

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ  
ПО УЧЕБНОЙ ОЗНАКОМИТЕЛЬНОЙ  
ПРАКТИКЕ

Студент  
группы ММН-23-СУ1



А.В. Светобатченко

Руководитель  
канд. экон. наук, доцент



О.В. Недолужко

Нормоконтролер  
канд. экон. наук, доцент



О.В. Недолужко

Владивосток 2024

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ  
на учебную ознакомительную практику

Студент: Светобатченко Алиса Вячеславовна  
Группа: ММН-23-СУ1  
Тематика исследования: Методические инструменты управления бизнес-процессами компании  
Срок сдачи: 20.01.2024 г.  
Содержание отчета по учебной ознакомительной практике:

**Введение**

**Раздел 1** Теоретические аспекты формирования научной основы управления бизнес-процессами компании

- 1.1 Обозначить «проблемное поле» и обосновать актуальность исследования (ОПК-1)
- 1.2 Охарактеризовать уровень разработанности «проблемного поля» исследования и его влияние на роль, место и состояние предмета исследования. Оценить практическую значимость выбранной темы исследования (ОПК-1)
- 1.3 Определить возможность использования и обосновать выбор научно-методических подходов к исследованию выявленной проблемы (ОПК-1)

**Раздел 2** Синтезирующие аспекты управления бизнес-процессами компании

- 2.1 Выполнить подборку источников по теме исследования и выполнить анализ основных результатов научных исследований в формате выбранной проблемы (ОПК-1)
- 2.2 Выполнить мониторинг основных нормативно-правовых актов Российской Федерации, оказывающих регулирующее воздействие на проблемное поле исследования (ОПК-3, ПК-4)
- 2.3 Выделить основные инструменты институциональной поддержки (отраслевые стратегии, целевые программы различных уровней) и проанализировать с точки зрения влияния на проблемное поле исследования (ОПК-1)

**Раздел 3** Структурирующие аспекты управления бизнес-процессами компании

- 3.1 Сформировать авторскую научно-аналитическую модель, включающую порядок этапов проведения исследования, основные процедуры и целевые показатели эффективности (ОПК-1)
- 3.2 Выполнить критическую оценку основных научных направлений исследования обозначенного проблемного поля (ОПК-1)
- 3.3 Сформировать план магистерской диссертации с учетом выявленной научной проблемы, выбранных научных подходов к ее решению и анализа теоретической и нормативной базы (ОПК-1)

**Заключение**

**Список использованных источников (не менее 15 позиций не старше 2019 года):**  
Составить список литературы с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов.

Руководитель  
канд. экон. наук, доцент кафедры ЭУ

Задание получил:

«27» ноября 2023 г.

04  
Недолужко О.В.

Светобатченко А.В.

## РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студент Светобатченко Алиса Вячеславовна  
Кафедра экономики и управления гр. ММН-23-СУ1

Руководитель практики Недолужко Ольга Вячеславовна

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел

\_\_\_\_\_  
ФИО уполномоченного лица  
(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен \_\_\_\_\_ Светобатченко А.В.  
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	27.11.2023	ОЧ ✓
	Инструктаж по технике безопасности	27.11.2023	ОЧ ✓
2. Основной	Раздел 1 «Теоретические основы тематики исследования»	27.11.2023-03.12.2023	ОЧ ✓
	Раздел 2 «Синтезирующие аспекты тематики исследования»	04.12.2023-17.12.2023	ОЧ ✓
	Раздел 3 «Структурирующие аспекты тематики исследования»	18.12.2023-23.12.2023	ОЧ ✓
	Введение, заключение	08.01.2023-14.01.2023	ОЧ ✓
3. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	15.01.2023-21.01.2023	ОЧ ✓

Руководитель учебной практики  
канд. экон. наук, доцент, доцент

ОЧ ✓

Недолужко О.В.

Студент-практикант

\_\_\_\_\_

Светобатченко А.В.

## Содержание

Введение	3
1 Теоретические аспекты формирования научной основы управления бизнес-процессами компании	6
1.1 Обоснование актуальности разработки проблемного поля исследования.	6
1.2 Характеристика «проблемного поля» исследования.	8
1.3 Обоснование научно-методических подходов при формировании авторского содержания «проблемного поля»	11
2 Синтезирующие аспекты управления бизнес-процессами организации	16
2.1 Анализ основных результатов научных исследований в области управления бизнес-процессами организации.	16
2.2 Мониторинг законодательства Российской Федерации, регулирующей тематику исследования	20
2.3 Синтез условий реализации институциональной поддержки исследования	21
3 Структурирующие аспекты управления бизнес-процессами организации	23
3.1 Научно-аналитическая модель исследования.	23
3.2 Критическая оценка научных школ результатов исследований проблемного поля	23
3.3 Примерная структура магистерской диссертации	26
Заключение	28
Список использованных источников	29

## Введение

Актуальность данного исследования заключается в необходимости непрерывного развития методических инструментов управления бизнес-процессами внутри организаций. Внедрение Agile-технологий способствует адаптации компании к быстро меняющемуся окружающему миру.

В мире динамичных рыночных условий и постоянно меняющихся потребностей клиентов, корпорации и организации постоянно стремятся к улучшению своих бизнес-процессов, чтобы быть более гибкими и адаптивными.

В этом контексте, Agile-методологии приобретают все большую популярность, предоставляя компаниям средства для эффективного управления и развития их бизнес-процессов. Поэтому важным вопросом для изучения является влияние Agile-методологий на бизнес-процессы компании. В данной работе будет рассмотрено, как применение Agile-методологий влияет на эффективность и результативность бизнес-процессов, а также какие преимущества и вызовы это может представлять для организации.

Agile-методологии такие как Scrum или Kanban могут рассматриваться как методические инструменты управления бизнес-процессами. Agile-подход в управлении процессами предполагает гибкий и инкрементальный подход к разработке и управлению процессами, что позволяет быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям рынка.

Agile-методологии становятся все более популярными в современном управлении бизнес-процессами в рамках различных отраслей, так как они позволяют быстро реагировать на изменения и непрерывно улучшать процессы.

В настоящее время Agile-методологии широко применяются в различных отраслях, от IT до производства и маркетинга, и представляют собой инновационный подход к управлению проектами и бизнес-процессами.

Учитывая динамику современного бизнеса, важно исследовать, как Agile влияет на процессы разработки продуктов, коммуникацию внутри

организации, адаптацию к изменениям внешней среды и взаимодействие с клиентами.

Целью исследования является разработка методических инструментов управления бизнес-процессами компании.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты формирования научной основы управления бизнес-процессами организации с применением гибких методологий;

- исследовать синтезирующие аспекты управления бизнес-процессами организации с применением гибких методологий;

- рассмотреть структурирующие аспекты управления бизнес-процессами организации с применением гибких методологий.

