

DOI: <https://doi.org/10.36719/2663-4619/98/71-75>

İnci Məmmədova
Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
magistrant
indgi_00@mail.ru

“AZƏRCONNECT” ŞİRKƏTİNİN NÜMUNƏSİNDƏN İSTİFADƏ EDİLƏN LAYİHƏDAXİLİ KOMMUNİKASİYALARIN LAYİHƏLƏRİN UĞURUNA TƏSİRİNİN TƏHLİLİ

Xülasə

Bu məqalədə layihədaxili kommunikasiyalardan istifadənin xüsusiyyətləri müzakirə olunur. Məlumdur ki, effektiv kommunikasiya layihələrin uğurlu idarə olunmasında əsas amildir. Bu, layihə komandalarına birlikdə səmərəli işləməyə, maraqlı tərəfləri məlumatlandırmaq və son nəticədə layihənin uğuruna töhfə vermək imkanı verir. Layihənin idarə edilməsində effektiv ünsiyyətin əhəmiyyətini qiymətləndirmək olmaz. Layihə idarəetmə institutunun araşdırması göstərdi ki, zəif ünsiyyət layihənin uğursuzluğunda əsas amildir. Ünsiyyət aydın, qısa və vaxtında olarsa, bu, inamın artmasına, daha effektiv qərarların qəbul edilməsinə və ümumi məhsuldarlığın artmasına səbəb olur. Əksinə, zəif ünsiyyət anlaşılmazlıqlara, boş resurslara və komanda üzvlərinin və maraqlı tərəflərin öhdəliklərinin olmamasına səbəb ola bilər. “Azərconnect şirkəti” əsasında aparılan tədqiqat işində layihədaxili kommunikasiyalardan istifadə amilləri və onların xüsusiyyətləri öyrənilir.

Açar sözlər: iqtisadiyyat, inkişaf, Azərconnect layihəsi, effektiv ünsiyyət

İnci Məmmədova
Azerbaijan State University of Economics (UNEC)
master student
indgi_00@mail.ru

Analysis of the impact on the success of projects of inter-project communications used on the based example of “Azerconnect” company

Abstract

This article discusses the specifics of using intra-project communications. It is known that effective communication is a key factor in successful project management. It enables project teams to work together effectively, inform stakeholders and ultimately contribute to project success. The importance of effective communication in project management cannot be overstated. A study by the Project Management Institute found that poor communication is a major factor in project failures. When communication is clear, concise, and timely, it leads to increased confidence, better decision-making, and improved overall performance. Conversely, poor communication can lead to misunderstandings, wasted resources, and lack of commitment from team members and stakeholders. In the research work, the use factors of intra-project communications and their characteristics are studied on the basis of “Azerconnect” company.

Keywords: economy, development, Azerconnect project, effective communication

Giriş

Bu məqalə layihədaxili kommunikasiyalardan istifadənin xüsusiyyətlərini araşdırır. Məlumdur ki, effektiv kommunikasiya layihələrin uğurlu idarə olunmasında əsas amildir. Bu, layihə komandalarına birlikdə səmərəli işləməyə, maraqlı tərəfləri məlumatlandırmaq və son nəticədə layihənin uğuruna töhfə vermək imkanı verir. Layihənin idarə edilməsində effektiv kommunikasiyanın əhəmiyyətini qiymətləndirmək olmaz. Layihə İdarəetmə İnstitutunun araşdırması göstərdi ki, zəif ünsiyyət layihənin uğursuzluğunda əsas amildir. Ünsiyyət aydın, qısa

və vaxtında olarsa, bu, inamın artmasına, daha effektiv qərarların qəbul edilməsinə və ümumi məhsuldarlığın artmasına səbəb olur. Əksinə, zəif ünsiyyət anlaşılmaqlara, boş resurslara və komanda üzvlərinin və maraqlı tərəflərin öhdəliklərinin olmamasına səbəb ola bilər. Azerconnect şirkətinə əsaslanan tədqiqat işi layihədaxili kommunikasiyalardan istifadə amillərini və onların xüsusiyyətlərini öyrənir (Grey, Larson, 2007: 65)

