаються на наступну стадію одразу після їх завершення, без затримки на очікування виконання наступних підзадач. Тривалість технологічного циклу розраховується за формулою (2):

$$T_{\text{пар}} = p \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{c_i} + (n - p) \cdot \left(\frac{t_i}{c_i} \right)_{\max}$$

де p - кількість підзадач (функцій продукту) в задачі (спринті, етапі процесу), ум. од.

Приклад побудови циклу розробки програмного продукту при паралельній моделі планування технологічного процесу представлено на рис.5.3.

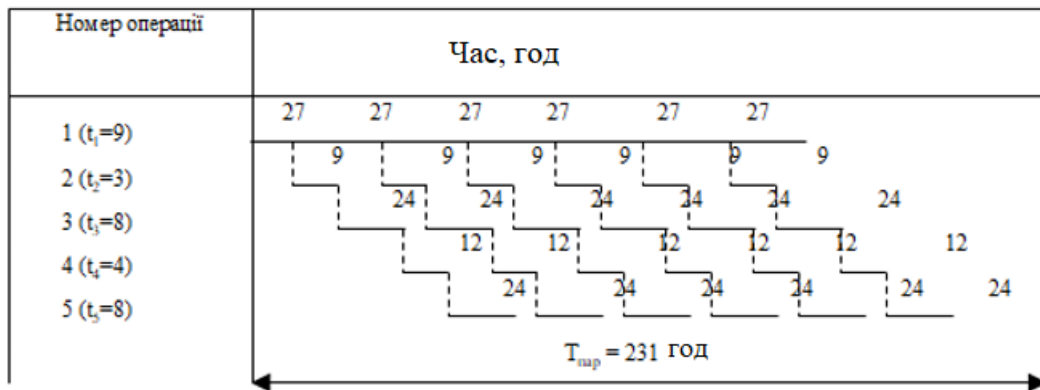


Рисунок 5.3 – Календарний графік руху задач (спринтів) при паралельному підході

V-модель є варіацією моделі водоспаду у V- формі, складеної навпіл на найнижчому рівні розкладання (рис.5.4). Ліва нога V-форми представляє еволюцію вимог користувача до все більш дрібних компонентів через процес декомпозиції і визначення. Права нога являє інтеграцію та перевірку системних компонентів у послідовні рівні впровадження та складання. Вертикальна вісь зображує рівень розкладання від системного рівня, у верхній частині, до найнижчого рівня деталізації на рівні компонентів внизу.

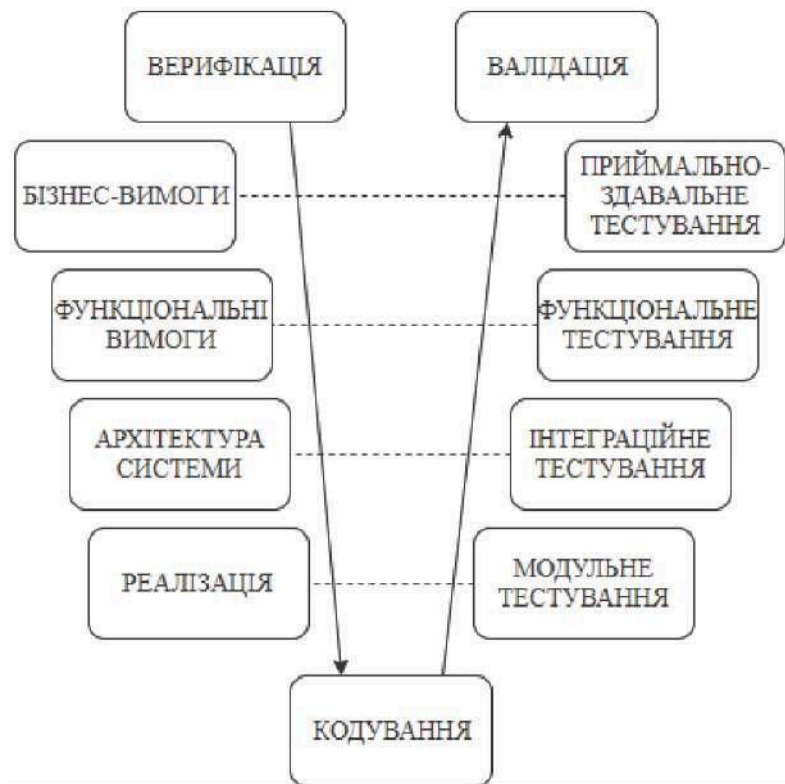


Рисунок 5.4 – V-модель

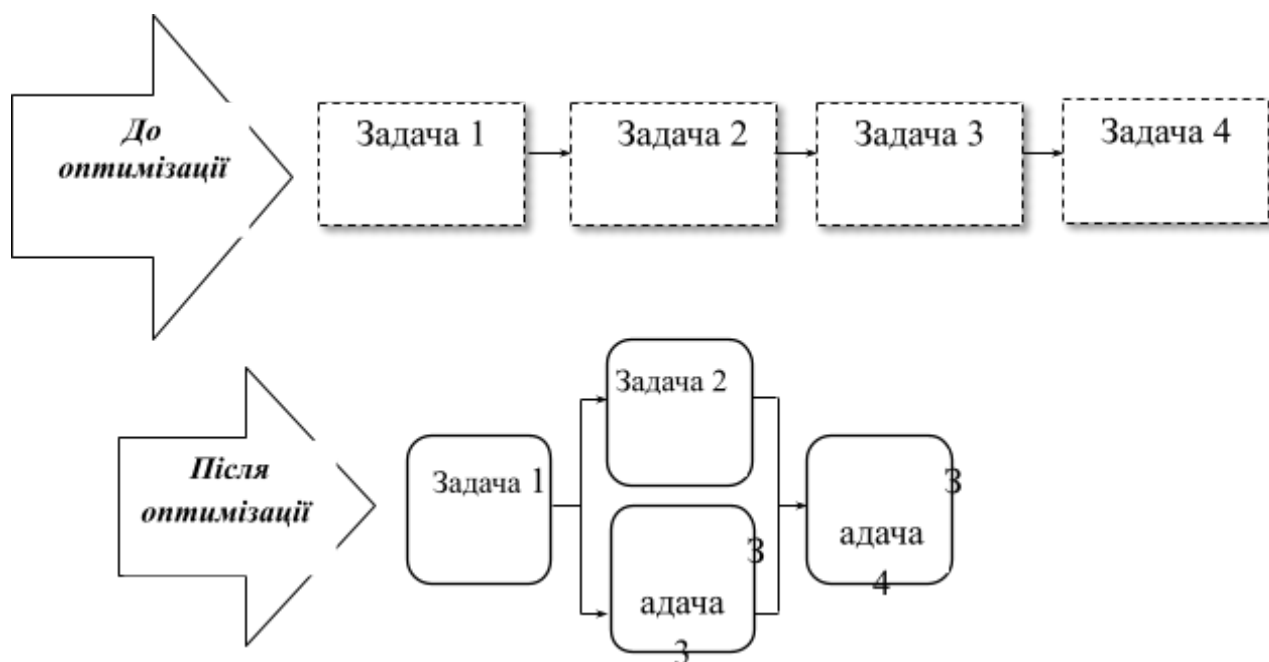


Рисунок 5.5 – Зменшення часу технологічного процесу за рахунок
запаралелювання

Паралельно-послідовна модель характеризується тим, що підзадачі (функції продукту) передаються на наступну стадію процесу (задачі, спринту) таким чином, щоб забезпечити безперервність всього процесу розробки програмного продукту. Тривалість технологічного циклу розраховується за формулою (3):

$$T_{пп} = n \sum_{i=1}^m t_i / c_i - (n - p) \sum_{i=1}^m \left(t_i / c_i \right)_{\min кор}$$

де $\sum_{i=1}^m \left(t_i / c_i \right)_{\min кор}$ - сума тривалості всіх суміжних операцій з виконання задач (етапів або спринтів) з мінімальними циклами.

Приклад побудови циклу розробки програмного продукту при паралельно-послідовній моделі планування технологічного процесу

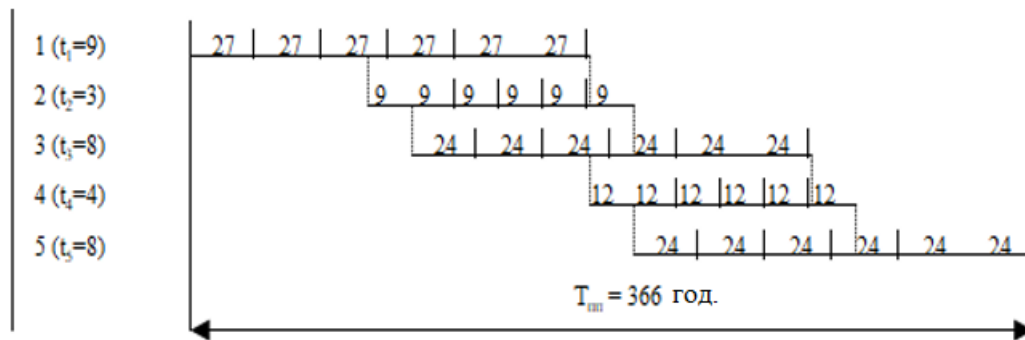


Рис. 5.6 – Календарний графік руху задач (спринтів) при паралельно-послідовному підході

За формулою визначаємо тривалість технологічного циклу проекту при паралельно-послідовному підході:

$$T_m = 18 \cdot (9/1 + 3/1 + 8/1 + 4/1 + 8/1) - (18-3)(3/1 + 3/1 + 4/1 + 4/1) = 366 \text{ год.}$$

Отже, оптимізація бізнес-процесів з розробки програмного забезпечення за рахунок зменшення часу технологічного процесу шляхом запаралелювання призведе до зменшення тривалості циклу розробки проекту на 209 год. (575-366) та усунення часових розривів – це виявлення тимчасових розривів у бізнес-процесах і усунення часу простою або перевантаження.

Сучасні технології дозволили створити величезну кількість програмного забезпечення та ІС, які можуть ідеально підійти будь-якій компанії/підприємству для вирішення індивідуальних задач (розробці та виконання проектів).

Досвід проектування продуктів свідчить про ефективність більш гнучких методологій управління і планування проектів розробки ПЗ, які поєднують в собі найкращі практики планування циклів та менеджменту проектів, наприклад, Agile (гнучка методологія розробки програмного забезпечення): Scrum та Kanban, Jira (програмне забезпечення для управління проектами).

Модель розробки програмного забезпечення Agile була призначена головним чином для того, щоб допомогти розробникам створити проект, який

може швидко адаптуватися до перетворення запитів. І підходить для проектів з високим ступенем невизначеності.

Agile – продукт будується інкрементально, тобто замість початкового жорсткого планування створення і випуску всього продукту, одразу невеликі цінні інкременти продукту плануються та випускаються поступово. Інкремент – операція в певному циклі, який може бути придатним до використання клієнтом-замовником. Інкрементальну модель можна розглядати як тривимірне представлення моделі водоспаду (рис.5.7)



Рисунок 5.7 – Інкрементаційна модель

Agile-проекти ітераційні, тобто операції можуть багаторазово повторюватись, а ефективність досягається за рахунок жорсткого зворотного зв'язку. У ітеративній моделі ітераційний процес починається з простої реалізації невеликого набору програмних вимог і ітераційно посилює нові версії, поки не буде реалізована і готова до розгортання повна система (рис. 5.8).



Рисунок 5.8 – Ітераційна модель

Контрольні запитання

1. В чому полягає сутність планування?
2. Охарактеризуйте основні завдання планування.
3. Назвіть переваги і недоліки стратегічного планування.
4. Що таке тактичне планування?
5. Охарактеризуйте основні керування часом.
6. В чому полягає водоспадна модель розробки ІТ-проекту?
7. Поясніть формули для розрахунку тривалості технологічного циклу.
8. Яким чином можливо досягти зменшення часу технологічного процесу?

ТЕМА 6

КОМАНДНА РОБОТА НА ПРОЕКТАМИ

6.1 Формування команди проекту

6.2 Традиційне та інноваційне підприємництво на основі проекту СтартАп.

6.1 Формування команди проекту

В організації команди є робочими групами, які створюються для вирішення певних завдань; їм надаються усі необхідні ресурси і повноваження для досягнення кінцевого результату, за який вони, відповідно, несуть повну відповідальність.

Робота в команді сприяє:

- покращенню продуктивності праці в організації
- поліпшує якість як самої праці так і кінцевого продукту
- сприяє розвитку інновацій та творчості
- забезпечує капіталізацію науково-технологічних досягнень
- покращує мотивацію і самовіддачу працівників.

На групову ефективність впливають три фактори:

– **груповий процес:** рішення проблем, прийняття рішень, управління конфліктами, комунікації.

– **групова структура:** ясні цілі, які б мотивували завдання, ясно визначені ролі, достатній час, ефективна групова культура, групові норми.

– **організаційне середовище:** ясна місія і прийняте всіма бачення; підтримуюча культура; система мотивації за досягнення мети; інформація і зворотний зв'язок; навчання та консультації; технологічні та матеріальні ресурси.

Процес формування команди та становлення її як зрілої структури охоплює певний період часу. **Виділюють чотири стадії розвитку команди, які вона обов'язково повинна пройти для досягнення успіху (етапи життєвого циклу команди):**

1. Формування (Forming). Учасники групи тільки вчаться взаємодіяти один з одним; на цій стадії її продуктивність мінімальна.

Основні процеси, що відбуваються на цій стадії:

Початок діяльності команди. Контакти обережні. Поведінка орієнтована на дотримання прийнятих правил і норм в організації. Ініціатива обережна, раціональна. Довіри всередині команди немає. Відбувається поступове розуміння цілей і завдань команди. Ранжирується власна компетентність в професії і відносинах по відношенню до інших членів команди. Даний етап може тривати досить довго.

2. Шторм (Storming). Близній бій. Час напруженої боротьби за соціальні ролі і правила взаємодії, за якими команди будуть діяти далі.

Основні процеси, що відбуваються на цій стадії:

Люди зближуються, звільняючи сприйняття і ціннісні позиції. Починається критика існуючих і пошук нових форм роботи. Вводяться норми і правила командної роботи. Формуються командні цінності і переваги. Починає діяти закон домінування командних норм над індивідуальними. Взаємодіють конфлікти, пов'язані з особистими цінностями, цілями і методами їх досягнення. Члени команди демонструють один одному професіоналізм і зближуються. Розподіляються ролі і народжується певна внутрішня структура і напрацьовані сценарії взаємодії.

3. Нормування (Norming). На цій частині стадії розподіляються обов'язки, розвивається почуття ліктя, вільно передається інформації.

Основні процеси, що відбуваються на цій стадії:

Після вирішення міжособистісних проблем різко зростає згуртованість команди. Вона перетворюється в єдине ціле. Народжуються радість, ентузіазм, виникає і синергетичний ефект. Починає напрацьовуватиметься взаємна довіра. Люди відкриваються один одному. Суперництво змінюється кооперацією, згодою. Творчість і гнучкість дозволяють різко підвищити адаптивність команди. Формується командна свідомість, зростає його цінність для людей. З'являються солідарна відповідальність. Рішення виробляються на основі згоди. Закінчується період психологічного

протистояння і байдужості. Люди переходять до орієнтації на командні цілі, в яких оптимально відображені особисті.

