

УДК: 658:330.322

Економіка та управління підприємствами

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИНЦИПАХ ПРОЕКТ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

**METHODOLOGICAL BASIS FOR BUILDING A MANAGEMENT SYSTEM
OF MODERN ENTERPRISE ON THE PRINCIPLES OF PROJECT
MANAGEMENT**

Чимшит С.І.

*доктор економічних наук, професор кафедри «Фінанси та економічна безпека»,
Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені
академіка В. Лазаряна*

Грабовський І. С.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і маркетингу,
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

В статті зазначені основні вимоги щодо системи управління сучасним підприємством. Доведено необхідність застосування концепції проект-менеджменту для вирішення поточних та стратегічних завдань сучасного підприємства. Запропоновано визначення поняття «проект» в контексті проект менеджменту. Визначено основні методологічні принципи побудови системи проект-менеджменту на підприємстві.

Ключові слова: проект, план, проект-менеджмент, управління підприємством, зовнішнє середовище, одноразовість та унікальність.

В статье представлены основные требования к системе управления современным предприятием. Доказана необходимость применения концепции управления проектами для решения текущих и стратегических задач

современного предприятия. Предложено определение «проект» в контексте управления проектами. Определены основные методологические принципы системы управления проектами на предприятии.

Ключевые слова: план, проект, управление проектами, управление предприятием, внешняя среда, одноразовость и уникальность.

The article presents the main requirements for the modern enterprise management system. The necessity of application of the project management concept for solving current and strategic tasks of a modern enterprise is proved. The definition of "project" is proposed in the context of project management. The main methodological principles of the project management system at the enterprise are determined.

Keywords: plan, project, project management, enterprise management, external environment, one-time and unique.

Актуальність проблеми. Управління – це унікальний набір інструментів впливу на елементи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що актуальне лише в даних конкретних умовах і лише в визначеному проміжку часу. Мистецтво управління полягає в тому, щоб з певного досить широкого набору інструментів обрати та пов'язати між собою найбільш ефективні в конкретних умовах. Вимоги сучасного середовища потребують створення оригінальних систем управління, що представляють собою унікальні набори інструментів управління. Важливу роль в цьому процесі складає здатність менеджменту до генерації нових інструментів та методів управління або до управлінських інновацій.

Аналіз останніх наукових досліджень. Багато фахівців і працюють над розробкою методологічних аспектів впровадження на підприємствах сучасних систем управління. Розвиток концепції управління проектами відбувався у напрямках удосконалення методологічних засад проектно-орієнтованого управління на підприємствах, управління розвитком та удосконалення управління стратегічним процесом і змінами в організації. Серед дослідників

проектного підходу до управління сучасними підприємствами можна виділити наступних вітчизняних та зарубіжних авторів: Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В., Клиффорд Ф. Грей, Мазур І.І., Шапіро В.Д., Афонін А. С., Ткаченко В. А., Бушуєв С. Д., Верба В. А. [1-9] та багато інших сучасних науковців.

Метою роботи. Визначити основні вимоги побудови системи управління сучасним підприємством та зазначити необхідність розвитку методологічних засад побудови системи управління сучасним підприємством на принципах проект менеджменту.

Викладення основного матеріалу дослідження. Говорячи про загальні принципи побудови системи управління сучасним підприємством, необхідно зазначити сукупність специфічних вимог, що пред'являються сьогодні зовнішнім середовищем до системи управління будь-якого підприємства:

- зниження тривалості основних та допоміжних бізнес процесів, що відбувається за рахунок технологічних змін або іншими словами прискорення процесів;

- принципова неможливість досягнення істотних стійких конкурентних переваг в тривалому тимчасовому проміжку, що є наслідком доступності технологій та відносної технологічної рівності учасників ринку;

- зниження вхідних і вихідних бар'єрів в галузях;

- створення загального ринку, де присутня велика кількість сегментів, кожний з яких не має чітких меж, інакше відбувається розмивання меж сегментів, ніш, ринків, галузей, тобто сучасний ринок – палітра сегментів;

- поява нових галузей, ринків, сегментів, ніш;

- надзвичайно високий конкурентний тиск;

- домінантне положення в досягненні успіху нематеріальних складових підприємства, сьогодні не товар як такий визначає конкурентоспроможність підприємства, а технологія його проектування, створення та просування;

