УДК 338.242 JEL O38, P46, I18

DOI 10.26425/1816-4277-2021-3-98-104

Гильманов Тагир Дамирович
студент, ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», г. Москва,
Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-2184-0151

e-mail: tagir.gilmanov.98@mail.ru

Сайфуллин Тимур Айратович
студент, ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», г. Москва,
Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-1186-5897

e-mail: stima99@mail.ru

Ющенко Юрий Евгеньевич
студент, ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», г. Москва,
Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-0543-7389

e-mail: yuryyushchenko99@gmail.com

Халимон Екатерина Андреевна
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государст-
венный университет управления» г. Мо-
сква, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-9480-3466

e-mail: guu.konf@yandex.ru

Tagir D. Gilmanov

Student, State University of Management,
Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-2184-0151

e-mail: tagir.gilmanov.98@mail.ru

Timur A. Sayfullin

Student, State University of Management,
Moscow, Russia

ORCID: 0000-0003-1186-5897

e-mail: stima99@mail.ru

Yuriy E. Yushchenko

Student, State University of Management,
Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-0543-7389

e-mail: yuryyushchenko99@gmail.com

Ekaterina A. Khalimon

Cand. Sci. (Econ.), State University
of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-9480-3466

e-mail: guu.konf@yandex.ru

АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ В РОССИИ

Аннотация. Рассмотрены принципы и инструменты бережливого управления. Приведены практические примеры внедрения концепции бережливого производства в крупных российских организациях, в государственных и муниципальных учреждениях. Проведенный анализ показал, что существует много возможностей для улучшения операционной и проектной деятельности, которые оправдывают внедрение бережливого подхода в организациях. Возникают проблемы в понимании необходимости бережливого производства, поскольку люди в целом неохотно идут на изменения устоявшихся процессов, но положительные последующие примеры способствуют успеху внедрения бережливого управления и помогают в разработке адекватных стратегий развития компаний и государственных структур.

Ключевые слова: бережливое управление, бережливое производство, бережливое государство, бережливые технологии, кайдзен, оптимизация процессов

Для цитирования: Гильманов Т.Д., Сайфуллин Т.А., Ющенко Ю.Е., Халимон Е.А. Анализ лучших практик внедрения технологий бережливого управления проектами и программами в России // Вестник университета. 2021. № 3. С. 98–104.

ANALYSIS OF THE BEST PRACTICES OF IMPLEMENTING LEAN PROJECT AND PROGRAM MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN RUSSIA

Abstract. This article considers the principles and tools of lean management. The paper gives practical examples of the implementation of the concept of lean production in large Russian organizations, in state and municipal institutions. The analysis showed that there are many opportunities for improving operational and project activities that justify the introduction of a lean approach in organizations. The problems in understanding the need for lean production arise since people are generally reluctant to change established processes, but positive follow-up examples contribute to the success of implementing lean management and help in developing adequate development strategies for companies and government agencies.

Keywords: lean management, lean manufacturing, lean government, lean technologies, kaizen, process optimization

For citation: Gilmanov T.D., Sayfullin T.A., Yushchenko Yu.E., Khalimon E.A. (2021) Analysis of the best practices of implementing lean project and program management technologies in Russia. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 98–104. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-3-98-104

Введение

Бережливое производство на сегодняшний день является одним из актуальных направлений в менеджменте, и эта тенденция не случайна, ведь внедрение технологий бережливого производства может существенно улучшить операционные показатели. Применение этого подхода не ограничивается одной сферой, потому что это еще и своеобразная философия, которая позволяет переосмыслить отношение к бизнес-процессам и компании в целом как и у руководителей, так и операционных сотрудников. Именно это и является важным – вовлечение всех сотрудников в процесс инноваций. Сферы применения могут быть самые разнообразные: от производств и складов, до информационно-технологических компаний.

