

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСОВ: ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

Р.Ф. ДУРИЦЫНА (ДАУП «АМУРНЕТ»)

1. ВВЕДЕНИЕ

Экономическая деятельность предприятий в России, находящаяся в ситуации одновременного «**умирания**» старой системы и «**рождения**» новой, определяется как состояние работы в переходной кризисной экономике. Содержанием **переходной экономики** является преобразование системы социально-экономических отношений в стране. Период времени, в течение которого будет существовать переходная экономика, может быть достаточно продолжительным: все зависит от поэтапных преобразований экономического и социального характера в конкретных организациях, а также их внутреннего состояния и внешнего окружения [1].

Кризисное состояние многих организаций в условиях рынка естественно: не все оказываются способными выдержать рыночную конкуренцию. Основная причина рыночной несостоятельности и кризиса – грубейшие просчеты руководителей всех уровней, стремление многих обогатить себя, свою семью, приближенных и чиновников за счет трудовых коллективов. Следует отметить и низкий уровень менеджмента в организациях. До настоящего времени как в стране, так и на предприятиях используются методы управления, хорошо отлаженные бывшей системой, что приводит в конечном итоге к кризисам.

Кризис означает, что организационная инерция к изменениям на предприятии не позволяет компании быстро и решительно изменить стратегию организации для внедрения инноваций. В интересах выживания, гибкого реагирования по удовлетворению потребительского спроса, повышения устойчивости и адаптационной способности в обеспечении высокого качества продукции и услуг в динамично меняющихся рыночных условиях организации и предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения. Реорганизация предприятий не проводится в один момент, внезапно, а требует глубокой и всесторонней предварительной работы специалистов разного профиля на основе обоснованных мероприятий. В этот период организациям нужны менеджеры – руководители, менеджеры – организаторы и менеджеры исполнители высокого уровня.

В зависимости от конкретных обстоятельств изменения могут быть: **локальными** (частичными), касающимися отдельных служб и подразделений; **системными** (радикальными), когда условия рыночной обстановки и развитие конкуренции требуют глубокой и многосторонней реорганизации предприятия. Реформирование предприятий и организаций, оказавшихся в новых для них условиях хозяйствования, необходимо осуществлять с четкой и объективной оценкой экономической среды, в которой они функционируют и должны развиваться. В этом случае, применение инновационных проектных технологий в управлении организацией является актуальным.

2. КРИЗИСЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Понятие кризис имеет много трактовок. Слово кризис происходит от греческого (krisis) - крутой перелом, тяжелое переходное состояние, острое затруднение, тяжелое положение [3]. Понятие кризис в 17 – 18 столетиях стало применяться в отношении процессов, происходящих в обществе. Лишь в 19 веке значение кризиса перешло в экономику. «Классическое» экономическое понятие кризиса, сформулированное в то время, означает нежелательную и драматическую фазу в капиталистической экономической среде, характеризующийся колебаниями и негативными явлениями, помехами. О экономическом кризисе по определению Мечлана (Machlup, 1934, S. 1) речь идет в том случае, если «возникает не желаемое состояние экономических отношений, переносимое критическое положение больших слоев населения и производящих отраслей экономики». Сомбарта (Sombart, 1904, S. 1) определяет экономический кризис как «экономическое негативное явление, при котором массово возникает опасность для экономической жизни, действительности» [2].

По-китайски «кризис» пишется двумя иероглифами, означающими «опасность» и «возможность». Наверное, неспроста мудрые китайцы объединили их в одно понятие, которое, внушая страх, одновременно как бы дает надежду на выход из тупика [3]. Эти дословные определения полностью характеризуют наличие следующих кризисов в России:

- финансового – практически отсутствуют как внутренние, так и внешние инвестиции, сохраняется дефицит бюджета всех уровней, а особенно местного самоуправления. Нет бюджета развития у предприятий и организаций.
- политического – пока нет ответа на вопрос: «Какое общество мы строим?».
- экономического – на сегодня нет экономической Программы развития страны хотя бы на ближайшие 4 года.
- социального – безработица, социальная напряженность, низкая и оплачиваемая не в срок заработная плата, особенно бюджетников; низкая пенсия, а цены и тарифы растут.
- управления – отсутствуют государственные стандарты в подходах к управлению в рыночной экономике. Это позволяет одни и те же понятия каждому исследователю менеджмента и управления трактовать по-своему, что крайне запутало управленцев.