Настоящая работа направлена на изучение различных аспектов влияния Agile-методологий на бизнес-процессы компании, а также на анализ практических примеров успешной реализации Agile в организациях.

Полученные результаты позволят выявить сильные и слабые стороны использования Agile-методологий и предложить практические рекомендации по их эффективному внедрению в организационные процессы.

Объектом исследования являются внутриорганизационные бизнес-процессы

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, возникающие внутри организации между структурными подразделениями, а также между организацией и стейкхолдерами.

Проблемы внедрения гибких методологий и управления бизнес-процессами с их помощью поднимались в различных работах следующих авторов - Чаусов Н.Ю., Короходкина Ю.И., Полянская Л.В., Колесников А.М., Будагов А.С., Мухин К.Ю. и др.

Основная гипотеза исследования состоит в том, что уже внедренные в организации гибкие методологии имеют ряд проблем, препятствующую эффективной работе предприятия. Соответственно, возникает необходимость

в теоретико-методологической и практической разработке и усовершенствовании уже используемых методологий в рамках конкретного предприятия.

В качестве методологической основы данного исследования предполагается использовать методы статистических исследований (индексный метод, структурный метод) и системного анализа (группировка, типологизация, классификация), компаративный анализ.

# 1 Теоретические аспекты формирования научной основы управления бизнес-процессами компании

## 1.1 Обоснование актуальности разработки проблемного поля исследования

Методология Agile – это подход к управлению проектами, предполагающий разбивку проекта на этапы, а также непрерывное сотрудничество и совершенствование. Agile – это концепция или мышление, появившиеся в ответ на все более усложняющийся мир, с которым традиционная водопадная модель и другие методы управления больше не могут справиться [1].

С одной стороны уже существующий инструментарий в компании справляется со своими задачами касаясь организации проектной работы, но с другой стороны, с учетом актуальных тенденций цифровой экономики появляется спрос на усовершенствование уже существующих процессов.

Проблемное поле, связанное с влиянием Agile-методологий на бизнес-процессы компании включает в себя аспекты изменения внутренних бизнес-процессов и организационной культуры компании. Распространение Agile-методологий приводит к необходимости пересмотра традиционных методов управления и выполнения работ, в том числе степени централизованного управления, процесса принятия решений и организации труда.

Интеграция Agile также может затронуть вопросы взаимодействия между отделами компании, командами разработки и обслуживания продукта, управлением проектами и качеством продукта. Кроме того, необходимо изучить вопросы приспособления процедур управления человеческими ресурсами, оценки производительности и адаптации систем стимулирования для эффективной работы в условиях Agile.

Другой аспект проблемы заключается в поиске баланса между гибкостью, которую предлагает Agile, и управлением рисками, особенно в контексте длительных крупномасштабных проектов. Это включает в себя анализ влияния Agile на прогнозирование сроков и бюджетов, а также

изучение рисков, связанных с быстрым изменением требований и возможностью переоценки целесообразности выполнения работ.

В итоге, исследование влияния Agile-методологий на бизнес-процессы компании представляет собой множество аспектов, связанных с организационной культурой, управлением изменениями, оперативным планированием и управлением рисками. Исследование этой темы позволит уяснить как компании адаптируются к новым условиям, сохраняют конкурентоспособность и обеспечивают эффективность работы.

Актуальность исследования влияния Agile-методологий на бизнес-процессы компании очевидна в условиях постоянных перемен в сфере бизнеса и информационных технологий. Сегодня компании все чаще переходят на Agile-подход в разработке, внедрении и управлении проектами. Это вызвано необходимостью повышения гибкости и приспособляемости к быстро меняющейся среде, улучшением коммуникаций и повышением уровня участия сотрудников.

Исследование актуально, поскольку оно позволит понять, как внедрение Agile влияет на бизнес-процессы компании: от управления проектами до организационной культуры и оперативного управления. Понимание влияния Agile поможет разработать оптимальные стратегии внедрения и управления изменениями, а также выявить риски и возможности, связанные с этим процессом.

Исследование также актуально с точки зрения принятия эффективных управленческих решений для сохранения конкурентоспособности компаний в динамичной среде бизнеса. Современные компании должны быть готовы к оперативному реагированию на изменения, и понимание влияния Agile на бизнес-процессы является ключевым для этого.

Таким образом, исследование влияния Agile-методологий на бизнес-процессы компании является важным для понимания тенденций и вызовов, с которыми сталкиваются организации в условиях быстрого развития технологий и изменяющихся потребностей рынка.

## 1.2 Характеристика «проблемного поля» исследования.

В настоящее время тематика инструментов по управлению бизнес-процессами является широко исследованной областью. Существует большое количество научных работ, посвященных управлению бизнес-процессами в организации.

Стоит отметить, что большинство работ посвящены вопросам функциональности тех или иных инструментов, их практического применения, методах и способах интеграции. Но не такое большое количество публикаций раскрывает тему реакции корпоративной культуры на внедрение новых технологий в организации, а также является недостаточно раскрытой тема проблем, возникших в бизнес-процессах после внедрения новых методологий. Актуальные исследования в области управления бизнес-процессами разделены в таблице 1.

Таблица 1 – актуальные исследования в области управления бизнес-процессами

Наименование исследования	Авторы	Область исследования
Внедрение методологии agile в процесс управления цифровой трансформацией сельского хозяйства	Куракова Ч. М., Дадонов, В. А.	Исследования Agile подхода с точки зрения необходимости в условиях сложного и нестабильного мира, требующего новой парадигмы менеджмента во всех отраслях, включая сельское хозяйство. Также рассматриваются некоторые недостатки Agile подхода, такие как возможное снижение регламентации и краткосрочное планирование, которые могут быть нерелевантны для сельского хозяйства.
Agile как концептуальный подход к управлению «умным» производством	Мехренцев, А. В., Боев, А. Г.	Исследование управления бизнес-процессами с точки зрения применения Scrum и ее основополагающих элементов: роли, артефакты и процессы. Описываются основные задачи каждой из ролей, а также способы организации и представления информации о задачах проекта. Описывается процесс работы над проектом в Scrum, который включает в себя Sprint, Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review и Sprint Retrospective. Также в работах указываются недостатки использования данного инструмента, такие как высокие требования к квалификации и мотивации

