РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 20 • Номер 1 • январь 2019
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship
издательство Креативная экономика

Анализ состояния проектного управления в реалиях российского бизнеса

Кокшаров А.Р. [1]

[1] Московский городской университет управления Правительства Москвы, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье представлены результаты исследования, направленного на выявление отношения руководителей субъектов малого и среднего бизнеса к проектному управлению. В значительной части субъектов малого и среднего бизнеса при построении системы проектного управления принято заимствовать зарубежные инструментарии, зачастую рассчитанные для реализации крупномасштабных проектов, что в свою очередь может повлечь негативные результаты проектной деятельности. В статье рассмотрено отношение компаний к различным стандартам управления проектами, выявлены наиболее популярные системы управления проектами. Автор, основываясь на проведенном исследовании, также указывает на то, какие тенденции в развитии проектного управления будут способствовать как развитию данного направления менеджмента, так и положительно воздействовать на всю систему жизнеспособности предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проектный подход, управление проектами, менеджмент организации, принципы менеджмента, эволюция организации.

Analysis of the state of project management in the realities of Russian business

Koksharov A.R. [1]

[1] Moscow City Government University of Management Moscow, Russia

Введение

Проектное управление и, в частности, инструментарий, направленный на достижение целей сложных проектов, в значительной степени отличаются от инструментов, используемых для реализации малых или средних проектов. Несмотря на этот факт, внутри организации используется как правило единый регламент, направленный на реализацию проектов любых масштабов. Данная особенность внутриорганизационного подхода к реализации проектных инициатив может привести к краху потенциально значимых для организации проектов. Как правило, причиной данного факта может служить прямое заимствование системы управления проектами, построенной на основании зарубежных стандартов в данной области, а также полное соблюдение

норм планирования и контроля проектов по классическим «водопадным» системам для проектов среднего или малого масштабов.

Существует несколько основных направлений проектного управления, каждое из которых наиболее характерно для определенных сфер. Так, классические методологии, разработанные институтом управления проектов PMI наиболее применимы к крупным проектам или портфелям, таким как строительство или разработка сложных инженерно-технических систем. Методология PRINCE 2, кроме перечисленного, направлена на проекты государственного сектора. Безусловно, данные методологии составляют базис такой сферы менеджмента, как проектное управление, но руководствоваться этими подходами при разработке и реализации частных инициатив довольно проблематично, так как громоздкие системы управления проектами, предлагаемые данными методологиями, помимо большой стоимости внедрения, предполагают наличие в организации сертифицированного менеджера проектов со значительным опытом реализации проектов по данным методологиям.

В противовес таким системам в 2001 сообщество профессионалов сферы IT выпустило [7] *(Stellman, Grin, 2017)* Agile-манифест – свод правил и принципов, позволяющих добиваться успехов в разработке проектов (на момент публикации, данный подход был направлен только на IT-сферу). Но за последнее десятилетие, в совокупности с бурным ростом информационных технологий для бизнеса, профессиональное управление проектами из специфичных групп процессов для определенных областей и сфер деятельности переросло в общепринятую систему управления, ориентированную на широчайший круг бизнес-инициатив.

ABSTRACT:

The article presents the results of a study aimed at identifying the relationship of managers of small and medium-sized businesses to project management. In a large part of small and medium-sized businesses in the construction of project management system, it is customary to borrow foreign tools, often designed for the implementation of large-scale projects, which in turn can lead to negative results of project activities. The article deals with the attitude of companies to different standards of project management, identified the most popular project management system. The author, based on the study also indicates what trends in the development of project management will contribute to the development of this direction of management, and a positive impact on the entire system of viability of the enterprise.

KEYWORDS: project approach, project management, organization management, principles of management, evolution of the organization.

