

УДК 330.14:334.02

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
ОБЛАСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО
КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Ермашкевич Н.С.

Канд. экон. наук, доцент

Новосибирский государственный университет экономики и управления

Новосибирск, Россия

Яганова Д.Д.

Студент

Новосибирский государственный университет экономики и управления

Новосибирск, Россия

Аннотация

В данной статье раскрывается роль интеллектуального капитала в деятельности современной организации, исследуются подходы к определению понятия, рассмотрена взаимосвязь с методами управления проектами. Проведено сравнение основных характеристик классического и гибкого подходов. Выделены преимущества и недостатки их применения в целеполагании, планировании деятельности и работе персонала. Показаны основные особенности «гибкого» проектного управления и традиционного, обозначены ключевые предпосылки, способствующие формированию интеллектуального капитала.

Ключевые слова: гибкие методы управления, каскадная классическая модель, интеллектуальный капитал, персонал, agile, sway, экономика, экономика предприятия, капитал

***COMPARATIVE ANALYSIS OF PROJECT MANAGEMENT METHODS IN
THE FIELD OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL
CAPITAL OF THE ORGANIZATION***

Ermashkevich N.S.

Cand. Econ. Sciences, associate Professor

Novosibirsk state University of Economics and management

Novosibirsk, Russia

Yaganova D.D.

Student

Novosibirsk state University of Economics and management

Novosibirsk, Russia

Abstract

This article reveals the role of intellectual capital in the activities of a modern organization, examines approaches to the definition of the concept, and considers the relationship with project management methods. The main characteristics of the classical and flexible approaches are compared. The advantages and disadvantages of their use in goal setting, activity planning and staff work are highlighted. The main features of "flexible" project management and traditional management are shown, and the key prerequisites that contribute to the formation of intellectual capital are identified.

Keywords: flexible management methods, cascade classical model, intellectual capital, personnel, agile, sway, economy, enterprise economy, capital

Введение

В условиях современной экономики, характеризующейся ростом конкуренции, важно сфокусировать внимание на методах, способных

обеспечить организации передовые позиций на рынке. Одними из наиболее востребованных и зарекомендовавших себя являются проектные методы управления, способствующие формированию интеллектуального капитала.

В современных экономических условиях интеллектуальный капитал является основой успеха любой организации, он представляет собой ее динамичный и творческий фактор, обеспечивающий улучшение бизнес-процессов и формирование конкурентных преимуществ. Таким образом, в целях улучшения бизнес-процессов и повышения производительности труда необходимо применять гибкие методы управления, способствующие формированию интеллектуального капитала.

Целью данного исследования является проведение анализа и сравнение традиционного и гибких методологий управления проектами для формирования и развития интеллектуального капитала.

Структура и эволюция подходов к трактовке термина «интеллектуальный капитал»

В экономических трудах такие ученые как А.Смит, К.Маркс, Ж.Б. Сэй, Дж. Милль поднимали вопрос о значимости «капитала». Наиболее частое определение этого термина, используемое в научной литературе: «сумма акционерного капитала, эмиссионного дохода, нераспределённой прибыли. Понятие «капитал» также определяют как показатель характеристики активов компании, разделяя их при этом на основной, включающий долгосрочные активы, и оборотный капитал, то есть оборотные средства компании» [2].

Сегодня, в условиях цифровизации, информационная трансформация затронула множество аспектов современной жизни общества, что, в свою очередь, привело к переосмыслению и развитию в толковании ключевых экономических категорий. Так, эволюция понятия «капитал» и выделение информации как одного из неотъемлемых факторов производственного процесса

заставили специалистов рынка задуматься о природе информации как актива, а также о возможности ее декларирования. Согласно вышесказанному, представление современников о неосязаемых факторах производства воплотилось в понятие «интеллектуальный капитал». На рисунке 1 изображена эволюция перехода капитала от физических объектов к нематериальным.