Kommunikasiyalar layihə məlumatlarının vaxtında və uyğun şəkildə yaradılması, toplanması, paylanması, saxlanması və son sərəncamının təmin edilməsi ilə bağlı proseslərdir. Rabitə menecerlərin etdiyi hər şeyə nüfuz edir. Bütün funksiyalar, tapşırıqlar və idarəetmə prosesləri bu və ya digər şəkildə kommunikasiyalar vasitəsi ilə həyata keçirilir. “Təsadüfi deyil ki, kommunikasiyaların idarə edilməsi layihənin idarə edilməsinin ən mühüm alt sisteminə və uğurlu layihə menecerinin ən vacib bacarığına çevrilmişdir” (Cooke-Davis). Məhz ünsiyyət vasitəsilə layihə meneceri bir çox layihə komandaları ilə tanış olur və layihənin bütün maraqlı tərəfləri ilə qarşılıqlı əlaqədə olur.

Layihələr müxtəlif funksiyaları yerinə yetirən, çox vaxt bir-birindən xeyli məsafədə yerləşən insanlar tərəfindən həyata keçirildiyi üçün məlumat mübadiləsi və koordinasiya məsələləri çox vacibdir. “Ünsiyyət zamanı məqsədlər razılaşdırılır, insanların hərəkətləri əlaqələndirilir, problemlər müəyyən edilir və həll edilir və layihə iştirakçılarının gözləntiləri tənzimlənir” (Rubin, Seeling, 1967). Layihə rəhbərləri adətən bir neçə ünsiyyət problemi ilə üzləşirlər: Müxtəlif maraqlı tərəflər. Layihələr çox vaxt fərqli perspektivləri, prioritetləri və ünsiyyət üstünlükləri olan müxtəlif maraqlı tərəfləri əhatə edir. Hər kəsin ehtiyac duyduğu məlumatı başa düşdüyü və fəaliyyət göstərə biləcəyi formada almasını təmin etmək çox vacibdir. Proqram təminatının hazırlanması layihəsində layihə meneceri inkişaf qrupu, QA komandası, müştəri nümayəndələri və istifadəçilərlə effektiv əlaqə saxlamalıdır. Hər bir qrupun fərqli ehtiyacları və gözləntiləri var və layihə meneceri öz ünsiyyət tərzini buna uyğunlaşdırmalıdır (Valova, 2002).

Bu məqalədə «Azerconnect» şirkətinin nümunəsində daxili layihə kommunikasiyalarının layihələrin uğuruna təsiri problemi araşdırılacaq. Bu cari problemi təhlil etməyə başlamazdan əvvəl bu şirkətin yaranma tarixinə nəzər salaq (Frank, Brownell, 1989).

«Azerconnect» 2013-cü ildə yaradılıb. Şirkət dördüncü sənayeləşmə fonunda dünyada mövcud tendensiyaları və bu inqilabın əsasını təşkil edən rəqəmsallaşma, rəqəmsal transformasiya, rəqəmsal qloballaşma proseslərini yaxından izləyir və öz fəaliyyətində qabaqcıl global təcrübəni tətbiq edir. Azerconnect Azərbaycanın İKT bazarında fəaliyyət göstərən şirkətlərə keyfiyyət göstəricilərini yaxşılaşdırmağa və xərcləri optimallaşdırmağa imkan verən texniki, informasiya texnologiyaları, eləcə də digər sahələrdə optimal həllər təklif edir. Qeyd edək ki, Azərbaycanda ilk dəfə İKT sahəsində Azerconnect tərəfindən ən yaxşı beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan bu xidmətlər bir çox inkişaf etmiş ölkələrdə, o cümlədən ABŞ və Avropa İttifaqında geniş istifadə olunur (Rubin, Seeling, 1967).

Yuxarıda göstəriləyi kimi, layihədaxili kommunikasiyalar layihənin uğuruna əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərə bilər. Layihədaxili kommunikasiyaların müxtəlif aspektləri və təzahürləri arasında bu tədqiqatın məqsədi layihə komandalarının daxili kommunikasiyalarının strukturunun kəmiyyət xüsusiyyətləri ilə layihənin uğurunun kəmiyyət göstəriciləri arasında əlaqəni müəyyən etməkdir.

Tədqiqatın əsas fərziyyəsi ondan ibarətdir ki, layihə qruplarının daxili kommunikasiyalarının strukturunun kəmiyyət göstəriciləri (sıxlıq, orta dərəcə və mərkəzləşmə kimi) ilə layihənin uğur göstəriciləri (büdcədən və planlaşdırılan müddətlərdən yayınma, müştəri məmnuniyyəti) arasında əlaqə var...