4. Робота (Performing). досягнення оптимального рівня функціонування.

Основні процеси, що відбуваються на цій стадії:

Час максимальної продуктивності праці, вищої якості, розвитку колективних інтересів. Розкриваються можливості кожної людини. Відбувається інтенсивний обмін необхідними знаннями. З'являється потреба у високій винагороді. Розвиваються відносини з зовнішнім оточенням. Може спричинити серйозні конфлікти із зовнішнім оточенням. Команда потребує як в удосконаленні, так і в інноваціях. Необхідні підвищення культури якості в роботі, забезпечення регулярного зворотного зв'язку, що стосується функціонування команди, надання їй допомоги в запобіганні повернення до пройдених стадій розвитку.

5. Руйнування (Розформування) команди. Руйнування команди можна розділити на два види:

1. Деградація команди в зв'язку з внутрішніми або зовнішніми змінами, з плином часу. Як правило, таке руйнування відбувається як послідовна регресія відповідно до стадій розвитку команди.

2. Цілі досягнуті або припинили своє існування. З'являються особистісні розбіжності, починається боротьба за розподіл результатів. Завдання керівника - розформувати команду, зберігши налагоджені відносини між людьми. Необхідність в грамотному розформуванні команди обумовлена тим, що її учасники, з високою ймовірністю будуть задіяні в інших командах (ця подія найбільш ймовірно при реалізації проекту). Чим успішніше був досвід цих учасників в даній команді, тим важче їм буде адаптуватися до нових умов.

Тепер доцільно вернути увагу на **чотири основні підходи до формування команди:** цілепокладання; міжособистісний; рольовий; проблемно-орієнтований.

1. Цілепокладання (заснований на цілях) дозволяє членам команди краще орієнтуватися в процесах вибору та реалізації спільних групових цілей реалізації проекту.

2. Міжособистісний підхід сфокусований на поліпшенні міжособистісних відносин у команді і заснований на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність діяльності команди. Його мета – збільшення групового довіри, заохочення спільної підтримки, а також збільшення внутрішніх командних комунікацій.

3. Рольовий підхід – це проведення дискусії і переговорів серед членів команди щодо їх ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перетинаються.

4. Проблемно-орієнтований підхід (через рішення проблем) припускає організацію заздалегідь спланованих серій зустрічей з групою фахівців в рамках команди, що мають загальні організаційні відносини і цілі. Підхід включає в себе послідовний розвиток процедур рішення командних проблем і потім досягнення головного командного завдання.

Необхідність формування команд визначається характером виконуваного завдання. Вони виділяють три типи завдань:

1. прості завдання, що мають технічну природу. Для виконання завдань даного типу людям потрібні тільки деякі соціальні навички і їх добре виконують працюючи незалежно один від одного співробітники.

2. звичайні завдання з помірним ступенем невизначеності. Для виконання цього типу співробітникам необхідна загальна інформація та ідеї, які вони можуть отримати в процесі помірної співпраці, якщо мають навички ведення переговорів і координації діяльності.

3. завдання з високим ступенем невизначеності з складними проблемами, що мають значення для всіх зацікавлених сторін. Для виконання завдань третього типу необхідний високий рівень навичок командної роботи, взаємодії всіх структурних одиниць компанії як по вертикалі, так і по

горизонталі. До такого типу завдань відноситься робота над різними проектами, програмами і планами.

Для виконання завдань проектного типу необхідно мати:

- високий рівень загальної та професійної компетентності у відповідній галузі знань,
- розвинуті навички командної роботи
- комунікативні навички взаємодії всіх структурних одиниць компанії як по вертикалі, так і по горизонталі,
- уміння оптимального поєднання підходів до формування команди з огляду на стадії життєвого циклу команди, цілей, строків та типу проектного завдання.

Отже, Що таке проект? Проект – «Projectus» (лат.) задуманий наперед».

Проект - це тимчасова діяльність, яка здійснюється з метою створення унікального продукту чи послуги.

Проект - це сукупність дій, в яких людські, матеріальні і фінансові ресурси організовані для виконання унікального набору робіт певного змісту в умовах обмеженої вартості і часу.

Отже, IT-проект - це проект, в рамки якого входять роботи, пов'язані з інформаційними технологіями, які в свою чергу спрямовані на створення, розвиток і підтримку інформаційних систем.

Основні відмітні риси проекту в сучасному розумінні (рис.6.1): створення цінності (1) в рамках конкретної місії (2) конкретної соціально-економічної системи (3). Системою може виступати як окрема людина, так і група людей, громада, організація, місто, район, регіон, держава тощо. Слід розуміти, що цінність створює не сам продукт проекту, а його **унікальні властивості (4)**, які проявляються в процесі використання продукту. **Інновації** стають основою бізнес-ідеї будь-якого проекту (5).

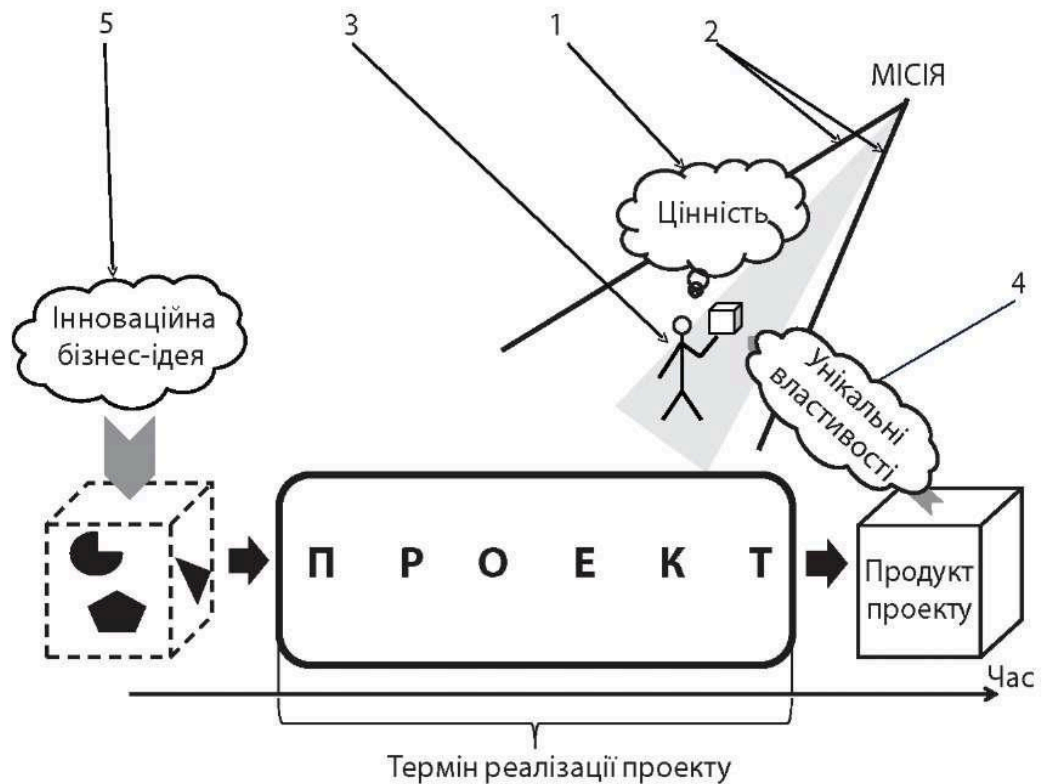


Рисунок 6.1 – Сучасний проект та його відмінні риси



Рис.6.2 – Основні характеристики проекту

За термінами реалізації розрізняють проекти:

- короткострокові (менше року)
- середньострокові (1-3 роки)
- довгострокові (понад три роки).

За масштабами у міжнародній практиці проекти поділяють на:

- малі (до 10 млн. дол.)
- середні (10-50 млн дол.)
- великі (50- 100 млн дол.)
- масштабні (понад 100 млн дол.).

За складністю розрізняють такі проекти:

– прості - окремі конкретні проекти з чітко визначеною орієнтацією та масштабом; припускають певні спрощення щодо проектування та реалізації, формування команди проекту тощо;

– мультипроекти - комплексні проекти, що складаються з простих проектів;

– мегапроекти - комплексні проекти розвитку регіонів, секторів економіки. До мегапроектів належать міжнародні проекти, що вирізняються значною організаційною й технічною складністю та високою вартістю, а також великою роллю в економіці й політиці країн, для яких розробляються.

За видами розрізняють проекти: комерційні та некомерційні, залежно від мети проекту: отримати прибуток або інший ефект.

За характером і сферою діяльності виокремлюють такі проекти: промислові, економічні, організаційні, дослідницькі, соціальні тощо.

ІТ-проекти можна класифікувати за всіма класичними класифікаційними ознаками, хоча специфіка галузі накладає свої особливості.

За функціональним призначенням (орієнтованість продуктів ІТ-проектів на напрямки діяльності замовника): виробничі; технологічні; фінансові; дослідні; маркетингові; з управління персоналом; з управління проектами; ігрові; комбіновані.

За видом автоматизованих процесів: основні і допоміжні; технологічні та офісні; управлінські; аналітичні; транзакційні; реального часу; з тим чи іншим акцентом на обчислювальну обробку; передача даних; організація зберігання; обробка медіа-контенту; забезпечення безпеки.

За рівнем впливу розробки інтерфейсу на проект:

– низький - результат розробки інтерфейсу має незначний вплив на оцінку проекту в цілому, займає невеликий відрізок часу в життєвому циклі проекту;

– середній - результат розробки інтерфейсу має значний вплив на оцінку проекту в цілому, займає значний відрізок часу в життєвому циклі проекту;

– високий - результат розробки інтерфейсу має критично важливе вплив на оцінку проекту в цілому, займає значний відрізок часу в життєвому циклі проекту, може вплинути на прийняття рішення про закриття проекту.

Так, за видом продукту розрізняють такі ІТ-проекти як:

1. ІТ-система. ІТ-проект, що включає ІТ пристрої і програмне забезпечення, що інтегровані в єдину систему.

Прикладом ІТ-системи можна вважати діючу ERP-систему разом з комплексом обладнання (комп'ютерів і серверів) на яких вона працює. ERP (англ. Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства).

ERP-система - конкретний програмний пакет, який реалізує стратегію ERP. Концепція ERP сформульована в 1990 році як бачення розвитку методик планування ресурсів MRP II і CIM (англ.), в 2000-і роки відбулася консолідація постачальників, з'явилася значна кількість ERP-систем для малого та середнього бізнесу, найбільш відомими постачальниками яких стали Sage Group і Microsoft.

Прикладом такої системи для великих підприємств є програмний продукт класу ERP Парус-Підприємство 8.



2. Програмний продукт — ІТ-проект зі створення програмного засобу, призначеного для постачання користувачу. Програмним продуктом можна вважати комплекс програм (програмного забезпечення), що функціонують на ЕОМ та підтримують користувача в процесі вирішення його завдань без участі створювача на основі документації, гарантії та технічної підтримки.

Прикладом програмного продукту може бути [Microsoft Office](#). Прикладами програмного забезпечення як сервісу є [Google Docs](#) (програма роботи з таблицями, документами, презентаціями тощо) чи [Prezi](#) (хмарне [презентаційне програмне забезпечення](#)).

3. Технічні засоби. ІТ-проект технічного забезпечення інформаційних систем – це комплекс взаємопов'язаних технічних засобів, до якого входять засоби обчислювальної техніки, обладнання для організації локальних мереж і підключення до глобальних мереж, пристрої реєстрації, накопичення та відображення інформації, призначені для автоматизованого збору, накопичення, обробки, передачі, обміну та відображення інформації.

4. Програмно-технічні комплекси. ІТ-проект, який передбачає створення продукту з вбудованим програмним забезпеченням, виконаний у вигляді однієї або декількох експлуатаційно-автономних складових частин, який разом з периферійним устаткуванням і (за необхідності) з іншими програмно-технічними комплексами виконує всі основні функції інформаційної або керуючої системи, компонентом якої він є.

Наприклад, програмно-технічний комплекс «Система реєстрації та обліку РРО – E-Receipt (електронний чек)» включає такі складові:

- [безплатне клієнтське програмне забезпечення](#) (інсталяційний пакет), інтегроване з «Електронним кабінетом» Державної фіскальної служби України;

- програмно-технічний засіб, де зберігаються дані щодо товару, фінансова інформація, на основі яких формуються розрахункові документи та звіти;

- годинник-календар;

- процесор, який керує механізмом друкування чеків та звітів, грошовою скринькою, клавіатурою, іншим обладнанням, включеним до його складу, а також виконує операції з формування звітів про розрахункові операції та розрахункових документів, внесення фінансової інформації до фінансової пам'яті;

- запам'ятовувальний пристрій, який містить програмну пам'ять;

- модуль безпеки, що згідно з технологією, розробленою НБУ забезпечує здійснення контролю за відсутністю спотворення або знищення даних.

4. Матеріали, роботи та послуги, пов'язані з окремими етапами проектних робіт. ІТ-проекти зі створення окремих модулів, блоків, додатків, дизайну, кошторису і т.д.

Отже, визначили:

- основні підходи до формування команди
- стадії розвитку команди
- типи завдань, що визначають потребу у формуванні проектної команди
- сутність проекту та їх види.

Наступний етап – умови та фактори формування ефективної проектної команди.

Умови функціонування ефективної проектної команди:

- визначення складу команди проекту, а також чіткий опис ролей та обов'язків її членів;
- чітко визначені і зрозумілі цілі проекту;
- реалістичний план і терміни виконання проекту;

- розумні і прийнятні правила (процедури, що визначають інформаційні потоки, комунікації, організацію нарад команди тощо);
- керівна роль менеджера проекту.

Команда проекту - сукупність окремих осіб і груп, залучених до виконання проекту і відповідальних перед керівником або менеджером проекту за їх виконання. Команда проекту створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається.

Хто формує команду і відповідає за ефективну реалізацію проектного завдання?

Формування і реалізація проекту відповідно до рівнів управління здійснюється:

- керівництвом проекту
- менеджером проекту
- командою проекту, яка працює з керівництвом
- іншими учасниками проекту, котрі виконують специфічні види діяльності, бізнес-процеси проекту.

У роботах за проектом можуть брати участь представники лінійних і функціональних підрозділів компаній, відповідальних за виконання покладених на них завдань, видів діяльності, функцій, включаючи планування, керівництво, контроль, організацію, адміністрування й інші загальносистемні функції.

Хто такі керівники проектів?

Керівник Проекту (Project Manager) — особа, що здійснює координацію всіх ресурсів проекту для досягнення цілей проекту. Несе кінцеву відповідальність за успіх проекту.

Головні вимоги до кандидатів на позицію Менеджера проекту:

- Знання методів і технологій управління проектами
- Спеціальні знання з предметної області проекту
- Навички і досвід управління людьми
- Лідерські і організаційні якості

– Ефективні комунікації



Рисунок 6.4 – Необхідні якості професійного керівника проекту

Мета керівника проекту – завжди знати цілі компанії, її стратегію і політику.

Основними цілями в управлінні ІТ-проектами є:

- зниження витрат на створення і розвиток інформаційних технологій компанії;
- ефективне використання персоналу, зайнятого у сфері ІТ;
- підвищення ефективності роботи ІТ-департаментів.

