

УДК 658.012.32

**Лаврук О.С.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування  
Подільського державного аграрно-технічного університету***Славина Н.А.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування  
Подільського державного аграрно-технічного університету*

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА

### FEATURES OF THE ORGANIZATION AND ASSESSMENT ACTIVITY OF THE ENTERPRISE MANAGER

#### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено зміст і характер діяльності керівника залежно від рівня ієрархії. Проаналізовано основні складові елементи ефективної діяльності керівника. Визначено необхідність і особливості оцінювання рівня ефективності трудової діяльності керівника. Обґрунтовано основні функції оцінювання рівня ефективності трудової діяльності керівника. Визначено критерії і методи оцінки ефективності трудової діяльності керівника.

**Ключові слова:** керівник, керівництво, компетентність, оцінювання, ефективність, підприємство.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследованы содержание и характер деятельности руководителя в зависимости от уровня иерархии. Проанализированы основные составляющие элементы эффективной деятельности руководителя. Определена необходимость и особенности оценки уровня эффективности трудовой деятельности руководителя. Обоснованы основные функции оценки уровня эффективности трудовой деятельности руководителя. Определены критерии и методы оценки эффективности трудовой деятельности руководителя.

**Ключевые слова:** руководитель, руководство, компетентность, оценивание, эффективность, предприятие.

#### ANNOTATION

The contents and nature of activity of the manager depending on hierarchy level is investigated. The basic making elements of effective activity of the manager are analyzed. Need and features of an assessment of level of efficiency work of the manager is defined. The main functions of an assessment of level of efficiency work of the manager are proved. Criteria and methods of an assessment of efficiency work of the manager are defined.

**Keywords:** manager, leadership, competence, assessment, efficiency, enterprise.

**Постановка проблеми.** Ефективність діяльності сучасного підприємства суттєво визначається рівнем компетентності його керівника, його цілеспрямованістю та стилем роботи. Зменшується роль навичок фізичного маніпулювання предметами і засобами праці. Натомість зростає цінність інтелектуальних, моральних, культурних чинників, набувають пріоритетного значення такі риси керівників, як толерантність, уважність, відповідальність тощо. Тому сучасне суспільство вимагає пошуку й впровадження інноваційних управлінських методів підвищення ефективності виробництва та формування нового типу керівника, який водночас із урахуванням власних потреб відповідав потребам часу і суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та прикладні засади діяльності керівника ґрунтуються на концептуальних положеннях, викладених у працях вітчизняних та іноземних науковців, а саме: І. Ансоффа, К. Арджириса, К. Берга, К. Бланшара, Р. Блейка, М. Виноградського, С. Вітковського, В. Врума, М. Вудкока, В. Герасимчука, Ф. Герцберга, В. Гладунського, Д. Гріна, В. Гріфіна, В. Данюка, Г. Дмитренка, П. Друкера, І. Іванової, Л. Карамушки, А. Кібанова, С. Ковалевського, А. Колота, Р. Колпана, А. Кредісова, Ш. Крікпатріка, О. Кузьміна, Р. Лайкерта, Є. Лока, Д. Марча, Б. Мізюка, Т. Мітчела, Дж. Моутон, Ю. Наврузова, А. Невалова, Б. Паригіна, Й. Петровича, У. Реддіна, О. Слинська, Р. Стогділа, Ф. Тейлора, Т. Токарського, А. Файоля, Ф. Фідлера, Д. Френсіса, Р. Хауса, П. Херсі, Г. Щокіна, В. Яцури та ін. У наукових працях висвітлено погляди авторів на сутність та значення керівництва й лідерства; запропоновано систему оцінювання критеріїв і показників діяльності працівників управління; розглянуто сутність стилів керівництва, їх види, роль та значення; розроблено методичні рекомендації щодо практичного використання стилів керівництва; визначено індивідуальні позиції відносно зазначених проблем.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** За наявності великої кількості теоретичних та прикладних розробок все ж таки спостерігається нестача робіт, які б акцентували увагу на взаємодії керівника з підлеглими, комунікативній поведінці та цілеспрямованості управлінця. Зміна характеру управлінської діяльності, впровадження комп'ютерної техніки та сучасних засобів зв'язку спричинили об'єктивну потребу у формуванні системи керівництва і відповідної системи оцінювання діяльності керівника. Актуальність теми зумовлює необхідність проведеного дослідження для діяльності вітчизняних підприємств.