- зростання значущості помилки, оскільки основу успіху сучасного підприємства складає максимальна концентрація складових елементів

потенціалу підприємства на мінімальних напрямках, то кожна помилка має великі наслідки, тому кожне підприємства намагається їх мінімізувати;

– багатofакторність процесів, сьогодні не існує певних універсальних рецептів досягнення певного результату, оскільки сукупність причинно-наслідкових зв'язків сучасного бізнесу на порядок вища. Це призводить до того, що підприємства все частіше стикаються з проблемою вибору. В сучасній теорії управління такий підхід називається субоптимальним, коли менеджмент підприємства повинен обирати з декількох взаємовиключних варіантів та основну увагу концентрувати на мінімізації негативних наслідків такого вибору;

– зниження зони операційної ефективності.

Як наслідок зазначених вище тенденцій, можна відзначити чотири ключові характеристики, якими має володіти система управління сучасним підприємством:

– реактивність – швидкість змін, що відбуваються всередині підприємства як відповідь на вплив певних елементів зовнішнього середовища;

– адаптивність (гнучкість) – здатність системи на всіх рівнях пристосовуватися до змін;

– інноваційність – здатність генерувати принципово нові рішення;

– системність.

Таким чином, зазначені вище умови функціонування сучасного підприємства ставлять перед виробниками якісно нові завдання у сфері стратегічного і операційного менеджменту. Сучасний ефективний механізм управління підприємством передбачає створення нових методів та засобів вирішення поточних та стратегічних завдань. Пропонується, що, виходячи з зазначених умов, основою такої технології управління має стати концепція проект-менеджменту.

Слід звернути увагу на певні термінологічні особливості. Необхідно розрізняти два близьких за семантикою поняття: «управління проектом/ми» та «проект-менеджмент». В першому випадку мова йде про певний специфічний

набір інструментарію щодо планування, оцінки та реалізації окремих проектів. Механізм реалізації цих проектів включає в себе кілька складових: маркетингова частина, технологічна, економічна та фінансова. Проект-менеджмент – це методологія управління сучасним підприємством, в основу якої закладені певні принципи, що будуть зазначені нижче. Проект-менеджмент як такий не стосується безпосередньо певних проектів, це система мислення та побудови системи управління підприємством.

Актуальність запровадження концепції проект менеджменту в теорію управління визначається тим, що сучасний процес управління підприємством не є безперервним або поточковим. В часі і в просторі цей процес розривається на окремі умовно замкнуті різновекторні завдання, що необхідно вирішувати за наявних часових та ресурсних обмеженнях. Актуальність цих завдань досить часто і швидко змінюється, вони не схожі одні на одних.

Як ми бачимо, фактично під впливом зовнішнього середовища весь процес управління в часі та в просторі розбивається на окремі проекти. Тому сам процес управління сучасним підприємством можна представити як послідовну зміну певних проектів, кожен з яких має: вихідну точку, кінцеву мету, обмеження щодо часу та ресурсів, свій механізм реалізації.

В цьому сенсі тривалість та обмеження часу мають ключове значення. Адже, ми будемо мати принципово різні умови та підходи, коли підприємства дещо запізнилося з виходом на ринок і там вже присутні певні конкуренти (нехай навіть один) і ситуацією, коли підприємство першим виходить на ринок з таким типом продукції і не має істотних конкурентів. Запізнився на місяць-два, і вже рекламна кампанія не має такого ефекту. Необхідно збільшувати рекламний бюджет, переробляти рекламні матеріали (інші акценти, інша спрямованість, інша мета рекламних звернень) та інше. Запізнився на місяць-два і система мотивації продажів (система знижок, умови відтермінування платежів, умови постачання) не має такого ефекту. Треба переглядати, це збільшує непрямі та прямі витрати, зменшує прибуток. Запізнився на місяць-два, і вже проблемним стає план продажів, оскільки частину треба

відвойовувати у конкурентів. Підприємство починає допрацьовує всі ці аспекти, втрачає час ще 1-2 місяці і в решті решт результат зовсім інший. Менші продажі – менші прибутки. Знову ж таки, кожний операційний день дає підприємству певний дохід та відповідний прибуток. Отже, запізнення на 60, 90 чи 120 днів означає втрачені вигоди, що вимірюються певним результатом у грошовому еквіваленті.