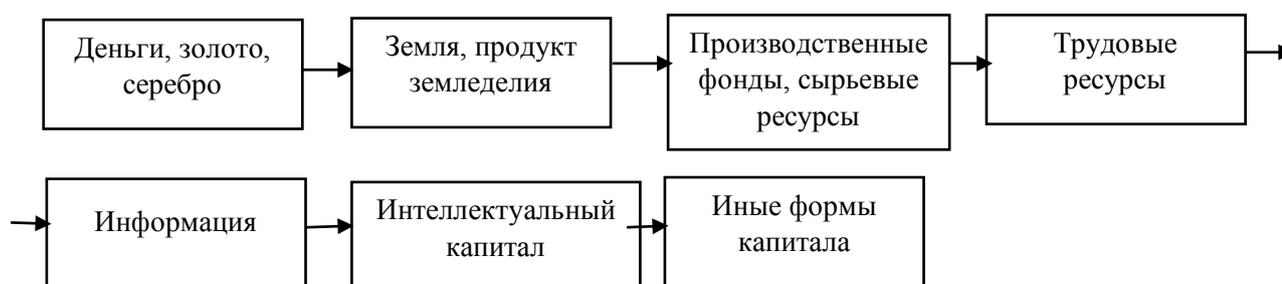


Рисунок 1 – Исторический аспект развития капитала [10]

Выделение интеллектуального капитала из общей структуры активов предприятия и развитие научной концепции меновой стоимости информации способствует формированию интереса к оценке интеллектуального капитала у ведущих зарубежных и отечественных ученых [Э. Брукинг, Д. Моррисон, Г. Минс, В.Л. Иноземцев, Л.С. Шаховская].

Понятие «интеллектуальный капитал» было в впервые введено в научный оборот в 1969 году Д. Гэлбрейтом, он употребил его в значении «интеллектуальная деятельность». В свою очередь, первым исследователем данного термина стал Т. Стюарт, он представил интеллектуальный капитал как совокупность всего того, что знают работники организации и что дает конкретные преимущества для организации на рынке [10].

Отметим, что несмотря на многочисленные исследования данного вопроса, на сегодняшний день не сформировалось единого подхода к определению термина «интеллектуальный капитал». Рассмотрим некоторые трактовки данного понятия, сформулированные российскими и зарубежными

исследователями (таблица 1), которые позволяют более точно изучить и рассмотреть интеллектуальный капитал с разных точек зрения.

Таблица 1 – Подходы к трактовке понятия «интеллектуальный капитал»

Источник	Понятие	Примечание
Т. Стюарт [12]	Интеллектуальный капитал включает только интеллектуальные активы, возникшие как результат знаний и компетенции персонала. Интеллектуальный капитал рассматривается как часть более широкого понятия – неосязаемых активов	Неосязаемые активы рассматриваются в широком смысле, как «сфера неосязаемого» организации
А.Н. Козырев, В.Л. Макаров [8]	Понятие интеллектуальный капитал шире, чем нематериальные активы и интеллектуальная собственность, и не регламентируется нормативными актами. Содержание нематериальных активов жестко регулируется правовыми документами и бухгалтерскими стандартами	Нематериальные активы рассматриваются в узком (бухгалтерском) смысле
А. Уайлмен, И. Кадди [5]	Интеллектуальный капитал объединяет ту часть неосязаемого, которая принципиально не может иметь прямой денежной оценки и неотделима от создавшей их компании в отличие от неосязаемых активов, которые могут быть изменены в денежных единицах и существовать за пределами организации. Интеллектуальный капитал относится к «мягким» активам, неосязаемые активы – к «жестким»	Неосязаемые активы рассматриваются в узком смысле как активы, регулируемые юридическими и бухгалтерскими документами

В целом, можно сделать вывод, что интеллектуальный капитал представляет собой совокупность знаний, умений, производственного опыта работников, нематериальных активов, выраженных в нематериальной форме и являющихся собственностью предприятия лишь частично.

Структура интеллектуального капитала в одной из наиболее известных моделей «Skandia Value Scheme», разработанной Л. Эдвинссоном [9] для шведской страховой компании Skandia, представлена на рисунке 2. Эта компания в 1995 году впервые включила в свой годовой отчет раздел об интеллектуальном капитале, положив начало новой практике содержания годовых отчетов компании.

