

# ГИБРИДНАЯ И УДАЛЕННАЯ РАБОТА: КАК СОХРАНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

## HYBRID AND REMOTE WORK: HOW TO KEEP PROJECT TEAM EFFICIENT

ПОЛУЧЕНО 10.10.2022 ОДОБРЕНО 21.10.2022 ОПУБЛИКОВАНО 31.10.2022

УДК 334 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-5-61-65



**ГРИГОРЬЯН И.В.**

*Бакалавр, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»;  
Менеджер продукта, ООО «Рефреш», г. Екатеринбург*

**GRIGORIAN I.V.**

*Bachelor's Degree Student, Plekhanov Russian University of Economics;  
Head of Product and Communities, Mobile Product Manager, OOO "Refresh", Ekaterinburg*

**e-mail:** grigorian1pro@gmail.com

### Аннотация

*В статье представлены результаты анализа инструментов, применяемых при повышении эффективности деятельности проектных команд, когда сотрудники вовлечены через гибридную и удаленную форму работы. Актуальность исследования на выбранную проблематику обусловлена тем, что в условиях новой реальности проектная работа включает управление распределенными командами, участники которых работают в гибридном и удаленном формате. Гибкость рабочего графика, различие в часовых поясах и отсутствие сотрудников на рабочем месте может привести к снижению результатов. Поэтому важна инструкция по достижению результата и сохранности эффективности проектных команд. Рассмотрены принципы управления эффективной командой проекта в условиях новой реальности. Проанализировано влияние удаленной работы на эффективность проектных команд. В заключение установлено, что в текущих реалиях главные принципы эффективной работы проектной команды: дать свободу сотрудникам самостоятельно принимать решения, подтолкнуть мыслить шире и выражать креативные идеи, а также использование гибких технологий проектного управления.*

**Ключевые слова:** гибридная и удаленная работа; эффективность гибридных команд; эффективность удаленных команд; управление проектами.

### Abstract

*The scientific article presents the results of an analysis of the tools used to improve the efficiency of project teams when employees are involved through a hybrid and remote form of work. The relevance of the study on the selected issue is due to the fact that in the new reality, project work includes the management of teams whose members work in a hybrid and remote format. Flexibility in working hours and the absence of employees in the workplace can lead to lower results. Therefore, instructions for achieving results and maintaining the effectiveness of project teams are important. The principles of managing an effective project team in the new reality are considered. The influence of remote work on the effectiveness of project teams is analyzed. In conclusion, it was found that the key principles for the effective work of the project team in the new reality are freedom of thought and decision for each employee of the company, as well as the use of flexible project management technologies.*

**Keywords:** hybrid and remote work; remote team efficiency; hybrid team efficiency; project management.

На сегодняшний день мы наблюдаем шестой технологический уклад и четвертую промышленную революцию. Такие процессы формируют высокую практическую роль инноваций, науки и технологий при управлении конкурентоспособностью и инвестиционной привлекательностью предприятий. Мы наблюдаем за такими процессами, как увеличение инновационной активности, повышение объема производства инновационной продукции, стимулирование роста капитальных вложений в инновационные проекты организаций. Таким образом, создаются условия для ведения проектной деятельности.

Инновации и цифровые технологии становятся все более важным атрибутом в эффективном управлении стратегическим развитием бизнеса. Чтобы разработать и внедрить инновации, необходима реализация инновационных проектов, что меняет инвестиционное проектирование в условиях цифровой революции. В данный момент в деятельности экономических субъектов значительную роль играют особенности управления инвестиционными проектами цифровизации. С их поддержкой находят решения задач по достижению запланированных характеристик объемов производства, выполнение стандартов качества процессов, возвращение в запланированный период соб-

ственных, а также заемных средств, вложенных в финансирование проекта.

В нынешних условиях важно обеспечение устойчивого стратегического развития бизнеса компании, что происходит при применении эффективных инструментов. Одним из них выступает проектный менеджмент, в рамках которого реализуются проекты различного характера.

Проектный менеджмент организации ставит целью стимулирование роста бизнеса и финансовых показателей, демонстрирующих оценку эффективности вложения капитала через полученную на нее прибыль.