Так, це не прямі вигоди, це втрачена вигода. Але ж конкуренти в цей час збільшують свою реальну вигоду, тому віртуальні втрати можна збільшувати два рази. В будь якого разі віртуальна втрачена вигода рано чи пізно відображається у фінансово-економічному стані та конкурентоспроможності підприємства.

Тривалість і частота зміни проектів визначатиметься швидкістю змін, що відбуваються, як в зовнішньому середовищі, так і в середині промислового підприємства, а так само його здатністю реагувати на дані зміни (його адаптивністю) [1, с.16].

В класичному загальному розумінні проект – це завдання з конкретними вихідними даними і цільовими результатами, які визначають спосіб вирішення поставленої задачі (рис.1) [2, с.30]. Таким чином поняття «проект» передбачає наявність трьох складових:

1. Вихідні умови або початковий стан об'єкту. Його ґрунтовний аналіз формує поточну та перспективну проблему. Формулювання проблеми визначає сукупність завдань.

2. Цільове положення. Формулювання системи цілей, критерії оцінки результатів діяльності.

3. Механізм досягнення поставлених цілей.

Специфічними особливостями поняття «проект» є дві складові:

1. обмежений часовий інтервал, в межах якого проект є актуальний;

2. концентрація обмежених ресурсів на вирішенні певного кола завдань.

Виходячи з вище зазначеного, зауважимо, що проект-менеджмент фактично представляє собою проектування під визначену систему завдань

механізму управління підприємством, який передбачає максимально можливу концентрацію ресурсів на максимально швидке досягнення необхідного результату.



Рис. 1. Схематична інтерпретація поняття «проект»

Таким чином, в контексті концепції управління проект-менеджмент вихідне поняття «проект» має дещо інше визначення. Проект – цілеспрямована орієнтована в часі послідовність, як правило, одноразових, комплексних, не регулярно повторюваних дій, направлених на досягнення конкретних і унікальних цілей [3]. Виходячи з даного визначення можемо сформулювати основні принципи, що закладаються в концепції проект менеджменту:

1) Неповторність і унікальність. Кожен проект має своє поле реалізації: специфічні внутрішні та зовнішні вихідні умови реалізації. Двох абсолютно однакових складу та структури, наприклад, конкурентного середовища чи системи цінності споживачів не існує. проблеми можуть бути тотожними в загальній формулюванні, наприклад, збільшення обсягів продажу, підвищення цінності продукту, вихід на нові ринки чи сегменти тощо. Коли загальні проблеми починають трансформуватися в конкретні завдання, то виявляється, що методи їх вирішення можуть значно відрізнятися. Якщо припустити, що ринок стоїть на місці на зовсім не змінюється (що на практиці неможливо), або змінюється в межах припустимих відхилень, то у самого підприємства можуть бути різні потреби: одного разу власники (акціонери) підприємства ставлять одні цілі перед керівництвом, а іншого разу інші, виходячи з власних побажань. Таким чином вихідні умови залишаються ті ж самі, але цільове положення інше, отже це потребує іншого механізму реалізації. Так, підприємство може

використовувати певні методи та інструменти для вирішення завдань, подібних до тих, що колись були. Але по-перше: це не означає, що ті ж самі методи дадуть той же самий результат знову; по-друге, і це найголовніше: це знижує мобільність та динамічність розвитку підприємства. Використання тих самих методів та інструментів – це крок на місті. Унікальність та неповторність, це не просто принцип реалізації проекту, це головна умова успіху підприємства в сучасних умовах господарювання. Кожного разу, генеруючи інноваційні рішення підприємство стає цікавим для споживачів та непередбачувальним для конкурентів. Таким чином, зауважимо, що не може існувати двох однакових проектів, кожного разу вихідні умови, завдання та необхідні результати будуть різними, отже різним буде механізм досягнення встановлених цілей.

2) Відповідно до першого принципу, визначаємо другий – одноразовість. Проект доцільно реалізовувати лише один раз.