В микро экономике используется понятие «**кризис предприятия**». В широком смысле это означает незапланированные процессы, которые ставят под угрозу само существование предприятия, переломные моменты в последовательности событий и действий при функционировании предприятия. Типичным для выхода из кризиса на предприятии считаются два варианта: ликвидация предприятия или преодоление кризиса и выход на инновационные технологии развития. Продолжительность между началом кризиса и его завершением бывает разной длительности: с большими сроками, где происходят слабо ускоряющиеся кризисные процессы; высоко интенсивные, с короткими сроками развития. При этом в редких случаях кризис появляется неожиданно, то есть без какого-либо предупреждения для специалистов предприятия.

Настоятельная необходимость решительного изменения стратегии организации возникает при приближении или наступлении кризисной ситуации. К **основным симптомам** кризиса относят отсутствие бюджета развития, снижение прибыльности, сокращение доли рынка и потерю предприятием ликвидности. Проблемы кризисного состояния экономики организацией характеризуются:

- отсутствием удовлетворительного даже текущего финансового обеспечения, не говоря о бюджете развития или роста;
- наличием налога на заработную плату, который сдерживает рост производительности труда и заработной платы. При этом налоговая система такова, что примерно 85 % налогов собирается с предприятий, а 15 % - с физических лиц. В рыночной экономике должно быть наоборот;
- управление организациями в рыночной среде строится не на системном подходе, а по методу «проб и ошибок», что приносит большие издержки и потери;
- отсутствием профессиональных менеджеров по управлению предприятием в условиях кризиса;
- при кризисе господствует нехватка времени и рациональных решений.

Наиболее полное представление **признаков кризиса** дает нам Винер и Каан. С помощью 12 признаков им удалось наиболее полно описать понятие кризиса [2]:

«Кризисы»: - это часто переломный пункт в развивающейся смене событий и действий;

- они часто образуют ситуацию, при которой огромное значение играет неотложность / срочность действий;
- они угрожают целям и ценностям;
- их последствия носят тяжелый характер для будущего, задействованных в нем участников;
- они состоят из событий, которые создают новые условия для достижения успеха;
- они приносят неопределенность в оценку ситуации и в разработку необходимых альтернатив для преодоления кризиса;
- они снижают контроль над событиями и их влиянием;
- они снижают время на реакцию до минимума, вызывает стресс и страх у участников;
- имеющаяся в распоряжении у участников информация, как правило, недостаточна;
- они вызывают нехватку имеющегося в распоряжении у участников времени;
- меняют отношения между участниками;
- повышают напряжение, особенно при наличии политических кризисов, которые затрагивают нации».

В публикациях и литературных источниках по экономике и управлению предприятием виды кризисов излагаются по разному и учитывают различные критерии.

Предлагается следующая **классификация кризисов** на предприятии или в организации с учетом многообразия форм проявления кризисов и их классификаций в источниках [2, 3, 4] по различным критериям:

1. Срокам развития:

- продолжительный кризис, с большим промежутком времени и медленным развитием;
- краткосрочный, быстрый, с минимальным промежутком времени.