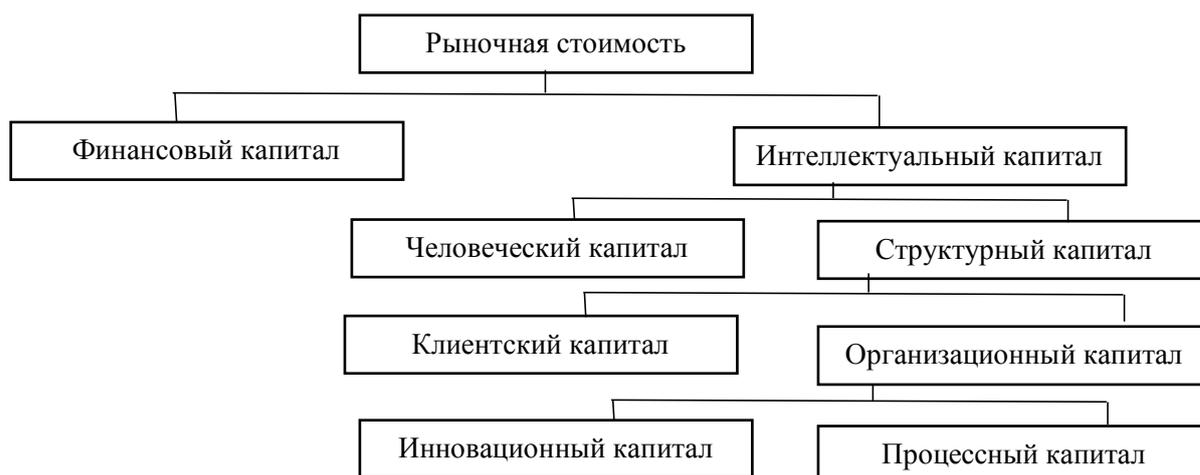


Рисунок 2 – Структура интеллектуального капитала в модели «Skandia Value Scheme» Л. Эдвинссон [9]

В приведенной схеме структурный капитал – это то, что остается в компании после окончания рабочего дня. Он делится на клиентский и организационный. Клиентский капитал представляет собой ценность, заключенную в отношениях с клиентами. Организационный капитал делится на инновационный и процессный капитал. Инновационный капитал состоит в основном из законных прав, а также из того, чему трудно дать точное определение, что в большей степени определяет стоимость компании. Процессный капитал – это инфраструктура компании. Человеческий капитал – это совокупность знаний, опыта, информации и способностей конкретных физических лиц, которые представляют экономическую ценность для объекта бизнеса.

Переход экономики на современный этап связан с новым взглядом на трудовой потенциал как на один из ключевых ресурсов экономики. Основопологающим фактором экономического роста и создания добавленной стоимости является широкомасштабное внедрение инновационных методов в производственный процесс, а также всеобъемлющая его интеллектуализация. Интеллектуальная собственность, знания, информация, меновые стоимости

современного производства являются основой и определяющей частью интеллектуального капитала. Формирование интеллектуального капитала необходимо для экономического роста, повышения эффективности работы и усиления конкурентоспособности компании. В свою очередь, для того, чтобы интеллектуальный капитал выполнял свое исходное назначение, необходимо движение знаний. У сотрудников в процессе совместной работы должно быть желание и умение делиться информацией. Необходимо наличие благоприятного климата и ощущения у сотрудников собственной полезности, удовлетворенности их деятельностью. Создание таких условий совместной работы требует соответствующего подхода как к организации трудового процесса, так и к управлению им. В этой связи особого внимания заслуживают методы проектного управления, сочетающие в себе мягкое воздействие, стимулирующую основу работы и гибкость подходов к результатам работы коллектива (команды). Для формирования и развития интеллектуального капитала могут использоваться различные методы управления проектами.

Рассмотрим результаты компаний от внедрения современных теорий управления в России для оценки полученных результатов использования гибких моделей. Так, компания ScrumTrek, которая специализируется на внедрении гибких подходов, провела очередное ежегодное исследование об особенностях внедрения гибких методологий управления в России. В опросе приняли участие 1502 человек из более чем 70 городов. В топ-6 отраслей участников исследования входят: информационные технологии – 41% участников, финансы – 25%, ритейл – 5%, тяжелая промышленность – 4,5%, телеком – 4,4%, энергетика – 3,6% [7].