Исследования демонстрируют высокую готовность современных компаний к рискам, связанным с внедрением цифровых технологий и реализацией проектов инновационной направленности. Данная тенденция наблюдается во всем мире. Однако цифровизация экономики привела к тому, что проектный менеджмент стал более востребованным в обеспечении стратегического развития бизнеса.

Несмотря на свою простоту, проектирование современных компаний сталкивается с такой проблемой, как разнобразие методологий в управлении командами сотрудников проектов. Из-за этого многие организации используют устаревшие технологии и подходы, результатами которых

выступает экономическая неэффективность инвестиционного проекта. При помощи устранения выявленных проблем в проектном менеджменте с помощью применения современных технологий обеспечивается повышение экономической эффективности и безопасности хозяйственной деятельности предприятия. Однако, чтобы данная цель была реализована, необходимо решение актуальных проблем, к которым относится разнообразие методологий в управлении человеческими ресурсами в период новой реальности, где распространены гибридная и удаленная работа.

С целью эффективной реализации проектов организаций необходимо формирование команды сотрудников, которая способна обеспечить выполнение всех функций и обязанностей, позволяющих решать задачи в достижении основной цели. Проектная команда играет важную практическую роль при разработке и реализации любого проекта. Поиск сильных и амбициозных сотрудников обеспечивает реализацию бизнес-идей компании, способствует созданию новых продуктов и интеграции креативных мыслей в стратегию развития.

### **ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

В 2022 г. в практике российских управляющих сохраняется ориентация на использование традиционных моделей управления человеческими ресурсами. Как правило, они более иерархические и жесткие, что скрывает потенциал сотрудников к реализации своей креативности и индивидуальности в мышлении. На базе этого возникают конфликты внутри проектных команд.

Основные принципы работы в команде успешно используются ведущими компаниями мира, обороты которых насчитывают десятки миллиардов долларов. В таких предпринимательских структурах принято использовать свободу действий, креативность, творчество, гибкость и отсутствие привязанности к определенным местам.

В данный момент существует много различных подходов к тому, как формировать успешную проектную команду в организации. При систематизации работ и исследований можно выделить общие принципы, которые встречаются в рекомендациях по формированию команды [2; 3; 4]. Список основных принципов.

1. Радость важнее стресса, что обуславливает гибкость работы.
2. Гибкость важнее структуры, чтобы быть адаптированным к внешним условиям.
3. «Мы» важнее «Я».
4. Несерьезность важнее серьезности, что приветствует креатив.
5. Совместная работа важнее иерархии.
6. Смелость важнее комфорта.
7. Принципы важнее результата.

Благодаря основным принципам работы в проектной команде обеспечивается решение задач по:

- увеличению эффективности трудовой деятельности сотрудников;
- созданию комфортных условий работы;
- стимулированию и мотивации персонала к трудовой активности.

Более того, соблюдение основных принципов работы в команде позволяет нивелировать влияние различных проблем и трудностей, среди которых [1]: невозможность воспринимать идеи друг друга; негативное отношение к работе со стороны отдельных сотрудников компании; мнение

о том, что высокие результаты эффективности производительности труда можно достичь лишь при индивидуальном исполнении, а не при командной работе.

Помимо соблюдения основных принципов работы в команде, для решения проблем, перечисленных выше, необходимо соблюдение следующих рекомендаций [5]:

- руководитель организации или проектной команды должен ставить четкие, понятные и реалистичные цели и задачи;
- при распределении задач менеджер не должен руководствоваться личными пристрастиями;
- придерживаться спокойной реакции при предложении со стороны одного из члена команды не лучшей идеи.

### **ВЛИЯНИЕ ФАКТОРА УДАЛЕННОЙ И ГИБРИДНОЙ РАБОТЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

По данным Министерства труда, в России в условиях дистанционной работы заняты более 3,57 млн человек. Это более 5% российского рынка труда. Еще в начале 2020 г. на удаленной форме занятости было не более 30 000 человек. Такой резкий рост данной формы социально-трудовых отношений сотрудников обусловлен кризисом пандемии Covid-19, из-за чего многие компании вынуждены были закрыть свои офисы и найти способ проведения рабочих процессов в режиме удаленной работы [6].

В связи с тем что многие сотрудники были переведены на удаленную занятость, начали появляться новые проблемы в вопросах управления человеческим капиталом. К примеру, при реализации проектов у компаний начались сложности в организации работы проектной команды. Многие вопросы коммуникаций и сотрудничества различных специалистов в разных областях профессиональной деятельности оставались нерешенными, что снижало эффективность проектной деятельности компаний российской экономики [7].

