ГЛАВНЫЕ ТРЕНДЫ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В 2019 ГОДУ

УДК 65.012.123 *ГСНТИ 82*
ББК 65.291.217 *Код ВАК 22.00.08*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-5-104-112

К. Р. Селезнев
Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»,
Нижний Тагил, Россия

АННОТАЦИЯ:
В настоящее время происходит стремительное развитие управления проектами. Различные предприятия и организации, стремящиеся к удовлетворению потребностей заказчика и повышению прибыли, совершенствуют не только выпускаемую продукцию, но и подходы к ведению корпоративной системы управления проектами. Основной проблемой на данный момент является выявление ключевых направлений развития и возможность их использования на практике. В качестве научной задачи предполагается внедрение основных показателей развития организационной структуры для быстроты реагирования на внешнюю среду, а также для оптимизации системы управления проектами. В статье были проанализированы не только зарубежные теоретические исследования в области управления проектами, показывающие рост функций менеджера, но и внедрение искусственного интеллекта, предназначенное для моделирования многозадачных ситуаций, разгрузки персонала и снижения рисков в системе управления. На основе данных исследований выявлены методологические проблемы поиска ключевых направлений развития проектов в машиностроительном комплексе, а также применение их на базе исследовательского объекта. Результаты: результатом исследования стали идеи и предложения о выделении направлений развития и модернизации предприятия для улучшения эффективности работы менеджера проекта. Научной новизной является рассмотрение будущего управления проектами в организациях через ключевые элементы развития и их последующей эволюции. В качестве вывода предложены пути модернизации системы управления проектами, проведена оценка текущего состояния, выявлены основные аспекты решения поставленной проблемы. Синергетический эффект внедряемых предложений позволит улучшить управление проектами на предприятии, оптимизируя не только возможность обучения кадров, но и развить технологическую сторону данной системы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:
тренды управления проектами, корпоративная система управления, диагностика, особенность совершенствования, основополагающие факторы, машиностроительное предприятие.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:
Кирилл Романович Селезнев, Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»,
622042, Россия, г. Нижний Тагил, ул. Пархоменко, 137, kirill-seleznev0@rambler.ru.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Селезнев К. Р. Главные тренды современного управления проектами в 2019 году // Вопросы управления. 2019. №5 (60). С. 104—112.

© К. Р. Селезнев, 2019

Введение

С течением времени профессия проектного менеджера эволюционировала из неизвестной дисциплины во всеохватывающий подход к решению сложных задач в развитии компаний по всему миру. Несмотря на то, что пост-индустриальное мышление всё ещё руководствуется принципом функционального разделения, проектный подход завоевал глобальную популярность благодаря скорости и адаптивности метода.

С каждым годом количество рабочих мест, связанных с проектным управлением увеличивается. Вместе с тем, требования к кандидатам тоже изменяются регулярно. «Продвинутые» компании отслеживают

тренды в области управления проектами не только в плане различных научных основ, методологий и практик применения, но и в плане сферы приложений, инфраструктуры и кадрового потенциала.[1, с. 10]

Целью данной статьи является выявление наиболее актуальных трендов в области управления проектами и возможность их применения на практике.

Существует большое количество определений слова «тренд». В данной статье подразумевается, что «тренд» – это определенный вектор преимущественного развития показателей.

Объектом исследования выбрано машиностроительное предприятие, находящееся на территории Российской Федерации, созданное с целью производства грузовой железнодорожной продукции и продукции военного назначения. (В целях соблюдения требований о неразглашении коммерческой тайны название предприятия не раскрывается.)

Предметом исследования является совершенствование корпоративной системы управления проектами в соответствии с новыми трендами управления проектов.

Основная проблема заключается в том, что выявление и использование современных трендов управления проектами не используется в развитии предприятий машиностроительного комплекса, не учитывается их эффект и возможность синергии.

Различным аспектам изучения трендов в управлении проектами посвящены многочисленные труды как зарубежных, так и отечественных ученых. Существенное влияние на формирование теории систем управления проектами оказали такие ученые, как Товб А.А, Павлов А.А, Прима Я.Г и многие другие.[2, с. 1] Большинство ученых рассматривают различные тренды и способы их влияния на управление проектами.

Главные тренды современного управления проектами

Проанализировав различные исследования ученых в области управления проектов (УП), в том числе PMI Pulse of Profession 2019, были выявлены основные тренды в области современного управления проектами:

1. Инвестиции в подготовку специалистов по УП как ответ на будущие изменения (образование, тренинги и сертификация).

Успех компании во многом зависит не только от нужд потребителей, но и от того насколько удовлетворена потребность сотрудников в профессиональном саморазвитии. Приглашение экспертов и тренеров, возможность дополнительного обучения на мастер-классах и профессиональных конференциях – это прерогатива не только организаций топ-уровня, но и небольших компаний.[3, с. 156]

Взаимодействие в коллективе выходит на новый уровень, руководство корпораций осознает, что наличие обученной и квалифицированной команды, гораздо эффективнее, чем найм новых сотрудников. Специфика производства обязывает предприятие обучать производственный персонал, а обучение и развитие менеджеров проекта не проводится, что является грубой ошибкой. В качестве возможности улучшения кадрового потенциала проектных менеджеров, необходимо использовать различные дистанционные курсы обучения, вебинары и тренинги.

Технологическая и материальная база предприятия позволяет реализовать данное обучение без отрыва от производства. Компании, предоставляющие услуги обучения могут подготовить менеджеров проекта под определенные области, которые в данный момент необходимы для выполнения поставленных задач. Создание и развитие кадрового потенциала создает резерв для будущего.

2. Умение принятия лучших решений в изменяющихся условиях.

Современный бизнес в целом и сфера интернет-маркетинга в частности требует очень гибкого мышления. Любой проект заставляет ее изменяться. Тренд сегодняшнего эффективного project-менеджмента – умение работать в изменяющихся условиях и аккумулировать результаты этих изменений. Вместе с тем, данное обстоятельство открывает новую проблему – очень трудно найти тех людей, которые владеют опытом качественной работы в изменяющихся условиях.

Знания и тенденции становятся более гибкими. Тренды стремительно меняются. Поэтому project-менеджерам приходится накапливать новый опыт уже в процессе работы над проектами. Фактически это равносильно новому обучению на практике. Высокий уровень адаптивности становится

неотъемлемой частью профессионального портрета руководителя проекта. [4, с. 15]

Система принятия решений на предприятии машиностроительного комплекса, является достаточно громоздкой и строго вертикальной системой. Необходимо соответствовать мировым стандартам не только в области выпуска и сертификации продукции, но и в области управления проектами. Необходимо уменьшить длину вертикальных связей и решить проблему, связанную с подтверждением различных руководителей подразделений с согласованием документов. Гибкость и оперативность принятия решений позволят оптимизировать процессы и сократят время ожидания.

3. Вызовы, связанные с коммуникациями в глобальных виртуальных командах.

Большая часть работы сейчас реализуется в распределённой форме. Как правило, это Agile команды, которым совместная работа важнее, чем командам, работающим по классической «каскадной» методологии. Тренд на «виртуализацию» рабочих команд и групп продолжает расти. Это ставит новые задачи перед руководителями проектов.

В первую очередь возникают трудности с коммуникацией между сотрудниками из разных стран ввиду языковых, культурных и даже временных барьеров. Придётся балансировать задачи, компетенции и навыки. Обладающие этими навыками руководители будут востребованы в ближайшем будущем. Работа с различными заказчиками продукции предприятия, а также сотрудниками, которые находятся в командировках и филиалами дочерних предприятий не всегда дает возможность оперативно предоставить информацию или дать комментарий по сложившейся ситуации в проекте.

Решение данной проблемы состоит в том, чтобы использовать различные каналы связи сети интернет, а также выстраивание системы работы с цикличной загрузкой задач. Для преодоления языковых барьеров у предприятия имеется служба по взаимодействию с иностранными заказчиками, благодаря которой можно оперативно получить информацию и отразить пожелания клиента в исходном продукте.

Комбинирование подходов

При старте любого нового проекта у компании существует определенный алгоритм действий. Сегодняшние темпы просто не позволяют использовать один-два подхода. Для быстрой и эффективной реализации менеджеры проектов прибегают к комбинированию нескольких способов выполнения задач. [5 с. 38]

Во-первых, все используют метод прогнозирования. Действовать наугад запрещено. Потому каждый менеджер проекта обязан знать хотя бы примерный результат, чтобы разработать план дальнейших действий на несколько случаев. Ниже приведен круг обязанностей проектного менеджера (см. рис. 1).

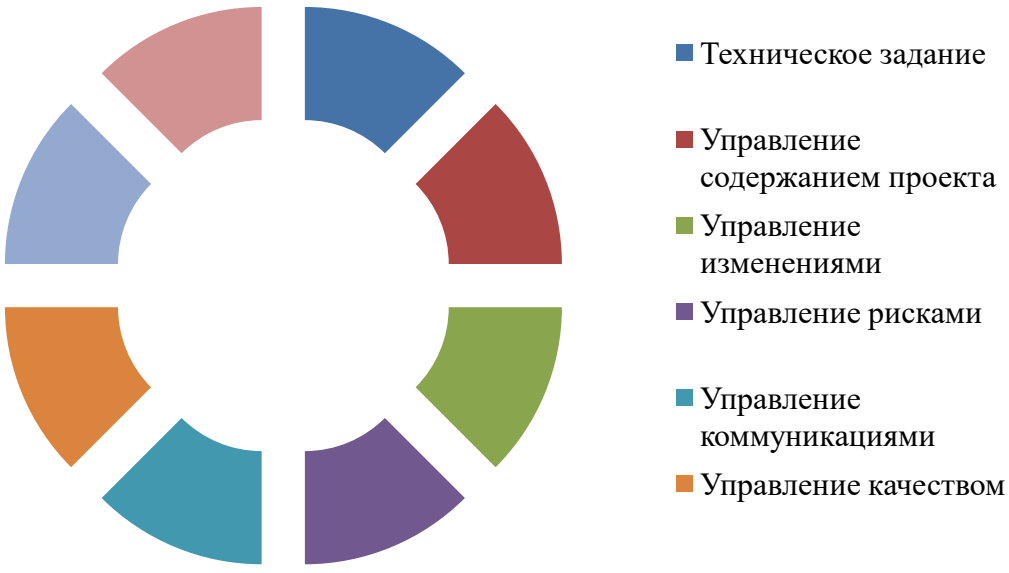


Рисунок 1. Обязанности менеджера проектов.

Во-вторых, невозможно управлять проектами и не использовать гибкие подходы. Это вытекает из необходимости поддержания контроля над проектом. При управлении проектом невозможно избежать непредвиденных ситуаций.

Менеджеры проектов работают по-новому, прокладывая дорогу именно к будущему. На своем пути они комбинируют все больше практических знаний, вроде дизайнерского мышления или машинного обучения. И чем больше методов задействовано, тем шире возможности.

Использование комбинированных подходов повышает возможность успеха проекта для того, чтобы данная система работала на машиностроительном предприятии, и была создана возможность мозгового штурма подразделений. Ее суть состоит в том, что для решения сложной задачи собираются представители подразделений связанных с управлением проектами, и каждый из руководителей предлагает свой подход в решении задачи. Данная система очень похожа на кружки качества в Японии.

4. Искусственный интеллект

Искусственный интеллект оказывает все больше влияния в любой сфере. Сегодня отчетливо видны результаты его реализации: чат-боты, смарт-устройства, автопилоты, программы анализа вариантов решений, суперкомпьютеры и многое другое.

Согласно проведенным исследованиям зарубежных компаний мнения опрошенных о влиянии искусственного интеллекта (ИИ) на управление проектами выглядят следующим образом (см. рис. 2).

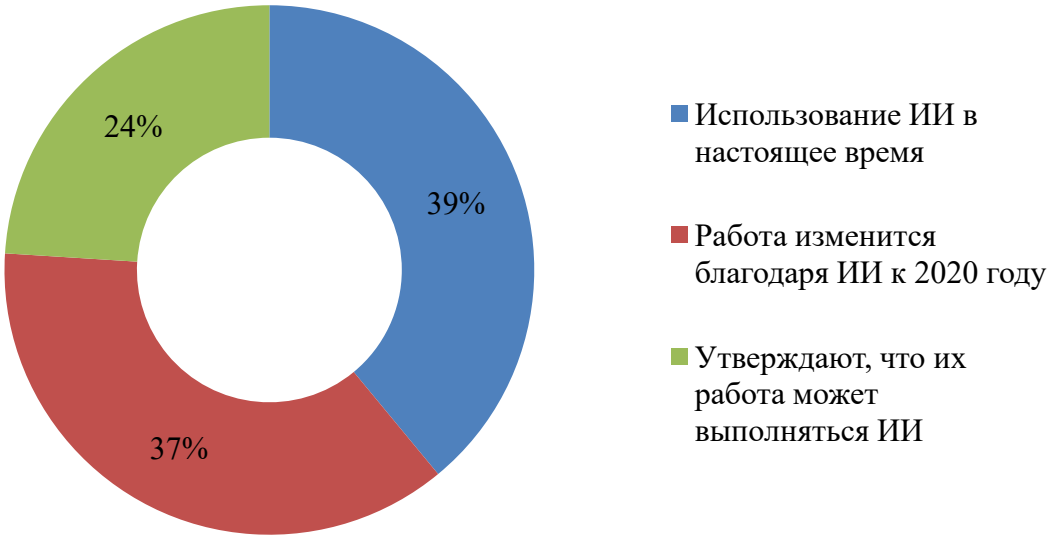


Рисунок 2. Влияние искусственного интеллекта на управление проектами.

Согласно результатам исследования было выявлено следующее:

- 39 % работников говорят, что в настоящее время они используют некоторые аспекты искусственного интеллекта в работе;
- 87 % работников считают, что их работа изменится к 2020 году из-за искусственного интеллекта;
- 76 % – говорят, что по крайней мере «часть» или «половина» их работы может выполняться роботом, алгоритмом, искусственным интеллектом, устройством или другой технологией.

Из данного опроса видно, что искусственный интеллект все больше меняет нашу и жизнь, и работу. Внутри компаний искусственный интеллект помогает автоматизировать большинство задач – от планирования до визуализации данных. В управлении проектами искусственный интеллект, прежде всего, поможет расставить приоритеты над каждой задачей, а также оптимально распределить ресурсы.

Искусственный интеллект обеспечивает планирование операций в режиме реального времени. Это означает, что организации и непосредственно менеджеры проектов могут приспосабливаться к любым изменениям моментально, в зависимости от наличия свободных сотрудников или желаний клиентов. [6, с. 247] Также искусственный интеллект способствует улучшению принятия решений на разных этапах реализации проекта. Последовательность действий у машин организована намного лучше, чем у людей. Конечно, до полной автоматизации и роботизации еще далеко, но если новейшие технологии помогают облегчить работу, их необходимо использовать.

На данный момент на машиностроительном предприятии работает автоматизированная система управления проектами и программами (АСУПП).

Ключевыми целями создания системы являлись:

- получение «прозрачной картины» проектной деятельности;
- своевременное предоставление руководству предприятия оперативной информации об исполнении проектов и программ (сроки, стоимость, объемы и др.) для принятия оперативных управленческих решений;
- эффективное распределение и управление ресурсами при реализации портфелей проектов и программ;
- обеспечение контроля исполнительской дисциплины и объективности принятия управленческих решений;
- повышение предсказуемости результатов реализуемых проектов и программ, и снижение рисков их неуспешного выполнения;
- формирование архивов проектов для последующего использования знаний, полученных в ходе реализации проектов, накопление и передача опыта управления программами и проектами, формирование слоя профессионалов в области управления проектами и их портфелями;
- создание условий для документально-информационного обеспечения работы руководства;
- управление проектной документацией, уменьшение времени создания, согласования и рассмотрения проектных документов;
- улучшение информационного обеспечения процессов управления проектами и программами, повышение качества и полноты решения рабочих вопросов путем постановки задач и персональной ответственности за их исполнение;
- формирование единого информационного пространства с целью повышения взаимодействия и взаимопонимания сотрудников общества при реализации проектов и программ.

Таким образом, можно утверждать, что корпоративная система управления проектами развивается, однако она еще не вышла на уровень автоматизации и внедрения искусственного интеллекта зарубежных компаний.

5. Важность информации

Сегодня мы имеем возможность собирать огромные объемы данных. Все они требуют применения в проекте. [7, с. 2] Компания ожидает, что, пользуясь предоставленной информацией, менеджер сможет создать идеальный продукт. Таким образом, анализ данных – одна из важных составляющих в управлении проектами, от понимания потребностей клиентов до детализации рисков.

Работа менеджера проектов сегодня очень сложная ввиду высоких требований клиентов и огромной рыночной конкуренции. В то же время, это простая работа, поскольку менеджер располагает массивом информации, которой раньше всегда не хватало. Модели данных, анализ, визуализация – это основные информационные аспекты, которые набирают популярность в проектном управлении.

В прошлом одной из задач при работе над проектом был поиск данных. Сегодня информацию можно найти где угодно и правильно ее обработать. Исходя из выше перечисленного главный тренд – это умение использовать информацию.

Значимость информации на сегодняшний день играет решающую роль в успехе предприятия, использование данного тренда позволит команде проекта предприятия быстрее среагировать на воздействие окружающей среды и принять правильное решение.

6. Растущая сложность проектов

Мир становится более сложным и комплексным благодаря растущему количеству взаимосвязей между элементами проекта,

технической составляющей (отчетами, этапами проекта, сопутствующей документацией), с которой необходимо взаимодействовать в работе. [8, с. 98] Количество информации растёт, просто отслеживать её – недостаточно. Понимание и интерпретация информации о проектах, людях и взаимосвязях является необходимым навыком для понимания происходящих процессов и преодоления «сложности». Руководители проектов, которые могут просто изложить «сложное», будут иметь преимущество при продвижении по карьерной лестнице.

Раньше управление проектами было, по большей части, сконцентрировано на технической реализации стандартов по управлению проектами. Сегодня этого не достаточно. Для успешной реализации проектов необходимо стратегическое видение и понимание процессов, происходящих в проекте, организации и в окружении, а также их влияния на предприятие.

В качестве решения сложных проектов на предприятии были предложены следующие задачи:

- продвижение и методологическое развитие инструментов проектного управления;
- сбор, развитие и распространение лучших практик реализации проектов;
- развитие системы эффективной межкорпоративной кооперации;
- разработка и продвижение предложений развития для заинтересованных сторон и партнерских организаций;
- разработка и продвижение стратегических инициатив совершенствования правовых основ законодательной базы функционирования предприятия.

7. Растущее стратегическое влияние руководителей проектов

От руководителей проектов (projectmanagers) требуется стратегическое мышление. Потребность в этом возникает из-за «уплощения» организаций и сокращения количества «уровней власти».

Сейчас в обязанности руководителей проектов входит не столько управление треугольником «сроки-содержание-стоимость», сколько быстрое принятие решений и обеспечение положительного влияния проектов на весь бизнес и работу организации. Кроме того, когда роль руководителя проекта становится более стратегической, меняется отношение к самим проектам.

Организации, которые хотят получить преимущество перед своими конкурентами, нанимают на роли руководителей проектов обладателей стратегического мышления, а также вкладываются в обучение своих руководителей проектов.

Руководитель проекта является важным звеном в управлении проектами, их роль настолько велика, что представить проект без него невозможно. Поиск и обучение руководителей проекта важный этап в развитии проектной деятельности на предприятии.

8. Фундаментальная роль управления изменениями

Всё что мы делаем – связано с изменениями. Любой проект — это повод для изменения, следовательно, управление изменениями – совершенно необходимый навык в арсенале каждого руководителя проекта. Управление изменениями опирается на стратегические навыки, и, следовательно, организации, опирающиеся на технические навыки своих руководителей, не смогут успешно реализовывать серьёзные изменения. «Опытные организации» понимают, что найти руководителей, уже имеющих опыт реализации изменений, чрезвычайно сложно. Потому они поддерживают своих руководителей проектов ресурсами для обучения реализации изменений на практике.

Управление изменениями играет особую роль на машиностроительном предприятии благодаря данному фактору, крупное машиностроительное предприятие может распланировать: ресурсы, риски и проанализировать дальнейшие действия в рамках выбранной стратегии. Воздействие внешней среды (рост или снижение покупательской способности, изменение в таможенном законодательстве, налоговая политика и.т.д.) данные факторы напрямую влияют на деятельность предприятия.

9. Дизайн-менеджмент

Дизайн-менеджмент — это такой инструмент бизнеса, ориентированный на рынок и конечного потребителя, который помогает организациям принимать решения по вопросам дизайна, как вовне, так и внутри бизнес-процесса.[9, с. 368] Он стал очень популярен среди инновационных компаний как инструмент решения проблем.

Дизайн-мышление позволяет разрабатывать решения, используя подходы и разработки заимствованные из инженерных практик, комбинируя их с идеями из искусства, социальных наук и мира бизнеса. Визуализация и творческое мышление в совокупности с системой управления проектами дает результат, который при обычном подходе невозможно представить.

Для руководителей проектов это в первую очередь инструмент для разработки содержания проекта, определения требований и разработки решений для нетипичных проблем, возникающих в ходе проекта. Компании-лидеры помогают руководителям своих проектов освоить подходы дизайн-менеджмента и поощряют инновации в управлении.

Оформление проектов, дизайн символики и фирменной продукции является основной чертой узнаваемости бренда. Данный тренд формирует визуализацию предприятия на мировом рынке, а также формирует бренд. Использование дизайн-менеджмента, является необходимым для успешного развития предприятия. Для достижения данной цели, стоит обратить внимание на собственные мощности предприятия в том числе, отдел полиграфии и технической документации. Разработки данного отдела формируют основополагающие тенденции в области дизайн-менеджмента на предприятии позволяют визуализировать сложные таблицы и диаграммы, сформировать набор ключевых числовых показателей в удобную и понятную структуру на презентации.

Заключение

Развитие дисциплины проектного управления создаёт потребность в новых навыках, позволяющих адаптироваться к быстро меняющемуся рабочему окружению. Организации, обладающие высокими возможностями и амбициями, снабжают своих руководителей набором умений и инструментов, позволяющих управлять проектами и изменениями более гибко, и вместе с тем, более определённо. Такие руководители управляют проектами, руководствуясь стратегическим видением организации, и видят целостную картину деятельности компании, при этом разбираясь в деталях проектов.

Проектное управление – больше не изолированная дисциплина для решения узкого спектра проблем. Сейчас проектный подход вышел на первый план бизнес-практик, его адаптируют для различных областей, включая непроектные, создаются стандарты и методики. Компании, которые стремятся стать лидерами в своих областях, понимают это и развивают проектное управление у себя любыми способами. У проектного управления, как и в любых других областях, с течением времени формируются определенные тенденции, которые меняются год от года. Правильное формулирование и использование данных трендов позволяет предприятиям и корпорациям не только сохранять лидирующие позиции на рынке и получать прибыль, но и возможность привнести что-то новое в систему корпоративного управления проектами.

Понимание трендов в области управления проектами руководителям среднего звена, помогает выстраивать определенные алгоритмы действий, наладить взаимодействие между звеньями проекта и максимально продуктивно использовать полученную информацию и новые технологии. [10]

Но какими бы ни были будущие тренды – главное понимать, что ключом успеха останутся навыки и креативность. Эти две составляющие помогут собрать лучшую команду и создать максимально качественный продукт.

В качестве ключевых особенностей использования трендов необходимо выделить следующие:

- внедрение и использование новых навыков работы;
- способность работать в разном темпе;
- новые, инновационные способы работы;
- реализация проектов с учетом стратегии компании;
- агенты управления изменениями;
- новые способы измерения успеха.

В заключение хотелось бы отметить, что для успешного развития проектного управления в области машиностроительного производства необходимо делать акцент на использовании совокупности актуальных трендов, внедрять современный искусственный интеллект (это может быть современная программа по управлению проектами или крупная информационная сис-

тема). Актуализация информации и ее постоянное обновление, возможность обучения персонала на различных конференциях, тренингах, семинарах и курсах переподготовки – все это использование трендов позволит быстрее откликаться на потребности рынка, реализовывать проекты с максимальными шансами на успех, разгрузить проектную команду и обеспечить развитие информационных систем не только отдельно взятого бюро, но и улучшить обмен информацией между цехами и подразделениями.

ЛИТЕРАТУРА

1. Антонов Г.Д. Управление проектами организации. М.: Инфра-М, 2018.

2. Прима Я.Г. Тенденции развития проектного управления в России. М.: МИЭТ, 2018.

3. Вольфсон Б.Л. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб.: Питер, 2019.

4. Товб А.С. Управление проектами и программами. М.: Издательский дом Гребенникова, 2017.

5. Бэнфилд Р, Эрикссон М. Лидеры продукта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

6. Стэнли Э. Управление проектами. М.: Диалектика, 2019.

7. Павлов А.С. Три самых важных и интересных тренда project-менеджмента. М.: Дрофа, 2016.

8. Скотчер Э. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, ScrumbKanban. СПб.: Питер, 2019.

9. Стиллмен Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами. СПб.: Питер, 2019.

10. Стасенко О.В. Тренды в управлении проектами 2020. [электронный ресурс]. URL: https://merehead.com/ru/blog/trends-in-project-management-2020/#content_4 (дата обращения 20.09.2019).

MAIN TRENDS OF MODERN PROJECT MANAGEMENT IN 2019

K. R. Seleznev
Scientific and Research Corporation «Uralvagonzavod»,
Nizhny Tagil, Russia

ABSTRACT:
Currently, there is a rapid development of project management. Various enterprises and organizations seeking to meet the needs of the customer and increase profits, improve not only the products, but also approaches to the conduct of the corporate project management system. The basic problem now is to identify key areas of development and the possibility of their practical application. As a scientific task, it is supposed to introduce the main indicators of the organizational structure development for quick response to the external environment, as well as to optimize the project management system. The article analyzes not only foreign theoretical research in the field of project management, as an indicator of the growth of the Manager's functions, but also the introduction of artificial intelligence designed to simulate multi-tasking situations, staff unloading and risk reduction in the management system. Based on these studies, the methodological problems of searching for key areas of project development in the machine-building complex, as well as their application as part of the research facility, are revealed. Results: the study resulted in ideas and suggestions on certain areas of development and modernization of the enterprise to improve the efficiency of the project manager. The scientific novelty is to consider the future of project management in organizations through the key elements of development and their subsequent evolution. As a conclusion, the ways of modernization of the project management system are proposed, the current state is evaluated, and the main aspects of solving the problem are identified. The synergistic effect of the implemented proposals will allow to improve project management at the enterprise, optimizing not only the possibility of training personnel, but also to develop the technological side of this system.

KEYWORDS:
project management trends, corporate management system, diagnostics, improvement features, fundamental factors, machine-building enterprise.

AUTHORS' INFORMATION:
Kirill R. Seleznev, Scientific and Research Corporation «Uralvagonzavod»,
137, Parkhomenko st., Nizhny Tagil, 622042, Russia, kirill-seleznev0@rambler.ru.

FOR CITATION: Seleznev K. R. Main trends of modern project management in 2019 // Management Issues. 2019. №5 (60). P. 104—112.

REFERENCES

1. Antonov G. D. Project Management of the organization. Moscow: Infra-M, 2018 [Antonov G.D. Upravlenie proektami organizacii. M.: Infra-M, 2018.] – (In Rus.).

2. Prima J. G. Trends in the development of project management in Russia. Moscow: MIET, 2018 [Prima Ja.G. Tendencii razvitija proektnogo upravlenija v Rossii. M.: MIJeT, 2018.] – (In Rus.).

3. Wolfson B. L. Flexible project and product management. SPb.: Peter, 2019 [Vol'fson B.L. Gibkoe upravlenie proektami i produktami. SPb.: Piter, 2019.] – (In Rus.).

4. Tovb A. S. project and program Management. M.: Grebennikov Publishing house, 2017. [Tovb A.S. Upravlenie proektami i programmami. M.: Izdatel'skij dom Grebennikova, 2017.] – (In Rus.).

5. Banfield P., Eriksson M. Leaders of the product. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2019. [Bjenfild R, Jeriksson M. Lidery produkta. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2019.] – (In Rus.).

6. Stanley E. Project Management. M.: Dialectics, 2019. [Stjenli, Je. Upravlenie proektami. M.: Dialektika, 2019] – (In Rus.).

7. Pavlov A. S. Three most important and interesting trends of project management. M.: Bustard, 2016. [Pavlov A.S. Tri samyh vazhnyh i interesnyh trenda project-menedzhmenta. M.: Drofa, 2016.] – (In Rus.).

8. Scotcher E. Brilliant Agile. Flexible project management with Agile, Scrum Kanban. SPb.: Peter, 2019 [Skotcher, Je. Blistatel'nyj Agile. Gibkoe upravlenie proektami s pomoshh'ju Agile, ScrumbKanban. SPb.: Piter, 2019.] – (In Rus.).

9. Stillman E. Head First Agile. Flexible project management. SPb.: Peter, 2019. [Stillmen, Je. Head First Agile. Gibkoe upravlenie proektami. SPb.: Piter, 2019.] – (In Rus.).

10. Stasenko O. V. trends in the management of projects by 2020 [e-resource]. URL: https://merehead.com/ru/blog/trends-in-project-management-2020/#content_4 (accessed 20.09.2019) [Stasenko O.V. Trendy v upravlenii proektami 2020. [jelektronnyj resurs]. URL: https://merehead.com/ru/blog/trends-in-project-management-2020/#content_4 (data obrashhenija 20.09.2019)] – (In Rus.).