2. Направлениям деятельности организации:

- локальный, по одному или нескольким направлениям деятельности, например, кризис управления (менеджмента), то есть отсутствие высокопрофессиональных менеджеров, способных модернизировать управление предприятием;
 - системный, по всей системе деятельности предприятия.
- 3. Стратегии развития предприятия:**
- кризис роста, то есть отсутствие нововведений не позволяет увеличивать производительность труда и производства продукции;
 - застоя (стагнации), не способность предприятия к модернизации, то есть обновлению;
 - упадка, неэффективное использование оборотных средств приводит к снижению показателя ликвидности.
- 4. Причинам появления и развития кризиса:**
- экзогенные, зависящие от внешних процессов, происходящих вне организации, но влияющих на ее деятельность (социальных, экономических, технологических и политических);
 - эндогенные, процессы происходящие внутри организации. Например, когда фирма стремится к максимальному успеху и не учитывает, что предельные состояния – нежизнеспособны. В реальном мире жизнеспособен только синтез противоположных интересов и тенденций в допустимых пределах. Успехом можно считать соотношение прибылей и убытков приблизительно как 2 : 1.
- 5. Стадиям жизненного цикла организации (ЖЦО) или предприятия (ЖЦП):**
- кризис создания, когда отсутствует удовлетворительное текущее финансовое обеспечение и не планируется бюджет развития;
 - кризис роста, возникает при снижении прибыльности;
 - сокращение доли рынка приводит к кризису на стадии зрелости, стабильной деятельности предприятия;
 - на стадии старения основная причина кризиса – потеря ликвидности.
- 6. Агрегированному состоянию кризисов:**
- потенциальный (возможный), может быть на стадии создания организации;
 - латентный (скрытый), такой кризис можно не заметить на стадии роста организации, когда продукция предприятия пользуется спросом, и фирма имеет максимальную прибыль. Но при этом нарастает сопротивление окружающей среды, появляется множество конкурентов;
 - острый, преодолимый кризис, характерен для стадии зрелости (стабилизации) в деятельности организации, когда фирма стремится к инновациям;
 - острый, непреодолимый кризис может развиваться на стадии старения фирмы, неспособной к модернизации, то есть к радикальным изменениям.
- 7. Целям предприятия:**
- кризис стратегий – угроза потенциала роста и развития предприятия или его потеря;
 - достижение результатов – угроза целям, эффективным результатам деятельности или потеря их;
 - кризис ликвидности – опасность потери ликвидности, а отсюда возникновение дефицита бюджета;
 - банкротство – неликвидность, дефицит бюджета предприятия и невозможность выхода из кризиса.

На рисунке 1. показаны стадии развития кризисного процесса и виды кризисов на каждой стадии ЖЦО, их основные причины появления, а также основные цели организации для локализации кризисных явлений. На **стадии создания** предприятия или организации, как видно из схемы, может сформироваться потенциальный кризис. Главная причина его появления – отсутствие бюджета развития предприятия. При этом требование по преодолению кризиса (Ка) незначительны, потенциал преодоления (Кр) достаточные, а деструктивные возможности (IW) минимальные. Поэтому изменение стратегии развития предприятия приводит к сохранению деятельности организации и дальнейшему росту.

Стадия роста организации характеризуется латентным (скрытым) кризисом. Здесь интенсивность реальных деструктивных воздействий (IW) не значительна. Однако требования по преодолению кризиса (Ка) возрастает в 2 – 3 раза, а потенциал преодоления кризиса (Кр) практически не изменяется. Основная причина развития кризиса – снижение прибыльности. Поэтому в процессе роста и развития организации необходим постоянный мониторинг по достижению результатов. На стадии роста производства и продаж прибыль предприятия возрастает до максимальной, но появляется большое количество конкурентов. Поэтому при стабильной прибыли или небольшом ее снижении требуется применение новых методов по достижению результатов. В этом случае, когда имеются оборотные средства, достаточная прибыльность для локализации кризиса рекомендуется разработка и реализация инвестиционных проектов по новым стратегиям развития организации.