Завдання керівника проекту – пошук компромісів між цілями окремих учасників проекту, оскільки часто вони можуть перебувати у протиріччі.

Наприклад, ціль постачальника – отримання максимального прибутку, **а ціль компанії**, що реалізовує проект, – мінімізація витрат.

Для досягнення поставлених цілей в управлінні ІТ-проектами визначається ряд відповідних задач Менеджера проекту:

- розробка методології управління програмами робіт ІТ-проектів;
- розробка нормативно-методичного забезпечення для управління програмами робіт і проектами;
- розробка автоматизованої системи;
- впровадження системи;
- навчання користувачів.

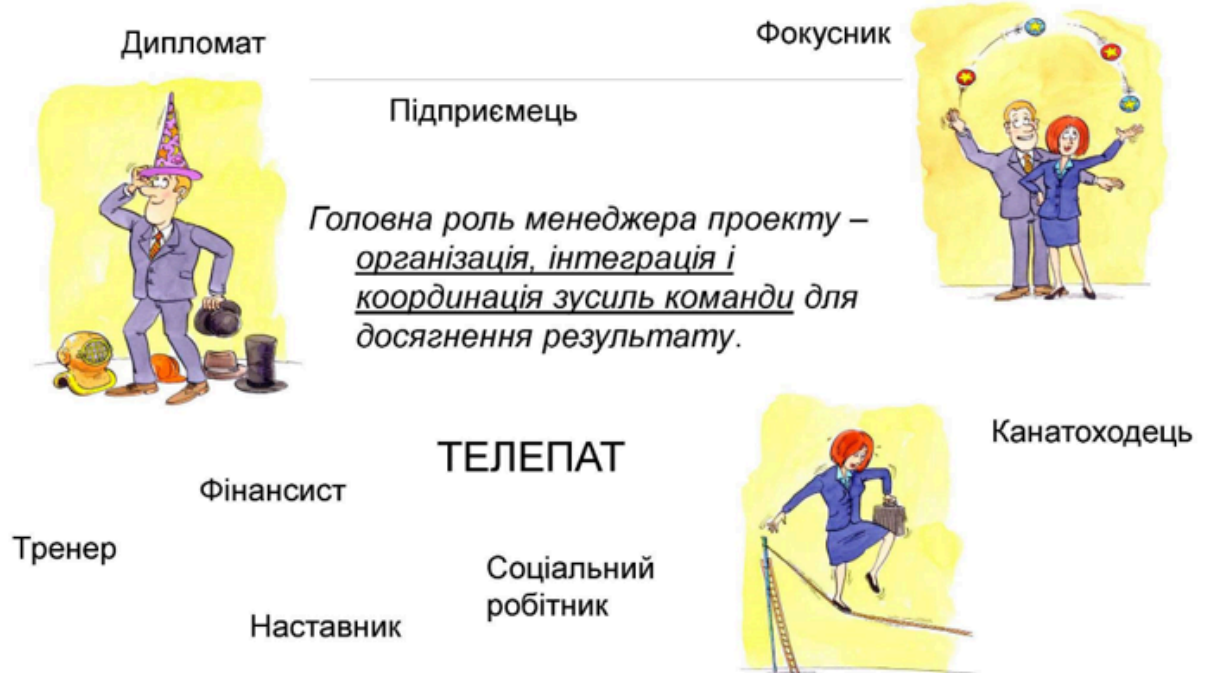


Рисунок 6.5 – Ролі менеджера проекту

Центри відповідальності за проект:

- **Керівник організації/департаменту** (як вписати проект у стратегію компанії, як розставити пріоритети в проектній діяльності)
- **Менеджери проектів всіх рівнів та напрямків** (ключова відповідальність за успішне виконання проекту в заданій системі координат)
- **Адміністратори, координатори проектів** (забезпечення ефективних комунікацій, координація ресурсів і робіт)
- **Керівники підрозділів, відділів** (виділення ресурсів на проект, відповідальність за якість виконання робіт)

– Учасники проектної команди, спеціалісти, задіяні у проекті
(виконання своєї ділянки робіт для досягнення цілей проекту)

Таблиця – Характеристики моделі управління проектом

ЦІЛІ інструмент - контракт	Визначаються вимоги до проекту у розрізі обсягів, витрат, часу і якості, а також наголошується, який з них домінує
ЩО (обсяг) інструмент – метод планування	Визначаються обсяги робіт шляхом розробки робочої структури проекту
ХТО (команда) інструмент – метод побудови структури	Призначається керівник і формується команда шляхом створення організаційної структури і порівняння вимог проекту зі здібностями виконавців
ХТО ЩО РОБИТЬ (відповідальність) інструмент-матриця відповідності	Створюється матриця відповідальності, в якій роботи закріплюються за виконавцями із визначенням ступеня відповідальності
ЯК (плани) інструменти - сітьові графіки, діаграми Ганта, ресурсні гістограми	Узгоджуються плани виконання проекту щодо встановлених цілей і взаємовідносин між робочими елементами
КОЛИ і СКІЛЬКИ (контроль) інструмент - інформаційні та аналітичні звіти, метод скорегованого бюджету	Визначаються документи, які містять інформацію для контролю щодо строків, обсягів, бюджету шляхом визначення відхилень від плану

Таблиця – Процеси та інструменти в управлінні проектами

Процеси	Інструменти
Визначення обсягу робіт	Робоча структура проекту
Створення команди проекту	Організаційна структура
Планування послідовності робіт	Сітьові графіки

Календарне планування	Діаграми Ганта
Планування витрат	Структура затрат по проекту
Оцінка проекту	Вартість грошей у часі, скореговані бюджети
Розподіл ризику і відповідальності	Контракт
Зміни параметрів	Аналіз чутливості і ризиків
Лідерство	Призначення менеджера проекту

6.2 Традиційне та інноваційне підприємництво на основі СтартАп.

Відкритість доступу суспільства до підприємництва дає можливість виражати свій творчий потенціал, сміливо реалізовувати ідеї, при цьому, нести відповідність до однієї з головних функцій підприємництва – отримувати прибуток від збуту товару чи послуг.

Згідно Господарського кодексу України Підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Основні принципи підприємництва:

- вільний вибір підприємцем видів підприємницької діяльності;
- самостійне формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільний найм підприємцем працівників;
- комерційний розрахунок та власного комерційного ризику;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;

– самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Суб'єктами господарювання в сфері підприємницької діяльності є:

- 1) громадяни України, іноземці та особи без громадянства
- 2) господарські організації - юридичні особи, комунальні та інші підприємства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства. Найбільш поширеною організаційно-правовою формою господарювання в Україні є ТОВ. **Товариством з обмеженою відповідальністю** є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

Суб'єктами малого підприємництва є:

– **фізичні особи - підприємці**, у яких середня кількість працівників за не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро

– **юридичні особи**, у яких середня кількість працівників не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро.

Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро.

Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів **середнього підприємництва**.

Залежно від форм власності, підприємства діляться на такі види:

- **приватне підприємство**, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- **підприємство, що діє на основі колективної власності** (підприємство колективної власності) – це виробничі кооперативи, підприємства споживчої кооперації, підприємства громадських та релігійних організацій, інші підприємства, передбачені законом.
- **комунальне підприємство**, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- **державне підприємство**, що діє на основі державної власності;
- **підприємство, засноване на змішаній формі власності** (на базі об'єднання майна різних форм власності): асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом.
- **спільне комунальне підприємство**, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами - суб'єктами співробітництва.

Успіх підприємницької творчості полягає у народженні нової цікавої ідеї, у реалізації та перетворенні в прибуткову діяльність.

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає термін «**інновації**» - як новостворені і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;

З поняттям інновація (нововведення) найчастіше ототожнюють:

- по-перше, новаторське дослідження або розробку;
- по-друге, зміни в стилі роботи організації з метою створення сприятливіших умов для клієнта;

– по-третє, *розробку нових товарів або послуг на умовах, досконаліших ніж ті, що є.*

Розрізняють кілька видів інновації:

- продуктова — впровадження нового продукту;
- технологічна — впровадження нового методу виробництва;
- технічна — впровадження нового засобу виробництва, модернізація конструкції відомого технічного об'єкту;
- ринкова — створення нового ринку товарів і послуг;
- маркетингова — освоєння нового джерела постачання сировини;
- управлінська — реорганізація структури управління;
- соціальна — впровадження заходів з метою покращення життя населення;
- екологічна — впровадження заходів з питань охорони довкілля.

Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг.

Більшість інноваційних компаній – це маленькі або навіть мікро підприємства, дуже мобільні, часто сезонні, засновані на проектах або стартапах.

Сам термін «стартап» з'явився в журналі Forbes в 1976 р і Business Week в 1977 р для позначення компаній з короткою історією операційної діяльності.

У вузькому розумінні, **стартапом вважається проект**, що швидко розвивається у певній галузі економіки. Успішний запуск такого проекту як правило забезпечує значний соціально-економічний ефект, що проявляється через створення нових робочих місць та достойну оплату праці персоналу. **Стартап – це процес для реалізації абсолютно нових бізнес ідей за короткі терміни з мінімальною кількістю фінансових ресурсів.**

Стартап-компанія – нещодавно створена компанія (можливо, ще не зареєстрована офіційно, але планує стати офіційною), що будує свій бізнес на основі інновацій (ідея, новітній продукт в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності) або інноваційних технологій (радикально нові чи вдосконалені технології, які істотно поліпшують умови виробництва або самі виступають товаром), не вийшла на ринок або почала на нього виходити і володіє обмеженими ресурсами.

Стартап виступає новою перспективною формою ведення бізнесу в Україні. Саме за допомогою розвитку стартап-компаній в Україні вирішується питання малого та середнього бізнесу

Відповідно до твердження представників інноваційного бізнесу, до 2005 р. в Україні фактично не було стартапів. Усе відбувалося навколо аутсорсингу (передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду) та ДіР.

Довідково. Сервіс [Startup Ranking](#) склав рейтинг країн світу за кількістю стартапів, які в них засновані. В рейтинг увійшло 137 країн, а Україна зайняла 37 місце, обігнавши Південну Корею і Естонію – у нас нарахували 77 стартапів. На першій позиції передбачувано опинилися США (3687 стартапів), на другому та третьому Індія (990) і Великобританія (555) відповідно. Росія (223) – на 16-й позиції в рейтингу. Важливо відмітити, що більшість всіх стартапів діють в Києві. Решта розподілилась найбільшими містам України.

Прикладами успішних українських стартапів є:

- мобільний додаток "Уклон" для замовлення таксі;
- poster POS – додаток, який замінює касу у ресторанах та кафе;
- ring – український стартап, що випускав домофони, був придбаний компанією Амазон за суму близьку до 1.5 мільярдів доларів США.
- Newoldstamp, який розвиває онлайн-сервіс по генерації професійних email-підписів, отримавший 150 тисяч доларів США інвестицій.

А також: Depositphotos, Terrasoft, Template Monster, Coursmos, Clickky, Augmented Pixels, GitLab 9, Petcube, Grammarly.

У 2018 у сферу стартапів України було інвестовано \$290 млн (для порівняння: у 2017 — \$265 млн), а кожного року в Україна проводиться більше 1000 заходів для інвесторів та IT-спеціалістів.

Підвищення за останні роки позиції України посприяло ряд факторів, зокрема:

- щороку кількість IT-спеціалістів зростає на 20%;
- успіх українських стартапів (Grammarly, Hotelscan, Livestream).
- суттєвий ріст інвестугод (44 у 2018) і фондів (більше ніж 20);
- розвиток бізнес-інкубаторів – це своєрідні посередники між новим проектом і інвесторами, які можуть фінансувати його реалізацію. В Україні це: Eastlabs, iHUB, HappyFarm, Growthup, Wannabiz, Voomy IT-парк і Polyteco, YEP. За останні роки з'явилися такі масштабні гравці як: інноваційний парк UNIT.City, бізнес-інкубатор 1991 Open Data Incubator, бізнес-акселератор Radar Tech;
- розвиток соціальних стартапів.

Соціальні стартапи мають на меті допомогу окремим верстам населення, вони реформують суспільство, в бік підтримки кожного. Тому наслідками кожного стартапу можна вважати дві складові: фінансова (комерційна) та соціальна.

Соціальні проекти не є прибутковими, а тому не є цікавими для більшості приватних інвесторів.

Отже, стартап як проект матиме успіх, коли:

- по-перше, є дуже хороша та унікальна ідея (продукту чи послуги), на які будуть покупці;
- по-друге, продуманий та описаний план розвитку компанії (бізнес план);
- по-третє, сильна команда, котра зможе розробити та втілити інноваційну ідею в продукт чи послугу;

- по-четверте стратегія виходу інвестора з проекту;
- по-п'яте – можливість заробити.

Будь-який бізнес-план стартапу розробляється для певних цілей.

Виділимо декілька з них:

отримання банківського кредиту (бізнес-план є ключовою ланкою в процесі позикового фінансування);

для внутрішніх цілей (чи правильно ви дієте, почавши нову власну справу; переконати себе в тому, що ви прийняли правильне рішення і що вкладені засоби та зусилля виправдаються та принесуть прибуток);

залучення інвесторів (обов'язкова умова залучення іноземних інвестицій);

створення спільного підприємства (іноземні компанії, знаючи про економічні труднощі в Україні, з великою обережністю підходять до оцінки потенційного партнера по спільному підприємству, тому бізнес-план допоможе переконати вашого партнера в серйозності ваших намірів).

укладання великого контракту (в умовах високої конкуренції бізнес-план служить для переконання потенційних замовників або покупців в своїй перспективності і серйозності намірів);

продаж власної справи (дасть можливість вам успішно досягти цієї мети і переконати потенційного покупця у вигідності угоди).

Отже, бізнес-план призначений для різних цілей і буде мати успіх за умови, вдалого відображення інтересів тих, для кого він призначений.

Перелік зацікавлених сторін залежить від типу, виду, масштабу та складності проекту, а також особливостей розподілу функцій між ними в проекті (рис.6.6).

Наприклад, для проектів, пов'язаних з реалізацією стратегій розвитку регіонів, замовником може бути громада або влада. В бізнес-проектах замовником виступає особа, яка випускатиме продукцію з унікальними властивостями, використовуючи продукт проекту.