3) Обмежений час. Для кожного проекту одним ключових параметрів є час. Концепція проект-менеджменту передбачає, що будь які завдання актуальні лише в певний проміжок часу. Він може бути коротким (від одного місяця), або тривалим (без певних обмежень, але на практиці не більше 7-10 років). З часом загальне поле функціонування підприємства змінюється, т.б. всі елементи зовнішнього та внутрішнього середовища набувають нових кількісних та якісних характеристик. Передумовою таких змін є поступовість генезису та наявність життєвих циклів: ринків, підприємства, товарів. Фактично це призводить до того, що суттєво трансформуються вихідні умови проекту. Якщо не вносити відповідні корективи в механізм реалізації проекту, то підприємство не досягне визначених результатів. Але тут постає інше питання: а чи доцільне досягнення раніше закладених цілей в нових умовах функціонування підприємства? Отже, проект та його цільові результати актуальні лише в обмеженому часовому просторі.

4) Комплексність та системність. На практиці проект представляє собою чітку послідовність бізнес-процесів з подальшою деталізацією до рівня операцій. Всі процеси одночасно впорядковані за такими основними параметрами: час,

вартість, вигоди. В цьому сенсі важливо, щоб підприємство мало чіткі пріоритети який з цих параметрів має найбільше значення, оскільки досягнення оптимального значення за всіма трьома одночасно далеко не завжди не можливо.

5) Результативність. Будь-який проект спрямований на досягнення конкретного результату. Головна умова – цей результат має бути виражений у дискретних величинах. Вся система бізнес-процесів підпорядкована кінцевому результату. Кінцевий результат – це відправна точка прийняття будь-якого управлінського рішення в межах проекту. Крім того, це відправна точка прийняття рішення стосовно необхідності та достатності самого проекту.

6) Адаптивний внутрішньогосподарський механізм. Кожен проект передбачає розробку та впровадження максимально гнучкого та адекватного механізму. Такий механізм включає в себе: організаційну структур управління, систему комунікаційних потоків, інформаційно-аналітичне забезпечення, систему мотивації, систему прийняття рішень на різних рівнях управління, логістичні потоки тощо. Цей механізм спрямований лише на вирішення закладених завдань і нічого більше, тому він максимально інтегрований в ці завдання. Виходячи з цього обираються методи та інструменти, які з формальної точки зору можуть бути, наприклад, морально застарілими, але якщо вони максимально ефективно вирішують покладені на них завдання, то не має жодних перешкод для їх виконання.

7) Концентрація ресурсів та зусиль. Це головний принцип стратегії та проект менеджменту. Для максимально швидкого та дієвого результату необхідно, щоб ресурси та зусилля були максимально сфокусовані в межах певних завдань та у мінімальні часові інтервали. Найбільше це стосується трудових ресурсів та обладнання. Таким чином досягається максимальна віддача від використання певних ресурсів, тобто підвищення продуктивності.

Виходячи з вище зазначеного поняття «проект» в контексті проект менеджменту можна визначити і таким чином: *система бізнес-процесів, що*

формується підприємством як реакція на стан та тенденції розвитку зовнішнього середовища та реалізується в обмеженому часовому інтервалі.

Зауважимо, що в такій трактовці поняття «проект» підміняє собою поняття «план», стратегічний чи оперативний. Іншими словами, концепція проект-менеджменту передбачає перехід від планування діяльності підприємства до розробки та впровадження проектів. В цьому сенсі постає принципове питання: які відмінності між поняттями «проект» та «план», чому відбувається цей перехід?

По-перше: план підприємство розробляє під існуючу систему внутрішньогосподарського механізму, проект передбачає розробку такого механізму під конкретну систему бізнес-процесів (тобто конкретний проект). Отже, внутрішньогосподарський механізм підприємства при формуванні плану є певним чином фактором стримування. Якщо для реалізації плану необхідно вносити певні корективи в цей механізм, то постає дуже суттєве питання: наскільки цей механізм гнучкий та реактивний, як швидко і в якій мірі його можна трансформувати. Як правило внутрішньогосподарський механізм підприємства орієнтований на виконання певних стандартизованих та універсальних завдань. Це призводить до розпорошення ресурсів підприємства. Не маловажним питанням в цьому сенсі є спротив до змін. Проектний підхід є більш гнучким. Оскільки керівництво не намагається переорієнтувати внутрішньогосподарський механізм на вирішення нових завдань з усіма його недоліками та проблемами. Створюється новий, який від початку зорієнтований лише на виконання конкретних завдань. Тут питання гнучкості та реактивності не стоять. Ефективність концепції проект-менеджменту полягає в тому, що змінні внутрішнього середовища підприємства генеруються безпосередньо під конкретні цілі та завдання. Такі змінні як структура, технологія і виконавці найкращім чином відповідають тим завданням, які необхідно вирішувати [4, с.45]. Іншими словами, концепція проект-менеджменту дозволяє створювати максимально адаптовану модель управління.