**Мета статті** полягає у виявленні особливостей організації та оцінювання трудової діяльності керівника підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління є специфічною сферою людської діяльності, яка спрямована на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин. Ефективність її залежить не стільки від особистих рис людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх працівників підприємства задля реалізації цілей підприємства. Управління підприємством – це постійний і системний вплив на діяльність його структур для забезпечення узгодженої роботи й досягнення кінцевого позитивного результату.

У працях О. Кузьміна управління розглядається як цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин, а менеджмент – як цілеспрямована дія на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань [8, с. 7].

Відомо, що у твердженню авторитету керівника сприяють здатність адаптуватися до ситуації управління, надійність, рішучість, наполегливість, впевненість у собі, готовність брати на себе відповідальність, дипломатичність, уміння приймати рішення в ризикових ситуаціях, схильність до інтуїтивного передбачення. Для успішного здійснення управлінських функцій керівник не обов'язково повинен мати всі ці якості водночас. Але певний їх мінімум необхідний.

Сутність особистості керівника у процесі впливу на підлеглих та управління підприємством найповніше розкриваються через його ставлення до співробітників, що особливо помітно під час аналізу їх участі у спільних діях. Поведінка керівника у взаємодії з підлеглими, колегами визначається його функціями, становищем у структурі управлінського процесу, правами та обов'язками щодо інших людей. Критичний підхід до наукових економічних джерел вказує на те, що ефективність системи керівництва значною мірою визначається автономністю, еластичністю, легкою адаптацією до будь-яких організаційних змін в ринкових умовах. Вплив різноманітних чинників на результати функціонування системи керівництва, її розвиток виявляється у вигляді численних зв'язків і стосунків, які виникають у процесі розроблення й прийняття управлінських рішень, формування методів і реалізації функцій менеджменту.

Зважаючи на те, що керівна діяльність вимагає виконання важких та відповідальних функцій, керівники повинні володіти спеціальними знаннями у сфері управління і навичками використання їх в управлінській діяльності, бути стійкими до стресових ситуацій.

Зміст і характер діяльності керівника залежать від того рівня ієрархії, до якого відноситься його посада. Так, керівники вищого рівня управління значну частину свого часу та зусиль витрачають на розробку концепції, стратегії й політики підприємства, його ключових сфер,

а також на роботу з людьми, які працюють в інших організаціях і з якими підтримують контакт. Керівники нижчого рівня співпрацюють в основному зі своїми підлеглими-виконавцями, використовуючи свої професійні знання, навички та досвід роботи. На середньому рівні управління реалізується складна система взаємовідносин з керівниками трьох рівнів та підлеглими.

Керівна діяльність вимагає використання переважно розумового, творчого характеру управлінської праці, в якій постановка цілей, розробка способів і методів їх досягнення складають основний зміст праці керівника. Отже, основними інструментами діяльності керівника є логічне та творче мислення, інтуїція та досвід. Логічне мислення застосовується керівником при розв'язанні задач, що зводяться до єдиного правильного результату через операції аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення. Творче мислення застосовується в умовах невідомості та недостатності інформації, що вимагає застосування різноманітних методів та творчого підходу у розв'язанні завдань. Чим багатший досвід управлінської діяльності, тим ефективніша інтуїція у керівника, яка зумовлена вже набутими знаннями, вміннями та навичками у його діяльності.

Розуміння керівної діяльності як мистецтва управління базується на тому, що організації є складними соціально-технічними системами, на функціонування яких впливають різноманітні фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Люди є основним фактором, урахування якого потрібно не лише для використання наукового підходу, але й мистецтва його застосування в конкретних ситуаціях. Оскільки кожна людина має свою специфічну систему цінностей, особливий характер та мотивацію до праці, то керівник повинен постійно взаємодіяти з людьми і створювати умови для найповнішого розкриття потенціалу працівників.