JEL Classification: M11, M19, M21 **Received: 11.12.2018 / Published: 31.01.2019**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Koksharov A.R. (Koksharov93@yandex.ru)

CITATION:

Koksharov A.R. (2019) Analiz sostoyaniya proektnogo upravleniya v realiyakh rossiyskogo biznesa [Analysis of the state of project management in the realities of Russian business]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 20. (1). – 71-86. doi: 10.18334/rp.20.1.39717

Тем не менее, несмотря на широкое распространение и наличие обширного инструментария, направленного на успешное достижение целей проекта, данная область знаний достаточно молода и нуждается в тщательном изучении. Также важным фактором применения профессиональных инструментов проектного подхода является необходимость адаптации инструментов проектного менеджмента под нужды конкретного проекта. Соответственно первым этапом адаптации является анализ среды и выявление тенденций, характерных для проектного управления на территории РФ.

Цель статьи

Данное исследование было инициировано с целью изучения отношения бизнес-сообщества Москвы и Московской области к проектному управлению.

Задачи статьи:

1. Проанализировать состояние проектного управление в реалиях субъектов российского бизнеса.
2. Выявить наиболее актуальные цифровые системы и инструменты управления проектами среди российских компаний.
3. Проанализировать отношение руководства компаний к проектному управлению и определить заинтересованность в его развитии.
4. Основываясь на исследовании, определить наиболее важные компоненты системы управления проектами для малого и среднего бизнеса.

Опрос и важные вопросы

Проекты являются движущей силой изменений для любой организации, поэтому управление проектами и их реализация вообще характерна не только для традиционных отраслей (строительство, IT, НИОКР и т.д.), но и имеет место практически в любой отрасли.

С точки зрения бизнеса [6, с. 6] цель проекта состоит в переходе организации из одного состояния в другое для достижения конкретной цели (*рис. 1*). Обычно считается, что до начала проекта организация находится в исходном состоянии. А желаемый результат изменения в ходе осуществления проекта описывается как будущее состояние.

Таким образом, проекты позволяют создавать бизнес-ценность для организации, что в свою очередь является неотъемлемой составляющей цели любой организации.

ОБ АВТОРЕ:

Кокшаров Андрей Романович, магистр, аспирант экономического направления (Koksharov93@yandex.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Кокшаров А.Р. Анализ состояния проектного управления в реалиях российского бизнеса // Российское предпринимательство. – 2019. – Том 20. – № 1. – С. 71-86. doi: 10.18334/rp.20.1.39717

Рисунок 1. Переход организации к новому состоянию с помощью проекта
Источник: [6, с. 6]

Соответственно, путь создания бизнес-ценности через реализацию проектной деятельности зависит от возможностей и ресурсов организации и чем меньше ресурсов и возможностей, тем сложнее путь достижения бизнес-ценности. Исходя из данного предположения, проектный подход и все разнообразие существующих проектных инструментов благоприятны к использованию только при наличии у компании значительных возможностей для реализации планируемых инициатив.

Данное исследование (основанное на опросе, анкетировании и интервьюировании руководителей проектов, директоров компаний и их заместителей), в свою очередь, ориентировано на компании малого и среднего бизнеса [1], так как именно такие структуры наиболее подвержены рискам, возникающими в ходе реализации проектов. В исследовании приняли участие организации, среднесписочная численность сотрудников которых варьировалась на момент исследования в диапазоне от 30 до 250 человек. Предельные значения выручки за предшествующий год без учета налогов не должны были превышать 2 млрд рублей. Данные требования были установлены в соответствии с 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» [1]. В результате автору удалось проанализировать деятельность 420-ти субъектов малого и среднего бизнеса по следующим областям:

- консалтинг – 10;
- недвижимость – 10;
- производственные компании – 80;
- торговые компании (B2C сегмент) – 100;
- торговые компании (B2B сегмент) – 100;
- IT-компании – 120.

Целью первой части исследования являлось выявление тенденций в экономике РФ, способных оказать воздействие как на развитие предпринимательства, так и на популяризацию проектного управления в данном сегменте бизнес-сообщества (*рис. 2*).