В 2019 году больше половины всех участников исследования сообщили о том, что их организация уже внедрила гибкие методологии: 13% сказали о «высоком уровне компетенции гибких методологий всей организации», 46% «внедрили, но пока находятся на этапе становления». Еще 33% пока проводят

локальные эксперименты. На рисунке 3 изображены выводы, полученные компаниями от внедрения гибких методологий.

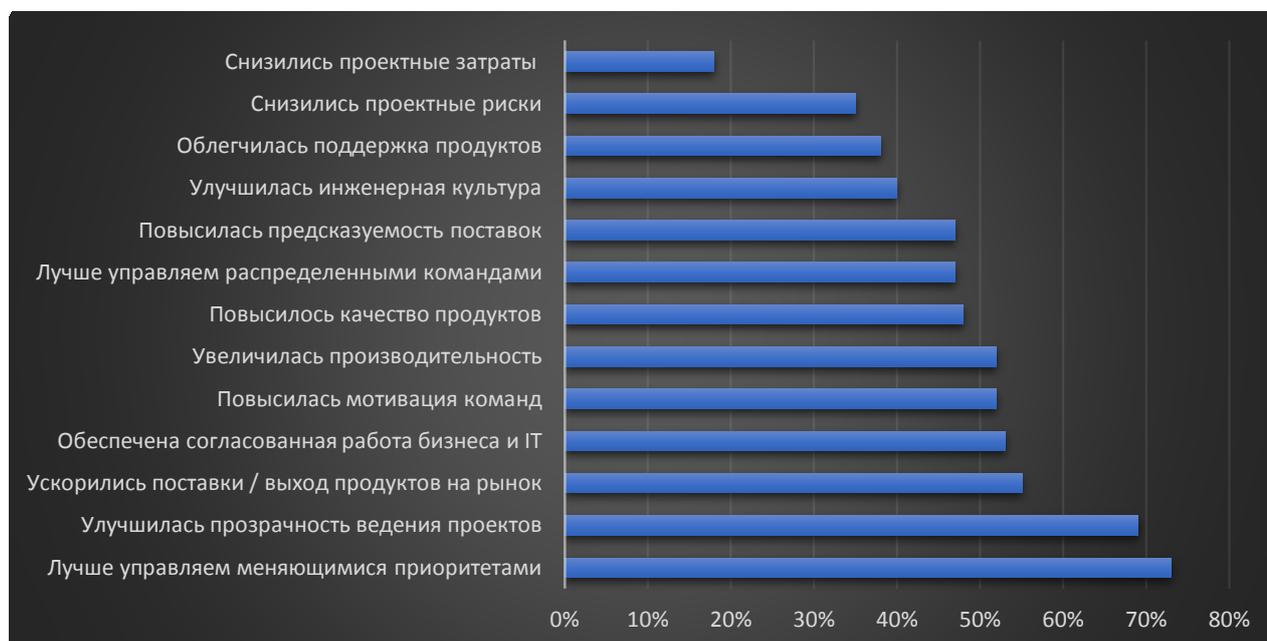


Рисунок 3 – Выводы, полученные компаниями от внедрения гибких методологий [7]

Опираясь на данные, приведенные на рисунке 3, можно заключить, что более 70% респондентов отметили, что применение гибких методологий позволило лучше управлять меняющимися приоритетами, более 60% - заметили улучшение в прозрачности внедрения проектов, у 50% - повысилась мотивация команд и улучшилась производительность, тем самым, полученные результаты позволяют говорить о постепенном формировании и накоплении интеллектуального капитала. Два наиболее заметных улучшения, которые отметили респонденты после перехода на гибкие методологии, это повышение прозрачности работ и появление возможности управления часто меняющимися приоритетами. Причина – в том, что любой гибкий подход предполагает визуализацию работ и итеративность.

Рассмотрим каждую методику управления более подробно и проведем сравнительный анализ с целью выявления исходных предпосылок формирования интеллектуального капитала посредством мотивации и стимулирования сотрудников.

Сравнительный анализ каскадной и гибких моделей управления проектами

В настоящее время вопрос сравнения каскадной и гибкой модели управления проектами является достаточно актуальным, так как успешный проект от неудачного отличает грамотно подобранная методика планирования и организации работ проекта. Данные модели помогают сформировать и повысить уровень интеллектуального капитала в организации.