Если менеджмент организации не заметил латентный кризис и не включил механизмы его преодоления, то на **стадии зрелости**, т.е. стабильной деятельности организации может развиваться острый, но преодолимый кризис. Основные причины развития острого кризиса – потеря доли на рынке и резкое снижение прибыли. При этом в несколько раз возрастают реальные деструктивные воздействия (IW) и требования

по преодолению кризиса (Ка). Однако потенциал преодоления кризиса (Кр) увеличивается незначительно. Главной целью становится обеспечение ликвидности предприятия. На этой стадии необходима разработка и реализация инновационных проектов. Нововведения будут способствовать положительным изменениям в организации и преодолению острого кризиса.

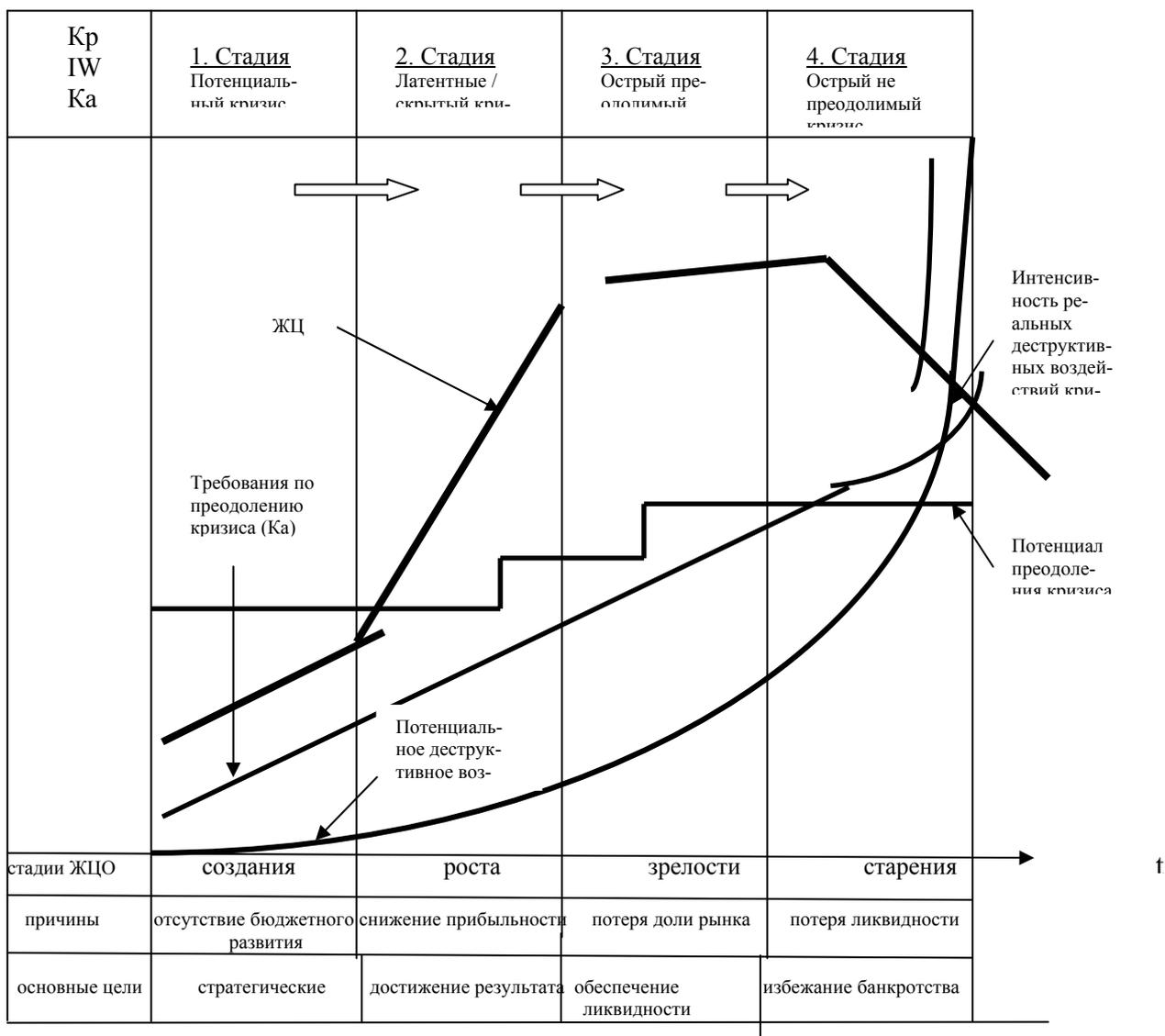


РИС. 1. СТАДИИ КРИЗИСНОГО ПРОЦЕССА (QUELLE: KRYSTEK, 1980, S. 61) ПО СТАДИЯМ ЖЦО

На **стадии старения** при потере ликвидности появляется дефицит бюджета. В организации развивается острый непреодолимый кризис. Интенсивность реальных деструктивных воздействий (IW) и требования по преодолению кризиса (Ka) возрастают до максимальных. Напротив, потенциал для преодоления кризиса (Кр) фактически исчерпан. Целью организации становится избежание банкротства. Это возможно только при реорганизации, структурного изменения и модернизации предприятия в целом.

В России кризисы воспринимаются как нечто совершенно неожиданное, поэтому к ним оказываются всегда не готовыми, как и к зиме. Как выявлено, в рыночной экономике кризисы отдельных предприятий и организаций – каждодневное дело. Кризис предприятия представляет собой ограниченный во времени процесс. Он может быть управляемым или удерживаемым в определенных границах. Поэтому к кризисным явлениям следует относиться как к обычному естественному явлению, заранее и тщательно к ним готовиться. Тогда ущерб будет гораздо меньше, а выход их кризиса более эффективным, особенно при применении прогрессивных проектных технологий.

3. ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Неудивительно, что далеко не всем компаниям и фирмам удается преодолеть возникшие кризисные проблемы. Особенно трудно приходится лидеру рынка, экстенсивные финансовые активы которого подлежат списанию, навыки и сети каналов распределения утрачивают ценность, а культура и система управления – эффективность. Наипервейшая задача руководства оказавшейся в кризисе компании – **консолидация**, включающая в себя меры по возвращению фирмы к производственной деятельности. Необходимо проанализировать сложившуюся ситуацию и разработать долгосрочную стратегию компании, заключающуюся в ее трансформации [3, 4].

Процесс выведения компании из кризиса осуществляется с учетом **долгосрочной** и **краткосрочной** ориентации. Тем не менее, руководство фирмы не всегда осознает разницу между долгосрочной и краткосрочной перспективами, стремясь, прежде всего, к краткосрочной, так как краткосрочное повышение прибыли не представляет особых проблем. Ориентация фирмы на краткосрочную прибыль означает повышение цены товара, сокращение инвестиций и всех второстепенных видов деятельности, кроме тех, которые приносят текущие доходы. К сожалению, в долгосрочном плане данная политика фирмы и ее руководства подрывает конкурентоспособность компании. С другой стороны, ориентация исключительно на рынок при неудовлетворительных показателях прибыли также повышает уязвимость компании.

В условиях экономического спада особое значение приобретает **антикризисное управление** предприятием, основанное на: анализе происходящих проблем; выявлении возникающих проблем и ранжирования их приоритетности; определении и формировании подходов к решению. Никто и никогда не застрахован от кризиса. Ситуация кризиса, как правило, возникает внезапно. Кризис не выбирает и его не выбирают. В критической ситуации необходимо действовать оперативно с применением методов менеджмента, выходящих за рамки обычных и общепринятых. Имеются специфические методы, которые используются только в критических ситуациях, другие являются обычными, но используются в новом качестве, способствуя более эффективному решению кризисных проблем.