Рисунок 2. Общий опрос респондентов
Источник: составлено автором

По результатам данного опроса были выявлены следующие тенденции:

В целом предприниматели отмечают, что уровень конкуренции вырос и доля молодых стартапов, способных предложить качественный продукт, возросла. Также было отмечено, что на фоне общего развития рынка за последние несколько лет сроки реализации типовых проектов и их бюджеты значительно сократились. Данные тенденции связаны как с преобразованием бизнес-процессов, внедрением гибких методов управления проектами, так и с возросшим уровнем лояльности клиентов к конечному продукту. Клиенты чаще стали соглашаться на использование в повседневной деятельности тестовых (бета) продуктов, руководители и сотрудники компаний достаточно лояльно относятся к экспериментам как с рабочим программным обеспечением, так и с нововведениями в бизнес-процессах. Из этого можно сделать вывод, что повысилась терпимость заказчиков к незаконченному продукту, а также к доработке продукта после внедрения, а не на стадии предварительного тестирования.

Наиболее ярко данная тенденция выражена в сфере IT-проектов, например, в 12-ти компаниях респондентах руководством было принято решение о внедрении новой системы управления предприятием и обязательному переходу всех сотрудников на эту систему на этапе предварительного тестирования. Сотрудникам данных организаций приходилось заполнять отчеты по выполненным поручениям параллельно в двух системах управления, так как новая система была неподготовлена для использования и деятельность без старой системы управления была невозможна. Также подобная тенденция была выявлена на предприятиях, направленных на производство продуктов питания. Компания производитель на стадии разработки рецептуры нового продукта изменяла его компоненты раз в два месяца, проверяя реакцию потребителей и сравнивая показатели продаж. В результате такого исследования, а также анкетирования потребителей на точках продаж, компания определила наиболее оптимальный по себестоимости состав, при котором спрос на продукт являлся бы максимальным.

Следующим пунктом исследования являлось выявление тенденций влияния цифровизации на производство и организацию новых проектов. В результате опроса был сделан следующий вывод: современным компаниям любого размера при выводе на рынок нового продукта сложно продвигать его без качественного сопровождения и поддержки в социальных сетях, специализированных онлайн сообществах, а также без использования современных инструментов интернет-маркетинга, что, в свою очередь, заставляет нанимать в штат новых сотрудников, специализирующихся на контекстной рекламе, интернет-маркетинге, а также для повышения уровня доверия и интереса привлекать к освещению проекта блоггеров, за счет чего рекламный бюджет может в значительной степени повлиять на ценообразование продукта. Большинство опрошенных предпринимателей утверждают, что расходы на маркетинг, анализ конкурентной среды и продвижение проектов увеличились более чем на 20% за последние 2 года.

Вышеуказанный фактор, а также колебание курсов валют и внедрение новых технологий в бизнес привели к тому, что маржинальность типовых проектов за тот же

период в значительной мере снизилась. Данный фактор сглаживают возможности кредитования предприятий малого и среднего бизнеса. Ряд предпринимателей, пользующихся услугами кредитования как банков, так и частных инвесторов, отметили, что доступность кредитов для развития микро, малого и среднего бизнеса возросла за последние несколько лет. Несмотря на благоприятные тенденции в сфере кредитования, следует отметить, что кредит с большей вероятностью получит организация, находящаяся на рынке не менее одного года, обладающая производственными мощностями и имеющая достаточный для существования и развития поток клиентов, что не всегда справедливо для молодых и амбициозных стартапов.