Діяльність керівника як складова системи керівництва будується у тісному взаємозв'язку із функціонуванням підприємства, центральною фігурою якого є особистість керівника. У той час як індивідуальність керівника формується зазвичай природою, то особистість є явищем соціальним, що формується у процесі діяльності, під час спілкування та взаємодії з підлеглими.

Зважаючи на це, керівна діяльність містить три блоки:

1. організаційні форми, розподіл обов'язків у постановці задач, створення інформаційних структур;
2. робота з окремими людьми і групами;
3. використання влади та прийняття рішень.

Керівник, як і кожна людина, передусім орієнтується на тих людей, які йому емоційно й психологічно близькі. Він шукає однодумців, на яких можна покласти у найвідповідальнішій справі.

Я. Подоляк визначає такі напрями діяльності керівника [10, с. 125]:

- формування колективної думки;
- управління колективними настроями;
- запобігання і подолання конфліктів;
- управління колективною дисципліною;
- оцінка психологічної сумісності та групової згуртованості;
- оцінка стилю міжособистісного спілкування;
- оцінка ступеню адаптації особистості до колективу.

У процесі здійснення управлінського впливу керівник стикається з неординарними ситуаціями, викликаними особливостями людських стосунків, тому вміння управляти конфліктами, переїмами набуває важливого значення для нього. У конфлікті кожен опонент нав'язує свою точку зору, власні цілі, думки, заважає, перешкоджає іншому суб'єкту чинити так само. Сучасний менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їх позитивне значення та вимагає вмілого керівництва ними.

Вимоги до професійної компетентності керівника можна поділити на дві групи. Першу складають знання і вміння виконувати професійну роботу у сфері управління, а друга пов'язана з навичками працювати з людьми та мотивувати їх до діяльності для досягнення цілей організації.

У науковій літературі є ряд досліджень, де зазначається можливість встановлення відмінності між ефективним та неефективним керівником. Керівник з високою ефективністю діяльності концентрується на виконанні типово управлінських функцій: планування, організація, контроль. Для нього характерна відсутність тотального контролю підлеглих, хоч разом з тим такий керівник успішно реалізує поставлені завдання, задовольняє потреби підлеглих.

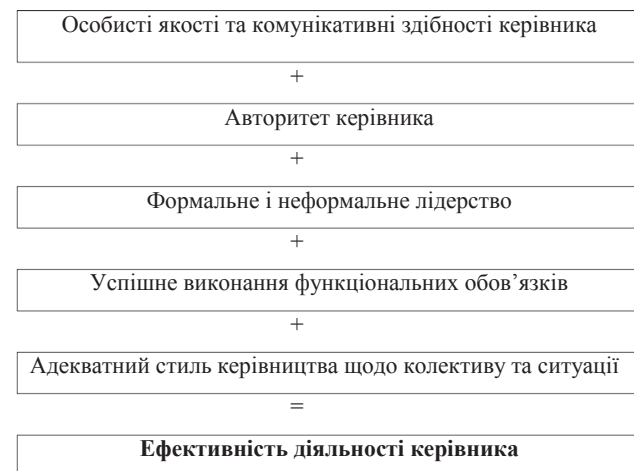
П. Друкер зазначає, що ефективність керівництва пов'язана з умінням раціонально використовувати час, розглядати його як основну цінність керівника, а також ставити високі вимоги до себе та до задоволення потреб клієнтів, використовувати надані можливості, концентрувати увагу виключно на найважливіших завданнях й уникати діяльності, пов'язаної з другорядними справами [5, с. 64].