		<p>команды проекта, сложность в определении стоимости и сроков проекта из-за изменения требований к продукту и сложности юридического характера. В целом, работы представляют собой обзор методологии Scrum и ее возможностей в управлении проектами.</p>
<p>Гибридный подход к управлению проектами цифровой трансформации бизнеса</p>	<p>Митрофанова, Я. С., Бабанова, Ю. В., Кашицына Т. Н., Султанова А. В., Петров И. Е.</p>	<p>Исследования с точки зрения гибридности подходов в рамках цифровой трансформации бизнеса, так как проекты цифровой трансформации сочетают аппаратные, программные и организационные решения. В работах предлагаются оценочные системы проектов цифровой трансформации, которые могут быть использованы в качестве методического инструментария менеджерами проектов при формировании стратегии проектного управления. Также авторы предлагают развивать инструменты создания организационной и информационной инфраструктуры поддержки проектного управления для создания смарт-инфраструктуры организации, обеспечивающей реализацию идей цифровой трансформации применительно к бизнесу. В целом, в работах авторы описывают возможности гибридного подхода к управлению проектами в контексте цифровой трансформации бизнеса.</p>
<p>Практика применения методологий Agile, SCRUM в ИТ-проектах</p>	<p>Зайцева И. А., Ебата В. Ш., Ковбаса Н. А., Зайцев, Д. С.</p>	<p>Эти работы рассказывают о применении методологии гибкого управления проектами, в частности фреймворка Scrum, в контексте ИТ-проектов. Авторы описывают преимущества использования гибких методик управления проектами в условиях быстро меняющихся требований клиентов и неопределенности конечного результата. Они подчеркивают, что использование гибких методик позволяет повысить гибкость команды, сократить цикл разработки продукта, вовлечь персонал в работу, делегировать полномочия по проекту членам команды и увеличить удовлетворенность клиента. В работах также отмечается, что Scrum является наиболее популярным фреймворком в рамках Agile и хорошо подходит для контроля команды и определенных</p>

		ограничений при реализации ИТ-проекта. В целом, в работах представлен анализ применения гибких методик управления проектами в контексте ИТ-проектов и показывается их эффективность и преимущества.
Гибкие методологии проектного менеджмента: условия и перспективы применения в новых реалиях	Имамов М. М., Гершанок А. А., Обыденов А. Ю., Короходкина Ю. И., Гагарина С. Н.	Работы о трендах в проектном менеджменте - акценте на бизнес-ценностях и кристаллизации дизайн-мышления. Авторы описывают, как эти тренды повышают эффективность прогнозирования бизнес-ценности пользовательских историй и помогают разработать проект, отвечающий требованиям клиента. Также в работах отмечается растущая роль гибких методологий в практике проектного менеджмента и возможности для российских компаний разработать свои гибридные подходы. Авторы подчеркивают важность соблюдения определенных условий для достижения максимального эффекта от использования гибких методологий. В целом, работы представляют анализ текущих тенденций в проектном менеджменте и показывает, как гибкие методологии могут быть эффективны в различных контекстах.
Формирование механизма по внедрению гибких подходов к управлению проектами Agile для организаций	Кашицына Т. Н., Султанова А. В., Петров И. Е., Полянин, А. В., Дедюхина, Е. Э.	Исследования в области рекомендаций комплекса мероприятий для российских организаций, которые помогут им успешно функционировать в динамично меняющемся рынке. Авторы подчеркивают важность гибких подходов к управлению проектами, которые позволяют быстро реагировать на изменения во внутренней и внешней среде, а также улучшить конкурентоспособность и эффективность деятельности компании. Особое внимание уделяется развитию корпоративной и организационной культуры, которая является ключевым фактором успеха любой организации. В целом, работы представляют собой практический совет по улучшению работы организаций в условиях быстро меняющегося рынка.

Таким образом, выполненный анализ позволяет представить степень исследованности выбранного проблемного поля, можно заключить, что

исследований в области управления бизнес-процессами с использованием гибких методологий множество и они затрагивают самые разные аспекты как самих гибких методологий, так и их перспектив, способов и методов интеграции, применения, влияния на деятельность организаций. Исследования затрагивают как практические, так и теоретические аспекты управления бизнес-процессами.

### 1.3 Обоснование научно-методических подходов при формировании авторского содержания «проблемного поля»

Для исследования влияния Agile-методологий на бизнес-процессы компании можно использовать различные научно-методические подходы, включая качественные и количественные методы исследования.

Существует несколько научных подходов к исследованию управления бизнес-процессов организации. Некоторые из них включают в себя:

Системный подход - исследование управления бизнес-процессами как часть более широкой системы организации. Этот подход предполагает анализ взаимосвязей и взаимодействий между различными бизнес-процессами и их влияние на общую эффективность организации.

Системный подход к исследованию управления бизнес-процессами компании предполагает рассмотрение управления бизнес-процессами как части более крупной системы, включающей в себя организационную структуру, информационные технологии, человеческие ресурсы и другие аспекты деятельности компании. При использовании системного подхода к исследованию управления бизнес-процессами, исследователи анализируют не только отдельные процессы, но и их взаимосвязи с другими процессами, внешней средой и целями компании в целом. Это позволяет понимать, какие изменения в одном процессе могут повлиять на другие процессы и в целом на эффективность компании.

Системный подход также учитывает влияние внешних факторов, таких как изменения в законодательстве, поведение конкурентов, изменения в потребностях клиентов и т.д. Это помогает разрабатывать управленческие

решения, учитывающие не только текущее состояние компании, но и ее потенциальное развитие и стратегические перспективы.

Для проведения исследований и анализа системного подхода к управлению бизнес-процессами часто используются различные модели и методы, такие как балансировка целей, методология управления качеством, принципы системного анализа и др.

Использование системного подхода к исследованию управления бизнес-процессами позволяет компаниям разрабатывать более эффективные стратегии управления, оптимизировать процессы и ресурсы, а также увеличивать общую эффективность своей деятельности [2].

Процессный подход - основное внимание уделяется анализу отдельных бизнес-процессов и попытке оптимизации их работы для достижения более высокой производительности и эффективности.

Процессный подход к исследованию управления бизнес-процессами компании предполагает рассмотрение всех бизнес-процессов компании как единого целого, включая анализ, оптимизацию и управление ими. Главная цель такого подхода - улучшение эффективности и эффективности бизнес-процессов, что в свою очередь способствует достижению стратегических целей организации.

Процессный подход включает в себя несколько основных этапов:

Анализ бизнес-процессов. На этом этапе проводится детальное изучение всех бизнес-процессов компании с целью выявления узких мест, мест возможных улучшений и оптимизации.

Определение ключевых показателей производительности (KPI) бизнес-процессов. На этом этапе определяются основные метрики, которые будут использоваться для оценки эффективности бизнес-процессов.

Разработка новых процессов или улучшение существующих. На основе результатов анализа процессов и установления KPI, происходит разработка новых процессов или оптимизация текущих с целью повышения их эффективности.

Внедрение изменений. На этом этапе осуществляется внедрение новых или улучшенных процессов в организацию путем обучения персонала, внедрения необходимых технологий и инструментов.