Возникал ряд специфических проблем, которые необходимо рассмотреть более подробно.

1. Ухудшилась процедура адаптации новых сотрудников проектных команд в условиях дистанционной работы, что связано со снижением роли корпоративной внутренней культуры при организации системы коммуникаций.

2. Снизилась роль руководителей отделов кадров, функции и обязанности которых начали на себя перенимать линейные руководители. В итоге формирование проектной команды становилось не столь эффективным, а появление новых сотрудников заставляло их чувствовать недоверие к своему менеджменту.

3. Многие коммуникационные процессы перешли в онлайн-среду, которая не всегда оказывается эффективной при использовании методов поиска креативных решений возникших проблем и задач (например, проведение мозгового штурма).

Менеджерам проектов компаний важно было проводить оптимизацию функционирования системы адаптации, чтобы сократить процесс интеграции новых сотрудников в проектные команды. Для этого использовался следующий алгоритм работы [8].

Чтобы сократить период адаптации и повысить эффективность мероприятий предприятия по интеграции сотрудника в проектную команду, когда применяется гибридный или удаленный формат работы, можно предложить следующие рекомендации [8].

1. Разбить процесс адаптации новых сотрудников проектной команды на несколько временных отрезков.

2. Включение функции постоянной обратной связи куратора с сотрудником, который проходит адаптацию.

3. Создание методички адаптации новых сотрудников проектной команды в одном файле, где стоит использовать схемы и минимум текстового материала.

4. Включение новичков в общие коммуникационные чаты компании.

5. Включение новичков в неформальные коммуникационные связи, которые присутствуют в проектной команде.

Помимо сложностей в адаптационном процессе, необходимо сделать акцент на другие проблемы, с которыми сталкиваются проектные команды и компании в целом в связи с переходом на гибридную работу, когда сотрудники работают в удаленных офисах. К ним стоит относить следующее:

- формирование сложностей при самоорганизации у сотрудников проектной команды, поскольку планирование их рабочего графика происходит не в офисе менеджера, а ими лично (многим специалистам сложно настраивать себя на продуктивную работу, к примеру, сидя за рабочим компьютером в пижаме и т.д.);
- практически невозможно предотвращать выгорание у сотрудников проектной команды, поскольку граница между их работой и личной жизнью становится тонкой (таким работникам бывает свойственно перерабатывать, а отсутствие отдыха от нерешенных задач приводит к стрессу);
- формирование сложностей у сотрудников проектной команды при отсутствии социальных связей внутри рабочего коллектива и общения с коллегами;
- трудности у специалистов HR-департамента при управлении человеческим капиталом (гибридная и удаленная работа предполагает общение с сотрудниками проектной команды через мессенджеры, телефон и другие цифровые коммуникации, которые не позволяют оценить общее эмоциональное и психологическое состояние людей).

Для решения данных проблем актуальными будут следующие предложения:

- разработка шаблонов для сотрудников проектной команды по организации рабочего дня, а также помощь в их внедрении в жизнь;
- организация регулярных онлайн-встреч и звонков всех сотрудников проектной команды, чтобы информировать их о том, какие процессы происходят в компании;
- реорганизация и настройка работы специалистов HR-департамента под удаленную и гибридную работу.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ ГИБКОЙ МЕТОДОЛОГИИ AGILE ПРИ УПРАВЛЕНИИ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТОЙ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ**

На сегодняшний день вместо единой методологии Agile существует отдельная группа категорий в подходах к реализации и применению принципов гибких технологий проектного управления, которые применимы на практическом уровне [17].

Однако многие компании принимают неэффективные управленческие решения, ориентируясь на стандартные принципы методологии Agile, игнорируя новые подходы к гибким технологиям управления проектами [9].

Гибкие методы эффективнее всего использовать при разработке инновационных продуктов, сотрудники проектной команды которой дистанционно работают [10].

Слабый момент и недостаток практического применения гибких технологий управления проектной командой заключается в том, что каждая команда сама должна разработать собственную методику менеджмента на основе Agile-принципов. Это довольно сложная и долгая процедура, для которой необходимо внести перемены в деятельность всей организации — от процессов до ключевых ценностей. Однако не каждая компания и стартап-фирма может успешно на практике реализовать все эти действия [18].