Из-за перечисленных, а также ряда прочих тенденций современные компании стали нуждаться в высококвалифицированном персонале, имеющем специальную подготовку в области проектного управления, управления рисками и интернет-маркетинга. Потребность в высококвалифицированном персонале отметили более 70% опрошенных руководителей. Наиболее актуальными, по мнению руководства опрошенных компаний, курсами по повышению квалификации являются следующие (*табл. 1*):

Таблица 1

Актуальные направления повышения квалификации для сотрудников опрошенных компаний

Управление проектами	117
Управление рисками	26
Аудит и профильные сертификации	214
IT, профессиональное использование специального ПО	72
Продажи	213
Маркетинг и PR	42
Финансовый анализ	9
Государственные закупки / проекты ГЧП	78

Источник: составлено автором на основании проведенного исследования

Отдельно следует отметить, что 37% представителей опрошенных компаний считают, что внедрение умных контрактов и прочих технологий, основанных на системах блокчейн и их поддержка со стороны правительства, позволили бы значительно сократить издержки на судебные споры, связанные с урегулированием договорных отношений. По мнению автора и по результатам опроса, данный комплекс технологий позволил бы разрешить значительную часть проблем доверия между заказчиком и подрядчиком в современном бизнесе. В свою очередь, внедрение новых технологий позволило бы снизить затраты на документооборот, активнее нанимать молодых специалистов и инициировать большее количество новых проектов, так как такие системы снижают уровень сопутствующих рисков. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что внедрение блокчейн-технологий, благоприятно сказалось на ини-

циации большего количества проектов, повышении уровня доверия в бизнес-среде и безусловно способствовало бы общему развитию компании.

Состояние проектного управления

Неотъемлемой частью проектного подхода является организация в компании проектного офиса, контрольного органа, созданного специально для управления портфелями программ и проектов, а также для анализа эффективности проектной деятельности. По результатам опроса (*рис. 3*) 274 респондента сообщили, что в их организациях имеется проектный офис или общее управление осуществляется с использованием методов проектного управления, а именно, в 51 организации среднего бизнеса имеется проектный офис как самостоятельное подразделение. В 223 организациях из 420 опрошенных функции проектного офиса выполняет другой отдел или инициативные группы. Наиболее распространенными в качестве основы для проектного офиса оказались направления маркетинга, контроллинга, аудита, а также HR, в зависимости от специализации конкретной компании.

Предприниматели, принявшие участие в опросе, отмечают, что в последнее время популярность набирают гибкие методы управления проектами. Участникам проект-

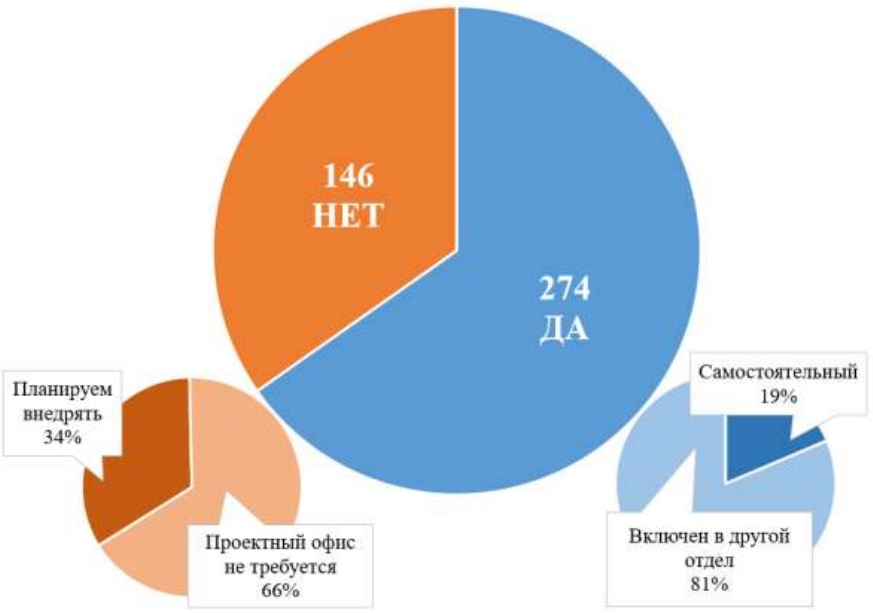

Рисунок 3. Результат опроса: есть ли в организации проектный офис
Источник: составлено автором