К стоящим перед предприятием проблемам в условиях кризиса можно отнести следующее [3]: непосредственное выживание; поиск партнеров; формирование эффективного производства; обеспечение социальной вовлеченности служащих в производственные процессы; формирование творческого характера труда; получение полезных синергетических эффектов; полнота реализации миссии. Все эти задачи можно решить с наименьшими затратами при внедрении в управление предприятием проектного подхода. Разработка и реализация проектов по различным стратегическим направлениям деятельности по вышеперечисленным проблемам позволит преодолеть кризисную ситуацию, в которой оказалась фирма или компания.

Понятие «**проект**» в нашей стране долгое время использовалось только инженерами и техническими специалистами. Это связывалось с представлением о технической, конструкторской и сметной документации, необходимой для создания машин, оборудования, зданий, сооружений и др. технической продукции. Современное понятие «**проект**» и «**управление проектом**» используется не только инженерами, но и экономистами, финансистами, политиками, учеными, предпринимателями, социальными работниками, преподавателями и тем более руководителями организаций любой формы собственности для осуществления идей, нововведений, достижения установленных целей и получения эффективных результатов при «прозрачности» расходования всех ресурсов в процессе развития своей деятельности.

Применение проектных технологий характерно и для развития внешнеэкономических связей, в которых используются все современные проекты экономического сотрудничества: создание современных торговых домов; реализация инвестиционных проектов с иностранными партнерами; проекты внедрения передовых зарубежных технологий на предприятиях и организациях, совместные семинары, конференции, форумы и т.д.

Проведенные исследования по осуществлению проектов выявили, что основы теории управления, теории развития организаций и теории управления проектами во взаимосвязи представляют собой методологические основы проектного подхода управления функционированием и развитием организаций любой формы собственности, отраслей и сфер деятельности в условиях кризиса (Рис. 2).

В процессе развития организации важно знать не нынешнее ее состояние (оно может быть очень хорошим), а тенденцию будущего развития. В этом смысле как указано выше (п. 5, 6, 7, предложенной классификации кризисов), на каждой стадии развития организации во времени, соответственно развиваются определенные по стадиям, состоянию и целям предприятия, кризисы (Рис. 1). Признаком приближения кризиса можно считать, например, достижение фирмой максимального успеха. Это соответствует стадии роста ЖЦО, появлению латентного (скрытого) кризиса и целям достижения максимальных результатов. Однако в этот момент происходит инверсия тенденции развития на противоположную. Локализация кри-

зисов на стадиях ЖЦО возможна на основе проектных технологий. Разработка инновационных, инвестиционных проектов и их реализация на пр

Область деятельности:
система контроля
управление временем
в проекте по развитию
маркетинга