Такая деятельность требует от руководителя расширения знаний, целеустремленности, а также задействования крупных финансовых и административных активов. Помочь в этом управленцу могут уже готовые комплекты практик гибких технологий проектного управления как Scrum, Kanban, LeSS, Crystal, Nexus, SAFe, облегчающие процесс Agile-преобразования предприятия [11].

На сегодняшний день стартапы и компании России столкнулись с вызовом — пандемией, которая привела к необратимым последствиям: к спаду совокупного спроса и предложения на рынках. Гибкие технологии в управлении проектной команды новой реальности позволяют решать масштабные задачи бизнеса в условиях временных и ресурсных ограничений [19].

Их преимущество в том, что они обладают свойствами гибкой адаптации под почти все условия и бизнес-процессы организации [12].

Основной частью проектных команд российских организаций, как правило, выступает концепция Scrum. Многие разработчики и проектные управляющие считают, что данный метод самый структурированный из всех гибких методик. Его характеристикой выступает то, что он составлен из элементов традиционного процесса и культуры гибкого подхода в проектном менеджменте. Результатом такого сочетания стало взаимодействие сбалансированности, гибкости и структурированности.

При этом его отличием является ориентация не на результативность процессов, а на эффективность разработки продукта, технологии, управленческого решения. Благодаря последнему моменту, методология Scrum может как использоваться в комбинации с другими подходами, так и выступать самостоятельной технологией/дисциплиной в управлении проектами [13].

Scrum, соответствуя принципам гибких подходов управления, делит проект на части, которые сразу могут использоваться Заказчиком для получения ценности. Владелец продукта выстраивает приоритеты этих частей. Самые важные элементы берутся в первую очередь для выполнения в Спринте — так называются итерации в Scrum. Как правило, длительность спринта — 1–4 недели [20].

В конце Спринта Заказчику представляется рабочий инкремент продукта — те самые важные «кусочки», готовые к использованию. К примеру, сайт с частью функционала или программа, которая уже работает, пусть и частично. Затем проектная команда занимается решением данной задачи.

В начале каждого Спринта следует делать переоценку невыполненных частей и при необходимости вносить изменения в их описание и оценку. Это важно, так как частую требования Заказчика в ходе разработки изменяются. В процессе переоценки участвуют все участники команды, включая Scrum Мастера, который фасилитирует церемонии, и Владельца продукта, отвечающего за приоритизацию и наполнение бэклога [14].

Первостепенной задачей при планировании Спринта проектной команды является постановка цели: понятной, достижимой, прогнозируемой, значимой для Заказчика.

Далее команда начинает спринт и ее цель — достичь поставленную цель в срок и с надлежащим качеством. Цель итерации достигнута в том случае, если влияющие на нее задачи выполнены, протестированы, дефекты устранены, а итоговый инкремент продукта готов к публикации [15].

Кроме того, задачами участников проектной команды в рамках применения гибких технологий проектного управления методологии Scrum выступают [16]:

- умение формировать план работы;
- умение проводить самостоятельную оценку эффективности и качества своей работы по реализации поставленных задач;
- наличие качеств для работы в команде;
- наличие навыков систематического анализа качества своего взаимодействия с другими участниками проектной команды.

В целом главная цель деятельности проектной команды — чтобы все задачи в рамках управления проектом были решены, а сроки — соблюдены.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

В рамках повышения эффективности работы проектной команды, сотрудники которой удаленно заняты, необходимо следовать рекомендациям: постановка четких, понятных и реалистичных целей и задач; игнорирование личных пристрастий менеджером при распределении задач; запрет придерживать спокойной реакции при предложении со стороны одного из члена команды; постоянная мотивация друг друга при выполнении работы.

Обязательным условием эффективной работы проектной команды, сотрудники которой удаленно заняты, выступает решение проблем, связанных с адаптацией новых сотрудников. По этой причине необходима разбивка процесса адаптации новых сотрудников на несколько временных отрезков; включение функции постоянной обратной связи куратора с адаптированными сотрудниками; создание методички адаптации новых сотрудников проектной команды в одном файле; включение новичков в общие коммуникационные чаты компании, а также в неформальные коммуникационные связи, которые присутствуют в проектной команде.