Рисунок 6.6 – Схема основних зацікавлених сторін проекту

Основними джерелами надходження коштів в стартап:

– особисті заощадження стартаперів – використовуються на етапах зародження і становлення, коли ідея продукту, послуги, технології, а також бізнес-план самого стартапу знаходяться на стадії розробки, і пропонувати стороннім інвесторам поки просто нічого;

– кошти родичів і друзів – використовуються на перших етапах становлення проекту, коли витрати вже є, а прибутку ще немає. У цей момент друзі та родичі можуть виступати не тільки в якості фінансових помічників, але і якперші користувачі продуктом або послугою;

– краудфандінг – добровільний збір коштів та інших ресурсів на проведення заходів або створення об'єктів і цінностей соціальної, суспільної, політичної, культурної, наукової спрямованості. Краудфандінг проводиться найчастіше через інтернет, і для нього характерні чітка постановка мети, оголошення необхідної суми, складання кошторису, або калькуляція витрат, і

обов'язково відкрите інформування учасників збору. Участь у зборі винагороджується трьома способами: подарунки або призи; отримання невеликої частки в бізнес-проекті, на який збираються гроші; одержання частки від майбутніх прибутків чи повернення інвестицій;

– кредит – один з найбільш небажаних видів фінансування нового проекту, оскільки стартап – підприємство з високими ризиками, які найчастіше складно прорахувати, також важко визначити рівень прибутковості проекту, тому брати кредит на розвиток такого бізнесу логічніше на більш пізніх стадіях, коли ці ризики вже знизилися, а прибутковість підвищилася;

– бізнес-ангел (застаріле «меценат») – так називають незалежних вкладників, які інвестують власні кошти на найбільш ранніх етапах розвитку стартапу і на цій підставі іноді беруть участь в управлінні проектом. Але залучення бізнес-ангела на перших, найбільш високоризикованих стадіях розвитку проекту, потребує передачі великої частки бізнесу в його володіння, звісно, якщо кінцевою метою стартаперів є якраз продаж готового бізнесу, то проблеми не виникне. А от у випадку, якщо стартапер планує займатися своїм підприємством і надалі, то відносини з бізнес-ангелом і частка його участі в підприємстві повинні бути юридично оформлені ще в самому початку співпраці;

– держава. Держава може запропонувати в якості допомоги молодому бізнес-проекту:

по-перше, безоплатну виплату (субсидію) для створення та розвитку власної справи на основі бізнес-плану шляхом участі у державних програмах, проектах та тренінгах спеціальних агенцій, центрів зайнятості тощо, а після отримання грошей – звітів по їх використанню.

по-друге, шляхом участі в регіональних конкурсах, грантах та програмах підтримки підприємництва, в тому числі і конкретно стартапам, особливо якщо направлення проекту відповідає потребам місцевих жителів

– міжнародний грант – це безповоротні кошти, які присуджуються організаціям та особам для здійснення діяльності, яка є неприбутковою та

прописана у пропозиції, затвердженій грантонадавачем. Гранти є найбільш поширеною формою фінансування проектів донорськими організаціями. На відміну від позики грант не треба повертати.

Донори - це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду, на цілі, які спрямовані в цілому на благо усього суспільства.

– венчурний фонд – такі фонди спеціалізуються на інвестиціях в високоризиковані проекти, якими і є стартапи. Венчурні фонди інвестують гроші своїх вкладників і партнерів, але, враховуючи ризики цих інвестицій, натомість висувають часто дуже не вигідні для стартаперів умови. Залучення венчурного фонду може допомогти розвитку стартапу на стадіях зростання і розширення, коли вкладень потрібно багато, але вже є прибуток і ризики для інвесторів помітно знизилися, – в такому випадку можна домовитися про умови, які задовольняють і керівників фонду, засновників і стартап-проекту.

Таблиця – Основні джерела фінансових ресурсів для стартапів в Україні

№	Тип ресурсу	Плюси	Мінуси
1	Власні кошти	-Незалежність у роботі та прийнятті рішень; - 100% вартість компанії зберігається;	-Обмеження в розмірі ресурсу; -Можливе погіршення стосунків із родичами та друзями у яких були позичені кошти.
2	Кредити	-Доступність коштів;	-Високі ставки в Україні; -Додаткові платежі (комісії, страхівки і т.п.) -Застава під кредит
3	Крауфдинг	-Хороший спосіб заробити перші гроші для розвитку та	-Потрібно враховувати всі технічні моменти співпраці із

		заявити про свій стартап; -Можна вивчити думку свого клієнта (маркетинг в дії);	платформами, бо можна не заробити, а втратити
4	Конкурси	Можна отримати якісний зворотній зв'язок від експертів ринку чи інвесторів	Якщо ідея сира, але перспективна можуть на конкурсах її вкрати
5	Кошти інвесторів, венчурне фінансування, бізнес-інкубатори, програми акселерації	-Додаткові гроші - Додаткова допомога (консультації, інфраструктура, контакти)	-Відаєш частину бізнесу; -Часткова втрата незалежності (гнучкості); -Потрібний досвід щоб співпрацювати із інвестором

Таблиця – Джерела фінансування стартапу відповідно до стадії його розвитку

№	Стадія розвитку стартапу	Зміст стадії	Джерела фінансування
1	Посівна стадія (seed stage)	Є ідея, команда чи її частина, ентузіазм та бажання.	Власні заощадження; ЗФ (сім'я, друзі, диваків); програми акселерації та бізнес-інкубатори.
2	Стадія запуску (startup stage)	Створений прототип/робоча модель; злагоджена команда із розподіленими функціями; сформований план розвитку.	Власні кошти; Кошти бізнес-ангелів; Краудфандінг.
3	Стадія зростання (growth stage)	Діюча компанія, яка має сформований продукт, послугу чи технологію і приносить продукту. Є постійні	Великий інвестор чи інвестиційна компанія.

		користувачі та помітне місце на ринку.	
4	Стадія розширення (expansion stage)	Завершений функціональний продукт, що приносить прибуток. Відпрацьована реклама, сервіс, управління компанією.	Розподіл часток між інвесторами. При потребі можливе залучення додаткових коштів.
5	Стадія «виходу» (exit stage)	Налагоджена робота компанії. Хороші позиції на ринку, постійний прибуток.	Випуск акцій. Інвестори отримують доходи у вигляді дивідендів або через продаж своїх часток у бізнесі.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте основні фактори, які впливають на групову ефективність.
2. Назвіть стадії розвитку команди.
3. На основі яких підходів відбувається формування команди.
4. Що таке проект? Що таке ІТ-проект?
5. За якими ознаками можна класифікувати ІТ-проекти?
6. Хто формує команду і відповідає за ефективну реалізацію проектного завдання?
7. Що таке інновація? Які види інновації розрізняють?
8. Що таке Стартап? Як ви розумієте розвиток стартап-компанії?

ТЕМА 7

КОМУНІКАЦІОНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

7.1 Сутність та розробка комунікаційної стратегії

7.2. Комунікаційні інструменти презентації інноваційних проектів і програм

7.1 Сутність та розробка комунікаційної стратегії

Комунікаційна стратегія — комплексна програма дій, яка спрямована на вибір пріоритетних інструментів маркетингових комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення їх інтегративного впливу на споживачів.

Комунікаційна стратегія дозволяє враховувати більш широкий контекст застосування реклами, дозволяючи інакше планувати її розробку та оцінку.

Комунікації є стратегічним ресурсом побудови ефективного будь-якого процесу всіх рівнів і зацікавлених сторін.

Стратегічні комунікації потрібні щоб:

- проінформувати,
- закликати до дії,
- подолати стереотипи,
- змінити поведінку,
- підштовхнути до системних змін.

Отже, **основне завдання комунікаційної стратегії** — це забезпечення інформаційної підтримки стратегії розвитку, бренду, бізнесу компанії.

Комунікаційна стратегія включає в себе три основні блоки, в межах яких вирішує низку певних завдань.

1. Ринкова комунікаційна стратегія — основа, на якій будується будь-яка комунікація. Стратегія базується на ретельному аналізі ринку (знання про потенційних споживачів, конкурентів, продукт).

2. Креативна комунікаційна стратегія — стратегічне формування образу бренду, на основі моделі сприйняття бренду цільовою аудиторією, а також розробка елементів бренду.

3. Медійна комунікаційна стратегія — вибір носіїв для рекламно-інформаційних повідомлень, за допомогою яких безпосередньо здійснюватиметься комунікація з цільовою аудиторією. Медійна стратегія передбачає використання медіа, а також бюджет комунікації.

ЩО Є РЕЗУЛЬТАТОМ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ?

Результатами розробки комунікаційної стратегії є: генеральний (стратегічний) план комунікацій, в тому числі в розрізі окремих проектів, відділів та рівнів (наприклад: проект рекламної кампанії, план-бюджет витрат на рекламу та ін), відповідно до завдань і повсякденної реальності кінцевого споживача (робочий план заходів, наприклад проведення тренінгів, ведення WEB-контенту, директ-мейл - пряма поштова реклама товарів та ін.)

Розглянемо основні рівні комунікаційної стратегії.

РІВЕНЬ 1 (СТРАТЕГІЧНИЙ).

Центр відповідальності: керівник організації/ департаменту.

Відповідно до стратегічних цілей проекту визначається цілі комунікацій:

Цілі проекту - формування цінностей продукту (функціоналу).

Цінність проекту визначається вигодою, яку надає продукт проекту при виконанні вимог, що містяться в місії проекту.

У приватному секторі цінність проектів призводить до: інновацій; прибутковості компаній; зростання, стабільності і надійності організацій.

Цінність проектів у суспільному секторі проявляється через реалізацію соціальних пілг, суспільну безпеку, впорядкування території, соціальну привабливість, охорону навколишнього середовища тощо.

Завдання цього етапу:

- виокремлювати цінності кожної із зацікавлених сторін проекту та зменшити кривизну величини непорозумінь при передачі інформації;
- досягнення збалансованої цінності проекту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту для споживача, прибутковість компанії, зростання стабільності та надійності організацій.

Документ. План управління зацікавленими сторонами проекту.

Таблиця – План управління зацікавленими сторонами проекту

№ з/п	Зацікавлена сторона	В чому полягає завдання
1.	Споживач (-і)	Зацікавлення споживача у властивостях продукту проекту.
	Громада	Зацікавлення громади у результатах використання продукту проекту.
	Бізнес	Зацікавлення бізнесу у фінансовій ефективності використання продукту проекту.
	Влада	Зацікавлення влади у продукті проекту (в економічній, природоохоронній та інших ефективностях використання продукту проекту).
2	Команда проекту	Передача відповідальності за результати проекту, отримання винагороди
3	Замовник проекту	Отримання прав на управління результатами
4	Користувачі проекту	Отримання нових можливостей (послуг, продуктів)
5	Спонсор проекту (керівництво)	Повернення інвестицій



Рисунок 7.1 – Основні зацікавлені сторони проекту (стейкхолдери)



Рисунок 7.2 – Матриця – карта стейкхолдерів проекту

Якщо стейкхолдер є одночасно і «важливим» і «впливовим», то він - головний стейкхолдер і повинен бути повністю залучений в управління і контроль проекту. Якщо стейкхолдер є або «важливим» або «впливовим», то він - другорядний стейкхолдер, їм необхідно управляти протягом усього процесу.

РІВЕНЬ 2 (ТАКТИЧНИЙ).

Центри відповідальності: менеджери проектів всіх рівнів та напрямків.

Результатом є документ: «План комунікацій проекту».

Цей документ описує:

- методичний інструментарій (методи, принципи, підходи, стилі, мотивація), який дозволить досягти більшого ефекту від комунікації;
- відповідальність за забезпечення ефективності кожного типу комунікацій;
- технології комунікаційної взаємодії.

Таблиця – План комунікацій проекту

Тактичні цілі	Завдання досягнення цілей
Побудова системи зовнішніх комунікацій із стейкхолдерами	– Організація комунікацій з цільовою аудиторією та стейкхолдерами. – Створення контенту. – Розвиток комунікативних компетенцій спікера. – Вибір каналів комунікацій. – Формування довіри та лояльності до товару і компанії.
Побудова системи внутрішніх комунікацій в проектній команді (рис.7.3)	– Організація комунікації в процесах управління командою (communications). – Підтримка спільної організації групової роботи з оброблення загальної інформації та інформації про роботу над проектом (cooperation). – Сприяння формуванню та розвитку корпоративної культури організації (corporate culture).

Формування програми антикризових комунікацій	– Планування подолання комунікаційних бар'єрів. – Визначення сценаріїв поведінки для подолання наслідків комунікаційної кризи.
--	---

Зовнішні комунікації відбуваються між представниками ІТ-компаній та стейкхолдерами. Прикладами зовнішньої комунікації можуть служити прес-реліз, що посилається організацією в ЗМІ, публічні виступи її представника на прес-конференції, видання інформаційного бюлетеня для широкої аудиторії, дні відкритих дверей, інтернет реклама і т.д.

Внутрішні комунікації - всі ті комунікації, що відбуваються в середині ІТ-компанії та територіально розподіленої проектної команди під час роботи на проектом. До внутрішніх комунікацій, наприклад, відносяться збори, наради, дошка оголошень, онлайн форум і т.д.

Антикризові комунікації - комплекс комунікативних заходів, спрямованих на прогнозування, недопущення, подолання, а також регулювання наслідків кризи.



Рисунок 7.3 – Завдання та інструменти системи комунікаційної взаємодії в проектних командах ІТ-компаній

План внутрішніх комунікацій проекту містить такі завдання.

Тактичне завдання 1. Організація комунікації в процесах управління командою (*communications*).

Комунікаційними інструментами розв'язання цих завдань є:

1.1.) *планувальники задач (Task-Менеджери)*. Таск-менеджер - інструмент для управління проектами, який значно спрощує робочий процес. Відомими є такі: [Asana](#), [Basecamp 3](#), [Jira](#), [Redmine](#), [Todoist](#) та ін..

1.2) *тайм-трекери і системи моніторингу*. Тайм-трекер - це категорія комп'ютерного програмного забезпечення, яке дозволяє співробітникам записувати час, витрачений на виконання завдань або проектів, а роботодавцям їх контролювати. Поширеними в практиці вітчизняних компаній є: [Toggl](#),

[primaERP](#), [Zoho Projects](#), [TMetric](#), [Taskworld](#), [Harvest](#) та ін.. Найчастіше програма обліку часу інтегрується з таск-менеджером.

1.3) *сервіси онлайн-листування (e-mail)*: Yahoo! Mail, Hotmail від Windows, Gmail та ін..

1.4) *відеоконференції, відеозв'язки, групові чати, веб-конференції* (текст, аудіо, відео): наприклад «Microsoft Teams» – центр для командної роботи в [Office 365](#) від [Microsoft](#), оновленням від [Microsoft Skype](#) для бізнесу. А також: [GoToMeeting](#), Kato, [GoogleHangouts](#), [Join.me](#) та ін..

Завдання 2. Підтримка спільної організації групової роботи з оброблення загальної інформації та інформації про роботу над проектом (cooperation).

Комунікаційними інструментами розв'язання цих задач є:

2.1) *Хмарне сховище* даних або, простіше кажучи, хмара - фізично це один або кілька віддалених серверів, на яких зберігаються дані користувачів. Серед значної кількості хмарних сервісів (Microsoft Office 365, MoodleCloud, Sugarsync, Onedrive *Google Drive* тощо).

2.2) *База знань* – це сукупність відомостей (про реальні об'єкти, процес, події або явища), що відносяться до певної теми або задачі, організована так, щоб забезпечити зручне представлення цієї сукупності як в цілому так і будь-якої її частини. Прості бази знань можуть використовуватися для зберігання даних про організації: документації, інструкцій, статей технічного забезпечення.

2.3.) *Система обміну даними* забезпечує не тільки передачу інформації, але її збереження від викрадення чи модифікації, а також створює можливість її швидкого відновлення. Технологія електронного обміну даними - EDI (Electronic Data Interchange) - дозволяє автоматизувати створення, відправлення, отримання та обробку будь-яких електронних документів та інтегрувати їх з чинними бізнес-додатками.

Завдання 3. Підтримка колективної роботи під час розроблення програмного забезпечення (collaboration).