Темпы и результаты социально-экономических преобразований во многом зависят от эффективности государственного аппарата, высокой производительности труда служащих, скорости и качества принимаемых управленческих решений и действий. Поэтому новый виток развития проектного управления на уровне государственной и муниципальной власти, руководств крупных компаний связывают с принципами и технологиями бережливого производства. Бережливые методологии внедряют в различные сферы деятельности для устранения потерь и максимизации ценности бизнеса или деятельности государственных структур для клиентов. Глобальные бизнес-модели сегодня предоставляют широкие возможности для применения бережливого подхода и, таким образом, для создания прочных партнерских отношений между поставщиками и клиентами.

Цель статьи – выявить некоторые из лучших отечественных практик в области методологии бережливого управления, применимых к предоставлению различного рода услуг и производства продукции, и проиллюстрировать их внедрение в контексте данного исследования. Для обобщения понимания и выводов настоящего исследования был принят подход case study (метод ситуационного анализа – *примеч. ред.*).

Особенности бережливого подхода

Рассмотрим специфику понятия бережливого производства. Бережливое производство (англ. lean manufacturing, lean production) представляет собой особую теорию управления фирмой, при которой уровень работы увеличивается из-за уменьшения потерь. Потерями считают все без исключения потери, которые отрицательно влияют на производительность. В число их ключевых разновидностей входят: транспортировка, технологии, избыточное производство, неоправдавшие себя ожидания, дефекты, избыточные запасы.

Использование бережливого производства возможно как в процессе проектирования, так и при управлении проектами в период производства товаров и при их сбыте. Основными принципами бережливого производства являются:

- определение значимости продукта с точки зрения его конечного потребителя. Организация может осуществлять множество операций, не несущих никакой ценности для покупателя. Только зная, чего хочет потребитель, можно понять, какие из процессов обладают для него значимостью, а какие напрасны;
- выделение в цепочке работ требуемых операций и отказ от тех, которые относятся к потерям. Для этого необходимо подробно описать все работы, начиная со стадии получения заказа и заканчивая поставкой продукта покупателю. Таким образом, будет установлен диапазон возможностей для оптимизации трудовых ресурсов;
- изменение очередности операций в цепочке производства продукта. Между операциями не может сохраняться время ожидания, простоев и других потерь. Возможно, потребуется перепроектировать процессы и начать применять новейшие технологии, но необходимо помнить, что возможны только те действия, которые повышают ценность продукта;
- ориентация на то, что необходимо конечному потребителю, то есть выпуск той продукции и в таких объемах, которые на самом деле необходимы покупателям;
- стремление к безупречности, постоянный отказ от лишних операций.

Когда компания и ее сотрудники ежедневно стремятся улучшить свою жизнь, работу и хотят сделать это наилучшим образом (все вместе и не во благо отдельных сотрудников, а всего предприятия) – это и есть здравый смысл. Именно на это направлены принципы бережливого производства.

Концепция бережливого производства имеет свои методы, инструменты, следуя которым можно кардинально изменить работу предприятия и повысить ее эффективность в несколько раз. Наиболее часто используемыми инструментами являются:

– создание карты потока формирования ценности – ясной графической схемы, отражающей материальные и информационные процессы, требуемые для того, чтобы потребитель приобрел необходимый ему продукт [3]. Благодаря карте становятся очевидными слабые зоны потока, можно проанализировать ситуацию и выявить текущие трудности. Это могут быть второстепенные затраты и безрезультатные процессы. Затем необходимо создать программу усовершенствований;

– вытягивающее поточное производство (англ. pull production) – определение объема продукции, выпускаемой на одной стадии, который находится в зависимости от потребностей последующих стадий, то есть от заинтересованности покупателей в этом предложении. Нормой считается поток в одну товарную единицу: в случае если не имеется требование на продукт от потребителя – конечного или внутреннего, имеющего отношение к компании, – поставщик ничего не производит. В такой цепочке действия любого вышестоящего звена объединены с действиями нижестоящего – потребитель «вытягивает» продукт с предыдущих ступеней производства;

– канбан-доска – позволяет визуализировать процессы и уведомлять персонал о необходимости перейти к производству продукта либо изъять его некоторый объем. Этот механизм дает возможность составлять план этапов производства и сбыта: от прогнозирования спроса до распределения нагрузки на производственные силы. При оптимизации по методу «Канбан» бережливое производство требует следования принципам: не производить ненужный продукт; не приступать к работе заранее; производить продукт только при необходимости в нем;

– кайдзен – непрерывное усовершенствование потока создания ценности, целью которого считаются повышение ценности, снижение затрат. Кайдзен в бережливом производстве также связан с вознаграждением инициативы работников;

– 5S-технология формирования идеального рабочего места и оптимизации работы.