Основним у діяльності керівника будь-якого рівня управління є співпраця з людьми, не тільки безпосередньо підлеглими йому, але й з усіма, хто прямо чи опосередковано пов'язаний з функціонуванням об'єкту, що управляється, як усередині, так і ззовні. Незалежно від того, яку роль виконує керівник в управлінській діяльності, статус його буде визначатись тим, наскільки позитивно його сприймають та визнають підлеглі. Незалежно також від ролі керівник може займати різні дієві позиції, які розкривають його реальні настанови та спрямованість у діловій сфері. З огляду на це більшу увагу слід приділяти процесу взаємодії керівника та підлеглого, а також визначати фактори, що впливають на нього. Тому нами

виділено основні складові елементи ефективної діяльності керівника (рис. 1).

Ураховуючи це, зауважимо, що керівник повинен вміти управляти собою, адекватно застосовувати свої знання, уміння та навички, розуміти свої сильні сторони та постійно їх удосконалювати, а також уміти постійно рухатися вперед, не боячись провалів. Тому ефективне керівництво може зробити колектив прихильником змін, запровадити в підприємстві нову стратегію і нову культуру, мобілізувати та сконцентрувати всю енергію й ресурси для досягнення мети.

Оцінювання рівня ефективності трудової діяльності керівника є елементом системи керівництва та розглядається як усебічне дослідження його особистості, аналіз змісту праці управлінця, що комплексно відображає кінцеві результати використання робочої сили і засобів виробництва за певний проміжок часу та ступінь докладених при цьому інтелектуальних зусиль.



**Рис. 1.** Складові ефективної діяльності керівника

*Джерело: особиста розробка*

Не слід ототожнювати оцінювання рівня ефективності трудової діяльності з оцінкою лише витрат праці, оскільки оцінювання рівня ефективності трудової діяльності керівника – це цілеспрямоване порівняння певних характеристик управлінської діяльності за відповідними параметрами, вимогами та етапами. Процес визначення рівня ефективності трудової діяльності вбачає передусім зазначення критеріїв формування відповідної системи показників.

Основні функції оцінювання рівня ефективності трудової діяльності керівника:

а) стимулююча – виявляється у формуванні регуляторів, здатних ефективно впливати на трудову діяльність керівника, породжуючи в ньому переживання успіху чи невдачі та вдосконалюючи його поведінку;

б) коригуюча – зводиться до коригування керівником своєї поведінки та визначення пріоритетів і основних напрямків та способів майбутньої діяльності на основі самооцінки, внутрішньої та зовнішньої оцінки трудової діяльності;

в) контролююча – полягає в нагляді та контролі виконання і дотримання певних норм та правил керівної діяльності.

Існує велика кількість різноманітних критеріїв оцінки ефективності трудової діяльності керівника, у ній виділяють: авторитет керівника, стиль роботи, темп просування по службових сходах, конкретні досягнення, згуртування колективу навколо поставлених цілей, самооцінку тощо.

Е. Дорошенко пропонує проводити оцінку ділових та особистих рис працівників за п'ятьма напрямками [4, с. 59]: трудові якості; компетентність; особисті якості; організаторські здібності; психологічна сумісність.

Г. Дмитренко побудував комплексну кваліметричну модель оцінки спеціалістів та керівників при їх атестації. Вчений поєднав оцінку особистих рис працівників з оцінкою здібностей працівника до керівництва [3, с. 147].

А. Колот пропонує такі критерії комплексної оцінки керівників: оцінка ділових якостей керівників, оцінка складності функцій керівників та оцінка результатів праці керівників [7, с. 319]. Для оцінки за балами ділових якостей керівників технологічних служб пропонуються такі ознаки: компетентність, здатність організувати працю підлеглих, творча ініціатива щодо впровадження нової техніки, удосконалення технології, поліпшення організації праці, здатність виховувати ділові якості в підлеглих, здатність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення, уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому, зібраність, особиста дисципліна, пунктуальність, здатність підтримувати контакти з іншими працівниками.

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників відібрано такі ознаки: характер робіт, що визначають зміст праці, різноманітність та комплексність робіт, самостійність виконання робіт, масштаб і складність керівництва, відповідальність. У процесі оцінки результатів праці керівників ураховується специфіка роботи лінійних керівників основного й допоміжного виробництва (містить у собі показники, що характеризують кількість і якість виконаних робіт, ритмічність роботи у підпорядкованих їм підрозділах), а також керівників функціональних підрозділів (оцінюються на основі конкретних показників, які всебічно відображають специфіку діяльності кожного підрозділу).