Інструментами в цьому випадку є мережеві офісні пакети, програмне забезпечення для управління проектами, програмне забезпечення для спільного розроблення проектів, системи контролю версій та системи обміну даними. Серед найбільш популярних на вітчизняному ринку систем управління проектами є: Jira, Basecamp, Redmine, JIRA, TeamLab, [Wrike](#) та багато інших.

Завдання 4. Сприяння формуванню та розвитку корпоративної культури організації для забезпечення згуртованості та розвитку командної роботи (corporate culture).

Як комунікаційні засоби та інструменти можна використати:

4.1.) корпоративний сайт, електронну пошту, сервіси on-line листування, телефонні конференції, відео дзвінки, електронні дошки оголошень (наприклад, Trello –сервіс-інтерактивна дошка для стікерів), сервіси віртуального офісу (наприклад, Slack) та інші засоби комунікації (наприклад, Squiggle, сервіс, що не тільки дозволяє бачити всіх на одному екрані, але і робить фото кожні кілька хвилин (гарантуючи вам постійний сміх);

4.2.) гейміфікацію для розвитку soft навичків співробітників, а також стимулювання приємного настрою та гарної атмосфери в проектній команді.

РІВЕНЬ 3 (ОПЕРАТИВНИЙ).

Центри відповідальності: адміністратори, координатори проектів

Документ: Робочий план комунікацій для команди проекту, що включає:

- 1) план поточних задач комунікацій команди проекту:
- 2) план поточних комунікаційних подій для огляду поточного стану роботи;
- 3) складання звітності, оцінка ефективності роботи команди та процесів, зворотній зв'язок.

Таблиця – План поточних задач комунікацій команди проекту

№ з/п	Тактичні завдання	Поточні задачі та робота
	1. Організація комунікації в процесах управління командою (communications)	– формування каналів зворотного зв'язку, – підтримка оперативного постійного зв'язку з членами команди, – проведення нарад та мітингів з планування контролю та роботи, – організація online-навчання та посилення зв'язків між членами команди
	2. Підтримка спільної організації групової роботи з оброблення загальної інформації та інформації про роботу над проектом (cooperation)	– формування та зберігання інформації, – пошук інформації та забезпечення розподілу права доступу і загального доступу до інформації.

2) План поточних комунікаційних подій для огляду поточного стану роботи.

В структурі комунікацій команди виділяють такі події (зустрічі, мітинги, наради):

- перша зустріч – планування спринта (sprint planning), 24 год. в квартал (приблизно 4 год./2 тижні);
- щоденні meetup – відбуваються, як правило в один і той же час, (10-15 хв/день), 12 год. в квартал;
- огляд спринта (review) – відбувається ближче до завершення спринта, і полягає у проведенні зустрічі команди проекту із зацікавленими сторонами проекту, 10 год. в квартал (приблизно 1,5-2 год./2 тижні);
- workshop (ретроспектива) спринта – остання подія в спринті для оцінки всієї роботи та зворотнього зв'язку (feedback), яка відбувається у вигляді наради, 9 год. в квартал (приблизно 90 хв./2 тижні).

Приклад. Структура внутрішніх комунікацій команди проекту виглядає наступним чином (рис.7.4).

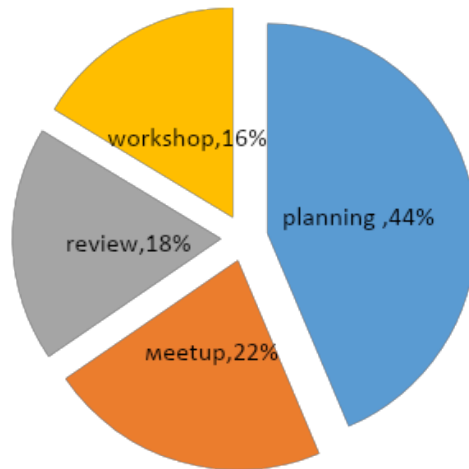


Рисунок 7.4 – Приклад структури внутрішніх комунікацій команди ІТ-проекту

3) Складання звітності, оцінка ефективності роботи команди та процесів, зворотній зв'язок.

Як правило, фінальним документом є підсумковий звіт по проекту. Аналогічні за змістом документи можуть виникати і при завершенні важливих етапів проекту (фаз), які характеризуються закінченим і готовим до використання продуктом або послугою, зокрема звіти про статус проекту, статус-наради та відеоконференції з віддаленими учасниками та ін. Крім підсумкового звіту за проектом можуть використовуватися і інші корисні документи: окремі акти приймання робіт, дозволи, сертифікати та допуски, презентація результатів проекту.

Для оцінки якісних параметрів комунікацій проекту використовується зворотний зв'язок в командній роботі – це думки, рейтинги, оцінки, що висловлюються і виставляються всередині команди - коли колеги, члени команди, які працюють на досягнення однієї мети, оцінюють роботу один одного.

7.2 Комунікаційні інструменти презентації інноваційних проектів і програм

Немає єдиної форми документа, який би регламентував спосіб описання та представлення проектної ідеї. Тому важливо її описати так, щоб було зрозуміло, в чому полягає суть проблеми, яку вирішує ця ідея і як вона пов'язана зі стратегією розвитку соціально-економічної системи (людей, суспільства і т.д.). Такий документ є основою для успіху його реалізації. Його головне призначення – представити, презентувати та прорекламувати інноваційну ідею з позиції можливості розв'язання конкретної проблеми.

Ключове повідомлення презентації ідеї проекту — це найголовніша «велика ідея», яку аудиторія має запам'ятати або втілити як результат промови, інтерв'ю, презентації та ін..

Розкриття сутності «Бізнес-ідеї проекту» доцільно виконати шляхом відповідей на контрольні запитання.

Таблиця – Контрольні запитання для розкриття сутності бізнес-ідеї інноваційного проекту в презентації

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Що таке бізнес-ідея проекту як документ?	Формалізоване подання інформації, яка з точністю $\pm 40 - \pm 50\%$ дає уявлення про: - сутність інноваційної ідеї; - спроможність за її допомогою розв'язати конкретну проблему діяльності організації; - орієнтовні очікувані вигоди, обмеження, допущення та ризики її втілення

2	Кому та навіщо потрібна бізнес-ідея проекту як документ?	Власникові організації, в якій виникла конкретна проблема діяльності. Як документ бізнес-ідея є джерелом визначення можливого шляху розв'язання цієї проблеми, а також прийняття рішення про доцільність подальшого розроблення інноваційної ідеї для отримання детальнішої та ширшої інформації, яку у вигляді концепції проекту розроблятиме команда управління проектом
3	Якою повинна бути структура бізнес-ідеї проекту як документа?	- причини ініціалізації проекту; - сутність запропонованої інноваційної ідеї; - мета проекту; - очікувані вигоди; - обмеження проекту; - допущення та ризики проекту

Зміст відповідей на такі запитання визначає структуру презентації «Бізнес-ідеї інноваційного проекту» як документа і є основою прийняття стратегічного рішення про перехід до наступного етапу проекту.

Таблиця – Шаблон змісту презентації бізнес-ідеї інноваційного проекту

БІЗНЕС-ІДЕЯ ПРОЕКТУ	
Дата створення	Номер документа
Організація (замовник)	
Номер та назва проекту	
Автор документа	
Місцезнаходження оригіналу документа	
Точність наведеної числової інформації $\pm 40 - \pm 50\%$	
1. Причини ініціалізації проекту в організації	

[Описати в загальному вигляді проблему в організації, яку передбачається розв'язати завдяки втіленню інноваційної ідеї]
2. Сутність запропонованої інноваційної ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми організації [Описати інноваційну ідею, нерозкриваючи її ноу-хау, але так, щоб було зрозуміло, як її можна втілити в практику і завдяки чому буде розв'язано проблему]
3. Мета проекту
[Сформулювати мету проекту в загальному вигляді з визначенням майбутнього продукту проекту]
4. Очікувані вигоди проекту [Навести перелік основних зацікавлених сторін та їхніх інтересів/ 5.Обмеження проекту [Оцінити основні витрати, а також доходи з проекту]
6.Допущення та ризики проекту [Перерахувати основні ризики, які впливають (як негативно, так і позитивно) на реалізацію інноваційної ідеї]

Презентація є однією з форм комунікації. При цьому вона поєднує в собі усну мову, ілюстративні матеріали, які пропонуються аудиторії у вигляді малюнків, схем, матеріальних об'єктів, а іноді є і можливість випробувати, оглянути, потримати ці об'єкти, щоб скласти про них свою власну думку.

Презентація — інформаційний чи рекламний інструмент, що дозволяє повідомити потрібну інформацію про об'єкт презентації в зручній для одержувача формі.

Презентація - це систематизоване, впорядковане і, по можливості, яскраве, образне уявлення чого-небудь, що привертає увагу аудиторії.

Які фактори впливають на побудову ефективної презентації?

1. Структура сприйняття інформації.

Люди сприймають інформацію приблизно в наступних співвідношеннях:

- На 1% через смак;
- На 2% за допомогою дотику;
- На 4% за допомогою нюху;
- На 10% на слух;

- На 83% візуально.

2. Структура фізичної властивості людини утримувати інформацію в пам'яті.

Зазвичай люди запам'ятовують:

- 10% прочитаного;
- 20% почутого;
- 30% побаченого;
- 50% того, що вони почули і побачили;
- 70% того, що вони сказали або записали.

Презентації мають різні види і різне призначення. Їх можна класифікувати декількома способами.

За змістом інформації, що приводиться, слід виділити наступні.

1. Презентація організації, у тому числі її послуг або продукції - так звана бізнес-презентація. На бізнес-презентації представники тієї чи іншої організації знайомлять колег і потенційних партнерів зі своїми видами діяльності, послугами, продуктами, застосовуваними технологіями. Підсумком успішної бізнес-презентації служить укладення угод.

2. Презентація результатів роботи. Наприклад, по закінченні роботи група виконавців доповідає керівництву організації про досягнуті результати. По суті, така презентація являє собою форму звіту.

3. Презентація певного продукту (послуги). Як правило, має характер реклами. Але якщо реклама може бути мало помітною, то в презентації продукт описується більш повно і докладно, із зазначенням його споживчих характеристик, властивостей, параметрів і т.д. В ході презентації продукт може також демонструватися потенційним споживачам.

4. Презентації у вигляді послідовності слайдів. Слайди можуть містити малюнки, графіки, невеликий за обсягом текст. Слайди, як правило, супроводжують усне виступ, що проходить в аудиторії або конференц-залі при досить великій кількості слухачів.

5. **Настільні презентації.** По суті це інформація на паперовому носії, що містить ілюстративний матеріал - невеликі за обсягом тексти, графіки, малюнки, таблиці.

6. **Презентації у вигляді відео-ролика.** Найчастіше вони мають призначення рекламного або мотиваційного ролика. Зазвичай в них використовуються відзняті на камеру невеликі сюжети, фото, а також застосовується комп'ютерна графіка.

7. **Інтерактивні презентації.** Перевагою даних презентацій є те, що користувач може самостійно управляти виведенням інформації, клацаючи по керуючим елементам (кнопках, іконках). Flash-презентація є оптимальним варіантом при розміщенні презентації в Інтернеті.

8. **Мультимедійна презентація** – представлення інформації за допомогою цілого комплексу засобів її передачі - відео, анімації, фотографії, комп'ютерної графіки, тексту, звуку у вигляді музики, голосу диктора і спецефектів та ін.

У самому загальному випадку презентації по цілях можна поділити на переконуючі і інформують.

1. **Переконання** як мета презентації. Найчастіше метою презентації є саме **переконання** аудиторії, до якої звертається виступаючий.

2. **Інформування** також може бути метою презентації. Очевидно, що при цьому ставляться інші цілі і очікуються інші результати.

Однак жорстка конкуренція на інформаційному ринку вимагає від компаній використання нових, більш сучасних комунікаційних каналів та постійного вдосконалення своїх комунікаційних стратегій просування продуктів. Однією із особливостей діяльності ІТ-компаній є те, що інформаційним продуктам та послугам характерне швидке старіння. З розвитком технологій такі продукти втрачають свою і цінність та актуальність, зокрема, мова йде про комп'ютерні програми, бази даних, веб-сайти, соціальні

мережі та інші платформи, окремі самостійні сервіси, ігрові платформи, ігрові приставки, комп'ютерні ігри на різних носіях.

У системі сучасних комунікацій виділяють такі сегменти:

1. ATL-комунікації (від англ. *above-the-line*)
2. BTL-комунікації (від англ. *Below-the-line* - під рисою)

Сегмент №1. ATL-комунікації - це так звані традиційні види поширення інформації: реклама в ЗМІ, зовнішня і внутрішня, поліграфічна.

Реклама в засобах масової інформації (телебачення, радіо, в пресі), а також поліграфічна друкована реклама).

Зовнішня – це інформація (реклама), яка розміщується на спеціальних тимчасових і / або стаціонарних конструкціях, розташованих на відкритій місцевості, а також на зовнішніх поверхнях будинків, споруд, на елементах вуличного обладнання, над проїжджою частиною вулиць і доріг або на них самих, а також на автозаправних станціях. Зовнішня реклама поділяється на вуличну і рекламу на транспорті.

Внутрішня - це інформація (реклама), що розміщується всередині приміщень. В першу чергу це реклама в місцях продажів (торгових точках), аеропортах і вокзалах, в кінотеатрах, бізнес-центрах, під'їздах, ліфтах, місцях розваг і спорту, освітніх і медичних установах і т.д.

Інтернет-реклама — реклама, що розміщується в інтернеті, переважно на добре зарекомендованих і популярних веб-сайтах і має характер переконання (текстові блоки, банери, відеореклама, контекстна реклама, SMM, реклама в блогах, реклама на мапі, піксельна реклама, та ін.).

Види інтернет-реклами:

Медійна (банерна) реклама – сукупність засобів, інструментів, технологій, пов'язаних з передачею комерційної інформації в мас-медіа. Суть медійної реклами полягає в розміщенні банерів на сторонніх сайтах, при кліці на які користувачі переходять на спеціальну цільову сторінку на сайті рекламодавця.

Pop-up реклама або реклама, що спливає — це форма онлайн-реклами в інтернеті. Як правило, невелике вікно, яке раптово з'являється («спливає») на передньому плані візуального інтерфейсу.

Інтернет-реклама “товарні оголошення” - спосіб реклами для інтернет-магазинів. Наприклад, товарні оголошення у видачі Google — один із видів візуальної реклами в інтернеті, за допомогою якої з пошуку одразу можна переглянути декілька варіантів запропонованих товарів.

SEO (Search Engine Optimization, або пошукова оптимізація) — комплекс заходів для підняття позицій сайтів в результаті видачі пошукових систем по певних запитах користувачів. Зазвичай, чим вище позиція сайту в результатах пошуку, тим більше зацікавлених відвідувачів переходить на нього з пошукових систем.

Контекстна реклама - реклама, яка розміщується в результатах пошуку пошукової системи, відповідних тематиці пошукового запиту, або на веб-сторінках, які відповідають тематиці рекламного оголошення. Як правило, контекстна реклама продається за переходи (тобто натискання на рекламні оголошення), таким чином рекламодавець платить тільки за тих користувачів які прийшли до нього на сайт, що робить контекстну рекламу більш привабливою для рекламодавця.