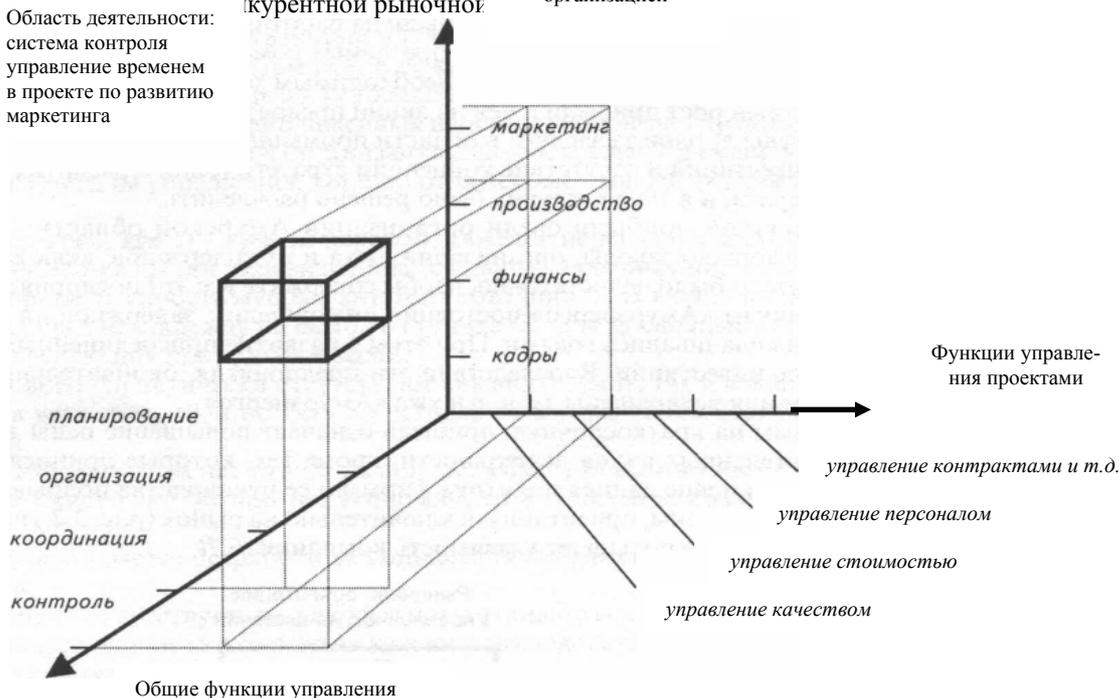


РИС. 2 ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

В России, как показали исследования [6], элементы проектного управления появились в 17 веке. Постепенному развитию функций и методов управления проектами в 18, 19, 20-ом веках способствовали ученые и практики военной и строительной промышленности. С 1990 года в России внедряются технологии управления проектами международного стандарта. Особое место в распространении этой новой развивающейся области знаний и практики управления, имеющей жизненно важное, постоянно возрастающее значение в развитии экономики, общества и государства, занимает Российская Ассоциация Управления проектами (СОВНЕТ), Президентом которой является д.т.н., академик В.И. Воропаев. За прошедшие 12 лет проделана огромная работа как ассоциацией «СОВНЕТ», так и ее представительством в Санкт-Петербурге, Самаре, Екатеринбурге и Благовещенске.

Однако изучение выявило, что учебные программы ВУЗов и ФПК недостаточное внимание уделяют проблемам управления организациями в условиях кризисов. Предпринимателей и менеджеров, в основном, обучают долго и тщательно планированию – разработке бизнес-планов. При этом даже основам управления проектами обучают минимально и за пределами образовательных стандартов. Опыт, включая и зарубежный, доказал обратное, проектное управление фирмой в конкурентной среде – залог развития любой организации: государственной, местной, бизнеса или некоммерческой.

Вызывает сожаление почти полное отсутствие практического применения проектных технологий в организациях промышленного и государственного управления. Об этом говорят: грубейшие нарушения в использовании бюджетных и зарубежных инвестиций при реконструкции зданий Санкт-Петербурга к 300-летию его основания; восстановление г. Ленска, построенные дома в котором, обледенели и треснули от северных морозов; строительство домов после стихийного бедствия в Краснодарском крае, где жители отказываются заселяться в некачественное жилье. Вообще не применяется система управления проектами в жилищно-коммунальном хозяйстве (ЖКХ), где «народные» инвестиции «уплывают» с водой, ремонтом трубопроводов, дорог и тротуаров, но не на восстановление жилого фонда. Тарифы ЖКХ резко растут, а услуги и их качество остаются минимальными. Еще много можно привести примеров «увода» финансовых средств и развития коррупции. **Рекомендация** здесь одна – на уровне государства, Правительства необходимо утвердить Постановление «**О внедрении проектных технологий для эффективного использования бюджетных средств**». Только применение проектных методов управления позволит остановить процесс обогащения чиновников и их партнеров из бизнеса за счет бюджетных средств.

Дальневосточная Ассоциация Управления Проектами «АМУРНЕТ» шестой год на Дальнем Востоке осуществляет деятельность по внедрению проектного управления в различные сферы человеческой дея-

тельности. Разработала программы обучения по интенсивным образовательным технологиям. За прошедшие годы ассоциацией обучено свыше 2000 человек активным действенным формам разработки и реализации различных проектов. Однако продвижение проектного управления в дальневосточном регионе идет очень медленно. Больше внедряются проекты социальной направленности и очень незначительное число бизнес-проектов.