Все инструменты бережливого производства в большей степени влияют на производственный процесс. Но стоит заметить, что они не сконцентрированы на одном направлении, а находят отражение в разных стадиях жизненного цикла продукции (услуги). Инструменты системы бережливого производства универсальны и могут быть использованы в различных областях стратегического и оперативного управления предприятиями [2].

Систему бережливого управления активнее используют в органах управления различных уровней, образовательных учреждениях, учреждениях культуры, промышленных предприятиях. Эффективность применения технологий Lean была подтверждена на практическом опыте в различных компаниях за рубежом.

Опыт внедрения бережливого производства в России

Рассмотрим подробнее некоторые примеры внедрения Lean в России.

Учитывая опыт передовых стран (например, Японии), можно отметить, что применение концепции бережливого производства необходимо применять в совокупности с элементами управления качеством и проектами. Бережливое производство должно распространяться как на все отрасли и сектора экономики, так и на сферу управления и менеджмента, то есть необходим четкий системный подход. В настоящее время особое внимание со стороны органов власти уделяется модернизации сферы образования. Как правило, отсутствие или нехватка финансовых ресурсов является главной причиной дефицита квалифицированных кадров, новых образовательных технологий, современного оснащения образовательных учреждений. Поэтому внедрение бережливого подхода в управление вузом позволит выявить и развить способность данных структур самостоятельно развиваться не столько по причине притока информации и внешних финансов, сколько вследствие использования своих внутренних возможностей.

Опубликованы исследования о внедрении Lean в университетах России, Великобритании, США, которые могут быть полезными примерами для любой университетской среды.

Рассмотрим пример внедрения технологии бережливого производства в ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (далее – НИУ БелГУ), который является одним из первых высших учебных заведений в России, развивающих принципы проектного менеджмента и бережливого производства в бизнес-сообществах и органах власти на системной основе. Участвуя в ежегодном конкурсе профессионального управления проектной деятельностью «Проектный олимп», университет занял 1 место в номинации «Проекты в области бережливого управления» [5]. Университет смог успешно реализовать 30 микропроектов, сэкономив при этом 1 056 часов рабочего времени и запустить многофункциональные центры (далее – МФЦ) в структуре вуза, аналогов которого нет в Российской Федерации.

В НИУ БелГУ учатся более 20 тыс. студентов. Каждый из них знает, как сложно бывает получить простую справку с места учебы или взять экзаменационный лист. Обычно этот процесс проходит бессистемно и изрядно затягивается: в выдаче документов участвуют несколько структурных подразделений, в каждом деканате за справки отвечают разные сотрудники, и в итоге с момента запроса документа до момента его получения может пройти до 3–4 дней [7]. Так, простое с виду дело, оборачивается головной болью и для студентов, и для сотрудников вуза.

Приняв решение сделать для студентов офис по модели МФЦ, вуз выбрал два направления: во-первых, создали электронный МФЦ на сайте университета, и второе – более сложное и кропотливое направление – реорганизовали деканаты и создали одно подразделение, которое работает на выдачу всех документов по принципу одного окна. У руководства были сомнения об открытии МФЦ и в других корпусах, потому что некоторые студенты об этом просили. Пообщавшись с ними, руководство поняло, что было не до конца осведомлено о том, что большинство услуг можно получить в электронном виде, а в сам офис им нужно ходить крайне редко. В итоге для передачи готовых документов была организована работа курьера, который доставляет все готовые документы в каждый институт.