Медійно-контекстна реклама - це своєрідний гібрид між контекстною і банерною рекламою, в результаті якого виникає медійно-контекстний банер, який з'являється в результатах запиту користувачів, а також на партнерських сайтах.

SMM (Social Media Marketing) просування в соціальних мережах — один з найбільш перспективних напрямків розвитку Інтернет-реклами. Це особисте спілкування з потенційними клієнтами і можливість негайно отримати зворотній зв'язок у вигляді думок і коментарів від найбільш активних користувачів Інтернету.

SMO (Social Media Optimization) оптимізація для соціальних медіа — те ж саме, що і пошукова оптимізація (SEO), але призначена для соціальних

мереж та блогів, щоб залучити трафік на сайт або сформувати співтовариство за інтересами всередині соціального ресурсу.

Геоконтекстна реклама – це переважно реклама в мобільних телефонах з урахуванням місця розташування користувача, реклама на веб — картах (наприклад, Google Maps) так само відноситься до Інтернет-реклами. Рекламні повідомлення показуються користувачеві при перегляді ділянки карти з урахуванням контексту запиту.

Продакт-плейсмент в онлайн-іграх - інтеграція рекламованого продукту або бренду в ігровий процес.

Електронна пошта — мережева служба, що дозволяє користувачам обмінюватися повідомленнями або документами без застосування паперових носіїв. Для просування за допомогою e-mail використовуються також:

– *Розсилки передплатникам* (mailing lists, «opt-in» E-mail marketing).

– *Розміщення реклами в новинних розсилках*. Реклама в розсилках, як правило, аналогічна банерній рекламі в Інтернеті, з відзнакою за способом обмеження цільової аудиторії: соціально-демографічні параметри та інтереси аудиторії можуть залежати не тільки від тематики розсилок, але і від даних анкети передплатника.

– *Несанкціонована розсилка (спам)* — масова розсилка рекламних оголошень по електронній пошті без згоди одержувачів. Розсилка спаму вважається порушенням етикету і правил застосування комп'ютерних мереж .

Електронна дошка оголошень — сайт, за змістом цілком аналогічний звичайним побутовим дошкам оголошень або рекламним газетам. Якісно відрізняється від них високою оперативністю оновлення вмісту та глобальною доступністю.

Участь у рейтингах - цей метод для деяких сайтів та компаній приносить істотну частину клієнтів, для більшості — незначну частину. Згадування в рейтингах індексів успішності ґрунтуються на незалежних соціологічних опитуваннях, які часто грішать якістю вибірки.

Сегмент № 2. BTL (Below-the-line) - комплекс маркетингових комунікацій, який відрізняється від прямої реклами ATL (від англ. Above-the-Line) способом впливу на цільову аудиторію.

Інструменти BTL дозволяють контактувати з учасниками акцій особисто, безпосередньо в точках продажів. Крім акцій, перформансів, організації івентів і виставкової діяльності BTL також включає в себе інструменти стимулювання збуту, які не завжди пов'язані з безпосередньо особистою комунікацією, наприклад, мерчандайзинг і директ мейл (від англ. Direct mail - прямі поштові розсилки та контакт-центри).

Також до цієї групи комунікаційних інструментів відносять:

GR-менеджмент (англ. *government relations*) або відносини з владними структурами — це вибудовування та налагодження взаємовідносин з державним органами влади, зокрема з урядом, регіональними та місцевими органами влади. До цієї сфери також відносять лобіювання (наприклад, часть у політичних програмах, надання підтримки окремим чиновникам на виборах і т. д.).

Зв'язки з громадськістю, також **піар** (англ. *public relations, PR*) — діяльність, спрямована на досягнення взаємопорозуміння та згоди між людьми, соціальними групами, класами, націями, державами на основі цілеспрямованого формування громадської думки та управління нею.

Пабліситі (англ. *publicity*) – це спосіб залучення уваги медіа для отримання кращого висвітлення серед громадськості, який не може бути створений внутрішньо, тобто ізольовано без журналіста (publicist), який створює та виконує пабліситі. Суб'єктами пабліситі є: люди (наприклад політики, митці, артисти), товари і послуги, організації та інституції всіх видів, предмети мистецтва та ін.

Огляд головних переваг та недоліків різних зовнішніх комунікаційних каналів та інструментів презентації проекту представлено в таблиці.

Таблиця – Переваги та недоліки основних каналів та інструментів зовнішніх комунікацій інноваційного

Тип комунікаційного каналу	Переваги	Недоліки
Друковані матеріали: листівки, брошури	Унаочнення інформації: можуть надавати конкретні повідомлення та аргументи	дорогий дизайн та друк; не мають «довгого життєвого циклу»
Публікація розгорнутих статей — у газетах, журналах	Стаття може показати проблему в деталях та аргументовано. За їх допомогою здійснюється вихід на ширшу аудиторію.	вимагають зусиль для встановлення контактів з журналістом та редактором; ваша інформація може бути спотворена через редакційну політику або помилку журналіста.
Промо-продукція (футболки, сумки, бейсболки)	Їх можна побачити та потримати у руках; вони уможливлюють інформування / залучення людей. Вони «живуть» довго.	високі витрати на дизайн та друк; обмежене (локалізоване) місце для поширення повідомлення
Соціальні мережі (засоби Інтернету)	Безкоштовні, легкодоступні, глобальні, інтерактивна комунікація, велика аудиторія	Вимагають навичок роботи у соціальних мережах
Візуальні засоби (фільми, фото, відеокліпи)	Емоційні, інтерактивні; їх можна демонструвати на спеціальних заходах або поширювати в Інтернеті.	Вимагають доволі великих фінансових ресурсів

Контрольні запитання

1. Що таке комунікаційна стратегія?
2. Що є результатом комунікаційної стратегії?
3. Охарактеризуйте план комунікацій проекту.
4. Визначте комунікаційні інструменти для розв'язання задач плану проекту.
5. Що є фінальним документом проекту?

6. Кому та навіщо потрібна бізнес-ідея проекту як документ?
7. Якою повинна бути структура бізнес-ідеї проекту як документа?
8. Як існують способи класифікації презентацій.

ТЕМА 8

МОТИВАЦІЯ В ГРУПІ

- 8.1 Потреби персоналу, сутність та теорії мотивації
- 8.2 Особливості мотивації команд та проектних груп

Пам'ятка із 15-ти пунктів мотивації студентів від Гарварда

1. Якщо ти зараз заснеш, то тобі, звичайно, присниться твоя мрія, але якщо ж ти зараз вчишся, то втілиш свою мрію в життя.
2. Коли ти думаєш, що вже занадто пізно, насправді, все ще рано.
3. Мука навчання – лише тимчасова. Мука незнання - вічна.
4. Навчання - це не час. Навчання - це зусилля.

5. Життя - це не тільки навчання, але якщо ти не можеш пройти навіть через цю її частину, як ти будеш знати, на що здатний?
6. Насолоджуйся можливістю постійного зростання.
7. Вчись робити все раніше, вчись докладати зусиль, вчись пожинати результати.
8. Не всі можуть досягти успіху в усьому. Але успіх приходить тільки з самовдосконаленням і рішучістю.
9. Час ніколи не стоїть, але якщо ти нічого не робиш - проноситься з величезною швидкістю.
10. Лідери є в усьому. Кожен гідний стати лідером у своїй галузі.
11. Люди, які вкладають щось в майбутнє - реалісти.
12. Твій успіх прямо пропорційний твоїй швидкості сприйняття, знаходження та обробки інформації.
13. Сьогодні ніколи не повториться.
14. Навіть зараз твої конкуренти гортають розумні книги.
15. Немає зусиль - немає прибутку.

8.1 Потреби персоналу, сутність та теорії мотивації

Потреби суспільства, колективні та особисті, спонукають людей до діяльності, породжують у них відповідні інтереси, мотиви, тобто бажання задовольнити або забезпечити досягнення потреб.

Мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, що викликає певні дії внутрішніх та зовнішніх її рішучих сил. Під „мотивом” також можуть мати на увазі інтерес, установку, схильність, звичку, бажання, хотіння, мрію будь-що.

У науковій та довідковій літературі термін „мотивація” трактується неоднаково, хоча більшість визначень вітчизняних і зарубіжних вчених зводяться до наступних:

1) процес внутрішнього спонукання індивіда до активної діяльності, до досягнення поставлених цілей

2) процес усвідомленого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається за рахунок впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів;

3) сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій.

Отже, мотивація в групі – це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації.

Внутрішніми мотиваційними чинниками виступають ті, що пов'язані з особистими рисами працівника, його освітою, культурою, ціннісними орієнтирами і умовами життя.

До **зовнішніх** чинників мотивації відносять фактори та інструменти впливу оточуючого середовища, які зазвичай називають стимулюючими. **Отже, стимулювання** – це процес використання конкретних стимулів на користь людині і організації. Він перетворюється на мотив лише тоді, коли усвідомлений людиною, сприйнятий нею.

В науці відомі:

- примус (догана, переведення на іншу роботу або звільнення);
- матеріальне заохочення (додаткова оплата, премії, кредит);
- моральне заохочення (грамоти, звання, дипломи, публікація в пресі);
- самоствердження.

Розрізняють наступні **групи стимулів**:

1) **економічні** – виражають залежність між рівнем матеріального добробуту і трудовим внеском працівника у результати праці. Вони спонукають людину до трудової діяльності за відповідну матеріальну винагороду за кількість і якість наданої праці.

2) **неекономічні** – характеризують показники праці, виражають задоволення досягнутим рівнем праці, усвідомлення працівником користі від своєї діяльності;

3) **організаційні** – характеризують зацікавленість в процес співучасті (в управлінні, досягненні результатів діяльності підприємства тощо);

4) **моральні** – пов'язані з потребами людини у визнанні й повазі, моральному схваленні. Ці стимули проявляються в таких формах, як усна й письмова подяка, різні нагородження, присвоєння відмітних звань і т.д.

Мотивацію як процес можна представити у вигляді низки послідовних етапів.

Перший етап – виникнення потреб. Людина відчуває, що їй чогось не вистачає, вона вирішує зробити якісь дії.

Другий етап – пошук шляхів забезпечення потреби, яку можна задовольнити.

Третій етап – визначення цілей (напрямів) дії.

Четвертий етап – реалізація дії, тобто людина витрачає зусилля.

П'ятий етап – отримання винагороди за реалізацію дії.

Шостий етап – ліквідація потреби або пошук можливості здійснювати дії щодо усунення потреби.

Розглянемо потреби та інтереси сучасної людини, що визначають характер їх задоволення і мотивації

Сучасне покоління, яке часто називають поколінням Z, характеризується низкою потреб та інтересів, пов'язаних з їх природною здатністю адаптуватися до глобального світу, а також до нових технологій.

Таблиця – Характерні особливості сучасного покоління, що визначають їх цілі і цінності

Характерні особливості	Покоління Z
------------------------	-------------

Події, що сформували покоління	Глобалізація, постмодернізм, швидкий розвиток технологій, інформаційна та креативна економіка
Цінності	Бажають принести зміни у світ, займаються волонтерською діяльністю стурбовані впливом людей на навколишнє середовище спілкування у соціальних мережах, коментуючи пости на фотографії
Ставлення до навчання	Мають гарну освіту і прагнуть до її покращення володіють значним досвідом веб-пошуку часто самостійно навчаються з онлайн- джерел
Необхідність зворотного зв'язку	Постійний зворотній зв'язок потреба у відчутті своєї корисності

Висновок про потреби покоління z:

- важлива функціональність та практичність усього, що їх оточує — від гаджетів до наукових концепцій
- бажання швидко самореалізуватись, тут і зараз
- щоб стати кимось – не готові чекати, доки виростуть
- відкриті до нових знань, людей і дій
- готові співчувати та шукати компроміси.

Тому для таких людей варто використовувати такі мотиви-інструменти, які допоможуть молодим співробітникам стати більш результативними і отримувати задоволення від роботи. **До таких інструментів можна віднести: залучення, комунікації, інновації (рис.8.1).**



Рис.8.1 – Мотиваційні інструменти забезпечення результативності роботи покоління Z

Основними теоріями розвитку мотивації є змістовні та процесійні.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

В змістовних теоріях **розробляється групування потреб та їхня ієрархія.**

Серед найвідоміших змістовних теорій мотивації виділяють:

- теорію ієрархії потреб А. Маслоу;
- теорію набутих потреб Д. МакКлеланда;
- теорію мотиваційної гігієни Ф. Герцберга

Процесуальні (процесійні) теорії мотивації – це вчення, що ґрунтуються на поведінці людей з урахуванням їхнього сприйняття та пізнання дійсності, ситуації, очікувань та інших факторів. Вони концентрують увагу на „виборі поведінки, здатної привести до бажаних результатів”.

ТЕОРІЯ ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ А. МАСЛОУ ґрунтується на тезах:

- потреби людини мають ієрархічну структуру (пріоритетність);
- поведінка людини визначається найсильнішою на даний момент потребою;
- найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення;
- за одночасного існування кількох сильних потреб домінують потреби нижчого рівня.



Рисунок 8.2 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

ТЕОРІЯ ПОТРЕБ Д. МАККЛЕЛАНДА пропонує інші три види потреб (рис. 8.3):

1) **потреби в успіху (досягненнях)**, тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких досягнень). Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) **потреби у владі**, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»;

3) **потреби в належності**, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

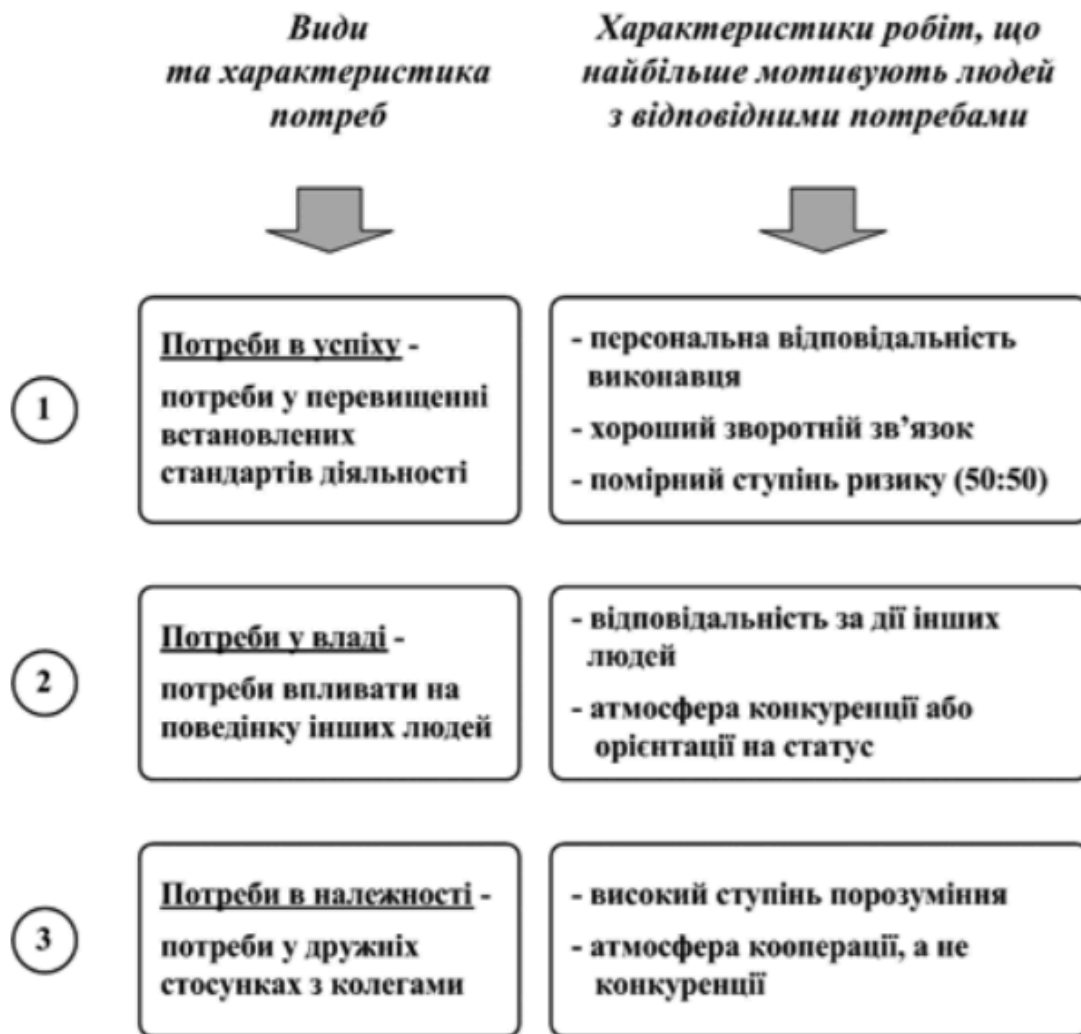


Рисунок 8.3 – Теорія потреб Д. Мак Клеllandа

ТЕОРІЯ Ф. ГЕРЦБЕРГА базується на аналізі ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Згідно з цим підходом всі фактори мотивації поділяють на дві групи.