Примером внедрения инновационных инвестиционных проектов может послужить деятельность крупной Корпорации «Дом хлеба» г. Владивостока, которая пригласила специалистов ассоциации для проведения образовательного семинара «Технология разработки и управления проектами и программами». Открывая семинар руководитель Корпорации, кандидат экономических наук Лысак Г.И. сказал: «Тенденции и перспективы развития корпорации диктуют необходимость разработки и внедрения механизмов повышения эффективности деятельности наших предприятий. Эти механизмы должны содержать: **во-первых**, финансовые инструменты, связанные с привлечением необходимых ресурсов и расширением рынков сбыта, а **во-вторых**, инструментарий управления затратами, основанный на принципах прогрессивного проектного подхода. Сегодня мы переходим **от корпоративного к проектному управлению бизнесом**. Уже сейчас определено 27 направлений развития организации и вложения инвестиций будут осуществляться не по объектам деятельности, а по разработанным инвестиционным проектам. Корпорация уже переходит к принципам финансирования по проектам». Выявлено, что это единственная крупная корпорация на Дальнем Востоке в которой создана и действует служба «Управления проектами». Опыт работы корпорации «Дом хлеба» по разработке и реализации инновационных инвестиционных проектов заслуживает внимания, изучения и распространения /6/.

Ассоциацией «АМУРНЕТ» также разработана программа «Организационное управление в условиях кризиса» (72 час.), по которой проведено обучение выпускников Президентской программы по Амурской области. Здесь, следует сказать о слабости подготовки выпускников, указанной программы. Слушатели семинара не имели никаких понятий о дисциплине «Управление проектами», смутно представляли понятие кризиса и антикризисного управления и т.д. Это значит, что Программу подготовки специалистов по Президентской Программе необходимо значительно скорректировать. Учить выпускников проектному управлению в условиях кризисов – тому, что реально необходимо для решения проблем управления организацией в рыночной экономике.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго и только потому, что они постоянно меняются, трансформируются, модернизируются и выживают в кризисной рыночной экономике. Способность организации к инновациям – залог ее успеха.

Результаты исследований показали, что кризисные ситуации в организациях возникают из-за множества проблем, их развития в конкурентной среде. Однако главное для предприятий России – неудовлетворительный менеджмент, не способный к внедрению инноваций (нововведений) в различные сферы деятельности фирмы, компании. Менеджмент организаций, как правило, старается преподнести кризис, как локальный, не изучая глубоко тенденции его развития, предоставляет ограниченную информацию, что не способствует применению методов его локализации.

В практике зарубежных компаний за последние 30 лет прочно укоренились проектные методы решения кризисных проблем, позволяющие объединить разработку, планирование, реализацию и контроль расходования средств на мероприятия по локализации кризисных явлений. Применение проектных методов на российских предприятиях позволит постепенно изменить систему их функционирования и развития.

5. ЛИТЕРАТУРА

1. Радаев В. Хозяйственная организация в свете экономических и социальных теорий // Вопросы экономики. – 1996. - № 12, с. 15-18
2. Экономический кризис и кризис на предприятии. ЗАО «ВАЛМИ», Кризис – Эксперт, crisis@valmi.vru.ru
3. Управление проектами в условиях кризиса: Учебное пособие / Под ред. Р.Ф. Дурицыной. – Благовещенск, ПКИ «Зея», 2000. – 128 с.
4. Антикризисный менеджмент. / Под ред. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1999. – 338 с.
5. Лысак Г.И., Иванов И.В., Баранов В.В., Кирсанов О.В. Организация управления хлебопекарным предприятием. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 280 с.

6. *Дурицына Р.Ф.* Опыт применения проектного управления в России: учебное пособие / Благовещенск: ПКИ «Зея», 2001 – 86 с.