- I. Waterfall. Разработанная Барри Боэмом [5] классическая каскадная модель управления проектами (Waterfall) – это подход к реализации проекта, который предусматривает выполнение всех этапов и работ проекта в строго фиксированном порядке. Схема рабочего процесса приведена на рисунке 4.

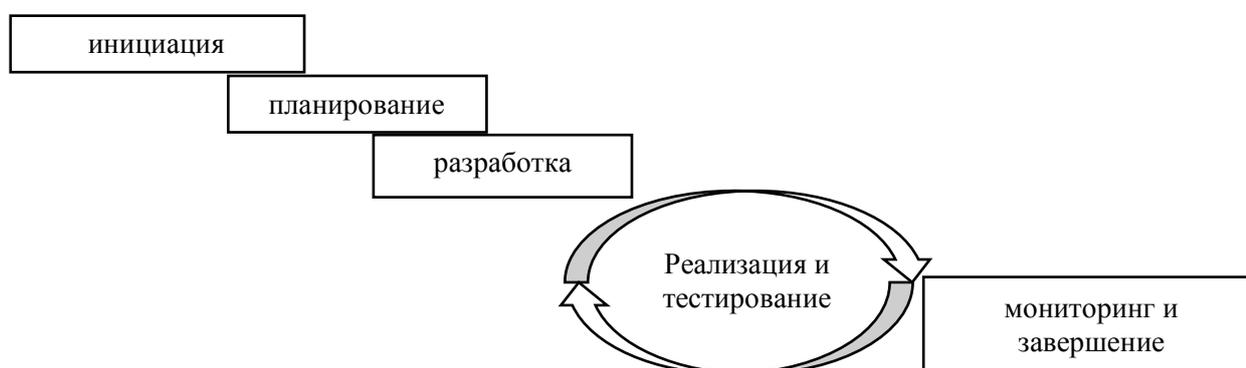


Рисунок 4 – Схема рабочего процесса каскадной модели [5]

Автор выделяет 5 этапов классического проектного управления [5]:

1. Инициация. Определение требований к проекту руководителем проекта и командой. Этот этап предполагает проведение совещаний и «мозговых штурмов» с целью определения параметров и качества продукта;
2. Планирование. На данном этапе команда решает, какими способами и с помощью каких средств она будет достигать поставленной на предыдущем этапе задачи;
3. Разработка. На этом этапе определяется конфигурация будущего проекта, а также технические способы достижения цели проекта.
4. Реализация и тестирование. Этот этап предполагает непосредственное проведение работ по реализации проекта;
5. Мониторинг и завершение проекта. Взаимодействие с клиентом с целью дальнейшего улучшения проекта.

Как можно заметить, интеллектуальный капитал в классической модели занимает не первостепенную роль, основу составляют привычные и традиционные методы управления и иерархичная структура организации, таким образом, можно говорить о том, что сотрудники не могут полностью раскрыть свои умения и навыки, поскольку весь рабочий процесс структурирован в определенные рамки руководством, а подчиненные не могут проявлять свои знания и инициативу в полной мере в рабочих процессах и их корректировке, это проявляется в недостатке инновационных решений и креативных идей, и не способствует качественной и продуктивной деятельности организации. Необходимо отметить, что каскадная модель часто используется, если соблюдены определенные условия, к которым относятся низкие риски, невысокая критичность сроков завершения проекта, а также если высока вероятность того, что требования к продукту не будут претерпевать изменений.

В случае, если у руководителя проекта до начала реализации возникают сомнения в неизменности требований к качеству продукта, но при этом

требования к сроку реализации и ресурсам проекта гибкие, может быть принято решение о применении гибкой методологии Agile.

II. Agile – это культура компании, основанная на создании ценности для клиента. Это особый тип мышления сотрудников, внимание которых сфокусировано на целях и проблемах потребителя [6].

Основу Agile заложили разработчики программного обеспечения 20 лет назад. Тогда требования к программному обеспечению начали стремительно меняться. Работать по каскадному принципу стало неэффективно из-за отсутствия гибкости, программистам пришлось прийти к современным методам в основе Agile- подхода.

Основными ценностями Agile-методологии являются:

1. Признание знаний и способностей сотрудников в качестве важнейших составляющих успеха компании;
2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Данные тенденции представленной методологии позволяют предприятию с помощью ориентированных и целеустремленных сотрудников, не зависящих от руководства, использовать индивидуальный творческий подход в создании и разработке проектов.