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі не спроможні мотивувати людину. У кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне ставлення до роботи.

Задоволеність же роботою спричиняють лише **мотиваційні фактори «дійсні»**. Мотиваційні фактори пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом **метод „збагачення праці”**, побудований на припущенні, що **працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи**.

Друга група теорій мотивації - процесуальні (прецесійні, процесні) – не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. **Згідно з процесним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:**

- сприйняття працівником конкретної ситуації;
- очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесних теорій мотивації відносять, зокрема:

- 1) теорію очікувань (сподівань) В. Врума;
- 2) теорію справедливості С. Адамса;
- 3) модель Портера-Лоулера.

Друга група теорій мотивації - процесуальні (прецесійні, процесні) – не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. **Згідно з процесним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:**

- сприйняття працівником конкретної ситуації;
- очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесних теорій мотивації відносять, зокрема:

- 1) теорію очікувань (сподівань) В. Врума;
- 2) теорію справедливості С. Адамса;
- 3) модель Портера-Лоулера.

ТЕОРІЯ ОЧІКУВАНЬ В. ВРУМА ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

- наявності зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами;
- реальності отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні;
- сподівань щодо цінності винагороди.

Алгоритм формування мотивації працівників В. Врум показав як:



Рисунок 8.4 – Співвідношення трьох факторів і їх вплив на рівень мотивації в цілому

ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ С. АДАМСА передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості.

МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує **5 основних ситуаційних факторів**:

- витрачені працівником зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- винагородження;
- ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою так, як це наведено на рис.

8.5:

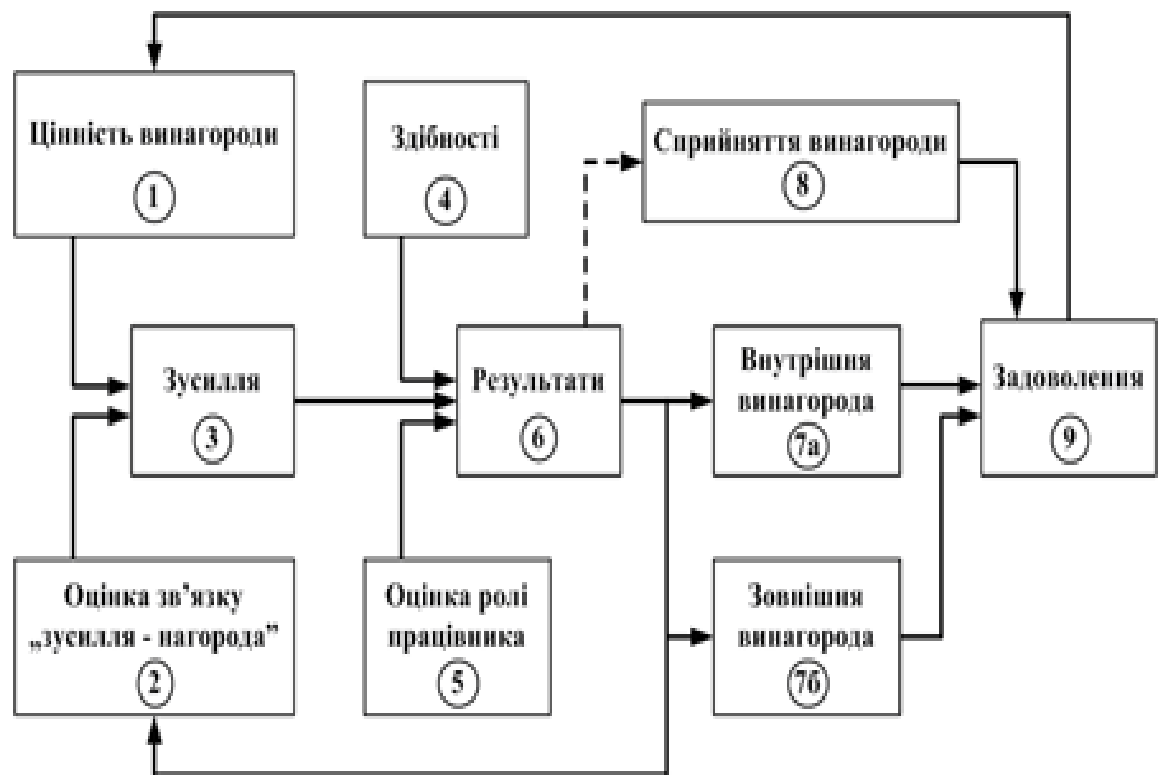


Рисунок 8.5 – Модель комплексної теорії мотивації Л. Портера – Е. Лоулера

Таблиця – Узагальнення теорій мотивації та їх характеристика

Теорія мотивації	Характеристика
1	2
Змістовні	
Теорії потреб А. Маслоу	Виділяються п'ять основних категорій потреб: 1. Фізіологічні потреби, наприклад, угамування голоду і спраги. 2. Потреба в безпеці, наприклад, потреба в житлі, теплі, роботі, порядку. 3. Потреба в приналежності і любові, наприклад, потреба мати друзів, сім'ю, бути членом соціальної групи. 4. Потреба у визнанні, наприклад, потреба в статусі, самоповазі. 5. Потреба самоактуалізації, наприклад, потреба в особистому зростанні і розвитку
Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда	Виділяються три потреби вищого рівня, які він набуває завдяки навчанню, досвіду, життєвих обставин: 1. Потреба досягнення - це прагнення людини завдяки своїм діям отримати фактичний бажаний результат найбільш ефективним способом. 2. Потреба участі проявляється в прагненні людини до дружніх відносин з оточуючими, надання допомоги, спілкування. 3. Потреба влади виражається в прагненні людини контролювати навколишні ресурси, процеси, впливати на інших людей, брати на себе відповідальність
Теорія двох факторів Ф. Герцберга	Фактори умов праці (гігієнічні): політика підприємства, умови праці, заробітна плата, міжособистісні взаємостосунки, ступінь прямого контролю за роботою. Мотивуючі фактори: успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового росту
Процесійні	

Теорія очікувань В. Врума	Активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка дійсно приведе до бажаного результату. Зв'язки: затрати праці - результат, результат - заохочення, валентність - ступінь відносного задоволення результатом
Теорія справедливості С. Адамса	Люди суб'єктивно визначають одержану винагороду до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу. Оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, працівники організації прагнуть до соціальної рівності
Теорія Портера-Лоуле ра	Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, а також до зовнішньої винагороди. Задоволення визначає те, наскільки цінною є винагорода

8. 2 Особливості мотивації команд та проектних груп

Команда складається з людей, всі люди різні, у кожного своя структура мотивації. Крім того, що кожна людина рухається різними інтересами, кожна людина ще і знаходиться в різних життєвих умовах. Хтось знаходиться на початку кар'єри і думає про те, як її будувати, хтось збирається одружитися, а хтось хоче освоїти нову предметну область. Те, що важливо для одного, зовсім неважливо для іншого, а завтра все зміниться ще раз.

Завдання всіх членів команди – максимально співпрацювати між собою та одержати позитивний результат від цієї взаємодії. Мотивація може

створити середовище, що сприятиме ефективній колективній роботі для досягнення загальних поставлених цілей або завдань.

Процес мотивації команди можна розглядати як сукупність заохочення трьох складників, які об'єднані спільним сприятливим середовищем (рис.8.6).

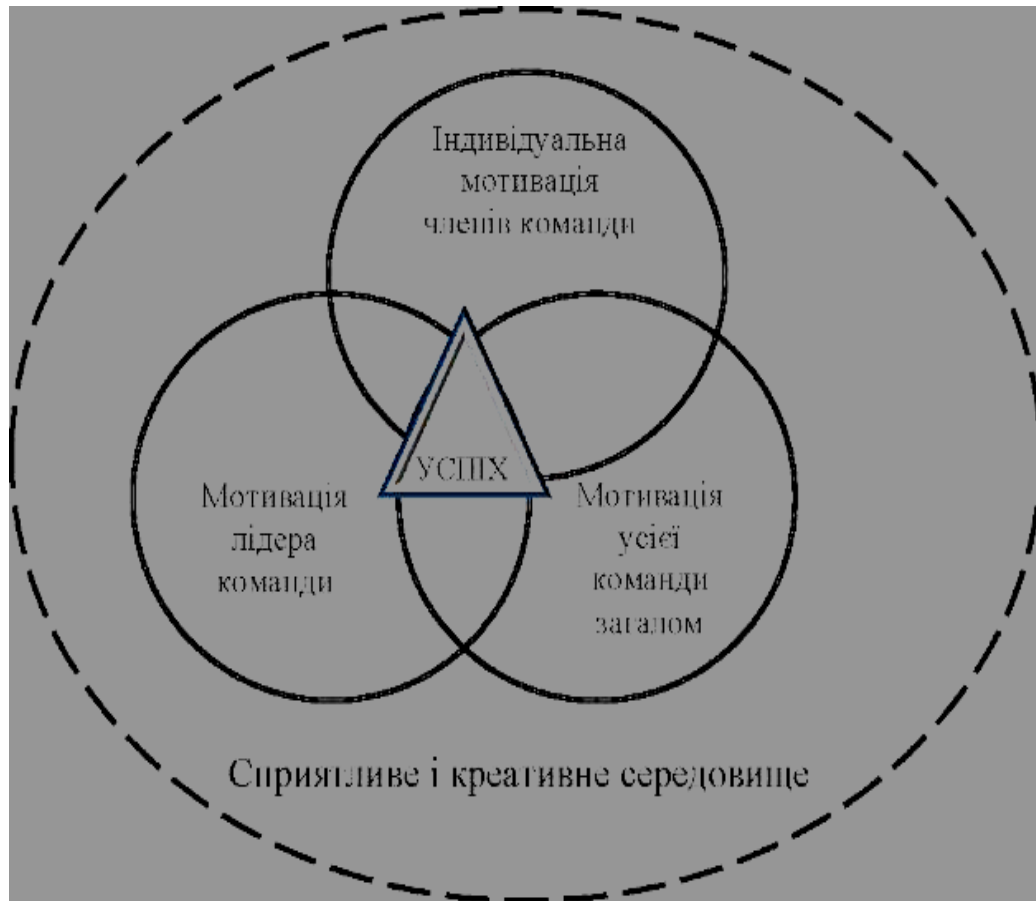


Рисунок 8.6 – Складники мотивації роботи команди

Розглянемо детальніше кожний із складників процесу мотивації в команді.

Індивідуальна мотивація кожного члена команди.

Цей складник мотивації в команді спирається на ієрархію людських потреб А. Маслоу.

Концепція моделі: Маслоу розташував потреби особистості в ієрархічному порядку, від фізіологічних потреб - до потреби в розкритті потенціалу і самоактуалізації.

Ключове припущення в теорії Маслоу: «людина не може відчувати потреби більш високого рівня, поки не задоволені його потреби більш низького рівня». Наприклад, особистість не може бути мотивована потребою в пізнанні або естетичними потребами, якщо при цьому ця особистість три доби не спала або не їла.

Отже, тепер пройдемося по піраміді Маслоу і розглянемо її рівні в застосуванні до управління командою програмістів.

I. Ієрархічний рівень: Фізіологічні, біологічні потреби

Говорячи про мотивацію, багато, в першу чергу, часто думають про зарплату.

1.1. Перша потреба – це доходи та зарплата. Саме зарплату в сучасних умовах варто віднести до розряду «фізіологічних потреб». Під зарплатою в цьому випадку варто **розуміти постійну частину пакета компенсації**, яка ніяк не залежить від результатів.

1.2. Потреба друга – наявність справедливої зарплати – це норма. Для програмістів на початку кар'єри фактор зарплати важливіше, у міру їх професійного зростання і розвитку – його важливість знижується, і інші фактори починають превалювати.

1.3. Потреба третя – наявність справедливого балансу в рівні зарплат в команді. Якщо команда відчуває, що внесок одного з учасників помітно нижче, але рівень компенсації при цьому не відрізняється, це буде демотивувати всю команду.

Отже, доходи — загальна сума доходу платника податку від усіх видів діяльності в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах у вигляді:

- заробітної плати, інших виплат та винагород;
- процентів, дивідендів, роялті та будь-яких інших пасивних (інвестиційних) доходів;
- доходів від надання в оренду (користування) майна;
- доходів від продажу рухомого та нерухомого майна, доходів від цінних паперів, акцій українських емітентів;

- спадщини, подарунків, виграшів, призів;
- доходів від зайняття підприємницькою та незалежною професійною діяльністю тощо.

Вирізняють номінальні доходи, доходи, що залишаються в розпорядженні, та реальні доходи.

Номінальні доходи характеризують рівень грошових доходів і надходжень у натуральній формі до сплати податків і платежів та без урахування інфляційних процесів.

Реальні доходи — це доходи, які залишаються в розпорядженні, скориговані на індекс цін. Вони характеризують кількість споживчих товарів і платних послуг, які можна придбати за нетто-доходи. Після сплати податків і платежів у розпорядженні залишаються *нетто-доходи*.

Для значної частки населення основними в структурі сукупного доходу є **доходи, пов'язані з трудовою діяльністю**. Реалізувати свою здатність до праці (потенціал, компетенції) людина може:

- здійснюючи підприємницьку чи незалежну професійну діяльність (наукова, літературна, артистична, художня, освітня або викладацька діяльність);
- здійснюючи іншу індивідуальну трудову діяльність, зокрема в особистому підсобному господарстві;
- працюючи на умовах трудового договору в статусі найманого працівника (зарплата);
- виконуючи роботу за цивільно-правовим договором (підряду чи про надання послуг) та ін. (це грошова винагорода, яка виплачується після виконання робіт згідно з кошторисом витрат та (або) умовами договору підряду чи договору про надання послуг).