Більшість дослідників умовно розрізняють три групи методів оцінки трудової діяльності керівника [2; 7; 9]:

1. Кількісні – це всі методи з числовою оцінкою рівня якостей керівника. Серед них найбільш ефективними і простими є метод коефіцієнтів та бальний метод.

2. Якісні – це методи за усними та письмовими характеристиками, біографічними даними, еталоном, а також за оцінкою керів-

ника на основі обговорення. Ці оцінки відповідають певному набору якостей керівника.

3. Комбіновані – це методи, які поєднують у собі кількісні та якісні методи, вони широко використовуються і є різноманітними.

Можливі такі види оцінки ефективності трудової діяльності керівника: самооцінка, внутрішня та зовнішня оцінка його трудової діяльності.

Самооцінка трудової діяльності здійснюється самими управлінцями та базується на власному уявленні про цілі трудової діяльності, допустимі та заборонені способи їх досягнення, на певних моральних цінностях.

Внутрішня оцінка трудової діяльності керівника базується на основі оцінки його діяльності трудовим колективом: робітниками, службовцями, спеціалістами та керівниками.

Зовнішня оцінка трудової діяльності керівника – це оцінка його діяльності безпосередніми споживачами продукції, конкурентами, органами центральної та місцевої влади, акціонерами, інвесторами тощо.

Зважаючи на це, загальний порядок проведення оцінювання рівня ефективності трудової діяльності керівника містить:

1. Формулювання мети оцінювання.
2. Проектування процедури опитування керівника.
3. Визначення та формування групи експертів.
4. Встановлення переліку оцінюваних критеріїв.
5. Проведення опитування.
6. Аналіз та обробку інформації.
7. Побудову графіка на основі оцінюваних показників.
8. Визначення рівня ефективності трудової діяльності керівника.
9. Підведення підсумків та формулювання висновків.

На основі досліджень було виявлено чотири основні критерії оцінювання ефективності трудової діяльності керівника:

1. Оцінка індивідуальних здібностей та якостей керівника.
2. Оцінка авторитету керівника.
3. Оцінка співпраці керівника з колективом.
4. Оцінка виконання роботи керівника.

Оцінка індивідуальних здібностей та якостей керівника містить його професійно-кваліфікаційний рівень, особисті, ділові та соціальні якості. Ці якості розглядаються як чинники, які визначають успіх управлінської діяльності або характеристики найкращого керівництва. Для керівника важливі: практичність – уміння застосувати та закріпити певні знання, навички на практиці; наполегливість – уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність тривалий час скерувувати і контролювати поведінку відповідно до визначеної мети; передбачливість – уміння робити правильний висновок про напрямок розвитку чого-небудь, можливість якоїсь події тощо на основі вивчення фактів, даних; дис-

циплінованість – уміння дотримувати твердо встановлений порядок, який є обов'язковим для всіх членів колективу; рішучість – уміння швидко прийняти та втілити у життя обґрунтовані та тверді рішення; ініціативність – уміння працювати творчо, діяти за власним почином; турбота про працівників – здатність увічливо, переконливо та спокійно висловлювати власні думки, консультувати та підтримувати підлеглих; сумлінність – усвідомлення й почуття моральної відповідальності за свою поведінку, свої вчинки перед самим собою, колективом; комунікабельність – схильність до встановлення контактів, зв'язків; справедливість – правильне, об'єктивне, неупереджене ставлення до працівників, вирішення будь-якого завдання; скромність – здатність не хизуватися своїми заслугами; почуття гумору – уміння подати щось у комічному вигляді, доброзичливо-глузливе ставлення до чого-небудь, спрямоване на викриття недоліків; толерантність – уміння виявляти терпимість, поблажливості до чийось думок, поглядів тощо; логічність – властивість розуму, що характеризує процес мислення і визначається співвідношенням аналізу-синтезу, чіткою спрямованістю мислення, його послідовністю, відповідністю поставленому питанню, правильним зіставленням загальних і окремих проблем; інтуїція – характеризує, засноване на попередньому досвіді, чуття людини (проникувальність), що дозволяє безпосередньо осягти істину без логічного обґрунтування.