Перед университетом стояла задача проанализировать 30 процессов по предоставлению услуг. Основная цель заключалась в том, чтобы понять, где можно оптимизировать процесс. Следуя принципам бережливого процесса университет провел масштабную работу:

- составил хронометраж этих процессов;
- выявил и зафиксировал проблемы/потери и первопричины;
- разработал план мероприятий по их устранению.

Чтобы справиться с этими задачами, был применен полезный инструмент бережливого производства – карта бизнес-процесса, представляющая собой схему (алгоритм), которая изображает каждый этап движения материальных и информационных потоков с целью выявления возможностей совершенствования текущего процесса и его приближения к идеальному состоянию. Именно благодаря карте бизнес-процессов было наглядно представлено, как именно происходит работа и сколько на нее уходит времени. Полученные знания в ходе анализа позволили университету лучше организовать дальнейшую работу.

Люди являются носителями инноваций – новых идей, приводящих их к результатам в сферах социальной, экономической и экологической безопасности [4]. Сотрудники МФЦ использовали инструменты бережливого производства, один из них – система организации рабочего пространства по принципу 5S. Рабочее место каждого сотрудника имеет стандарт, вся система хранения документов маркирована. Директор центра и руководители отделов используют стенды оперативного управления SQDSM (англ. safety, quality, delivery, cost, morale (motivation) – качество, затраты, поставка, безопасность, моральный дух (из терминологии кайдзен) – *примеч. ред.*) и доски задач. В структуру МФЦ входит 4 отдела: документационного сопровождения учебной работы; расписания и управления аудиторным фондом; социальной работы и студенческий «Отдел кадров». В центре трудятся 52 человека, причем большинство – сотрудники вуза. Таким образом, проект позволил более грамотно использовать и человеческий ресурс: теперь каждый сфокусирован исключительно на тех задачах, в которых был наиболее квалифицирован.

Реализация такого системного проекта позволила значительно упростить более 30 процессов. Студенту больше не требуется самостоятельно искать информацию, бланки и порядки подачи различных заявлений, собирать справки и выписки по различным кабинетам. Деятельность МФЦ обеспечивает межведомственный документооборот в университете, повышая удобство студента и сокращая срок выдачи готовых документов. За день в МФЦ обрабатывают порядка 350–400 обращений, в месяц – около 8 тыс. В результате срок получения услуг сократился до 10 минут, все документы можно получить в одном месте, студентам других корпусов документы привозит курьер.

С 2016 г. бережливое управление успешно внедряется и в медицинских учреждениях. Например, в Удмуртской республике создано бюджетное учреждение здравоохранения «Республиканский медицинский информационно-аналитический центр Министерства здравоохранения Удмуртской Республики» (БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР»), которое занимается внедрением бережливых технологий. За небольшое время его функционирования удалось добиться высоких результатов. Благодаря выстроенной системе маршрутизации и этапности оказания медицинской помощи по итогам 2019 г. в сравнении с 2018 г. в Удмуртской Республике регистрируется

положительная динамика показателей смертности от болезней системы кровообращения (далее – БСК) в целом и в разрезе некоторых нозологий БСК: смертность от БСК снизилась на 2,3 %, от ишемической болезни сердца на 6,0%, в том числе от инфаркта миокарда на 5,6 %. В сравнении с показателем смертности от БСК по Российской Федерации и Приволжскому федеральному округу за 2019 г., смертность от БСК в республике в 2019 г. регистрируется ниже среднероссийского значения на 8,6 % (РФ – 573,7), а по сравнению с Приволжским федеральным округом (600,5) – ниже на 12,7 % [7].

Следует отметить, что с 2019 г. представители здравоохранения Удмуртии участвуют в конкурсе профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» в номинации «Проекты в области бережливого управления». В 2019 г. Минздрав Удмуртии занял 3-е место, в 2020 г. БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР» стал победителем и занял 2-е место [5].