Отже, **компенсаційний пакет** — це сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм

чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

За своїм наповненням компенсаційний пакет може бути базовим (постійним) і розширеним.

Базовий компенсаційний пакет містить виплати та винагороди обов'язкового характеру, наприклад:

- основна заробітна плата: посадовий оклад, тарифна ставка, оклад тощо;
- доплати до основної заробітної плати обов'язкового характеру: за суміщення професій (посад), виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці, роботу в нічний час, надурочний час, у святкові та неробочі дні тощо;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- компенсація втрати частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати;
- оплата щорічних відпусток, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання відпусток;
- оплата простоїв не з вини працівника та інші виплати за невідпрацьований час тощо.

II рівень. Потреба в безпеці, комфорті, сталість умов життя:

2.1. Фізична складова комфорту передбачає задоволення таких потреб:

- сучасні засоби праці, наприклад, два-три монітори, потужні комп'ютери, зручне робоче місце для кожного розробника – сучасна норма в будь-якій компанії.
- комфортні умови праці і відпочинку: зручний офіс, смачна кава, гнучкий графік, і т.д. – стає також базовою нормою, у той же час їх відсутність, знову ж таки, буде демотивувати.

2.2. Соціально-психологічна складова роботи включає такі елементи потреб:

- потреба у відокремленому робочому місці або створенні комфортної зони спільної роботи колег, які не заважають один одному – робота програміста вимагає тиші й зосередженості в переважній своїй більшості
- гнучкий графік роботи, відсутність дрес-коду і тотального контролю.
- спокійна і дружня атмосфера – робота це без стресу, конфліктів, страху.
- гарантія зайнятості – у період спаду, кризи цей фактор мотивує набагато сильніше, якщо цей метод мотивації подавати як загрозу, то він приведе до погіршення морального духу в команді

2.3. Організаційна складова роботи:

- чітке планування завдань, можливість концентрації на завданні, відсутність частих перемикань контексту: робота програміста вимагає часу і зосередженості на плануванні своєї роботи, що вимагає визначення пріоритетів і майбутніх завдання заздалегідь.
- відсутність хаосу, структура і порядок - команда повинна розуміти, хто за що відповідає, як розподілені ролі, що належить робити, кому, коли, які вимоги лежать в основі продукту, чого можна чекати начальства і замовника ...
- помилки – нормальна частина роботи, їх не можна уникнути, але можна вивчати, аналізувати, витягати з них уроки на майбутнє і рухатися далі. Важливо, щоб команда мала право на помилку, на ініціативу, на випробування різних варіантів, які можуть закінчитися успіхом, а можуть і не закінчитися. Єдиний виняток - коли за результатами розбору виявляється, що помилка викликана непрофесійним ставленням до роботи;
- демократичний стиль управління – завдання менеджера або лідера - забезпечити синхронізацію контекстів, загальне розуміння очікувань, вимог, термінів, прийнятих в команді стандартів та забезпечити періодичне особисте спілкування членів команди.

2.4. Економічна складова роботи:

– диференціація зарплати та розширений компенсаційний пакет. Кожен розробник повинен мати можливість обговорити очікування до своєї роботи з компанією, розуміти, як його і коли його зусилля можуть відбитися на його зарплати. Це, знову ж таки, один з тих моментів, наявність яких не мотивує в явному вигляді, але їх відсутність демотивує сильно.

Розширений компенсаційний пакет, крім виплат і винагород обов'язкового характеру, включає виплати й винагороди добровільного (необов'язкового, факультативного) характеру, *наприклад*, премії за результати роботи, компенсації проїзду, лікування та навчання.

III рівень. Потреба в приналежності і повазі

Для більшості людей вкрай важливо відчувати приналежність до чогось більшого, знати, що ти частина команди.

3.1. Зовнішні атрибути, що задовольняють потребу в приналежності:

– важливі символи, корпоративний бренд і корпоративні кольори, атрибутика і сувеніри, форма, різні ритуали, паради, марші, прапори, і так далі. Приблизно ті ж фактори важливі для будь-якої команди

– якісь події, спільні відзначення або заходи всією командою

3.2. Внутрішні атрибути задоволення даної групи потреб:

– наявність спільної мети, яку всі розуміють, поділяють оцінку її важливості.

– створення простору для неформальних комунікацій, в якому є вся команда, і яке належить тільки їй (наприклад, чат в месенджері)

– впровадження всередині команди хороших інженерних практик, прагнення до підвищення стандартів, в порівнянні з тими, які прийняті в компанії. Впровадження кращих підходів, прийнятих в індустрії, спочатку в команді, а потім і в компанії в цілому, дає команді можливість відчути, що вона в чомусь випереджає інших.

– участь команди в плануванні та управлінні, наприклад до обговорення цілей проекту, плану робіт, стандартів і інженерних практик

команди, співбесіду нових співробітників, у них виникає відчуття участі, спільного володіння, впливу на роботу.

– довготривала робота над проектом – створює почуття відповідальності за свій проект (продукт), а також формує бачення, як з «нічого» виникає працююча річ, як люди цим користуються, виникає почуття емоційної приналежності та відповідальності. Продуктові команди, які довго працюють разом над одним проектом, зазвичай більш мотивовані і згуртовані, ніж команди, зібрані на короткий термін.

IV рівень. Потреба у визнанні

Кожного мотивує визнання важливості зробленої ним роботи, її позитивна оцінка. Тому, для задоволення даного рівня потреб можуть використовуватись такі мотиватори:

– демонстрація результатів роботи та періодичні зустрічі

– демонстрація визнання, прояв вищого рівня довіри з боку команди через надання більшої свободи дій або залучення в нові області роботи. *Наприклад*, при накопиченні певного досвіду, досягнення певних результатів, програміст додатково може працювати над архітектурою нових речей або залучатися до роботи над новими областями, можливо, безпосередньо не пов'язаними з розробкою - автоматизація тестування, впровадження кращих інженерних практик, допомога в управлінні релізами, виступи на конференціях, і т.д.

– відзначення за помітний внесок окремих колег грамотами, пам'ятними знаками на спільних неформальних заходах команди.

– впровадження системи винагород за видатний, більш значущий, тривалий внесок в роботу команди, накопичений досвід і експертизу, наприклад за допомогою грейдів (звань, посад, рівнів), а також економічних стимулів у вигляді виплати з прибутку: премії, бонуси, виплати за програмами участі персоналу в прибутку, (дивідендів).

V рівень. Потреба в самоактуалізації.

Програмування вимагає великих інтелектуальних зусиль, але практичний вихід різний. Тому, на таку високу мотивацію впливають кілька факторів:

- це статус, імідж та бренд самої компанії, яка має гучне ім'я в індустрії, і команда асоціює себе з нею.
- наявність дуже великих та провідних замовників (уряди країн, автомобільні і авіаційні концерни, і т.д.)
- наявність дуже масштабних проектів, на кілька країн, як наслідок, завжди складні, цікаві проблеми, шляхи їх вирішення та відповідальності
- професійний рівень підбраної команди і можливість стати її частиною.
- прагнення до самовдосконалення та розвитку кар'єри, цікаво вивчати великий і складний продукт, вирішувати нові для серйозні проблеми в новому оточенні, прагнули професійно відповідати рівню оточуючих команд, проблем, і замовників.

За всієї широти методів, за допомогою яких можна мотивувати працівників, керівник проектної команди повинен сам вибирати, як стимулювати кожного працівника для виконання головного завдання - виживання в жорсткій конкурентній боротьбі.

Мотивація лідера (менеджера) проекту.

Звичайно, усі розглянуті вище методи мотивації членів команди є актуальними і для лідера цієї команди, оскільки він є її частиною і людиною з певними потребами. Оскільки головна мета безпосередньо менеджера проекту (досягнення цілей проекту з урахуванням усіх обмежень і мотивація учасників) здійснює прямий вплив на успіх проекту, то важливо, щоб мотивація менеджера проекту (власне, його керівника) безпосередньо залежала від результатів проекту. Оплата та премії повинні безпосередньо залежати від досягнутих результатів, дотримання термінів і бюджету.

Мотивація усієї команди загалом.

Умови отримання командної винагороди повинні бути залежними від командних зусиль та кінцевого результату. Для цього доцільно створити належний командний дух, який би сприяв виникненню таких стимулюючих факторів, як відчуття надійності у команді, дружність. Тобто члени всього колективу повинні відчувати свободу в можливості висловлювати власну точку зору та відсутність страху самовираження. Цей напрям мотивації підвищить ефективність роботи учасників проекту, сформує приємну атмосферу та підніме дух команди.

Синтезуюча сторона мотивації команди полягає у тому, що, оскільки команда розглядається як сукупність людей, то і мотивувати її доцільно як одну велику структуру.

Мотивації команди за принципом аналізу передбачає розглядати команду як сукупність окремих індивідів, які мають власні мотиви, і заохочувати їх до участі в проекті доцільно через кожного окремо.

У проектній команді не існує чіткої функціональної ієрархії, тому більшість традиційних методів мотивації не є ефективними. Крім того, особливості проектної діяльності накладають відбиток на традиційні чинники мотивації і ускладнюють їхню дію.

Досвід українських ІТ-компаній в мотивації команд – це впровадження ігрових практик – гейміфікація.

Гейміфікація буває різна, все залежить від задач, які бажано вирішити. Можна стимулювати виконання щоденних обов'язків, розвивати soft навички співробітників, а можна просто дарувати приємний настрій та гарну атмосферу.

У основі гейміфікації лежать 4 принципи:

- мотивація,
- заохочення,
- статус
- винагорода.

Ігрові практики:

1. *Листівки вдячності* - простий спосіб подякувати колезі за допомогу, можливість відчувати себе важливою частиною команди та підняти настрій. Зазвичай дякують за допомогу з кодом або із задачею на проєкті, зроблену каву або дружню пораду, за особливі зусилля, досягнення, слухну пораду, менторство, хорошу командну роботу. А потім їх переводять у корпоративну валюту «smarts» та обмінюють на корпоративні сувеніри.

2. *Рейтинги за взаємними оцінками* та заохочення писати звіти, наприклад, команда, кожен член якої станом на п'ятницю здав усі звіти, отримує смачну винагороду — піцу, суші, пироги. Якщо ж хоча б один член команди не написав звіт, уся команда не отримує бонус.

3. *Вдалі комунікації*. Кожного місяця керівники відділів оцінюють роботу, якість надання послуг та інформації один одного. Після цього складається рейтинг, за результатами якого команда, що опинилась на першому місці, отримує бонус — наприклад 5% від суми виплат за роботу. Цей прийом посилює комунікацію та взаємодію між відділами, допомагає виявити та вирішити проблеми.

4. *Внутрішня валюта*. Створення внутрішньої валюти — популярна активність, завдяки якій робітники можуть накопичувати бонуси та обмінювати їх на подарунки. Вони бувають різні: наприклад, за піар у соцмережах, за статтю на зовнішньому ресурсі, за виступ на конференції чи річницю в компанії. Бали можна отримати за виступи на внутрішніх подіях, конференціях, проходження освітніх курсів, допомогу колезі або на річницю роботи у компанії. Також робітники збирають фішки за те, що підвозять колег до роботи або додому. Фішки обмінюють на сертифікати до автозаправок або паркомісце без черги. Це допомагає не тільки швидко діставатись до роботи, а й налагоджувати командну атмосферу та дружні зв'язки.

5. *Внутрішні хакатони*. Основна мета — отримання нових знань та розвиток навичок. Незважаючи на велике проектне навантаження, в компанії кожен має можливість 10% робочого часу приділяти навчанню. Хакатон — це випробування, під час якого можна створити продукт за короткий час, щось

таке, чого ніколи не робив раніше. Крім того, така активність дозволяє відчувати, як це — робити власний продукт з нуля.

6. *Сортування сміття*. За механікою ця активність схожа на внутрішню валюту, але вона не просто сприяє корпоративній культурі, а розвиває цінність. Адміністрація компанії розміщує бокси для сортування на кухні, а також пропонує обмін за активність внутрішню валюту або шоколадні монети за кожен одиницю чистої вторсировини, яку співробітники поміщають у сортувальний бокс. Як відрізнити вторсировину: наприклад, не все те, що з першого погляду зроблено з паперу (ланч бокси чи паперові горнятка), піде у бокс «Папір».

7. *Бейджі*. Ще один вид гейміфікації — збір бейджів або значків за різноманітні активності: автор статей, спікер, учасник інтерв'ю для соцмереж. За кожен активність автор отримує один наприклад значок. Коли робітник взяв участь в усіх трьох видах активностей, він отримує певний статус, наприклад, Dev-Pro Expert. Цей статус свідчить, що людина здобула певний досвід разом з компанією.

8. *Книжкові естафети та навчання*. Менеджерів мотивують читати бізнес-літературу за допомогою гейміфікації, наприклад присвячені книжкам про стартапи та інноваційність у технологіях та менеджменті. Під час проходження естафети учасники збираються на мітинги, на яких обговорюють, як можна імплементувати нові інструменти та бізнес-техніки. Естафети дуже добре впливають на стимул читати книги.

Контрольні запитання

1. Як Ви розумієте термін «мотивація»?
2. Охарактеризуйте чотири основні форми стимулів.
3. Які існують основні теорії розвитку мотивації?
5. Охарактеризуйте ієрархію потреб за А. Маслоу.
6. Поясніть основне завдання всіх членів команди.
7. Що таке компенсаційний пакет?
8. В чому полягає суть мотивації лідера (менеджера) проекту?

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. В49 Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник.— Київ: ДУТ, 2018. — 223 с.
https://dut.edu.ua/uploads/l_1657_31254416.pdf
2. . Інформаційні технології [навчальний посібник]/Кузьмінська О.Г., Литвинова С.Г., Саяпіна Т.П. //-К.: ЦП «Компрінт», 2017.-290 с. Видання друге – перероблене і доповнене
3. Ken Schwaber, Jeff Sutherland The Scrum Guide, 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-ScrumGuide-US.pdf#zoom=100>
4. Т.Б. Гриценко, С.П. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук, Н.В. Чуприк, Л.П. Анохіна. Етика ділового спілкування. В-во: Центр учбової літератури, 2011. – 334 с.
5. 1. Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. Lecture Notes in Business Information Processing: Springer International Publishing. – 2018. – № 314. –314 p.
6. Гулага Я.С. Критерії оцінки якості в проектах, що використовують Agile / Я.С. Гулага, О.В. Мнушка // Комп'ютерні технології і мехатроніка. Збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНАДУ, 2019. – С. 82-85.
7. Мнушка О.В. Аналіз використання хмарних технологій для формування компетенцій під час навчання в галузі інформаційних та комп'ютерних технологій / О.В. Мнушка // Вісник ХНАДУ. – Харків, 2017. – Вип. 76. – С. 123-127.
8. О. В. Мнушка, В. М. Савченко. Формування та керування командою розробників програмного забезпечення. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" , 2020, № 1 (3). – с.99-110.
9. Топ-50 ІТ-компаній України, січень 2019: зростання на 18% за рік і подолання відмітки "6000 спеціалістів". – 2019.