Tədqiqat hərtərəfli informasiya texnologiyaları həlləri hazırlayan Azərbaycanın böyük şirkəti «Azerconnect» (“tədqiqat zamanı ümumi sayı təxminən 1400 nəfər idi” (Rubin, Seeling, 1967) əsasında aparılmışdır. Şirkətin layihələri üçüncü tərəf avadanlıqlarının inteqrasiyasını və özünün proqram təminatının işlənməsini nəzərdə tutur. Hər bir şirkət layihəsi bir çox cəhətdən unikaldir və əlavə tədqiqat və inkişaf tələb edir. Şirkətin layihələri təkcə innovativ deyil, həm də intellektual xarakter daşıyır.

Tədqiqat üçün şirkət tərəfindən il ərzində həyata keçirilən 5 layihə seçilmişdir. Şirkətin bütün layihələri, yerinə yetirilən işlərin vaxtı, büdcəsi, məzmunu və mürəkkəbliyi baxımından öyrənilmədi. Həmçinin, əsas seçim meyarlarından biri layihə qruplarının sayı idi. Tədqiqat üçün 9 ilə 18 nəfərlik heyətlə layihələr götürüldü. Layihələrin icrası zamanı komanda üzvləri bir-biri ilə əlaqə saxlamaq üçün müxtəlif texniki və təşkilati vasitələrdən istifadə edirlər. Rəsmi yazılı layihədaxili kommunikasiyalar daxili korporativ layihə idarəetmə sistemi çərçivəsində həyata keçirilir. Bu sistemdə qeyri-rəsmi yazılı ünsiyyətlər nadirdir. Bunun üçün işçilər adətən ümumi korporativ elektron poçtdan istifadə edirlər ki, bu da tək-cə rəsmi deyil, həm də qeyri-rəsmi kommunikasiyaların aparılmasında mühüm rol oynayır.

Fərdi layihələr daxilində kommunikasiya məlumatları layihə idarəetmə sistemindən endirilib. Tədqiqat üçün göndərici, alıcı və göndərilmə tarixi haqqında məlumatlardan istifadə edilmişdir. Mesajların məzmunu araşdırılmayıb (Tovb, Tsipes, 2009: 128).

Layihə qruplarının üzvləri layihədaxili kommunikasiyaların şəbəkə modellərinin zirvəsi kimi çıxış etdilər. İki layihə iştirakçısı arasında tez-tez sabit rabitə aşkar edilərsə, təpələr arasında əlaqə quruldu. Bir cüt layihə iştirakçısı arasında gündə bir dəfə və daha tez-tez layihə müddətində qarşılıqlı əlaqə tez-tez, davamlı ünsiyyət kimi tanındı. Başqa sözlə, əgər iki işçi bütün layihə boyu gündə bir dəfə və ya daha çox elektron məktublaşma mübadiləsi aparırsa, o zaman onlar arasında əlaqə yaranır. Elektron məktublaşma yalnız genişləndirilmiş e-poçtlar deyil, həm də tapşırıqların təyin edilməsi, tapşırığın qəbulu, tapşırığın tamamlanması sorğuların yönləndirilməsi (şirkətin digər əməkdaşlarından və ya müştəridən) funksiyalarını daşıyır. Layihələrin uğurunu qiymətləndirmək üçün korporativ layihələrin idarə edilməsi sistemində formalaşan büdcədən kənarlaşmalar və planlaşdırılan layihə müddətləri haqqında məlumat götürülüb. Həmçinin, hər hansı bir layihənin başa çatması zamanı şirkət tərəfindən hazırlanmış metodologiya əsasında müəyyən edilən müştəri məmnuniyyəti göstəricisi ilə layihələrin uğuru qiymətləndirilib. Müştəri məmnuniyyəti 1-dən (ən aşağı məmnunluq) 7-yə (ən yüksək məmnunluq) qədər miqyasda ölçüldü (Project Management Institute, 2004).

Layihələr daxilində kommunikasiyaların keyfiyyəti tədqiqatın əhatə etdiyi layihələrin bütün iştirakçıları arasında sorğu vasitəsilə qiymətləndirilib. Elektron sorğunun bir hissəsi olaraq, layihə komandalarının hər bir üzvü layihədaxili kommunikasiyaların keyfiyyətini 1 (ən aşağı keyfiyyət) ilə 10 (ən yüksək keyfiyyət) arasında miqyasda qiymətləndirdi. Daha sonra layihə komandasının orta reytingi tapıldı və ən yaxın tam ədədə yuvarlaqlaşdırıldı.