Отметим также, что использование Agile-подхода предполагает инициацию и планирование в целом для всего проекта. Затем управление производится в рамках отдельных мини-проектов. В результате такого управления передача результатов на другой этап (операцию) проекта происходит быстрее. А начало нового мини-проекта позволяет снизить расходы и избежать влияния на другие элементы проекта.

Тем самым, можно говорить о том, что в основе Agile-методологии существуют особые постулаты, являющиеся основой организации управления проектами [9]:

1. Интеллектуальный капитал. Люди – их опыт, знания и идеи – вот то, что двигает компанию вперед. Профессионалы знают свою работу лучше, чем их руководители. Директивное управление на основе задач слабо работает применительно к интеллектуальной деятельности: промежуточные результаты работы часто не видны, сотрудниками движут сложные мотивы: вклад в результат работы, профессиональная реализация, уважение и признание и т.д.
2. Вовлеченность и профессиональный рост. Agile метод основан на необходимости создать такие условия работы, которые позволили бы полностью раскрыть потенциал работника. Ключевое достоинство состоит в способности быстрой адаптации к новым обстоятельствам. В agile литературе много внимания уделяется разъяснениям, что самоорганизация не означает безвластие: в некоторых подходах все еще остается роль менеджера, но эта роль не подразумевает участия в ежедневных решениях. Команда решает, какая задача выбирается следующей на реализацию. Разработки agile лучше выполняются кроссфункциональными командами, имеющими навыки и полномочия поставлять потребителям полезное множество функций независимо от других команд. Это означает, что команда должна формироваться, ориентируясь на предполагаемые для реализации функции и сервисы. В полностью кроссфункциональной команде любой разработчик должен быть способен подойти к списку задач и взять следующую задачу, даже если команда присвоила этой задаче высочайший приоритет.
3. Оценка производительности. Традиционные оценки производительности при командной работе оказываются либо недостаточно эффективными,

либо негативно отражаются на результатах работы. Это касается как индивидуальных KPI (Key Performance Indicators), так и на уровне Performance Management. Гораздо эффективнее оценивать действия сотрудника здесь и сейчас. В Agile для организации коротких циклов есть отличительные инструменты – спринт-ревью и планирование спринта.

4. Финансовый вопрос. Деньги – не главный мотиватор. Люди движимы амбициями, целями, возможностями роста и реализации, социальными контактами и гордостью за то, что они делают.

Гибкий подход используется в инновационной сфере, в крупных и небольших компаниях, в государственном и частном секторах. Он используется в динамично меняющейся среде, в особенности в IT сфере, когда трудно заранее определить содержание и требования к продукту, услуге или результату.

Перейдем к более узкому направлению в системе Agile - sway системе для рассмотрения интеллектуального капитала с позиции формирования сильной корпоративной культуры с едиными ценностями и повышением эффективности деятельности сотрудников в рабочем процессе предприятия.

III. Sway-система – это новая система продаж, основанная на самоорганизованности, кроссфункциональности и ценностном подходе. Эффективность sway доказана на практике: ее успешно применяют более, чем в 20 странах мира.

Sway – это самоорганизованная команда продаж, отвечающая современным вызовам рынка, ориентирована на создание ценности для клиента. Здесь вместо руководителей самым главным становится клиент [3].

В основе sway лежат Agile-принципы и ценности, коучинговый подход, лидерство, самоорганизация.

Sway базируется на трех принципах:

1. Постоянное самосовершенствование и проверка гипотез;
2. Фокус на создании ценности для клиента;

3. Непрерывное взаимодействие продаж и маркетинга.

На начальном этапе Agile-трансформации стоит цель – внедрить sway и поменять мышление сотрудников. Поскольку вопрос с зарплатами всегда особо острый, вначале не меняют персональную мотивацию сотрудников, но рекомендуется ввести дополнительный командный бонус. Он выплачивается при достижении или перевыполнении всей командой плановых показателей.

Sway-система предполагает 2 вида командной мотивации [3]:

1. Материальная мотивация. Когда команда перевыполняет план продаж, она получает процент от прибыли или выручки компании, который делится равными частями среди сотрудников
2. Нематериальная мотивация. Перевыполнив план продаж, sway-команды могут получать нефинансовые бонусы (обучение, подарки, корпоративные праздники, поездки и т.д.)