ных групп нравится использовать инструменты гибких методов, такие как канбан доски и утренние короткие собрания, облегченные системы отчетности и инструменты, направленные на упрощение политики взаимодействия между отделами. Респонденты отмечают, что данные инструменты повышают мотивацию участников, сильнее вовлекая их в проект. Также более 25% опрошенных респондентов утверждают, что строят систему проектного управления на основе свода знаний PMBoK, но с определенными изменениями, так как предлагаемая модель групп процессов является сложной и слишком ресурсоемкой. 57% опрошенных компаний используют гибридные системы управления проектами. В целом значительная часть опрошенных компаний нуждается в системе управления проектами, совмещающей в себе простоту внедрения, легкость использования, а также включающую оптимальный набор контрольных элементов.

В качестве систем взаимодействия между участниками проектных команд, а также общего управления проектом компании, принявшие участие в исследовании, предпочитают следующее программное обеспечение (ПО) (*табл. 2, рис. 4*):

Таблица 2

ПО для реализации проектов

ПО	Количество предприятий, использующих ПО
MS Project	31
MS Office	420
Microsoft Dynamics 365	2
Bitrix24	302
1С управление проектами	109
JIRA	90
Slack и аналоги	270
PlanFIX и аналоги	74
RealtimeBoard и аналоги	162
Другое	14

Источник: составлено автором на основании проведенного исследования

Если выделить только специализированное ПО для управление планом проекта и контроля проектной деятельности, то из *таблицы 2* и *рисунка 4* видно, что первое место занимает Битрикс24; это можно обосновать тем, что в данной программе имеется возможность бесплатного использования, что привлекает большое количество пользователей. Кроме того, респонденты отмечают, что зачастую проект дублируется в Битрикс24 и 1С. Связанно это со следующими факторами:

- резервное копирование данных по проекту в Битрикс24;
- общение через Битрикс24 с подрядчиками или фрилансерами, у которых нет доступа к 1С;
- компания выбирает платформу для профессионального управления проектами и Битрикс24 выступает временным решением;

- у компании нет средств на внедрение более дорогостоящих систем управления проектами.

Второе место занимает надстройка 1С для управления проектами. Данный факт связан, прежде всего, с тем, что компании в качестве основной системы управления предприятием чаще всего обращаются к платформе 1С, кроме того, надстройка по управлению проектами в рамках платформы 1С обходится значительно дешевле, по сравнению с профессиональными пакетами от Microsoft.

Стоит отметить, что все респонденты, использующие надстройку 1С для управления проектами, придерживаются методологии управления проектов от PMI. Но лидерство среди проектных практик остается за гибкими методами управления проектами, а также большой популярностью пользуется симбиоз из разных методов управления. Связанно это, прежде всего, с тем, что PMBoK сильно формализован и имеет довольно жесткую и громоздкую систему управления, которая плохо подходит для предприятий малого и среднего бизнеса. Agile методы, в свою очередь, включают недостаточное, по мнению руководства компаний, количество контрольных инструментов и методов планирования проекта, что зачастую может вызвать негативную реакцию консервативных заказчиков. В связи с этим компании вынуждены создавать собственные системы управления проектами, представляющие симбиоз из водопадной и гибкой методологий (*табл. 3*).