Ставлення до керівника залежить від того, які почуття він викликає в інших, яка думка про нього формується. Формальний авторитет зумовлений набором власних повноважень і прав, які дає керівнику займане місце; моральний авторитет залежить від моральних якостей керівника; функціональний авторитет визначається компетентністю керівника, його діловими якостями та ставленням до професійної діяльності.

Оцінка співпраці керівника з колективом знаходить свій вияв у самостійності, вільній ініціативі всіх співробітників, в їхній загальній спрямованості на досягнення максимальної кінцевої ефективної діяльності організації.

Сукупність показників, що входять до критерію оцінки виконання роботи, зумовлюють здатність керівника ефективно використовувати всі види ресурсів, реалізовувати виробничі відносини та, як наслідок, досягати максимальних результатів.

Оцінюється ефективність трудової діяльності керівника за допомогою самооцінки, внутрішньої та зовнішньої оцінки. Самооцінка здійснюється самим керівником і базується на власному уявленні про цілі трудової діяльності, допустимі та заборонені способи їх досягнення, на певних моральних цінностях. Внутрішня оцінка ефективності трудової діяльності керівника базується на основі оцінки його діяльності трудовим колективом: робітниками, службовцями, спеціалістами, керівниками різних рів-

нів управління. Вона здійснюється експертами. Зовнішня оцінка здійснюється споживачами продукції, конкурентами, органами центральної та місцевої влади, акціонерами, інвесторами тощо.

Комплексне використання самооцінки, зовнішньої та внутрішньої оцінки дозволяє отримати інформацію про об'єктивність самооцінки керівника, що є важливим для відбору кандидатів на керівні посади. Проте, оцінюючи рівень ефективності трудової діяльності керівника, треба зважати на те, що він не є сталою величиною й постійно змінюється. Працездатність та індивідуальні здібності керівника, що накопичуються у процесі трудової діяльності, зростають у міру розвитку й удосконалення його знань, умінь і навичок та можуть знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я управлінця тощо.

Ефективність роботи керівників залежить від різноманітних чинників, зокрема й від дотримання ними певних вимог. Впливають на якісні й кількісні показники діяльності керівників і певні обмеження та альтернативи.

Саме оцінка трудової діяльності керівника дасть можливість об'єктивно оцінити якісну сторону його керівної діяльності, знайти індивідуальний підхід щодо вдосконалення того чи іншого показника, покращання стилю керівництва та методів менеджменту.

**Висновки.** Лише за умов належної підготовки керівників, які здатні ефективно здійснювати управління підприємством, організовувати діяльність своїх підлеглих та реагувати на перебіг подій у разі виявлення негативних тенденцій, можна говорити про практичне розв'язання завдань сучасного підприємства. При цьому оцінювання рівня ефективності трудової діяльності керівника дозволить аналізувати, корегувати керівну діяльність та визначати ступінь відповідності того чи іншого керівника займаній посаді.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 504 с.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
3. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: [навч. посіб.] / Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1998. – 188 с.
4. Дорошенко Е.А. Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств персонала: методические рекомендации по аттестации руководителей и специалистов / Е.А. Дорошенко. – К.: МАУП, 1996. – 172 с.
5. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: [учеб. пособ.] / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 398 с.
6. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропівного. – К.: КНЕУ, 2001. – 457 с.

7. Колот А.М. Мотивація персоналу: [підручник] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
8. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
9. Невалов А.Г. До питання комплексної оцінки трудової діяльності персоналу промислових підприємств при будівництві нової управлінської інфраструктури / А.Г. Невалов // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Львівська політехніка, 2001. – № 417. – С. 278–282.
10. Подоляк Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления / Я.В. Подоляк. – М.: Воениздат, 1995. – 351 с.