Мониторинг и контроль. После внедрения изменений осуществляется постоянный мониторинг и контроль за работой процессов с целью выявления возможных проблемных ситуаций или узких мест, которые требуют корректировки.

Процессный подход к управлению бизнес-процессами компании позволяет более системно и эффективно анализировать, оптимизировать и управлять бизнес-процессами организации, что в свою очередь способствует улучшению ее конкурентоспособности и достижению стратегических целей [3].

Эмпирический подход - предполагает исследование управления бизнес-процессами на практике с использованием сбора и анализа данных о реальных бизнес-процессах в организации.

Эмпирический подход к исследованию управления бизнес-процессами компании основан на сборе и анализе фактических данных о ходе выполнения бизнес-процессов в организации. Этот подход опирается на опыт и практику, а не на теоретические догадки.

В рамках эмпирического подхода исследователи оценивают текущее состояние бизнес-процессов, их эффективность, степень автоматизации и степень соответствия поставленным целям. Для этого используются различные методы сбора данных, такие как наблюдение, опросы, анализ документов и данных о процессах, а также статистические методы анализа.

Эмпирический подход к исследованию управления бизнес-процессами позволяет получить конкретные и объективные данные о реальном функционировании процессов в компании, что в свою очередь помогает выявить сильные и слабые стороны, определить возможности для улучшения и оптимизации процессов, а также принять обоснованные управленческие решения.

Этот подход к исследованию управления бизнес-процессами является основой для разработки конкретных стратегий улучшения бизнес-процессов в компании и их последующего контроля и обновления. Таким образом, эмпирический подход играет важную роль в практическом применении управления бизнес-процессами и в осуществлении постоянного цикла улучшения процессов в организации [4].

Модельный подход - используется для разработки математических моделей управления бизнес-процессами с целью предсказания и оптимизации их работы.

Модельный подход к исследованию управления бизнес-процессами компании предполагает создание моделей, которые описывают бизнес-процессы, их взаимосвязи и влияние на организацию в целом. Этот подход позволяет более систематически анализировать и управлять бизнес-процессами, выявлять их узкие места, оптимизировать работу компании и повышать ее конкурентоспособность.

Модельный подход включает в себя несколько этапов:

Идентификация процессов. На этом этапе определяются все бизнес-процессы, которые существуют в компании, и их взаимосвязи.

Построение моделей. Для каждого бизнес-процесса создаются модели, которые могут быть графическими, математическими или описательными. Это позволяет визуализировать процессы, выявлять их структуру и основные характеристики.

Анализ моделей. На этом этапе проводится оценка эффективности и эффективности бизнес-процессов, их узкие места, неэффективные зоны и возможные улучшения.

Оптимизация процессов. На основе результатов анализа моделей разрабатываются рекомендации по оптимизации бизнес-процессов, улучшению их работы, устранению узких мест и повышению производительности.

Модельный подход к исследованию управления бизнес-процессами

является очень инструментом для компании, так как позволяет выявлять проблемы и находить решения для их устранения. Кроме того, модели могут использоваться для прогнозирования результатов изменений в бизнес-процессах и анализа их влияния на организацию в целом [5].

Эти подходы могут быть использованы как инструменты для изучения управления бизнес-процессами организации и разработки стратегий и методов их улучшения.

## 2 Синтезирующие аспекты управления бизнес-процессами организации

### 2.1 Анализ основных результатов научных исследований в области управления бизнес-процессами организации.

В современном мире эффективное управление бизнес-процессами является одним из ключевых факторов успеха организации. Методические инструменты управления бизнес-процессами играют важную роль в создании и оптимизации этих процессов в организации. Они помогают организации достичь своих целей, улучшить качество работы, повысить эффективность и экономическую результативность.

В статье Кураковой Ч.М. говорится о том, что отрасль сельского хозяйства требует кардинальных преобразований, которые, по мнению автора, можно осуществить с помощью интеграции Agile. Автор утверждает, что важно учитывать все возможные риски при адаптации Agile-методологии к отрасли сельского хозяйства [6].

Мехренцев, А.В. В отвечает на вопрос выбора технологии проектного управления для реализации преимуществ «умного» производства. Для этого автор сравнивает разные технологии управления проектами и приходит к выводу, что гибкие технологии проектного управления являются приоритетными для обеспечения всех преимуществ умного производства [7].

О совокупности технологий Agile-подхода, а также о его особенностях и принципах работы рассказывает Боев А.Г. в своей работе [8]. Автор говорит о том, что в условиях современной экономики методология Agile может стать

эффективным инструментом реализации проектов цифровой трансформации.

В своей работе Митрофанова Я.С. говорит о проблеме недостаточной изученности гибридного подхода к управлению проектами, а далее рассказывает о его преимуществах. Также автор рассказывает о стратегиях реализации проектной деятельности на основе ценностей и принципов Agile [9].

В статье Трофимовой Н.Н. рассмотрены основные процессы управления внутренним аудитом предприятия на основе гибкой Agile-технологии, в момент нестабильной среды, обусловленной пандемией COVID-19. Автор рассказывает о преимуществах гибкого подхода, а также что гибкие методы становятся спасением предприятий в нестабильное время и позволяют быстро трансформировать традиционный подход предприятий [10].

В работе Павленко П. В., Бирюкова В. А., Шушунова Т. Н. говорится о необходимости стандартизации гибких методов управления проектами. Технология является инновационной и несет в себе как ряд преимуществ, так и недостатков. Авторы выделяют проблемы AGILE: ограничения по размеру команды, невозможность адаптации для больших проектов, востребованность высокой квалификации участников [11].

Авторы Н.В. Карделов, Л.С., Шаховская провели анализ и сравнение использования AGILE-технологий в реальных компаниях. В работе приведена статистика использования технологий как в России, так и в иностранных компаниях. Была выявлена самая популярная гибкая технология согласно статистике. Данные опросов также говорят об общей эффективности использования AGILE [12].

В своей статье Зайцев Д.С. рассматривает взаимосвязь гибкого подхода и ИТ-разработку. Автор делает вывод о том, что управление ИТ-разработкой сложный процесс, который эволюционирует в зависимости от развития внешней среды [13].

Группа авторов Зайцева И.А, Ебата В.Ш., Ковбаса Н.А рассматривают существующий внутри AGILE фреймворк Scrum и его практическое

применение. Авторы детально разбирают основы использования Scrum, его особенности и выделяют преимущества интеграции Scrum как отдельной платформы. Авторы утверждают, что Scrum эффективен как для разработки IT-проектов, так и для других сфер бизнеса [14].

Гершанюк А.А. в своем исследовании детально разбирает возникающие сложности при интеграции AGILE, автор критикует тенденции к нерациональному и незапланированному внедрению технологии, что приводит к отрицательным результатам. Автор утверждает, что для успешной интеграции AGILE необходимо начинать с создания благоприятной рабочей атмосферы, нацеленной на открытые коммуникации между сотрудниками [15].