Layihədaxili kommunikasiyaların strukturuna dair məlumatlar şəbəkə modellərini vizuallaşdırmağa və müxtəlif kəmiyyət şəbəkə göstəricilərinin böyük dəstini hesablamağa imkan verən Pajek proqram məhsulundan istifadə etməklə təhlil edilmişdir. Tədqiqat zamanı layihələr şərti olaraq A, B, C, D, E kimi göstərildi. Qrafik şəbəkə modelləri müxtəlif strukturların müxtəlif şirkət layihələrində necə inkişaf etdiyini əyani olaraq qiymətləndirməyə imkan verir. Layihə C komandası bütün komanda üzvləri arasında çoxlu sayda əlaqə və fərqli kommunikasiya mərkəzlərinin və periferiyalarının olmaması ilə xarakterizə olunan kifayət qədər sıx rabitə şəbəkəsini inkişaf etdirmişdir. C layihəsində inkişaf etmiş rabitə şəbəkəsi, məsələn, B layihəsində inkişaf etmiş rabitə şəbəkəsindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. B layihəsində rabitə şəbəkəsi nisbətən az sayda əhəmiyyətli əlaqə ilə xarakterizə olunur ki, bu da zəifliyi göstərə bilər. Layihə iştirakçılarının əhəmiyyətli məlumatları bir-birinə vaxtında ötürmək qabiliyyəti, ünsiyyətin aşağı effektivliyi, eləcə də mövcud kommunikasiya strukturunun layihənin effektivliyinə mümkün mənfi təsiri (Shenhar, Dvir, 2007).

Şirkət layihələrində kommunikasiya strukturları tək-cə rabitə kanallarının sıxlığı və sayına görə deyil, həm də mərkəzləşmə dərəcəsinə görə əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir.

Məsələn, D layihəsində kommunikasiya strukturu bütün digər iştirakçıların kommunikasiyalarının əsasən qapalı olduğu iki komanda üzvünün olması ilə xarakterizə olunur. Bu iştirakçılar bu layihədə ünsiyyət üçün xüsusilə vacibdir. Layihə üzrə bütün işlər əsasən onların vasitəsilə qurulur. Deyə bilərik ki, D Layihəsində kommunikasiya strukturu yüksək dərəcədə mərkəzləşdirilmişdir (Ditkhelm, 2004).

Layihə A-da kommunikasiya strukturu göstəriləyi kimi daha az mərkəzləşdirilmişdir. Layihə komandasının bütün üzvləri demək olar ki, bərabər şəkildə kommunikasiya şəbəkəsinə daxildir. Şəbəkədə dəqiq müəyyən edilmiş mərkəzlər və periferiyalar yoxdur. Beləliklə, sözügedən şirkətin layihələrinin həqiqətən fərqli kommunikasiya strukturlarına malik olduğu qənaətinə gələ bilərik. Əsas fərqlər sıxlıq, birləşmələrin sayı və mərkəzləşmə dərəcəsi ilə bağlıdır.

Layihələrin layihədaxili kommunikasiyalarının uğuru, aşağıdakılardan asılıdır:

✓ şəbəkə sıxlığı (mümkün olan maksimum əlaqə sayına nisbətə verilmiş şəbəkədəki əlaqələrin faktiki sayı)

✓ orta şəbəkə dərəcəsi (şəbəkə iştirakçısının qoşulmalarının orta sayı);

✓ mərkəzləşdirmə (dərəcəyə görə, yaxınlığa görə) (Flanners, Levin, 2004: 78).

Şəbəkə sıxlığı komanda üzvlərinin bir-birinə necə bağlı olduğunun ölçüsü kimi istifadə olunur. Şəbəkə sıxlığı layihə komandası daxilində kommunikasiyaların tamlığının ölçüsü, layihə komandasının bütün üzvlərinin layihədaxili kommunikasiyaların ümumi sisteminə daxil edilməsinin ölçüsü kimi qəbul edilə bilər.