Дополнительным методом управления эффективной работой проектной команды в новой реальности выступает использование гибких технологий методологии Agile и Scrum. При них главная цель деятельности проектной команды — чтобы все задачи в рамках управления проектом были решены, а сроки — соблюдены.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Московский В.В.* Восемь основных ошибок при работе в команде и способы их преодоления // *Инновационная наука*. — 2019. — № 10.
2. *Нурғалиева А.М., Ахметшина А.Р., Сайфудинова Н.З.* Современные методики формирования эффективной команды в организации // *Скиф*. — 2018. — № 11 (27).
3. *Наянова К.В.* Тимбилдинг как сочетание метода обучения и сплочения персонала // *Профессиональная ориентация*. — 2018. — № 1.
4. *Солодова Е.П., Калмыкова Д.А., Полупан К.Л.* Командообразование как современный способ управления человеческими ресурсами // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. — 2018. — № 4.
5. *Петров С.В.* Психологический подход к формированию команды: особенности и проблемы // *Вестник ГУУ*. — 2019. — № 4.

6. Минтруд оценил количество «удаленщиков» в России в 3 млн человек. — URL: <https://www.interfax.ru/russia/757540> (дата обращения: 02.09.2022).
7. *Давтян С.В.* Дистанционная адаптация // *Наука и образование сегодня*. — 2020. — №6—1 (53).
8. Онлайн-онбординг: адаптация сотрудников, которых вы никогда не видели. — URL: <https://www.yva.ai/ru/blog/onboarding-na-udalyonke> (дата обращения: 02.09.2022).
9. *Бабанова Ю.В., Орлов В.М., Антонян Р.С.* Гибкие технологии управления предприятием в условиях цифровизации экономики // *Известия ВГТУ*. — 2018. — № 6(216).
10. *Васильев Н.И.* Agile — гибкий подход к управлению проектами // *In Situ*. — 2022. — № 1. — С. 9–10.
11. *Терентьева З.С., Хализова И.А.* Гибкие методы управления проектами, анализ и сравнение // *АНИ: экономика и управление*. — 2019. — № 1 (26).
12. *Докукина А.А.* Гибкие подходы к управлению инновационными проектами организаций: значение и возможности Agile // *Экономика, предпринимательство и право*. — 2021. — Т. 11. — № 2. — С. 333–348.
13. *Чуланова О.Л.* Инновационные технологии управления проектами: гибкая методология Agile Manifesto // *Вестник СГУ*. — 2018. — № 1(19).
14. *Шумев А.А.* Совмещение гибкого и традиционного подходов в управлении проектами // *Научные труды молодых ученых. Сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса*. Под редакцией Р.Д. Иванова. — 2020. — С. 83–86.
15. *Данилина Н.В.* Классические и гибкие методы управления проектами: теоретические основы и подходы // *Этносоциум и межнациональная культура*. — 2020. — № 2 (140). — С. 32–45.
16. *Никонова Е.З.* Методологии управления программными проектами в подготовке IT-специалистов // *Russian Journal of Education and Psychology*. — 2018. — № 2–2.
17. *Raharjo Teguh, Purwandari Betty.* Agile project management challenges and mapping solutions: a systematic literature review // In: *Proceedings of the 3rd International Conference on Software Engineering and Information Management*. 2020. p. 123–129.
18. *Bergmann Thomas, Karwowski Waldemar.* Agile project management and project success: A literature review // In: *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*. Springer, Cham, 2018. p. 405–414.
19. *Loiro Carina.* Agile project management: A communicational workflow proposal // *Procedia Computer Science*, 2019, 164: 485–490.
20. *Hayat Faisal.* The influence of agile methodology (Scrum) on software project management // In: *2019 20th IEEE/ACIS International Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing (SNPD)*. IEEE, 2019. p. 145–149.

## REFERENCES

1. *Moskovskij V.V.* Vosem' osnovnyh oshibok pri rabote v komande i sposoby ih preodolenija // *Innovacionnaja nauka*. 2019. № 10.
2. *Nurgaliev A.M., Ahmetshina A.R., Sajfudinova N.Z.* Sovremennye metodiki formirovaniya jeffektivnoj komandy v organizacii // *Skif*. 2018. № 11 (27).
3. *Najanova K.V.* Timbuilding kak sochetanie metoda obuchenija i splochenija personala // *Professional'naja orientacija*. 2018. № 1.
4. *Solodova E.P., Kalmykova D.A., Polupan K.L.* Komandoobrazovanie kak sovremennyj sposob upravlenija chelovecheskimi resursami // *Vestnik Samarskogo universiteta. Jekonomika i upravlenie*. 2018. № 4.