Дадонов и Подрезов в своей работе рассказывают про гибкие методологии управления предприятия, более подробно про Agile-подход, конкретно о его этапах. Авторы рассказывают о реализации Agile-технологий в IT-компании со средним размером команды 10–15 человек и о результатах внедрения методологии [16].

Авторы Бабанова Ю.В., Орлов В.М. и Антонян Р.С в своей статье рассматривают особенности управления компаниями в условиях цифровизации экономики, также авторы анализируют потенциал использования современных гибких технологий управления в условиях цифровизации и глобализации. В статье раскрываются характерные особенности понятия «управленческая технология» и особенности влияния гибких технологий на основные функции менеджмента. Авторами предложены этапы применения гибких технологий на отечественных предприятиях [17].

Дедюхина Е.В. в своей работе раскрывает особенности применения Agile-подхода в управлении персоналом, а также подробно рассказывает о работе методологии SAFe на предприятии [18].

Чибирева М.Д. в своей работе выявляет возможности совершенствования организационной системы предприятия и его

деятельности при использовании гибких методологий в управлении. Также автор рассматривает альтернативные способы улучшения уже существующей организационной деятельности в условиях современной экономики. [19]

Автор Полянин А.В. в своей статье показывает свое видение применения методического инструментария Agile-менеджмента в предпринимательских структурах и публичном управлении на основе базовых положений теории сложных систем во взаимосвязи с основными принципами проектного менеджмента [20].

В работе Имамова М. М. исследуются возможности, потенциал и перспективы для интеграции AGILE-методологий с учетом актуальной геополитической обстановки и изолированности российских AGILE-платформ. Автор пишет о преимуществах взаимодействия российских Agile-экспертов, разработке совместных проектах и их конкурентоспособности в сравнении [21].

Исследователь Обыденков А.Ю. пишет о важности взаимодействия организационной культуры и технологии Agile, делается вывод о существенной роли организационной культуры при внедрении гибких технологий. Автор статьи применяет интегральный фреймворк AGILE к образовательным учреждениям и формулирует основные принципы трансформации образовательных организаций для интеграции Agile [22].

Группа авторов Кашицына Т.Н., Султанова А.В., Петров И.Е. разработала полноценный алгоритм интеграции AGILE с учетом особенностей российской экономики. Механизм призван оптимизировать и упростить внедрение Agile, повысить его эффективность на начальных этапах внедрения и адаптировать под динамично меняющийся рынок [23].

Исследователи Короходкина Ю.И., Гагарина С.Н рассмотрели применение Agile с точки зрения IT-проектов, авторы разобрали существующие препятствия при взаимодействии Agile и IT-компаний. Авторы отмечают, что на настоящий момент IT-компания не считают AGILE-методологии важным фактором в создании инновационных продуктов [24].

В работе Максимова М. И., Гориной Е. А рассматривается конфликт, возникающий между корпоративной культурой и Agile. В статье приводится частный пример интеграции Agile в “СберБанк” и решения по урегулированию конфликтов корпоративной культуры и Agile. Авторы отмечают, что “СберБанк” является примером грамотного и успешного внедрения гибких проектных методологий. В работе говорится о важности создания эффективной корпоративной культуры при интеграции Agile [25].

Таким образом, настоящие исследования методологии Agile в качестве инструмента управления бизнес-процессами направлены на рассмотрение гибкого проектного управления как с точки зрения целесообразности интеграции, решений по оптимизации процесса внедрения примеров реальной практики использования, анализа отечественного и зарубежного опыта, так и с точки зрения возникающих сложностей, препятствий, связанных с корпоративной культурой и низкой квалификацией персонала.

## 2.2 Мониторинг законодательства Российской Федерации, регулирующей тематику исследования

Основные нормативно-правовые акты Российской Федерации, оказывающие регулирующее воздействие на применение Agile-технологий в бизнес-процессах компаний, могут включать в себя следующие:

1. Трудовое законодательство: включает в себя Трудовой кодекс Российской Федерации, федеральные законы и нормативные акты, регулирующие трудовые отношения. Применение Agile-технологий может повлиять на организацию труда, перераспределение обязанностей и ответственности сотрудников, а также требования к профессиональным навыкам и обучению [26];

2. Налоговое законодательство: включает налоговый кодекс Российской Федерации, законы, указы и постановления налоговых органов. Применение Agile-технологий может повлиять на систему налогообложения, методы учета расходов и доходов компании [27];

3. Законодательство о защите персональных данных: В России действует

Федеральный закон "О персональных данных", который регулирует обработку и хранение персональных данных. В связи с использованием Agile-технологий в компаниях возникают новые вопросы касательно защиты данных, контроля доступа и обработки информации [28];

4. Законодательство о корпоративной ответственности: В России действуют нормативно-правовые акты, регулирующие корпоративную ответственность и управление компаниями. Применение Agile-технологий может потребовать изменения в структуре управления, распределении полномочий и ответственности [29].

Эти нормативно-правовые акты могут оказывать влияние на внедрение и использование Agile-технологий в бизнес-процессах компаний, поэтому при их применении необходимо соблюдать соответствующие законодательные требования.

### 2.3 Синтез условий реализации институциональной поддержки исследования

С точки зрения воздействия Agile-технологий на бизнес-процессы компании, институциональная поддержка в виде отраслевых стратегий, целевых программ и других инструментов может играть значительную роль. Ниже представлен обзор основных инструментов институциональной поддержки в контексте воздействия Agile-технологий на бизнес-процессы компании. Поддержка со стороны государства может содействовать внедрению Agile-методологий, созданию благоприятной среды для цифровой трансформации и развитию гибких бизнес-процессов:

1. примером такой программы является Государственная программа «Информационное общество», цель программы – повышение качества жизни граждан, обеспечение конкурентоспособности России, развитие экономической, социально-политической, культурной и духовной сфер жизни общества, совершенствование системы государственного управления на основе использования информационных и телекоммуникационных технологий;

2. программа "Цифровая трансформация" – предоставление грантов и субсидий для среднего и крупного бизнеса, направленных на внедрение цифровых технологий и систем, таких как внедрение Интернета вещей, разработка программного обеспечения, создание цифровых платформ и т.д;

3. программа "Цифровое обучение" – государственная поддержка образовательных учреждений, предприятий и организаций, которые организуют курсы и тренинги по цифровым навыкам и компетенциям. Благодаря программе, предприятия могут улучшить квалификацию сотрудников и повысить эффективность работы в цифровой среде;

4. программа "Цифровая инфраструктура" – предоставление субсидий и льгот для среднего и крупного бизнеса по строительству и модернизации цифровой инфраструктуры. Это может включать в себя развертывание высокоскоростных интернет-соединений, создание облачных хранилищ, улучшение сетевой безопасности и другие меры, направленные на развитие цифрового пространства для бизнеса;

5. программа "Инновационные цифровые проекты" – предоставление финансовой и экспертной поддержки для среднего и крупного бизнеса, занимающегося созданием и внедрением инновационных цифровых решений. Государство может выделять гранты и инвестиционные капиталы для компаний, которые разрабатывают новаторские технологии, программы и продукты, способствующие цифровой трансформации отраслей;

6. программа "Цифровой маркетинг" – государственная поддержка среднего и крупного бизнеса в области разработки стратегий и инструментов цифрового маркетинга. Это может включать в себя консультации по созданию и продвижению сайтов и интернет-магазинов, разработку контента для социальных сетей, поисковую оптимизацию и другие средства для развития цифрового присутствия и продаж.