Відзначимо, що проект не є жорстка застигла модель, будь-який проект має життєвий цикл, кожен з етапів якого має власні проблеми та потребує необхідних змін. Тому одним з найпринципових методологічних питань є управління змінами на протязі життєвого циклу. Наприклад, якщо підприємство розробляє проект для проектування та виведення на ринок товару А, то фактично життєвий цикл проекту буде повторювати життєвий цикл цього товару. На протязі всього життєвого циклу проекту обов'язково будуть відбуватися певні зміни в його структурі.

По-друге: початок реалізації планів та проектів. Як правило, в переважній більшості початком та кінцем реалізації плану є певна дата календарю. На практиці – це календарний рік. Точкою початку та кінця проекту є сукупність умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, певні параметри та характеристики окремих елементів, досягнення певних результатів. Отже, з точки зору календарної прив'язки проект може починатися будь коли, а саме коли склалися вигідні умови. І припинятися він може також у будь-який час, коли мета проекту досягнута.

По-третє: система планів підприємства включає в себе стратегію, тактику та оперативні плани. Вони розрізняються за часовими межами, цільовою спрямованістю, наповненістю та методами розробки та реалізації. Одна з головних методологічних та практичних проблем є те, що в процесі реалізації оперативних планів дуже часто стратегія відходить на другий план. Повсякденні проблеми підприємства з часом уводять керівництво від реалізації самої стратегії. Завжди, за будь-яких умов існує протиріччя стратегія ↔ тактика. Тому в науковій літературі існує два принципові напрямки в стратегічному управлінні: розробка стратегії, реалізація стратегії, де розглядаються досить різні питання. Проект – це єдина система, де не існує такого ділення, де все сконцентровано та сфокусовано на кінцевий результат. Фактично ми можемо говорити про різну ступінь деталізації бізнес процесів, що формують проект на різних рівнях управління. Сама така ступінь деталізації і є тим самим критерієм розділення.

Четверте: система оцінки ефективності плану це, як правило кількісні показники, що вказані – обсяги реалізації, обсяги виробництва, залишки готової продукції на складах, обсяги дебіторської заборгованості, обсяги кредиторської заборгованості, витрати на одиницю продукції, бюджет адміністративно-управлінських витрат, тощо. Звичайно використовуються і якісні показники (як то рентабельність продажів), але вони розраховуються постфактум та оцінюються в кінці в результаті аналізу. В основі плану лежить система нормативів. Система оцінки ефективності проекту більше спрямована у бік якісних показників – доля ринку, обіговість складу готової продукції, завантаженість дебіторською заборгованістю, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, маржинальність тощо. Отже, спочатку задається рівень того чи іншого якісного показнику (відповідно до поточної діяльності, вимог власників, досвіду тощо), а потім на їх основі розраховуються кількісні.

Розглянемо більш ретельно один з ключових аспектів концепції проект-менеджменту: тривалість і частота зміни проектів. Або іншими словами, коли починається та закінчується один проект? Коли починається інший? Що є вихідною точкою? Якими критеріями визначати початок та кінець?

Початок розробки та реалізації проекту – це заздалегідь невизначена точка, оскільки для цього необхідно формування певних зовнішніх та внутрішніх умов. Цей баланс змінних середовища підприємства формує певні перспективи діяльності підприємства (позитивні чи негативні) і виходячи з цього керівництво приймає рішення щодо їх реалізації, чи усунення загроз.

При цьому зауважимо, що точок кінця принципово може бути дві: це або досягнення визначених результатів та перехід до іншого проекту, або такі умови внутрішнього та зовнішнього середовища, коли реалізація даного проекту з закладеними механізмами і процесами недоцільна.

В цьому сенсі важливе значення має поняття «актуальність проекту», що, по суті, визначає тривалість проекту та доцільність його продовження. Актуальність проекту визначається на основі ґрунтовного аналізу стану та

перспектив розвитку основних проектоутворюючих змінних зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою визначення наскільки характеристики даних змінних відповідають умовам реалізації проекту. Формується визначення припустимої межі розриву між запланованими та поточними параметрами тих чи інших елементів середовища підприємства.