Orta dərəcə hər bir şəbəkə iştirakçısı üçün qoşulmaların orta sayını göstərir. Şəbəkələşmənin orta dərəcəsi həm də layihə komandasında ünsiyyətin həcminin, komanda üzvlərinin hər birinin ünsiyyətinin tamlığının göstəricisi kimi qəbul edilə bilər. Şəbəkənin orta səviyyəsi nə qədər yüksək olarsa, layihə komandasının üzvləri arasında bir o qədər mənalı ünsiyyət baş verir (Welch, Jackson, 2007: 17).

Şəbəkənin mərkəzləşdirilməsi şəbəkə iştirakçıları arasında əlaqələrin mərkəzləşdirilməsinin göstəricisidir, yəni çox əhəmiyyətli iştirakçıların və nisbətən əhəmiyyətsiz olanların şəbəkədə nə dərəcədə birgə mövcudluğu dərəcəsidir. Şəbəkə iştirakçılarının hər biri orada müxtəlif mövqələr tuta bilər. Çoxlu sayda əlaqənin mövcud olduğu iştirakçı əhəmiyyətli hesab edilə bilər. Bütün kommunikasiyaların mərkəzindədir. Əhəmiyyətsiz iştirakçı rabitə sisteminin periferiyasında yerləşən və az sayda əlaqənin keçdiyi iştirakçı adlandırmaq olar. Şəbəkədə kommunikasiya sistemində mərkəzi mövqe tutan yüksək əhəmiyyətə malik iştirakçıların sayı azdırsa (ən çoxu bir) və minimal əhəmiyyətə malik çoxlu sayda iştirakçı (ən çoxu bir istisna olmaqla) varsa, belə bir şəbəkə ola bilər. mərkəzləşdirilmiş adlanır. Əgər bütün iştirakçılar şəbəkədəki mövqələrinə görə az-çox bərabərdirlərsə, onda bu şəbəkədə kommunikasiyaların mərkəzləşdirilməsi nisbətən kiçik olacaqdır. Bütün hesablanmış göstəricilər ayrı-ayrı iştirakçıları deyil, bütövlükdə rabitə şəbəkəsinin xüsusiyyətlərini əks etdirir, buna görə də onlardan layihə komandalarında formalaşan kommunikasiya strukturlarının xüsusiyyətləri kimi istifadə edilə bilər. Sıxlıq və orta dərəcə layihə komandalarının bütün üzvlərinin ünsiyyətdə nə dərəcədə tam iştirak etdiyini göstərir. Şəbəkənin mərkəzləşdirilməsinin müxtəlif göstəriciləri onun ayrı-ayrı iştirakçıların deyil, layihədaxili kommunikasiyaların iştirakçıların qeyri-bərabərlik dərəcəsini göstərir, ona görə də onlardan layihə komandalarında inkişaf etmiş kommunikasiya strukturlarının xüsusiyyətləri kimi istifadə oluna bilər (Hubbard, 1990: 22).

Şirkətin layihələrinin uğuru büdcədən kənarlaşmalar və planlaşdırılan müddətlər, həmçinin şirkətdə istifadə olunan müştəri məmnuniyyəti indeksi əsasında təhlil edilib. Büdcənin icrasının göstəricisi kimi faktiki büdcənin plan büdcəsindən kənara çıxması nəzərdə tutulandan faizlə müəyyən edilmişdir. Büdcə layihənin daxili büdcəsi kimi başa düşülürdü, yəni. müştəri üçün layihənin həyata keçirilməsi üçün şirkətin bütün xərclərinin, o cümlədən üçüncü tərəflərin avadanlıq və xidmətlərinin alınması xərclərinin cəmi. Mənfi dəyər layihə büdcəsinə qənaət, müsbət dəyər isə həddindən artıq xərcləmə deməkdir. Layihənin planlaşdırılan müddətlərinə uyğunluğun göstəricisi olaraq, layihənin faktiki tamamlanma tarixlərinin əvvəllər planlaşdırılanlardan kənara çıxması planlaşdırılan müddətlərin faizi kimi istifadə edilmişdir. Planlaşdırılan müddətlər, şirkət tərəfindən layihənin həyata keçirilməsi üçün həmişə müqavilədə göstərilən müddətlərdən az olan daxili planlaşdırılan müddətlər kimi başa düşülürdü. Müştəri məmnuniyyəti indeksi korporativ metodologiya ilə hesablandığı üçün dəyişməz qalıb. Layihənin uğur göstəricilərinə əlavə olaraq, sorğu hər bir layihə çərçivəsində kommunikasiyaların keyfiyyətinin qrup reytinglərini də təqdim etdi (Morris, Pinto, 2004: 118).