Эти программы институциональной поддержки могут оказать влияние на воздействие Agile-технологий на бизнес-процессы компании, поощряя внедрение инновационных подходов, облегчая доступ к ресурсам и

экспертной поддержке, а также способствуя созданию благоприятной среды для цифровой трансформации. Тем не менее, для успешной интеграции Agile-методологий в бизнес-процессы, компании должны также учитывать свои собственные индивидуальные потребности и стратегии развития.

### 3 Структурирующие аспекты управления бизнес-процессами организации

#### 3.1 Формирование научно-аналитической модели интеграции содержания «проблемного поля» и сферы преломления целевых результатов

Структурируем результаты проведенного исследования в авторскую аналитическо-исследовательскую модель исследования управления логистическими операциями в условиях цифровой экономики и представим ее в виде схемы (рисунок 1).

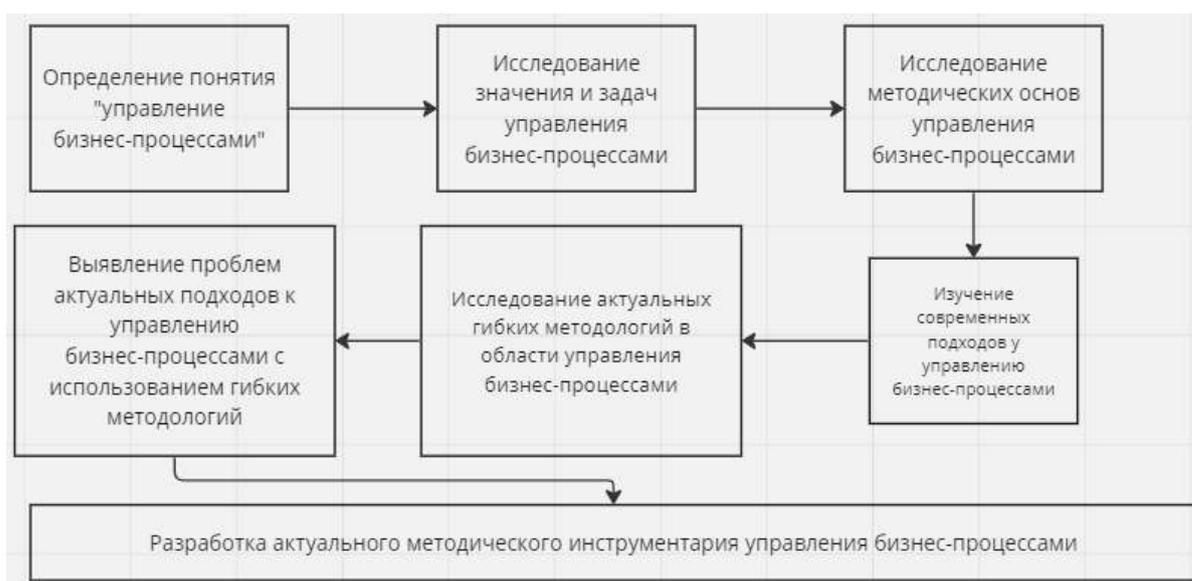


Рисунок 1 – Аналитическо-исследовательская модель исследования управления логистическими операциями в условиях цифровой экономики (источник: составлено автором)

Предложена авторская модель по управлению логистическими операциями в условиях цифровой экономики

Выработанный авторский подход к управлению бизнес-процессами с помощью гибких методологий предлагается адаптировать к компании «ООО ГК Юником», поскольку в ходе исследования было выявлено, что в этой

отдельно взятой компании мы можем получить качественные изменения в бизнес-процессах при модернизации гибкого инструментария.

### 3.2 Критическая оценка научных школ результатов исследований проблемного поля

В таблице 2 представлена критическая оценка научных взглядов ученых, занимающихся исследованиями в области управления бизнес-процессами с помощью гибких методологий

Таблица 2 – Результаты критической оценки научных подходов к управлению бизнес-процессами

Авторы	Критика исследования
Куракова Ч. М., Дадонов, В. А. [6, 16].	<p>В данных текстах не хватает анализа конкретных примеров внедрения Agile подхода в сельском хозяйстве, а также оценки его эффективности и результативности. Также авторы не упоминают о том, какие именно риски могут возникнуть при использовании Agile подхода в сельском хозяйстве и как им можно противодействовать.</p> <p>Кроме того, есть противоречия: с одной стороны, утверждается, что Agile подход позволяет быстро вносить корректировки в изначальный план реализации проектов, а с другой стороны, указывается на то, что краткосрочное планирование не всегда учитывает особенности ведения сельскохозяйственного производства, которое растянуто во времени.</p> <p>Также не учитываются особенности работы в сельском хозяйстве, связанные с использованием физических ресурсов и природных условий. Внедрение Agile подхода может быть затруднительным в условиях, когда многие процессы зависят от погодных условий и других природных факторов.</p> <p>В целом, работы содержат полезную информацию о применении Agile подхода в сельском хозяйстве, но требует дополнительного анализа и уточнений.</p>
Мехренцев, А. В., Боев, А. Г. [7, 8]	<p>В работах говорится об основополагающих элементах методологии Scrum, а затем перечисляются роли, артефакты и процессы, которые являются составляющими этих элементов. Также отсутствует четкое разделение между достоинствами и недостатками методологии Scrum, что делает исследования неоднозначными.</p> <p>Кроме того, работы содержит некоторые неточности. Например, утверждение о том, что размер команды в Scrum должен быть 7 человек, не является строгим правилом, а скорее рекомендацией. Также не совсем</p>