Инновации в любой сфере зависят от двух условий: интеллектуального потенциала человека и его способности к реализации этого потенциала посредством нового знания, которое должно быть открыто, а затем применено в решении организационных и производственных задач [1]. Поэтому стратегической целью Регионального центра организации первичной медико-санитарной помощи Удмуртской Республики (далее – Региональный центр ПМСП), созданного в 2017 г. на базе БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР», является ежегодное увеличение числа медицинских организаций-образцов, соответствующих лидерскому уровню, построение высокоэффективной системы обучения сотрудников медицинской организации принципам бережливого производства и постоянное улучшение качества медицинского обслуживания. Реализация стратегии Регионального центра ПМСП обеспечивается в результате выстраивания X-матрицы, четкого целеполагания, фиксации и контроля показателей в SQDCM, разработки стратегических инициатив, направленных на достижение целевых параметров, постоянного обучения персонала, мотивации работников на достижение целевых показателей.

X-матрица метода Хосин Канри используется для эффективного стратегического управления, что позволяет устранить разрыв между стратегией и ее выполнением. X-матрица Регионального центра ПМСП включает в себя цели, стратегии, стратегические проекты (инициативы) и перечень тех лиц, кто несет ответственность за их достижение. При этом понимание общих целей позволяет повысить вовлеченность сотрудников в достижение поставленных амбициозных целей и таким образом увеличить эффективность реализации стратегии развития в целом. X-матрица формируется на текущий год. При этом регламентируется внесение изменений руководителем Регионального центра ПМСП по решению директора БУЗ УР «РМИАЦ МЗ УР». Это решение принимается на основании информации по степени достижения целевых значений и степени приближения к запланированным ключевым событиям от ответственных за соответствующие тактические программы/проекты X-матрицы. Таким образом, X-матрица служит для систематизации и визуализации показателей деятельности, необходимых руководителю для анализа информации, контроля и принятия решений.

В результате работы в проектной деятельности в Удмуртии создана школа лидерства «Лидеры Лин-медицины». Региональный проект нацелен на формирование команды лидеров по внедрению бережливых технологий в здравоохранении.

Многие крупные отечественные компании уже используют основные принципы бережливого производства, вследствие чего имеют ощутимые преимущества перед конкурентами.

Например, группа «ГАЗ» уже четырнадцать лет работает согласно концепции Lean и достигла уменьшения на треть объема незавершенного производства, повышения производительности работы на 20–25 % каждый год, уменьшения времени на переналадку оборудования вплоть до 100 %, снижения на треть производственного цикла [7].

В «РУСАЛЕ» в 2013 г. в систему бережливого производства были введены поставщики – в первую очередь руководство тревожили транспортные фирмы. Проблема состояла в том, что большую часть себестоимости продукции «РУСАЛА» составляют расходы на логистику, поэтому применение Lean позволило сбросить 15 % на издержках в течение пяти лет.

Комплексное применение lean-технологий объединением «КАМАЗ» позволило уменьшить такт в 1,5 раза, освободить 11 тыс. единиц крупногабаритной тары, уменьшить резервы на 73 млн руб., уменьшить производственные площади на треть [7].

Бережливые технологии нашли свое применение и на уровне государственных учреждений, занимающихся обязательным социальным обеспечением. Пенсионный фонд в Кировском и Промышленном районах г. Самары достаточно давно и успешно занимается разработкой и внедрением практик бережливого производства в сфере оказания услуг [6]. Повысить эффективность деятельности невозможно без максимального сокращения временных и материальных потерь, оптимизации процессов, улучшения качества и ориентации на клиента как потребителя услуг. Такая постоянная, планомерная, методичная работа дает возможность оптимально внедрить систему бережливого управления – систему постоянного самосовершенствования. С 2017 г. Управление пенсионным фондом РФ в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара успешно осваивает гибкие и бережливые технологии и внедряет их в свою деятельность, улучшая качество предоставляемых услуг и увеличивая количество довольных потребителей.