В процессе формирования интеллектуального капитала возникает партнерство ради цели, которая несет пользу клиентам, складываются автономные, самоорганизованные команды, где каждый делится открытиями, наработками или проблемами, в нужный момент приходит на помощь ради достижения общей цели.

Рассмотрев каждую теорию, можно выделить достоинства и недостатки каждой и представить в таблице 2.

Таблица 2 – Достоинства и недостатки теорий управления персоналом.

Теории 1	Преимущества 2	Недостатки 3
Waterfall (каскадная)	- наличие структурированной инструкции и строгих правил по исполнению всех процессов. Работа начинается с подготовленного анализа требований руководства, как будет реализован проект. На этапах планирования все процессы обсуждаются заблаговременно и фиксируются в документах или	- полноценное отсутствие гибкости в команде и организации. Так отсутствует любая согласованность во время исполнения процесса, любые проявления согласованы заблаговременно; - из-за строгой последовательности между этапами производства недочеты могут стать известными только при окончании проекта. Приходится

	<p>отчетах, которые согласованы в особом порядке;</p> <ul style="list-style-type: none"> - строгое ограничение как в сроках так и в бюджете. Большинство показателей организации ограничены в определённые рамки, такие как стоимость продукта и сроки сдачи и обговорены с самого начала и не изменены в процессе трудовой деятельности, которая имеет логическую последовательность; - отсутствие любых дополнительных затрат, то есть для всех процессов присутствуют описанные правила, на учебу и повышение квалификаций специалистов не поступают денежные средства. 	<p>прикладывать дополнительные финансовые затраты и начинать работу заново;</p> <ul style="list-style-type: none"> - сложность в проектировании продукта, так как невозможно на стадии разработки подвергаться критике заказчика, из-за этого уменьшается качественность и притупляется виденье правильного готового результата в лице заказчика; - проблемы только при тестировании. Сделать часть работы и сразу протестировать или совместить разработку и тестирование, чтобы найти уязвимости, нельзя. Тестирование начинается после окончания разработки, поэтому часто недостатки обнаруживаются слишком поздно.
Agile	<ul style="list-style-type: none"> - самоорганизованная команда с общей целью и выстроенным процессом самосовершенствования; - главная цель – понять, что нужно клиенту, наладить канал постоянной обратной связи от клиента. Создать ценность для клиента быстрее конкурентов; - компания – это единая кросс-функциональная команда. Ее цель – создание максимальной ценности для клиента в кратчайшие сроки; - отсутствие конфликтов, объединение вокруг общей цели; - лидер ставит цели. Как их достичь, решает Agile-команда. Сотрудники свободны в принятии решений внутри команды и самостоятельно распределяют задачи между собой. 	<ul style="list-style-type: none"> - полное системное погружение во все направления работы именно заказчиком, что осложняет процесс проекта. - профессионализм команды с ориентированностью на качества обслуживания клиента, такие специалисты имеют высокую квалификацию, знания и опыт; - высокая доля риска на этапе проектирования, а также окончания продукта, из-за возможности частого внесения поправок. Так бесконечное совершенствование любого проекта, имеет возможность отразиться на ухудшении качества реализованного продукта или услуги; - невозможно подсчитать точную сумму работы из-за постоянно меняющихся требований.
Sway	<ul style="list-style-type: none"> - перевыполнение плановых показателей и положительная динамика роста прибыли компании в целом; - улучшение коммуникации и коллаборации между отделом продаж и остальными подразделениями: 	<ul style="list-style-type: none"> - для успешного внедрения управленцам необходимо доверять сотрудникам. Но не все руководители готовы отпустить контроль и перестать использовать микроменеджмент; - прозрачность: первые 3-6 месяцев sway-система показывает слабые места бизнеса и коллектива в целом, что становится стрессом для компании;