	<p>корректно утверждение о том, что изменение требований к продукту усложняет определение стоимости и сроков проекта – на самом деле, Scrum предполагает гибкое изменение требований и адаптацию к изменяющимся условиям.</p>
<p>Митрофанова, Я. С., Бабанова, Ю. В, Кашицына Т. Н., Султанова А. В., Петров И. Е. [9, 17, 23]</p>	<p>В данных работах отсутствует анализ преимуществ и недостатков гибридного подхода к управлению проектами. Авторы не приводят конкретных примеров, как гибридный подход может быть применен в практике. Авторы предлагают развивать инструменты создания организационной и информационной инфраструктуры поддержки проектного управления, но нет рекомендаций, как это должно быть сделано. Требуется более детальное изложение материала и конкретные примеры применения данного подхода в практике.</p>
<p>Зайцева И. А., Ебата В. Ш., Ковбаса Н. А., Зайцев, Д. С. [13, 14]</p>	<p>Авторы не обосновывают свои утверждения и не приводят никаких данных или исследований, которые могли бы подтвердить, что использование методологии Agile и фреймворка Scrum действительно улучшает управление ИТ-проектами и повышает удовлетворенность клиентов. В работах не обсуждаются возможные недостатки или ограничения использования Scrum при проектировании информационных систем. Кроме того, авторы не объясняют, как конкретно должен осуществляться переход на методологию Agile и фреймворк Scrum при управлении ИТ-проектами. Не приводятся никаких рекомендаций по отбору и обучению персонала, созданию команды проекта или проведению планирования задач.</p>
<p>Имамов М. М., Гершанок А. А., Обыденов А. Ю., Короходкина Ю. И., Гагарина С. Н. [15, 21]</p>	<p>Авторы не учитывают возможные недостатки или ограничения гибких методологий в практике проектного менеджмента. Например, не упоминается о том, что гибкие методологии могут не подходить для всех типов проектов и организаций, а также о том, что их успешное применение требует значительных изменений в культуре и структуре организации. Отсутствуют конкретные рекомендации по выбору и комбинации различных гибких методологий и практик при управлении проектами. Не упоминается о том, как определить наиболее подходящий подход для конкретного проекта и какие факторы следует учитывать при выборе методологии.</p>
<p>Кашицына Т. Н., Султанова А. В., Петров И. Е., Полянин, А. В., Дедюхина, Е. Э. [18, 20, 23]</p>	<p>Исследования проводятся вне контекста актуального состояния предприятия, его финансовых возможностей, степени удовлетворенности сотрудников. Предложенные механизмы не имеют какой-либо информационной базы и</p>

	являются лишь теоретическими. Предложенные механизмы не подкреплены практическими результатами их применения.
--	---

Таким образом, результатом выполненного критического анализа можно считать следующее: управление бизнес-процессами с использованием гибких методологий является широко исследованной областью: с научной точки зрения исследователи рассматривают проблемное поле с разных аспектов и с применением различных научных подходов.

Управление бизнес-процессами с использованием гибких методологий изучается с точки зрения функциональных особенностей, методов и способов интеграции, положительных и негативных эффектов применения гибких методологий.

Стоит обратить внимание, что все работы сталкиваются с похожими проблемами: не учитывается актуальное состояние предприятия перед интеграцией, его финансовые возможности, общее состояние коллектива, уровень корпоративной культуры, степень квалификации кадров.

Авторы также не учитывают текущее состояние исследуемого рынка, уровень конкурентности и уровень необходимости перехода на гибкие методологии.

В заключение стоит сказать, что многие работы не имеют за собой достаточной информационной доказательной базы эффективности предлагаемых решений и рекомендаций.

### 3.3 Примерная структура магистерской диссертации

1 Теоретическо-методологические основы управления бизнес-процессами в организации.

1.1 Теоретические аспекты управления бизнес-процессами.

1.2 Нормативно-правовые основы управления бизнес-процессами.

1.3 Основные методические инструменты управления бизнес-процессами в организации.

2 Совершенствование методического инструментария управления

бизнес-процессами в организации.

2.1 Теоретико-методологический подход к управлению бизнес-процессами организации.

2.2 Модель управления бизнес-процессами организации на основе использования Agile-подхода.

2.3 Критерии и показатели эффективности методических инструментов управления бизнес-процессами в организации на основе Agile-технологий

3 Апробация методических инструментов к управлению бизнес-процессами в «ООО ГК Юником»

3.1 Анализ подхода к управлению бизнес-процессами в «ООО ГК Юником»

3.2 Практическое использование усовершенствованного подхода к управлению бизнес-процессами в «ООО ГК Юником» на основе Agile-технологий

3.3 Оценка эффективности предлагаемого подхода в «ООО ГК Юником»

Сформированная структура магистерской диссертации является примерной и подлежит дальнейшей корректировке в ходе выполнения последующих отчетов по практикам и выхода на защиту.

## Заключение

Таким образом, в результате проведенного исследования были получены следующие основные выводы:

Методология Agile – это подход к управлению проектами, предполагающий разбивку проекта на этапы, а также непрерывное сотрудничество и совершенствование. Agile – это концепция или мышление, появившиеся в ответ на все более усложняющийся мир, с которым традиционная водопадная модель и другие методы управления больше не могут справиться.

Agile-методологии становятся все более популярными в современном управлении бизнес-процессами в рамках различных отраслей, так как они позволяют быстро реагировать на изменения и непрерывно улучшать процессы.

В настоящее время Agile-методологии широко применяются в различных отраслях, от IT до производства и маркетинга, и представляют собой инновационный подход к управлению проектами и бизнес-процессами.

В настоящее время существует большое множество различных публикаций, раскрывающих суть Agile-методологий, их внедрению в компании и проблем, с которыми сталкиваются компании. Но практически нет и полностью отсутствуют публикации, в которых бы решались возникающие при интеграции проблемы или давались советы как не допустить ошибок при внедрении.

На основании полученных результатов была сформирована аналитико-исследовательская модель и получена примерная структура магистерской диссертации.

Таким образом, основные задачи, поставленные в работе, решены, а цель – достигнута

## Список использованных источников

1. Ладонникова А. Д., Применение принципов Agile в управлении проектами предприятий общепита / А. Д. Ладонникова, А. А. Новикова, Н. Ю. Логунова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-printsipov-agile-v-upravlenii-proektami-predpriyatiy-obschepita> (дата обращения: 18.01.2024).
2. Рубин А.Г. Системный подход как инструмент оценки эффективности менеджмента предприятия / А. Г. Рубин, Д. А. Рубин, О. Ю. Рубина // Вестник ЧелГУ. 2018. №7 (417). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-kak-instrument-otsenki-effektivnosti-menedzhmenta-predpriyatiya> (дата обращения: 18.01.2024).
3. Кудрявцева С.С. Процессный подход в управлении промышленным предприятием: инструменты индустрии 4.0 / С.С. Кудрявцева, Р.А. Халиулин // Компетентность. 2022. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-v-upravlenii-promyshlennym-predpriyatiem-instrumenty-industrii-4-0> (дата обращения: 18.01.2024).
4. Кабалина В. И. Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями / В.И. Кабалина, Л. М. Чеглакова // Российский журнал менеджмента. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyye-tsennosti-v-upravlenii-rossiyskimi-kompaniyami> (дата обращения: 18.01.2024).
5. Симонова Е.В. Стимулирование развития конкурентных преимуществ инновационного бизнеса посредством бенчмаркетинга // Современная конкуренция. 2020. №4 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-razvitiya-konkurentnyh-preimuschestv-innovatsionnogo-biznesa-posredstvom-benchmarkinga> (дата обращения: 18.01.2024).
6. Куракова Ч. М. Внедрение методологии agile в процесс управления цифровой трансформацией сельского хозяйства / Ч. М. Куракова, Н. А. Сафиуллин // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2020. – Т. 15, № 3(59). – С. 114-120 – DOI 10.12737/2073-0462-2020-114-120.