Важливою особливістю проекту є те, що він завжди має свій початок, але не завжди може мати свій кінець або цей кінець не можливо визначити заздалегідь. В більшості випадків кінець проекту може визначатися як досягнення певної умови: наприклад, «проект вважається доцільним, доки товар А має обсяги реалізації 100 тис. одиниць» або «проект реалізується доки товар А має не нульовий маржинальний дохід».

Проект може виникати та реалізовуватися лише в конкретних умовах зовнішнього середовища. Тому розподіл на сфери «проект» і «зовнішнє оточення» є більшою мірою теоретичним. Адекватне сприйняття зовнішнього середовища проектом або його оточенням має дуже важливе значення, оскільки сам проект є породженням даного середовища, у відповідь реакцією на його зміни.

Отже, відзначимо, що найважливішою характеристикою проекту є одноразовість виконаних процесів та їх унікальність. Ця характеристика притаманна тому, що не існує двох однакових вихідних умов для реалізації проекту. В даному випадку мова йде як про зовнішні умови, так і про внутрішні. Навіть якщо промислове підприємство пропонує один й той самий товар на одному й тому самому ринку, все рівно умови функціонування (інформованість споживачів, імідж, конкуренти та їх продукція, досвід у виробництві та багато іншого), наприклад, попередні рік чи два не будуть абсолютно ідентичними. Якщо мова йде про такі завдання як: розробка та впровадження нового товару, вихід на нові ринки, охоплення нових сегментів тощо, то такі завдання одноразові. Вийти на новий один й той самий ринок, з одним й тим самим товаром виробник може лише один раз і комплекс проблем що

будуть перед ним стояти (впізнаність торгової марки, рівень довіри споживача, дистрибуторська мережа, тощо) [5, 124].

Подібні проблеми можуть стояти при виході на інші ринки, але насправді вони лише подібні. Подальше перебування на цьому ринку буде ставити перед виробником принципово інші завдання. Більш того, з плином часу, з розвитком конкурентного середовища, зі зміною системи цінності у споживачів, ці завдання будуть потребувати інших методів.

Висновок. Виробничо-господарську діяльність будь-якого сучасного підприємства доцільно розглядати як сукупність послідовних проектів. Поняття «проект» в контексті проект менеджменту можна визначити як систему бізнес-процесів, що формується підприємством як реакція на стан та тенденції розвитку зовнішнього середовища та реалізується в обмеженому часовому інтервалі. Проект-менеджмент фактично представляє собою проектування під визначену систему завдань механізму управління підприємством, який передбачає максимально можливу концентрацію ресурсів на максимально швидке досягнення необхідного результату.

Бібліографічний список:

1. Чимшит С. И. Проект-менеджмент – технологический механизм стратегии корпоративного управления / В. А. Ткаченко, С. И. Чимшит // Сборник научных трудов: экономика, менеджмент, маркетинг. Управление проектами, организация. Выпуск 3. – Днепропетровск: Наука и образование, 2003. – С. 13-21.
2. Грабовский И.С. Методологические предпосылки перехода на методы управления проектами / И.С. Грабовский, Е.И. Гезенцевей // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Дніпропетровськ: ПДАБА. – 2001. - №4. – С. 27-31.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие [Текст] / Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – с. 664.

4. Мартин П., Тейт К. Управление проектами [Текст] / Пер. с англ. – С-Пб.: Питер, 2006. – 224 с.
5. Чимшит С. И. Управление потенциалом сложных социально-экономических систем / С. И. Чимшит. – Д.: Монолит, 2008. – 362 с.
6. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектній аналіз. – К.: КНЕУ, 2000. – 322с.
7. A Guide to the Project management Body Knowledge. Project Management Institute Standards Committee. 2000 Edition., 2000 – 224 p.
8. Товб А.С., Цинес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. [Текст] / М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
9. Грабовский И.С. Чимшит С.И. Источники формирования финансового потенциала предприятия / И.С. Грабовский, С.И. Чимшит // Економічний вісник Донбасу. Науковий журнал. – Луганськ: „Альма – матер”. – 2006. - №1(3). – С.114-122.