Порядка 15% опрошенных организаций имеют дополнительную систему мотивации для участников проектных групп с элементами геймификации, позволяющую

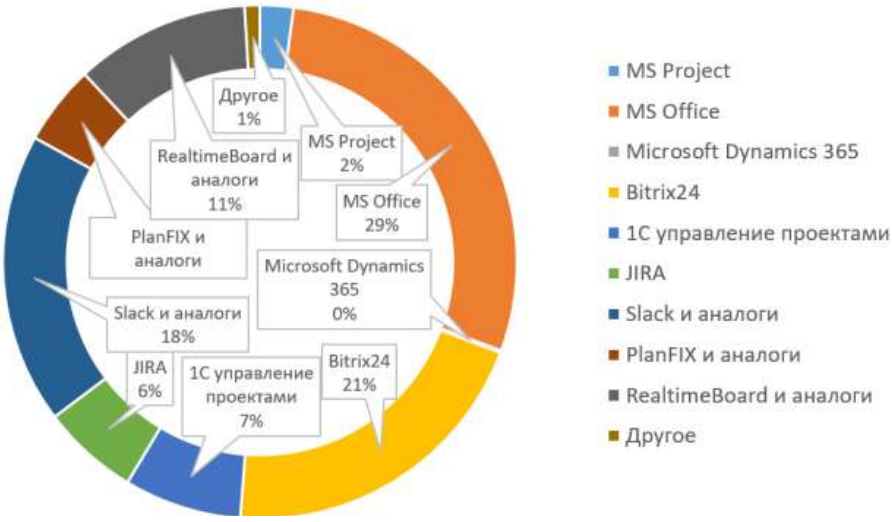

Рисунок 4. ПО для реализации проектов
Источник: составлено автором

Таблица 3

Какими методами проектного управления пользуется ваша организация?

Метод	Есть сертифицированный специалист	Используется в организации
PMI PMBoK	Нет	109
Agile (кроме Scrum)	38	98
Scrum	54	185
Prince2	Нет	4
СОВНЕТ	Нет	17
Симбиоз нескольких методик	___	241

Источник: составлено автором на основании проведенного исследования

Таблица 4

Существует ли в вашей организации система поощрения, позволяющая сотруднику бесплатно повысить свою квалификацию, если да, какой уровень образования Вы готовы спонсировать?

Уровень образования	Да
Семинары, курсы, тренинги	244
Дополнительное, переподготовка	21
Высшее, магистратура, MBA	7
Зарубежная стажировка	5
Аспирантура	0

Источник: составлено автором на основании проведенного исследования

сотрудникам накопить определенное количество баллов и использовать их для утверждения индивидуального графика работы, дополнительных выходных, премий в виде нового телефона или безлимитного тарифа сотовой связи, а также по желанию сотрудника, по достижению определенного количества баллов, он может истратить их на самообразование или повышение квалификации по направлению своей деятельности в компании. Большинство организаций готовы предоставить своим сотрудникам безвозмездное участие в тренингах и семинарах по нужным для организации направлениям работы. Также наблюдается тенденция получения полного высшего образования за счет организаций. За последние 2 года 5 организаций из опрошенных ввели возможность для своих сотрудников пройти стажировку у компаний партнеров за рубежом, а также получить высшее образование за счет организации (*табл. 4*).

Также 61 респондент указал, что активное участие в проектной деятельности способно помочь в продвижении сотрудника по карьерной лестнице.

Среда и структура

В реалиях современного бизнеса, при реализации проекта любого масштаба характерно наличие нескольких аспектов, влияющих на проектную деятельность. В рамках исследования многократно было выявлено влияние внешней среды, а именно, дина-

мики ее изменения на реализацию проекта. Также, вне зависимости от сферы деятельности, для проектов разного масштаба характерна тенденция в структуре затрат, включающая увеличивающуюся долю стоимости человеческих ресурсов. Также нельзя опустить факт значительного воздействия уровня вовлеченности заинтересованных сторон на результаты проекта, что также не всегда благоприятно влияет на его реализацию.