Выводы

Внедрение концепции бережливого производства в России считается сложной задачей, требующей существенных энергозатрат [7]. Также одним из возможных сценариев развития событий остается неудача во внедрении, и на это есть свои весомые причины. Главным фактором считается менталитет русских, существенно отличающийся от японского. Однако русские, по сравнению с японцами, имеют более значительный творческий потенциал, поэтому к различным внедрениям в управление обязательно нужно подходить креативно, а не применять сухие диаграммы, правила и идеальный порядок.

Все рассмотренные выше учреждения и организации затратили немало лет на то, чтобы достичь успеха, однако на сегодняшний день их результаты являются показательными [7]. Рассмотренные кейсы демонстрируют, что для внедрения бережливых технологий подходят не только гибкие коммерческие компании, но и государственные, в которых обычно нововведения занимают больше времени. На начальном этапе внедрения системы бережливого производства в компании стоит учитывать, что заметные изменения могут произойти не в первые месяцы, а через годы. Бережливое управление – перспективное направление, которое позволяет повысить эффективность производственных процессов, заслуживает внимания и работы с ней российских компаний.

Вся система управления государственными программами в России сегодня строится на стремлении к достижению поставленных целей, а для этого нужна слаженная работа, сотрудничество руководящих органов и специалистов, что достигается в результате эффективной мотивации, при этом эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Развитие бережливых технологий состоит в формировании команды профессионалов, увлеченных достижением выдающихся результатов во внедрении бережливых технологий в деятельность организаций, в создании новой среды и передовой площадки для обмена лучшими практиками и кейсами, в возможности помогать людям решать задачи, достигать поставленных целей и продолжать совершенствоваться.

Библиографический список

1. Бирюков, А. П., Брикошина, И. С., Лялин, А. М., Рыжов, И. В., Халимон, Е. А. Инновационная направленность и критерии развития современных экономических знаний // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 6. – С. 814–817.
2. Вумек, Дж. П., Джонс, Д. Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – 650 с.
3. Вялов, А. В. Бережливое производство: учеб. пособие. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2014. – 100 с.
4. Халимон, Е. А., Никитин, С. А. Приоритетные национальные проекты как инструмент решения сложных экономических задач // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2020. – № 2. – С. 18–37.
5. Бережливое управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2021/upravlenie_\(1\).pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2021/upravlenie_(1).pdf) (дата обращения: 27.01.2021).
6. Объявлены победители «Проектного Олимпа 2020» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ac.gov.ru/news/page/obavleny-pobediteli-proektnogo-olimpa-2020-26767> (дата обращения: 27.01.2021).
7. Переход на agile: опыт Самарского ПФР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bujet.ru/article/383912.php> (дата обращения: 27.01.2021).

References

1. Biryukov A. P., Brikoshina I. S., Lyalin A. M., Ryzhov I. V., Khalimon E. A. Innovative orientation and criteria for the development of modern economic knowledge, *Journal of Economy and entrepreneurship*, 2019, no. 6, pp. 814–817. (In Russian).
2. Womack J. P., Jones D. T. *Lean manufacturing. How to get rid of losses and achieve prosperity of your company*, Moscow, Alpina Publisher, 2011, 650 p. (In Russian).
3. Vyalov A. V. *Lean production: tutorial*, Komsomolsk-on-Amur, KnAGTU, 2014, 100 p. (In Russian).
4. Khalimon E. A., Nikitin S. A. Priority national projects as a tool for solving complex economic problems, *RSUH/RGGU Bulletin. Series: Economics. Management. Law*, 2020, no. 2, pp. 18–37. (In Russian).
5. *Lean management*. Available at: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2021/управление_\(1\).pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2021/управление_(1).pdf) (accessed 27.01.2021). (In Russian).
6. *The winners of the “Project Olympus 2020” are announced*. Available at: <https://ac.gov.ru/news/page/obavleny-pobediteli-proektnogo-olimpa-2020-26767> (accessed 27.01.2021).
7. *Transition to agile: the experience of the Samara PFR*. Available at: <http://bujet.ru/article/383912.php> (accessed: 27.01.2021).