7. Мехренцев, А. В. Agile как концептуальный подход к управлению "умным" производством / А. В. Мехренцев, Е. Н. Стариков, Л. А. Раменская // Развитие менеджмента в Индустрии 4.0: переход к киберфизическим организациям и формирование их систем управления : Материалы XI Российской научно-практической конференции (с международным участием), Пермь, 29 ноября 2018 года. – Пермь: Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2018. – С. 99-105.

8. Боев, А. Г. Использование SCRUM-метода при реализации проекта по внедрению цифровой платформы промышленного предприятия / А. Г. Боев, С. И. Воронин // Организатор производства. – 2019. – Т. 27, № 2. – С. 16-26 – DOI 10.25987/VSTU.2019.59.41.002.

9. Митрофанова, Я. С. Гибридный подход к управлению проектами цифровой трансформации бизнеса / Я. С. Митрофанова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 3(42). – С. 42-48 – DOI 10.18323/2221-5689-2020-3-42-48.

10. Трофимова Н. Н. Управление бизнес-процессами внутреннего аудита предприятия на основе гибкой Agile-технологии в условиях пандемии COVID-19 / Н. Н. Трофимова // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 6. – С. 87-91 – DOI 10.17513/fr.43063.

11. Павленко П. В. Развитие механизмов стандартизации управления проектами в цифровой экономике / П. В. Павленко, В. А. Бирюкова, Т. Н. Шушунова // Успехи в химии и химической технологии. 2022. №5 (254). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mehanizmov-standartizatsii-upravleniya-proektami-v-tsifrovoy-ekonomike> (дата обращения: 09.11.2023).

12. Карделов Н. В. Сравнительный анализ применения Agile подходов и технологий в России и / Н. В. Карделов, Л. С. Шаховская // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-primeneniya-agile-podhodov-i-tehnologiy-v-rossii-i-mire> (дата обращения: 09.11.2023).

13. Зайцев, Д. С. Гибкие методологии управления ИТ-разработкой в современной бизнес-среде / Д. С. Зайцев // Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий : Сборник научных статей по итогам VI международной научно-практической конференции, Москва, 15–16 июня 2021 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "КОНВЕРТ", 2021. – С. 178-181.

14. Зайцева И. А., Практика применения методологий Agile, SCRUM в ИТ-проектах / И. А. Зайцева, В. Ш. Ебата, Н. А. Ковбаса // Индустриальная экономика. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-primeneniya-metodologiy-agile-scrum-v-it-proektah> (дата обращения: 09.11.2023).

15. Гершанок А. А. Технологии Agile в реальном бизнесе: проблемы и перспективы внедрения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-agile-v-realnom-biznese-problemy-i-perspektivy-vnedreniya> (дата обращения: 09.11.2023).

16. Дадонов, В. А. Процесс адаптации и внедрения методологии гибкого управления проектами / В. А. Дадонов, А. С. Подрезов // Управление научно-техническими проектами : Четвертая Международная научно-техническая конференция: материалы конференции, Москва, 03 апреля 2020 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет); Организационный комитет: В.Н. Зимин, Б.В. Падалкин, И.Н. Омельченко (председатель), С.Г. Фалько, П.А. Дроговоз, О.А. Гарин, Ж.М. Кокуева, Д.Г. Ляхович (секретарь). – Москва: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2020. – С. 60-66.

17. Бабанова, Ю. В. Гибкие технологии управления предприятием в условиях цифровизации экономики / Ю. В. Бабанова, В. М. Орлов, Р. С. Антонян // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2018. – № 6(216). – С. 61-66.

18. Дедюхина, Е. Э. Особенности "Agile" подхода при разработке

стратегии управления персоналом / Е. Э. Дедюхина // Научный аспект. – 2022. – Т. 1, № 4. – С. 73-79.

19. Чибирева, М. Д. Применение гибких методологий управления как способ совершенствования организации / М. Д. Чибирева // Наука и образование: история, современное состояние, перспективы: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Омск, 24 января 2023 года. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2023. – С. 294-300.

20. Полянин, А. В. Обоснование применения Agile-технологий в менеджменте предпринимательских структур и публичном управлении / А. В. Полянин // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 33(4). – С. 8-14.

21. Имамов М. М. Гибкие методологии проектного менеджмента: условия и перспективы применения в новых реалиях // Инновации и инвестиции. 2023. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkie-metodologii-proektnogo-menedzhmenta-usloviya-i-perspektivy-primeneniya-v-novyh-realiyah> (дата обращения: 09.11.2023).

22. Обыденков А. Ю. Гибкие методы управления в современных организациях // КЭ. 2021. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkie-metody-upravleniya-v-sovremennyh-organizatsiyah> (дата обращения: 09.11.2023).

23. Кашицына Т. Н. Формирование механизма по внедрению гибких подходов к управлению проектами Agile для организаций / Т. Н. Кашицына, А. В. Султанова, И. Е. Петров. // Журнал прикладных исследований. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizma-po-vnedreniyu-gibkih-podhodov-k-upravleniyu-proektami-agile-dlya-organizatsiy> (дата обращения: 09.11.2023).

24. Короходкина Ю. И., Современные методы управления проектами / Ю. И. Короходкина, С. Н. Гагарина. // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-upravleniya-proektami-1> (дата обращения: 09.11.2023).

25. Максимов М. И. Agile-методология как драйвер эффективной

корпоративной культуры / Максимов М. И., Е. А. Горина // Региональная и отраслевая экономика. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/agile-metodologiya-kak-drayver-effektivnoy-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 09.11.2023).

26. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. От 25.12.2023) (с изм. И доп., вступ. в силу с 01.02.2024)

27. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] // СПС «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10900200/>.

28. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция)

29. Гражданское право: учебник: в 2 т. / С.С. Алексеев, О.Г. Алексеева, К.П. Беляев и др.; под ред. Б.М. Гонгало. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Статут, 2018. Т. 1.