Büdcənin icrası, müddətləri və müştəri məmnuniyyəti baxımından tədqiq olunan layihələr bir-birindən fərqlənir. Məsələn, B və E layihələri büdcələrini cəmi 5%, A və C layihələri isə 15% artıq xərcləyib. Müddətlərin yerinə yetirilməsi baxımından layihənin uğuru daha da dəyişir. Beləliklə, B layihəsi vaxtından 5%, C layihəsi isə 27% gec, dördübdərdən çox əvvəl tamamlandı. C layihəsi müştərini qətiyyənlə qane etməyən nəticələrlə (müştəri məmnuniyyəti indeksi - 1, ən aşağı), B və D layihələri isə müştəriləri yüksək dərəcədə (müştəri məmnuniyyəti indeksi - 7, ən yüksək məmnunluq səviyyəsi) qane edib. A və C layihələrində rəhbərin keyfiyyəti müvafiq olaraq 4 və 2 balla qiymətləndirilib, B və D layihələrində isə rəhbərin keyfiyyəti kifayət qədər yüksək olub - 8 bal (10 bal rəhbər keyfiyyətinə görə ən yüksək reytingdir). Layihələrin uğurunun və kommunikasiyanın keyfiyyətinin qiymətləndirilməsinin mövcud müxtəlifliyi bu göstəricilər və layihə kommunikasiyalarının strukturunun göstəriciləri arasında fərqli əlaqənin müəyyən edilməsi üçün zəruri şərtidir (14).

Nəticə

Təhlil bizə belə qənaətə gəlməyə imkan verir ki, layihədaxili kommunikasiyaların strukturu həqiqətən layihələrin uğurunda mühüm rol oynayır. Eyni zamanda, kommunikasiya şəbəkəsinin müxtəlif göstəriciləri uğur göstəriciləri ilə əlaqədar olaraq fərqli şəkildə özünü göstərir. Aparılmış tədqiqatlar əhəmiyyətli nəticələr çıxarmağa imkan verir ki, layihədaxili kommunikasiyaların strukturu, hətta eyni təşkilat daxilində belə, layihədən layihəyə fərqlənir və kommunikasiya strukturunun göstəriciləri ilə layihənin uğur göstəriciləri arasında əlaqə mövcuddur. Bu araşdırmanın nəticələri çoxlu sayda tədqiqatçının layihənin effektivliyi üçün kommunikasiyanın idarə edilməsinin əhəmiyyəti haqqında söylədiyi fikirləri dəstəkləyir.

Ədəbiyyat

1. Grey, K.F., Larson, E.U. (2007). Upravleniye proyektami. M.: «Delo i Servis».
2. Cooke-Davis, T. Project success. The Wiley Guide to Managing Projects.
3. Rubin, I.M., Seeling, W. (1967). Experience as a factor in the selection and performance of project managers. IEEE Trans Eng Management.
4. Valova, Y.I. (2002). "Conflict management during realization of projects".
5. Frank, A., Brownell, J. (1989). Organizational Communication and Behavior: Communication to Improve Performance, Holt, Rinehart Winston, Orland, FL.
6. Tovb, A.S., Tsipes, G.L. (2009). Proyecky i upravleniye proyektami v sovremennoy kompanii. Uchebnoye posobiye. M.: ZAO «Olimp-Biznes».
7. Project Management Institute. (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee.
8. Shenhar, A.J., Dvir, D. (2007). Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business School Publishing, Boston.
9. Ditkhelm, G. (2004). Upravleniye proyektami. SPb.: Izdatel'skiy dom «Biznes-prensa».
10. Flanners, S.U., Levin, Dzh. (2004). Navyki raboty s lyud'mi dlya menedzherov proyektov. M., Tekhnologii upravleniya spayder.
11. Welch, M., Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal, 12(2), pp.17-19.
12. Hubbard, D.G. (1990). Successful utility project management lessons learned. Project Management Journal, 21(3), pp.19-23.
13. Morris, P., Pinto, G. (2004). NJ: Wiley, Hoboken, pp.99-122.
14. azerconnect.az

Göndərilib: 18.10.2023

Qəbul edilib: 31.12.2023