Следующей особенностью и важной составляющей любого современного проекта стала его скорость выхода на рынок. Значительная часть современных авторов относят данную тенденцию к основной категории в новой парадигме управления проектами, в рамках которой главными элементами управления являются «Скорость – Ценность – Эффективность» [9] *(Loktionov, Maslovskiy, 2018)*. Данная особенность современного подхода к реализации различных проектов играет как положительную, так и отрицательную роль. Проблемой данной парадигмы является тот факт, что проектная команда и руководство организации на первое место ставят именно скорость разработки проекта и скорейший вывод продукта на рынок.

Такая особенность, характерная для значительной доли проектов, имеет несколько важнейших отрицательных факторов:

- проектная команда вынуждена заниматься доработкой и поддержкой продукта после вывода его на рынок;
- продукт часто является не жизнеспособным и на ранних этапах значительно отличается от продукта, изначально описанного в техническом задании или уставе проекта.

Подтверждением данного утверждения является значительная часть современных проектов, провалившихся сразу после их анонса. Самыми яркими представителями данного упущения являются IT-проекты, но также такая тенденция заметна и в прочих областях, таких как строительство, производство, консалтинг и т.д.

В качестве примера можно привести многочисленные IT-проекты из сферы разработки игр, где данная парадигма управления проектами пользуется большой популярностью. Например, крупномасштабные игровые проекты: «No Man's Sky» [10] и «Fallout 76» [11] провалились сразу после выхода из-за недоработки игрового мира и большого количества внутриигровых ошибок. Данных проблем проектные команды могли бы избежать при более тщательной работе над проектом, а также если бы не ставили главной задачей проекта – быстрый вывод продукта на рынок.

Исходя из данных, полученных автором в ходе исследования и проведения анализа проектной деятельности участвующих в исследовании организаций, можно прийти к выводу, что организациям требуется система управления проектами, представляющая собой симбиоз из гибких и классических методов управления проектами. Такие системы должны содержать блоки: 1) управления содержанием; 2) управления сроками; 3) управления стоимостью; 4) управления интеграцией; 5) управления персоналом, с добавлением групп процессов, в зависимости от специфики конкретного проекта.

Также хочется отметить важность для компаний интерпретации современных методов управления проектами, расставляя правильный приоритет категориям парадигмы проектного управления, обозначая их порядок как «Ценность – Скорость – Эффективность». Так как «минимально жизнеспособный продукт», получаемый при постановке главного приоритета на скорости выпуска продукта, способен повлечь за собой ряд проблем, вплоть до полного отказа потенциальных пользователей от использования предлагаемого им продукта.

Заключение

Результаты данного исследования говорят о том, что многие проблемы современного менеджмента организаций лежат в области совершенствования проектного управления. Развитие культуры проектного менеджмента в организации способно качественно повлиять как на ее прибыль, так и на процессы жизнеспособности организации в целом.

Применение инструментов и методов проектного управления позволяет повысить результативность проектов, однако руководители проектов не всегда следуют общепринятым мировым практикам, так как они не полностью адаптированы под российские реалии или рассчитаны на использование лишь в крупномасштабных проектах, что зачастую способно привести к краху в случае использования рекомендуемых инструментов в малых или средних проектах организации. В свою очередь, разработать собственный комплекс инструментов и методов получается далеко не у всех компаний, так как изначально базой для создания корпоративной системы управления проектами может послужить неверная интерпретация инструментов и ошибочный анализ исходных данных, что влечет за собой ряд серьезных проблем, с которыми могут сталкиваться руководители проектов. Но, безусловно, заметны и положительные тенденции, например, заинтересованность руководителей организаций в повышении квалификации своего персонала и в необходимости улучшения инструментов управления. Данные тенденции однозначно будут способствовать развитию как проектного управления, так и укреплению позиций российского бизнеса в целом.