5. Petrov S.V. Psihologicheskij podhod k formirovaniju komandy: osobennosti i problemy // Vestnik GUU. 2019. № 4.
6. Mintrud ocenil kolichestvo «udalenshnikov» v Rossii v 3 mln chelovek. URL: <https://www.interfax.ru/russia/757540> (data obrashhenija: 02.09.2022).
7. Davtjan S.V. Distancionnaja adaptacija // Nauka i obrazovanie segodnja. 2020. № 6–1 (53).
8. Onlajn-onbording: adaptacija sotrudnikov, kotoryh vy nikogda ne videli. URL: <https://www.yva.ai/ru/blog/onbording-naudalyonke> (data obrashhenija: 02.09.2022).
9. Babanova Ju.V., Orlov V.M., Antonjan R.S. Gibkie tehnologii upravlenija predpriyatijem v uslovijah cifrovizacii jekonomiki // Izvestija VGTU. — 2018. — № 6 (216).
10. Vasil'ev N.I. Agile — gibkij podhod k upravleniju proektami // In Situ. 2022. № 1. S. 9–10.
11. Terent'eva Z.S., Halizova I.A. Gibkie metody upravlenija proektami, analiz i sravnenie // ANI: jekonomika i upravlenie. 2019. № 1 (26).
12. Dokukina A.A. Gibkie podhody k upravleniju innovacionnymi proektami organizacij: znachenie i vozmozhnosti Agile // Jekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. 2021. T. 11. № 2. S. 333–348.
13. Chulanova O.L. Innovacionnye tehnologii upravlenija proektami: gibkaja metodologija Agile Manifesto // Vestnik SGU. — 2018. — № 1 (19).
14. Shumeev A.A. Sovmeshhenie gibkogo i tradicionnogo podhodov v upravlenii proektami // V sbornike: Nauchnye trudy molodyh uchenyh. Sbornik statej Mezhdunarodnogo nauchno-issledovatel'skogo konkursa. Pod redakciej R.D. Ivanova. 2020. S. 83–86.
15. Danilina N.V. Klassicheskie i gibkie metody upravlenija proektami: teoreticheskie osnovy i podhody // Jtjosocium i mezhnacional'naja kul'tura. 2020. № 2 (140). S. 32–45.
16. Nikonova E.Z. Metodologii upravlenija programmnyimi proektami v podgotovke IT-specialistov // Russian Journal of Education and Psychology. 2018. № 2–2.
17. Raharjo Teguh, Purwandari Betty. Agile project management challenges and mapping solutions: a systematic literature review // In: Proceedings of the 3rd International Conference on Software Engineering and Information Management. 2020. p. 123–129.
18. Bergmann Thomas, Karwowski Waldemar. Agile project management and project success: A literature review // In: International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics. Springer, Cham, 2018. p. 405–414.
19. Loiro Carina. Agile project management: A communicational workflow proposal // Procedia Computer Science, 2019, 164: 485–490.
20. Hayat Faisal. The influence of agile methodology (Scrum) on software project management // In: 2019 20th IEEE/ACIS International Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing (SNPD). IEEE, 2019. p. 145–149.

Львов А.К.

## ОРГАНИЗАЦИЯ УМСТВЕННОГО ТРУДА

М., 2023, 248 с.

*В предлагаемой книге представлено множество методик рациональной организации умственного труда — научного исследования, протоколирования, работы с данными, статистикой и др. Автор дает практические рекомендации по записи конспектов, полезных заметок и справочной информации любого содержания, удобному ведению документации, по работе с источниками и автоматизации многих элементов образовательного процесса и исследований. Приводятся примеры из различных областей знания, что позволяет использовать описываемые методики для любых форм интеллектуального труда.*

*Несмотря на то, что первое издание книги вышло в 1930 году, она не потеряла своей актуальности, и, несомненно, будет полезна самому широкому кругу читателей — студентам, преподавателям, ученым, управленцам, создателям и руководителям трудовых и исследовательских коллективов, всем желающим рационально организовать свою деятельность.*