	<p>- формирование сильной корпоративной культуры с едиными ценностями и искренней верой в миссию компании. Уменьшается текучка кадров. Сотрудники становятся преданы бренду;</p> <p>- компания становится ближе к клиенту, быстро реагирует на изменение рынка, следовательно, остается успешной в условиях высокой конкуренции</p>	<p>- во главе системы стоит клиент. Для этого приходится изменять бизнес-процессы, а главное – перестраивать мышление сотрудников и структуру компании, что бы быстрее конкурентов реагировать на запрос клиентов;</p> <p>-система базируется на самоорганизованных командах, что вызывает сопротивление опытных продавцов</p>
--	---	--

Из данных, приведённых в таблице 2, можно сделать вывод о том, что классический подход заключается в том, что он позволяет связать проекты в единый контролируемый и отслеживаемый процесс. Преимущества же гибких подходов заключаются в скорости разработки новых продуктов и более точном выполнении требований заказчиков, при этом руководитель может использовать неформальный подход к управлению, минимизировав администрирование.

Заключение

Подводя итог можно сделать вывод о том, что интеллектуальный капитал становится необходимым ресурсом для реализации инноваций и увеличением конкурентоспособности организации. Формирование интеллектуального капитала происходит быстрее в случае применения гибких методов управления проектами.

Рассмотрев каждую модель, можно сделать вывод о том, что традиционная модель управления проектами не всегда в полной мере может учесть происходящее в сфере окружения проекта. В практике управления проектами все большую популярность приобретают гибкие методологии для наиболее эффективного развития организации и внутреннего взаимодействия между сотрудниками.

Современные подходы позволяют достигать при помощи экономического объекта, интеллектуального капитала, технологической эффективности в функционировании трудовых процессов, а главное использовать рациональнее ресурсы в производстве новых знаний. Характерным фактором для формирования развитой внутренней системы организации является работоспособный коллектив, воспринимаемый как человеческий актив достаточно высокого уровня, эффективность которого напрямую связана с заинтересованностью в собственном результате и творческом подходе.

Данные гибкие методологии помогут выстроить непрерывную обратную связь между всем трудовым коллективом, от подчинённого до руководителя. Тем самым дадут всей организации почву для достижения новых высот, а именно создания важных проектов и новых продуктов, посредством равного, уважительного взаимодействия и по-настоящему значимого для всей компании раскрытия потенциала каждого сотрудника. Современные методологии дают возможность получить гибкость в принятии решений, именно поэтому руководство таких компаний мобильно и адаптивно к условиям рынка в своих действиях, а персонал, в свою очередь, имеет возможность проявлять творчество в создании креативных продуктов. У организации появляется новое мышление и видение рынка, компания создаёт свою уникальную среду для каждого работника, тем самым проявляет свою новую корпоративную культуру. Гибкие методологии управления проектами повышают интенсивность трудовых процессов и качество личных достижений потенциала сотрудников, посредством формирования интеллектуального капитала.

Библиографический список:

1. Rodov I., Leliaert Ph.. FiMIAM: financial method of intangible assets measurement. - Journal of Intellectual Capital, 2002, Vol. 3, Number 3, pp. 323—336.
2. Roslender R., Fincham R. Thinking critically about intellectual capital accounting. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2001, Vol. 14, No 4, pp. 383—399.

3. Sway guide 2.0 – другой метод в продажах [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/u/115233-vasiliy-bicioha/97884-sway-drugoy-metod-v-prodazhah>
4. Абрютин, М.С. Экономика предприятия / М.С. Абрютин. – М.: Дело и сервис, 2017. – 528 с.
5. Вершинин С.И. Управление проектами. - М.: Центр новых технологий, 2017 – 39 с
6. Вольфсон Б. Гибкие методологии разработки / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://strategium.space/wp-content/uploads/2018/07/Gibkie-metodologii.pdf>
7. Исследование ScrumTrek: насколько успешно российские компании проводили Agile-трансформацию в 2019 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cossa.ru/news/252653/>
8. Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003.
9. Основные принципы Agile-манифеста [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>
10. Просвирина И.И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://masters.donntu.org/2011/fknt/klimko/library/tez1.htm>
11. Самуэльсон, П. Экономика / П. Самуэльсон. – М.: Алгон, ВНИИСИ, Машиностроение, 2016. – 750 с.
12. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / пер. с англ. М.: Поколение, 2007.
13. Топ 7 методов управления проектами: Agile, Scrum, Kanban и другие [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie/>

Оригинальность 84%