В заключение хочется отметить, что отзывчивость на новые технологии в менеджменте, а также использование проектных инструментов в управлении организацией способно благоприятно сказаться на повышении ее эффективности и уровня конкурентоспособности как на российском, так и на международном рынках. Но для использования проектных инструментов необходимо разработать комплекс знаний по проектному менеджменту, жизнеспособный и продуктивный именно в российских реалиях, приспособленный для работы над проектами в условиях сжатого бюджета и при малых масштабах предполагаемых проектных инициатив. При построении такой системы необходимо уделить внимание ценностям компании и компонентам управленческой парадигмы, так как неверная интерпретация современных тенденций проектного подхода способна повлечь негативные последствия при разработке важного для компании проекта.

ИСТОЧНИКИ:

1. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.12.2018)
2. ГОСТ Р 54 869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». - М.: Стандартинформ, 2011.
3. Половова Т.А., Гусев Ю.В. Инструменты обеспечения деловой активности и результативности персонала в условиях реализации стратегии изменений организации // Инновации и инвестиции. – 2016. – № 12. – с. 111-115.
4. Погудаева М.Ю., Гладилина И.П., Половова Т.А., Сульдина Г.А., Панкова Л.Н., Сергеева С.А., Брюханов Д.Ю. Институциональная экономика. - Чехов: Центр образовательного и научного консалтинга, 2017. – 172 с.
5. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления. / коллектив авторов – 4-е изд., стер. - М. : КРОНУС, 2016. – 756 с.
6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. / (Руководство PMBOK®). -- Шестое издание., 2018. – 762 с.
7. Стеллман Э., Грин Д. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
8. Сооляттэ А. Изменение парадигмы: Управление проектами 4.0. BPM Консалтинг Групп. [Электронный ресурс]. URL: http://bpm-cg.ru/?page_id=5842.
9. Локтионов Д.А., Масловский В.П. Критерии применения Agile-методологии для управления проектом // Креативная экономика. – 2018. – № 6. – с. 839-854. – doi: 10.18334/ce.12.6.39179.
10. Metacritic Game Reviews. [Электронный ресурс]. URL: https://www.metacritic.com/game/pc/no-mans-sky.
11. Metacritic Game Reviews. [Электронный ресурс]. URL: https://www.metacritic.com/game/pc/fallout-76.

REFERENCES:

GOST R 54 869-2011 «Proektnyy menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu proektom» [GOST R 54 869-2011 "Project management. Project management requirements"] (2011). M.: Standartinform. (in Russian).

Rukovodstvo k Svodu znanii po upravleniyu proektami [Guide to the project management body of knowledge](2018). (in Russian).

Loktionov D.A., Maslovskiy V.P. (2018). *Kriterii primeneniya Agile-metodologii dlya upravleniya proektom*[Criteria for applying the Agile methodology for project management]. *Creative economy. 12* (6). 839-854. (in Russian). doi: 10.18334/ce.12.6.39179.

Metacritic Game Reviews. Retrieved from https://www.metacritic.com/game/pc/fallout-76

Metacritic Game Reviews. Retrieved from https://www.metacritic.com/game/pc/no-mans-sky

Pogudaeva M.Yu., Gladilina I.P., Polovova T.A., Suldina G.A., Pankova L.N., Sergeeva S.A., Bryukhanov D.Yu. (2017). *Institutsionalnaya ekonomika* [Institutional Economics] Chekhov: Tsentr obrazovatelnogo i nauchnogo konsaltinga. (in Russian).

Polovova T.A., Gusev Yu.V. (2016). *Instrumenty obespecheniya delovoy aktivnosti i rezultativnosti personala v usloviyakh realizatsii strategii izmeneniy organizatsii* [Tools to ensure business activity and staff performance in the context of the implementation of the strategy of changes in the organization].*Innovation and Investment*. (12). 111-115. (in Russian).

Razu M.L. (2016). *Upravlenie proektom. Osnovy proektnogo upravleniya* [Managing project. Project management basics] M.: Knorus. (in Russian).

Stellman E., Grin D. (2017). *Postigaya Agile. Tsennosti, printsipy, metodologii* [Learning Agile. Values, principles, methodologies] M.: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian).