

## СЛЕДУЯ "ГИБКИМ" ПУТЕМ ОТ УСТОЙЧИВОСТИ К КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ: ВОЗМОЖНОСТИ И ПОДХОДЫ

**Мухин Кирилл Юрьевич**

Преподаватель-ассистент,  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, г. Москва

### AGILE PROJECT MANAGEMENT TOOLS AS THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT WAY TO A CUSTOMER-CENTRIC ORGANIZATION: APPROACHES & OPPORTUNITIES

**K. Mukhin**

#### Annotation

The article presents the main results of the author's research of full implementation of the so-called "agile" methods and approaches to project management, considered in the context of an ideological evolution of project management and shifts of paradigm of client-centricity and views on sustainable development, due to the displacement of the point of attention in the post-industrial digital economy. For the designated purposes and objectives of the study the most relevant tools were used. For example, multi-disciplinary concepts such as "Triple helix", "7P", "Triangle constraint", "Sustainable development concept", "the Customer-centric paradigm" and others. On their basis of few designer models with elements of the empirical analysis and the subsequent breaking of the research results into reality innovative projects were constructed.

**Keywords:** Agile, project management, business-agility, innovations & innovation management, agile project management approaches, sustainable development concept, customer-centric paradigm.

#### Аннотация

В статье представлены основные результаты научно-исследовательской работы автора по всесторонней имплементации так называемых "гибких" методов и подходов к управлению проектами, рассмотренные в контексте вынужденной идеологической эволюции проектного менеджмента, а также изменения парадигмы клиентоцентричности и взглядов на устойчивое развитие, обусловленных смещением фокусов внимания в постиндустриальной цифровой экономике. Для обозначенных целей и задач исследования был использован наиболее релевантный инструментарий мультидисциплинарных концепций, таких как "Triple helix", "7P", "Triangle constraint", "Sustainable development concept", "Customer-centric paradigm" и прочих, на базе которого и были разработаны несколько авторских моделей, с элементами эмпирического анализа и последующим преломлением результатов исследования в реальную плоскость инновационных проектов.

#### Ключевые слова:

Agile, проектный менеджмент, инноватика & экосистема инноваций, business-agility, гибкие подходы к управлению инновационными проектами, устойчивое развитие, парадигма клиентоцентричности.

Основным вектором для изысканий, вынесенным, в том числе, в заглавие данной статьи, представляется развитие авторской позиции, изложенной в ряде трудов ([1],[2],[3],[4]), применительно к реальным кейсам в актуальных "живых" проектах. При этом, цель исследования состоит в разработке идеологии комплексной гибкой универсальной модели стратегического управления проектами, программами и портфелями (своеобразного "фреймворка"), имеющего под собой "устойчивую" подоплеку и учитывающего, как один из параметров, оценку контекста проекта, с постановкой во главу угла новой парадигмы – "клиентоцентричности".

При этом, однозначно, необходимо учитывать специфику инновационных бизнес-процессов компаний, с тем, чтобы повышать эффективность их деятельности, и осознавать потенциальную возможность провала данной попытки моделирования.

Таким образом, достижение указанной цели в результате ее декомпозиции обусловило необходимость соответствия будущей "модели" следующим приоритетным параметрам и характеристикам:

- ◆ Устойчивая, с понятным и адекватным базисом в качестве каркаса
- ◆ Гибкая. Однозначно динамичная и релевантная запросам, предъявляемым стремительно-изменяющимся глобальным "digital"-миром и конкретными локальными рынками
- ◆ Клиентоцентричная, т.е. не просто лояльная к потребителю или ориентированная на некий безымянный потребительский сегмент, но на каждого конкретного потребителя в отдельности и его индивидуальные запросы ("кастомизация"), с последующей максимизацией их удовлетворения
- ◆ Универсальная, т.е. позволяющая описывать,

или, по крайней мере, кластеризовать "львиную долю" процессов и компаний в призме проектного управления

- ◆ Гибридная, с поправкой на специфику конкретного проекта, его контекст и сквозной приоритет в стратегической иерархии всего портфеля, и как следствие – дифференцируемость используемого инструментария.

В соответствии с указанными целями и задачами, логика настоящей работы построена таким образом, чтобы обеспечить последовательное комплексное погружение в тематику затрагиваемых проблем.

В данный момент на смену и, во многом, в противовес к консервативным и уже устоявшимся в обывательском и профессиональном сознании проектным "каскадно-водопадным" подходам, с их четкой и последовательной структурой преемственности этапов и фаз жизненного цикла проекта, определенной предсказуемостью результата "при прочих равных условиях" (совершенно недостижимые мало-мальски значимые параметры данного фактора в контексте асимметричности информационных потоков, постоянно меняющихся условий внешней и внутренней среды, и даже целеполагания контрагентов и прочих рисков) и повышенным акцентом на формализацию и бюрократизацию процессов управления, которые во многом и олицетворяют проектный менеджмент в его ортодоксальном воплощении, стремительными темпами (во все большее количество отраслей и бизнесов [5]) приходят "гибкие" модели управления [6], несущие в себе в первую очередь 2 ключевых фокусных приоритета, как раз – таки выгодно – отличающие их от каскадно – водопадных [7]:

- ◆ *во-первых*, цикличность всех происходящих манипуляций в рамках одного проекта, с целью постоянного совершенствования процессов и результатов, а также систематического возврата к истокам проекта, вплоть до его предназначения, содержания и способа удовлетворения первопричины "боли" заказчика;

- ◆ *и во-вторых* – наличие обязательства условно-автономной самоопределяющейся команды перед конечным потребителем, в роли которого может выступать как внутренний, так и внешний клиент любого уровня поставить некий прототип, несущий в себе добавленную стоимость по сравнению с предыдущими версиями.

Ключевыми требованиями к данному прототипу являются динамика относительно предыдущей "итерации" цикла, функциональная работоспособность и завершенность получаемого "инкремента", все иные же параметры рассматриваются в качестве зоны роста при последующих циклах и обновленных (а местами – выявленных) потребностях заказчика. Также, на любом этапе "гибкой" реализации проекта, один из возможных сценариев – остановиться уже на той рабочей "бета-версии", которая есть в моменте, с предварительным ее прототипированием на фокус-группах, в форме пилота или локальных рынках, и потенциальным последующим ее тиражированием, даже

если изначально подразумевалось нечто совсем иное. Таким образом, достигается один из ключевых "таргетов" подхода – клиентоцентричность и жесткий приоритет в ориентации на "живой", предоставляющий понятный "feedback" и запрос рынок (который может абсолютно неожиданно и полярно отреагировать как на запланированное, так и внеплановое нововведение), нежели исходная стратегическая верстка в условиях неполноты информации и существенного уровня когнитивных искажений, которые по ходу жизненного цикла проекта накапливаются, что, зачастую, выливается не только и не столько в срыв сроков, бюджетов и прочее, сколько в непригодность и, попросту, ненужность конечным потребителям.

При этом сущность реализации проектов в данном случае представлена не методологией в привычном формате, а, скорее семейством подходов, в конечном счете, ориентированных на результат, скорость принятия решений & доведения полученных результатов до пользователя, постановку во главу угла конечного потребителя и создание нужного лишь ему, и потому априори более востребованного продукта/услуги. Что примечательно, уже сейчас Agile-семейство объединяет достаточно обширную палитру как достаточно жестких и вполне конкретных фреймворков, подразумевающих в достаточной степени структурированную и формализованную процедуру процессов принятия решений, формулировки запросов рынка, вывода на него новых продуктов и прототипов, создания благоприятных условий для достижения целей организации, конкретного набора операций и руководств к действию и присущих любой методологии свойственных только ей артефактов (Scrum, Kanban, Lean [8], Scrumban, XP, FDD и пр.), так и конкретные инструменты, программное обеспечение и метрики [9], основанные при этом на общих ключевых ценностях "Agile Manifesto" [10].

Стоит отметить, что скорость изменений в мире настолько стремительна, что даже эти подходы, несмотря на их относительную "молодость" уже подвергаются как широкому применению и, как следствие – критике, так и модификации [11], [12], [13]. И если истоки происхождения уходят корнями глубже в теорию менеджмента, нежели может показаться на первый взгляд, а сам подход имеет определенные прообразы и возник не пустом месте (рис. 1), то в данный момент, ворвавшись в нашу жизнь и совершив революцию сначала внутри проектного менеджмента, а затем и управленческих взглядов на ведение бизнеса в целом, продолжает постоянно развиваться, совершенствоваться и принимать новые формы.

Например, спустя 10 лет после опубликования аутентичного "Agile manifesto", в 2011 г., были опубликованы видоизмененные и усиленные принципы Agile верхнего уровня. Они прозвучали уже следующим образом:

- ◆ команда и ответственность важнее индивидуумов и их взаимодействия;

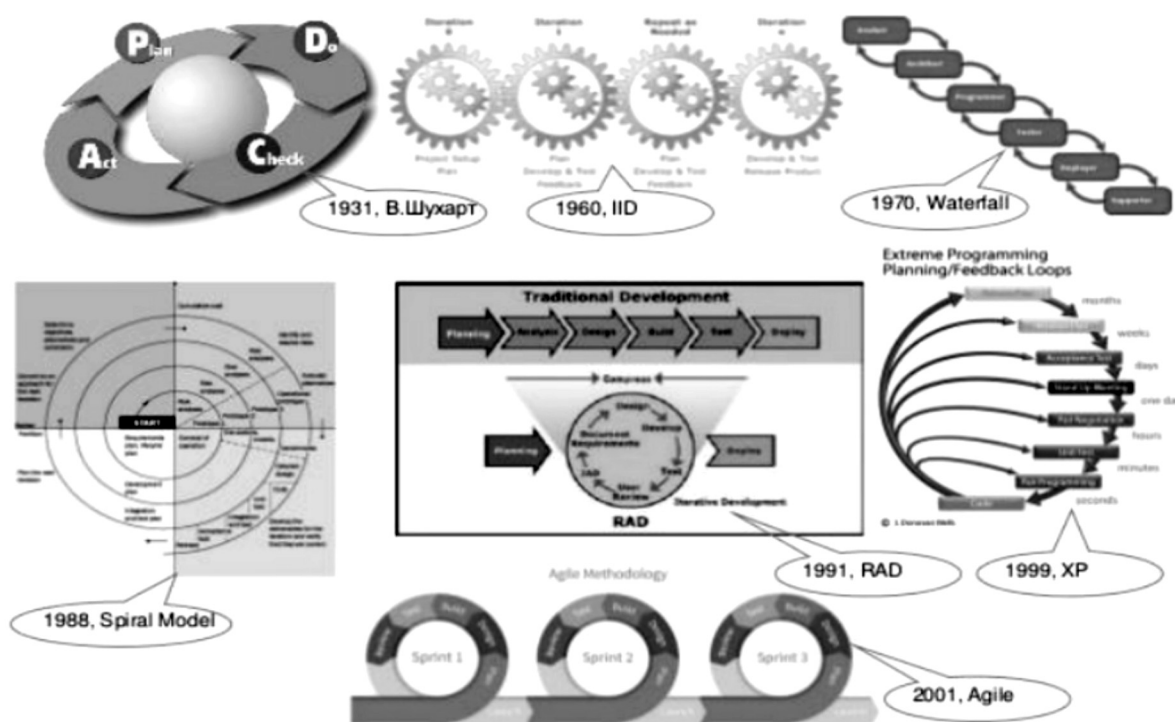


Рисунок 1. Предпосылки к формированию Agile-парадигмы. (Разработано автором).

- ◆ передаваемая бизнес-ценность важнее работающего продукта;
- ◆ развитие партнерства (с заказчиком) важнее сотрудничества с заказчиком;
- ◆ готовность к изменениям важнее реакции на изменения [14].

Что же касается происхождения, то, здесь имеет смысл обратиться к двум концептуальным различиям между инновационными и традиционными проектами, поскольку именно это, во многом, и обусловило глубокие предпосылки к формированию Agile парадигмы.

Если речь идет об инновационных проектах, то они, как правило, реализуются в условиях высокой неопределенности относительно их целей и содержания. Ответы на столь критически важные для традиционного проектного менеджмента вопросы, как "что" и "для кого" должно быть произведено, в инновационных проектах удается получить далеко не сразу. Иными словами, в "классических" проектах цели и содержание проектов – это "экзогенный" фактор. Они определяются до и вне проектов, хотя и могут уточняться по ходу работ. Однако такие уточнения не ставят под сомнение ответы на принципиальные вопросы – что и для кого создается. Цели и содержание же в инновационных проектах есть фактор "эндогенный". В начале реализации проекта у его иници-

аторов имеются лишь смутные обоснования запуска и интуитивные предположения о востребованности того, что они собираются создать, равно как и очертаний того, что собственно создается.

Соответственно, в инновационных проектах на первый план в качестве важнейшей задачи выходит отнюдь не эффективная координация материальных ресурсов при заданных целях и содержании проекта, а, скорее, обеспечение эффективного познавательного процесса, который позволил бы уже в ходе самого проекта найти ответы на важнейшие стратегические вопросы, в том числе "что" и "для кого" создается.

Второе же принципиальное отличие состоит в потенциальной реакции на вероятные изменения по ходу проекта. Если в классическом подходе к управлению проектами ставится задача предвидеть возможные изменения и "управлять рисками" для исправления ситуации, то следуя "гибким" путем проектной командой признается неизбежность существенных изменений и ставится задача адаптации к познаваемым по ходу проекта реалиям.

И если в традиционном менеджменте отклонение от нормы, хотя и считается неизбежным, рассматривается в качестве недостатка производственной системы, который должен быть преодолен тем или иным способом

(другими словами, классическая производственная система должна обладать высокой "воспроизводимостью"), то в инновационных проектах, окруженных высокой неопределенностью, воспроизводимость вообще не рассматривается в качестве приоритета. Отклонение от ожиданий, от сделанных предположений рассматривается не как недостаток, а как ценный сигнал о том, что, возможно, наши предположения ошибочны, мы продвигаемся ошибочным курсом, и, следовательно, нам пора его менять.

Таким образом, можно утверждать, что классические производственные системы, в том числе классические проекты, функционируют по принципу систем с отрицательной обратной связью. А инновационные проекты функционируют по принципу систем с положительной обратной связью [15]. Эта разница является принципиальной, что, в свою очередь, обуславливает и разницу в жизненных циклах.

Например, одним из прародителей гибких подходов среди концепций классического менеджмента стал известный цикл Шухарта–Деминга – "PDCA" (Планируй–Делай–Проверяй–Воздействуй). При попытке представления в общем виде аналогичного расклада условной модели процесса формирования "гибкого" взгляда на жизненный цикл проекта, получается следующая иллюстрация, состоящая из 5 этапов:

- ◆ *"Представь себе" (Envision)*. Основным в данной фазе является достижение, хотя бы в общих чертах, понимания того, что именно мы собираемся создавать;

- ◆ *"Размышляй, делай предположения" (Speculate)*. Цель второй фазы проекта состоит в том, чтобы конкретизировать концептуальные проработки первой фазы и составить итеративный план действий, реализация которого позволила бы прояснить реалистичность сделанных ранее предположений. Работа по конкретизации концепции проекта ведется на основе представлений об архитектуре продукта (структуре разбиения его характеристик);

- ◆ *"Исследуй" (Explore)*. На третьей фазе проекта проводится практическая перепроверка сделанных предположений. Осуществленное на предыдущей фазе итеративное планирование позволяет проводить такую перепроверку с минимальными затратами;

- ◆ *"Адаптируй" (Adapt)*. На четвертом этапе команда получает живой (и тем более релевантный) "feedback" относительно направления движения проекта. В классическом управлении проектами также осуществляется периодический анализ хода реализации проекта. Однако, участники классического проекта, как правило, выясняют, укладываются ли они в сроки, оговоренные договором (планом), находятся ли в рамках установленного бюджета. Иными словами имеющиеся отклонения (в неблагоприятную сторону) трактуются как тревожные сигналы о том, что проект сталкивается с проблемами,

которые должны быть тем или иным образом ликвидированы, чтобы проект вернулся на изначально заданную траекторию. Если же речь идет об инновационных проектах, то высокая вероятность ошибочности исходных предположений предполагается заранее, в особенности на ранних стадиях проекта. Поэтому отклонение воспринимается как полезный сигнал о том, что концепция продукта, содержание проекта должны быть скорректированы. По итогам четвертой фазы весь цикл проекта возобновляется и мы возвращаемся на вторую фазу (Speculate). В каких-то случаях исходные предположения об основополагающих рыночных реалиях могут оказаться настолько неверными, что проекту придется вернуться и на первую фазу;

- ◆ *"Завершай (проект)" (Close)*. Смысл заключительной, пятой фазы примерно тот же, что и в классическом управлении проектами. Основная цель здесь – извлечение из проекта в целом полезных уроков на будущее.

Несложно заметить, что основная суть дифференциации заключается как раз в различном отношении "классического" и "неклассического" подходов к отклонениям от нормы, плана (в случае гибкого подхода – отклонения от предположения, ожидания).

При этом все более очевидным становится не только возможность, но и крайняя необходимость именно в гибридном использовании элементов классических и гибких подходов, с тем, чтобы синергетический эффект нивелировал недостатки каждого из подходов, и усиливал – преимущества. Существуют исследования, посвященные непосредственно их синтезу, с тем, чтобы получить оптимальные сочетания в зависимости от контекста [16]. Причем комбинации и структуры могут быть самыми разноплановыми, например, в одной из гибридных методологий по каскадному подходу проводится разработка требований, планирование, финансирование, оценка стоимости всего проекта, затем Scrum применяется для самой разработки. И снова – каскадный подход для доработки, поставки, тестирования и выпуска. "Кусочек водопада" довольно часто используется Agile-командами на начальных итерациях для создания общего взгляда на требования, обсуждения и выбора решения по конфигурации или архитектуре [17].

Также сюда можно отнести (за счет чего и подразумевается синергетическое гибридное воздействие палитры классических и нетрадиционных методов, существующих на данный момент в арсенале проектных менеджеров) и создание нескольких горизонтов планирования на базисе ценностного подхода: начиная с прочной точки отсчета в виде миссии, ценностей и принципов, с поправкой на текущее состояние и ожидаемый конечный пункт назначения, в который должна прийти система, каскадируемого на уровень стратегических долгосроч-

ных инициатив и векторов развития, которые в свою очередь декомпозируются до среднесрочного сценарного уровня и локальных краткосрочных тактических мероприятий [18]. При этом немаловажным нюансом является пресловутый переход от управления "по поручениям" к управлению "по результатам", преимущественно основанный как раз на принципах портфельного управления проектами и инициативами, и который может быть наглядно проиллюстрирован в формате форсайтов, дорожных карт и сквозной приоритизации всех задач портфеля проектов, актуальных на каждый конкретный момент времени, с определенной последовательностью в принятии решений и транспарентной стратегией их трансляции в правовое, рыночное и информационное пространство.

Что же касается имплементации гибких подходов в части масштабирования и тиражирования, то и здесь есть свои нюансы (рис. 2).

На общем фоне явно выделяется несколько раз фигурирующий Scrum, что наводит нас на мысль о том что моделировать имеет смысл именно на его основе. К тому же, из всех представителей Agile-семейства, именно Scrum [20] является наиболее близким к каноническому определению методологии, поскольку формализован, снабжен артефактами и позволяет обеспечить транспа-

рентную и четкую "инструкцию по применению" для всех участников, активно вовлечённых в процесс.

При этом, несомненно, нужно принимать во внимание фактическое разложение используемых для измерения успешности Agile-проектов параметров по степени их популярности. К примеру, хотя бизнес-ценность и отмечается респондентами как вторая по популярности (46%) метрика успеха Agile-инициатив, она находится лишь на 11 месте (23%) в списке метрик успешности Agile-проектов. Напротив же, скорость (Velocity) продолжает лидировать (67%) среди метрик успеха именно Agile-проектов (рис. 3).

Таким образом, промежуточный вывод заключается в определенной амбивалентности результатов имплементации Agile (как и любого другого инструментария), которую нужно проводить с умом. Одной из зон роста при Agile-трансформации, традиционно, является неготовность организации и ее сотрудников к мгновенным радикальным переменам, к тому же далеко не всегда обоснованным [21]. При этом в роли вышеупомянутого обоснования, может выступать в общем виде концепция устойчивого развития, официально задекларированная ООН и признанная всем миром в виде 17 главных целей тысячелетия и, очевидно, универсальная в плане экстраполяции с наднационального общемирового на уровни

## МАСШТАБИРОВАНИЕ AGILE

### Подходы к Масштабированию

SAFe (28%) опередил SCRUM/SCRUM of SCRUMS (27%) и стал самым популярным подходом к масштабированию, отмеченным респондентами.

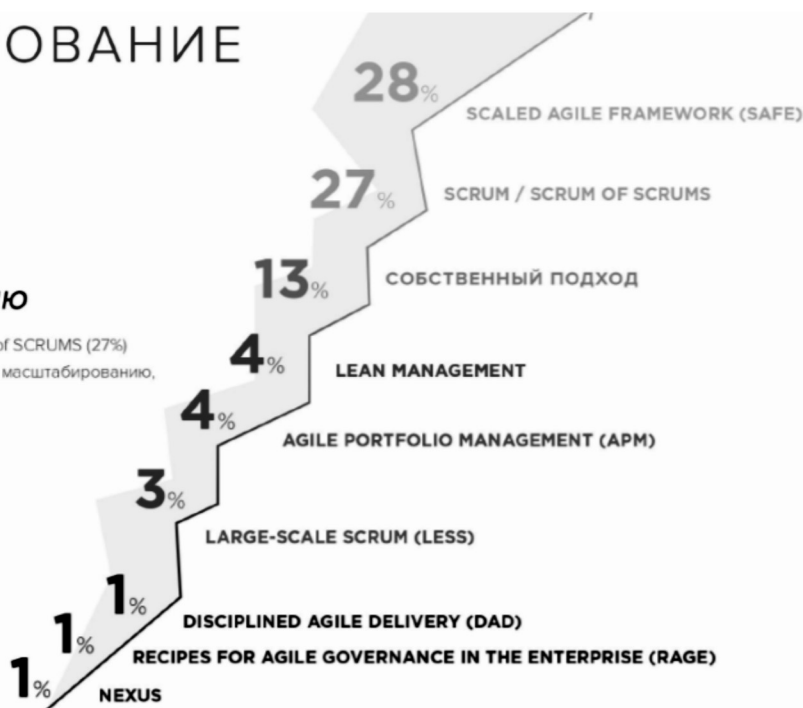


Рисунок 2. Подходы к масштабированию Agile.

Источник: адаптация 11-th annual report "State of Agile™", 2017 [19].

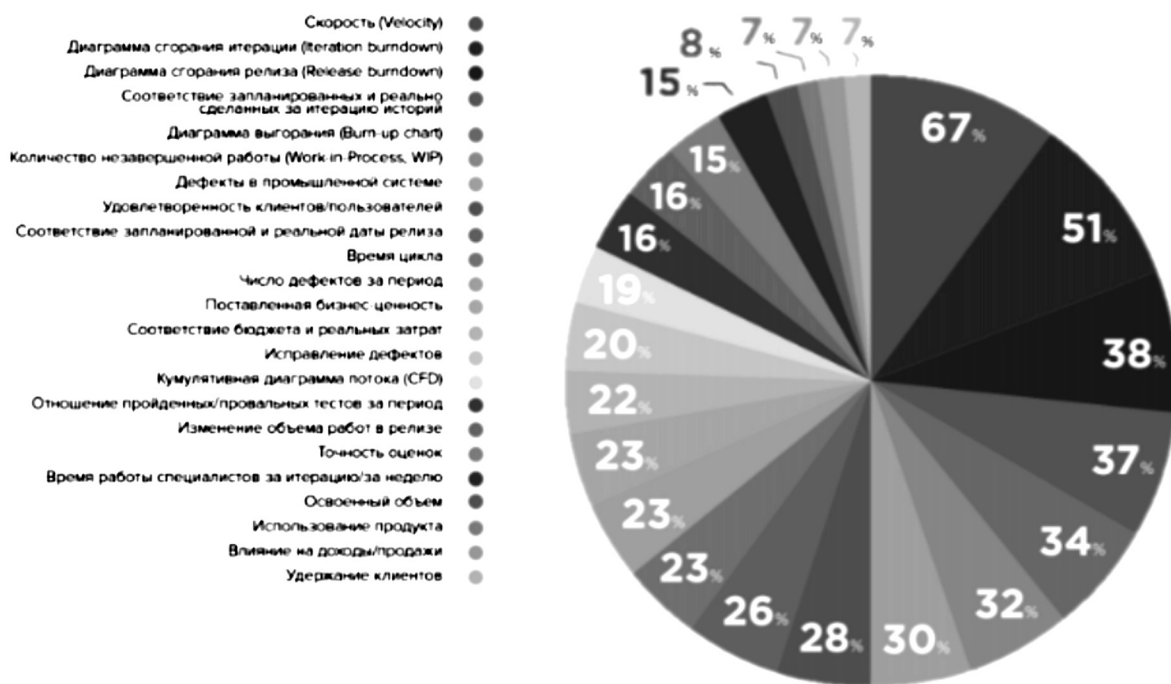


Рисунок 3. Как измеряется успешность Agile-проектов.  
 Источник: адаптация 11-th annual report "State of Agile™", 2017.

страны, корпорации и, даже, любого стартапа, ищущего устойчивый базис, выражаемый в векторе своего долгосрочного развития.

При этом в данный момент как раз происходит смена парадигмы в части производства продуктов и предоставления лояльного сервиса, так как выход новых товаров и услуг действительно способствует органическому росту, но только на кратковременную перспективу, поскольку конкуренты практически моментально эмулируют те же инновации, что и явилось предпосылкой к очередному витку на пути развития концепции "клиентоцентричности".

Речь идет уже не столько о клиентоориентированной организации, что давно стало нормой и условием выживания компании на высококонкурентном рынке, сколько о постановке индивидуальных потребностей каждого клиента во главу угла функционирования предприятия и последующем перестроении своей организационной модели вокруг этих потребностей, что и позволяет создавать искомую ценность и удовлетворять данные потребности, а следовательно – увеличивать свою доходность и привлекательность.

Недавние результаты исследования продуктов и услуг компаний Северной Америки и Европы компанией

"Booz Allen" говорят о том, что организации, которые успешно совмещают персонализированный подход к клиенту с контролем издержек, превосходят конкурентов в отрасли в два раза в росте дохода и получают прибыль на 5–10 % больше [22]. Клиентоцентричный подход даже на универсальных рынках становится всё более эффективным и сложнотиражируемым, поскольку скопировать отношения практически невозможно.

Для идентификации параметров, в реальности способствующих становлению клиентоцентричной организации, были исследованы компании разных размеров, отраслей и сегментов [22]. В ходе чего было выявлено, что достигающие баланса между удовлетворением клиентов и прибылью компании проявляли следующие 6 решающих характеристик:

- ◆ Холистическое видение жизненного цикла клиента
- ◆ Ориентированное на решения мышление
- ◆ Ориентация на консультации
- ◆ Оптимизированный интерфейс взаимодействия
- ◆ Бизнес-процессы, настроенные на цели
- ◆ Кросс-функциональная культура и взаимодействие

При этом поэтапная эволюция клиентоцентричной организации, которая видоизменяет линейку продуктов,

условия их предоставления и ценообразование, может быть представлена следующим образом:

- ◆ Фаза 1: матрица продуктов в соответствии с клиентскими сегментами.
- ◆ Фаза 2: матрица продуктов с учетом типовых потребностей и жизненных циклов клиентов.
- ◆ Фаза 3: матрица продуктов на основе индивидуально сформированных личных моделей клиентов. Продукты, по сути, становятся индивидуальными для каждого клиента.
- ◆ Фаза 4: матрица продуктов, динамически изменяющаяся в соответствии с информацией, полученной при контакте с клиентом. Индивидуальные продукты становятся динамически изменяемыми.

Данные фазы базируются на трансформации типовой модели жизненного цикла клиента в индивидуальную модель и далее – в динамически-изменяющуюся индивидуальную модель.

Преломляя все вышеизложенные идеи в практическую плоскость и основываясь на синтезе широко распространенных концепций, таких как: "7P" маркетинга, "Triple helix" инноваций, "Triangle constraint" проектного менеджмента, междисциплинарную "диаграмма Эйлера-Венна" и взглядах, являющихся результатами исследований автора, а также предполагая универсальную гипотезу устойчивого развития любой компании для клиента была разработана модель верхнего уровня, отражающая взгляд снаружи на организацию (рис. 4). Из которой следует, что данные факторы не просто могут, но и уже играют решающую роль при задаче удержания клиента.

Если же мы ведем речь про устойчивые подходы именно в управлении проектами и проектно-ориентированных системах, то уже существует (и в данный момент активно популяризируется) методология организации GPM, как следствие, выразившаяся в стандарте, посвященном устойчивому управлению проектами – "P5" [23].

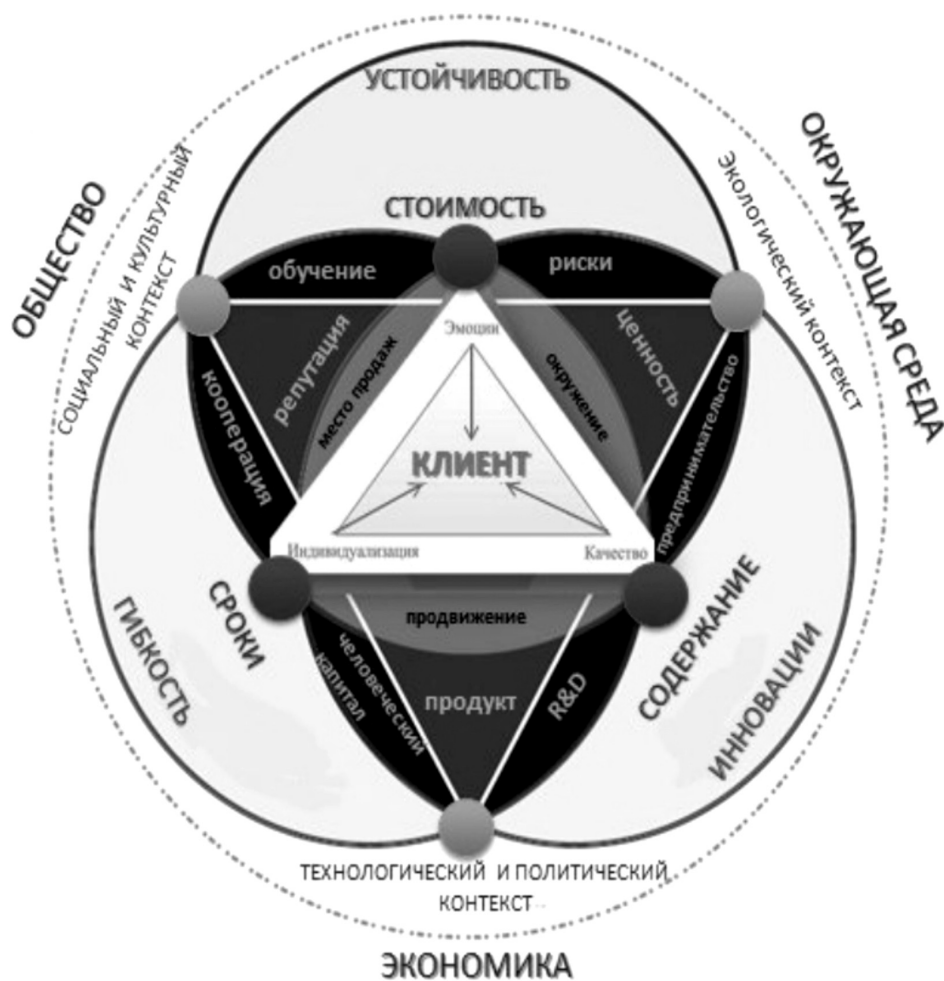


Рисунок 4. Гибкая "устойчивая" клиентоцентричная организация.  
(Разработано автором).

Интегрируя фокусы внимания данного стандарта в идею клиентоцентрично-функционирующей и при этом ценностно-ориентированной организации, с высоким уровнем проектной зрелости, широким горизонтом планирования и реализации проектных инициатив, а также и пониманием дифференцируемости портфеля проектов в зависимости от категории проектов, которые попадают в этот портфель, и то, что именно Scrum является наиболее масштабируемым Agile-подходом со своим достаточно основательным методологическим базисом, получаем следующую интерпретацию принципа "черного ящика", т.е. единой точки входа/выхода для любого проекта/процесса внутри компании (в отличие от предыду-

щей модели), который в зависимости от категории лишь попадает в разные структурные кластеры (рис. 5):

Представленная на схеме модель как раз и позволяет конвертировать возможности рынка в выгоды компании и, в конечном счете, ценность для клиента. Более того, конструкция корректного перехода от прочного "устойчивого" базиса, основанного даже на признанных и не вызывающих сомнения предпосылках, через стратегию и проектные инициативы, к инновационным возможностям и их гибридной проектной реализации, всегда оставалась той самой "серебрянной пулей" и панацеей, которая с одной стороны призвана решить все

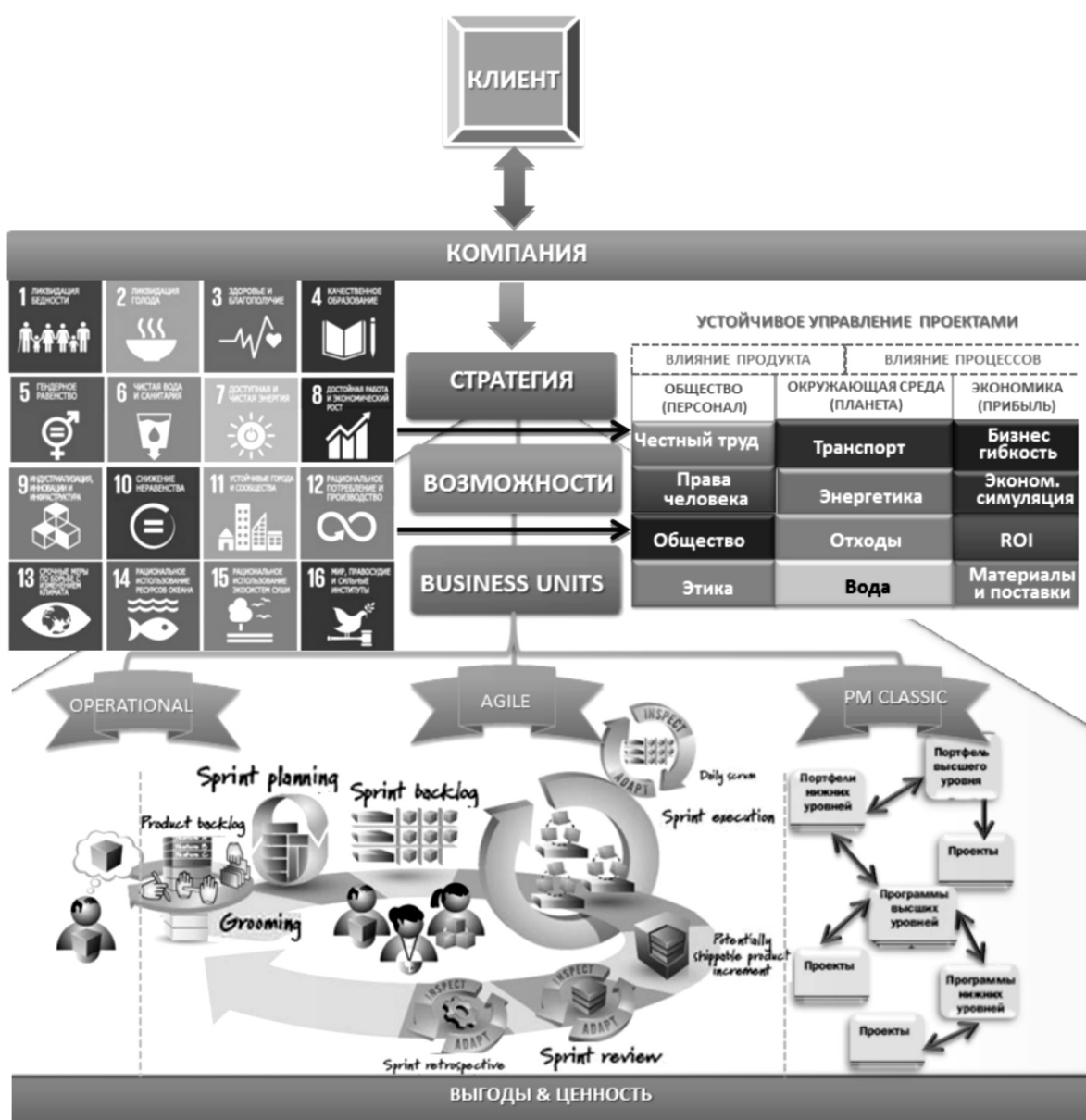


Рисунок 5. Гибридное управление портфелем проектов.  
(Разработано автором).



возможные проблемы, но потому, априори, является величиной недостижимой.

Если же рассматривать обе авторских модели в комплексе, то с точки зрения организации получается в достаточной степени всеобъемлющая картинка, которая позволяет с одной стороны всесторонне описать, а с другой – приблизиться к пониманию и ответу на главный вопрос: как корректно использовать гибкие подходы, в какой комбинации и при каких условиях можно и нужно совмещать их с традиционными, и главное – на каких векторах развития стоит фокусироваться при построении устойчивой самодостаточно структуры, уверенно сохраняющей лидерское положение на рынке вне зависимости от ее размера, сегмента, страновой принадлежности, стратегии развития и прочее.

Таким образом идеологически верная Agile-трансформация позволяет уйти от заведомо ложных формулировок и постановки вопроса: гибкие против традиционных, эволюция или революция. Становится очевидно, что во-первых оба взгляда нужны, более того – каждый имеет свои преимущества, недостатки и ограничения (хотя вопреки устоявшимся убеждениями они не совсем такие, например "Agile" можно и нужно применять вне it), однако ключ к успеху – это, конечно, гибридные подходы, позволяющие за счет синергетического воздействия лучших практик каждого подхода достигать выдающихся и при этом условно-предсказуемых и планомерно контролируемых результатов. Соответственно, в зависимости от типа проекта и контекста ситуации выбираются необходимые сочетания, которые впоследствии дополняются, корректируются и, в дальнейшем, тиражируются.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Мухин К.Ю. Гибкая имплементация стандартов управления проектами P2M PMAJ & P5 GPM в контексте инновационного предпринимательства // Управленческие науки в современном мире: сб. докл. IV научн.-практ. конф. – 2017. – №1. – с. 434–439
2. Мухин К.Ю. Agile-эволюция проектных подходов как вынужденное требование времени // Инициативы XXI века. – 2017. – № 1–2. – с. 11–13
3. Мухин Ю.Ю., Мухин К.Ю. Реинжиниринг общественного здравоохранения, основанный на персонифицированной модели, гибридных проектных подходах и методах искусственного интеллекта // Врач и информационные технологии. – 2017. – №3. – с. 23–38
4. Мухин К.Ю. Agile-трансформация: миф или революционный управленческий инструментарий? // Научное обозрение: теория и практика. – 2017. – № 11.
5. Фунтов В.Н., Парамонов Д.В., Малоземов С.Н. Гибкое управление в негибкой отрасли. // НИР. Российский журнал управления проектами, № 1, 2017, с. 25–36
6. Highsmith J. (2004). Agile Project Management. Creating Innovative Products. Addison-Wesley.
7. Тимофеев А.Н. Мифический Waterfall / А.Н. Тимофеев // Практика проектирования систем. – 2016. – С. 20.
8. Книберг Х., Скарин М. Scrum и Kanban: выжимаем максимум. – Киев: InfoQ, 2010, 78 с.
9. Agile and Lean Applied to Construction [Электронный ресурс]. – URL: <http://ennova.com.au/blog/2011/09/agile-lean-compared-applied-construction/>
10. Beck K, M. Beedle, A. Bennekum, A. Cockburn, W. Cunningham, M. Fowler, J. Grenning, J. Highsmith, A. Hunt, R. Jeffries, J. Kern, B. Marick, R. Martin, S. Mellor, K. Schwaber, J. Sutherland, D. Thomas. Manifesto for Agile Software Development. 2001
11. Бобровский С. Самый эпический провал agile-методологий, PCWeek, 05/2015. – URL: <https://www.pcweek.ru/idea/blog/idea/4908.php/>
12. Makabee H. Конец Agile: смерть от примитивизма. Практика проектирования систем / H. Makabee. 2016. – С. 10.
13. Goldsbury Ch.R. The Root Cause of Water-Scrum-Fall. 2012. [Электронный ресурс]. – URL: <https://anagilestory.com/2012/01/30/the-root-cause-of-water-scrum-fall/>
14. More Agile Manifesto [Электронный ресурс]. – URL: <http://blog.xebia.com/moreagile-manifesto/>
15. Черных Е.А. Agile project management – новый подход к управлению инновационными проектами. // "Менеджмент качества", 02(02), 2008, с. 84–94
16. West D., Gilpin M., Grant T., Anderson A. Water-Scrum-Fall Is The Reality Of Agile For Most Organizations Today // Forrester Research, Inc. 2011.
17. Beatty J., Wieggers K. Требования в Agile: что тут такого? [Электронный ресурс]. – URL: <https://reqcenter.pro/agile-requirements/>
18. Carboni Joel B. Sustainability in Project Management. Governance and Integration of the P5 Standard. // НИР. Российский журнал управления проектами (№ 1, 2016).
19. 11-th annual report "State of Agiletm". Version One inc., 2017
20. The Standish Group Report. CHAOS MANIFESTO. 2015
21. Schwaber K. and Sutherland J. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, 2013.
22. Allen Hamilton. "Customer-centric organization: from Pushing Product to Winning Customers". [Электронный ресурс]: <http://b2b-insight.management.com.ua/tag/harakterystyky-kyento-tsenrychnoj-orhanyzatsyy/>
23. The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management, 2016.
24. Гордейко С.Г. "Клиентоцентричность – перспективная стратегия розничного банковского бизнеса". // Клиентинг и управление клиентским портфелем, № 1, 2014, с. 20–34.
25. Комаровский А.В., Шафаренко К.Н. Клиентоцентричное управление знаниями: смена парадигмы. // Клиентинг и управление клиентским портфелем, № 2, 2014, с. 126–134
26. Successful Solutions Through Agile Project Management. ESI International. 2010
27. Mark Flynn. Agile: the good, the bad and the ugly. Project Smart. 10.12.2011

28. Мировой код: от Agile–программирования к Agile–менеджменту [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.forbes.ru/mneniya/konkurenciya/321587-mirovoi-kod-pochemu-vsemupravlyayut-it-sistemy/>
29. Craig Larman, Agile and Iterative Development: A Manager's Guide (Agile Software Development Series), Cockburn, Alistair and Highsmith, Jim, (Series Editors), August 2003
30. Augustine, Sanjiv. Managing Agile Projects. Prentice Hall, 2005.
31. Книберг Х. Scrum и XP: заметки с передовой [Текст] / Х. Книберг. – Киев: InfoQ, 2007.
32. Ригби Д., Сазерленд Д., Такеучи Х. Новый рецепт инноваций: модель agile [Электронный ресурс]. – URL: <http://hbr-russia.ru/management/strategiya/a17966/>
33. Rigby D.K., Berez S., Caimi G., Noble A. Agile Innovation. Bain Brief. – URL: <http://www.bain.com/publications/articles/agile-innovation.aspx/>
34. Scrum Alliance, The 2015 State of Scrum Report [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.scrumalliance.org/scrums/media/scrumsalliancemedi/files%20and%20pdfs/state%20of%20scrum/scrums-alliance-state-of-scrum-2015.pdf>
35. Мухин К.Ю. Противоречивость долгосрочных и краткосрочных целей: пути согласования // Культура и туризм как инструменты повышения человеческого потенциала нации: труды Всерос. науч.-практ. конф. Национальная академия туризма. – 2016 г. – с. 275–280

© К.Ю. Мухин, ( K.Y.Mukhin@gmail.com ), Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»,

