

Научная статья
УДК 378.1:338.24
DOI: 10.25683/VOLBI.2024.69.1114

Lyudmila Vladimirovna Marabaeva
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department
of Management,
National Research Mordovia State University
Saransk, Russian Federation
l.marabaeva@mail.ru

Nadezhda Dmitrievna Guskova
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department
of Management,
National Research Mordovia State University
Saransk, Russian Federation
guskov4nd@yandex.ru

Alexandra Valerievna Erastova
Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Management,
National Research Mordovia State University
Saransk, Russian Federation
erastova.74@inbox.ru

Людмила Владимировна Марабаева
д-р экон. наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента,
Национальный исследовательский Мордовский
государственный университет им. Н. П. Огарёва
Саранск, Российская Федерация
l.marabaeva@mail.ru

Надежда Дмитриевна Гуськова
д-р экон. наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента,
Национальный исследовательский Мордовский
государственный университет им. Н. П. Огарёва
Саранск, Российская Федерация
guskov4nd@yandex.ru

Александра Валерьевна Ерастова
канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента,
Национальный исследовательский Мордовский
государственный университет им. Н. П. Огарёва
Саранск, Российская Федерация
erastova.74@inbox.ru

МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕДИЗАЙНА КУРСА МАГИСТРАТУРЫ «ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

5.8.2 — Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования)

Аннотация. В статье представлены результаты исследования новых возможностей повышения качества преподавания магистрантам направления подготовки «Менеджмент» проектного менеджмента. Несмотря на то, что вопросы преподавания проектного менеджмента в вузе рассматривались в литературе, актуальность исследования данной проблемы не снижается. Это связано прежде всего с постоянными изменениями образовательных стандартов, возрастающими требованиями работодателей и рынком труда. Предлагаемая концепция проекта по редизайну курса «Проектный менеджмент в профессиональной деятельности» основана на сочетании диагностического и системного подходов к его освоению, т. е. выявлению и оценке уровня базовой подготовки выпускников различных программ бакалавриата в области проектной деятельности для последующей реализации системного подхода к изучению теории, методик и практики проектного менеджмента с учетом результатов входного диагностического обследования. Прямой целевой аудиторией являются обучающиеся магистерских программ экономических и

управленческих направлений подготовки, т. к. их профессиональная деятельность требует знаний и компетенций в области разработки и реализации проектов, формирования и управления командой, организации и мотивации исполнителей и партнеров. Результаты проекта важны и для расширения профессиональных компетенций преподавателей курса, а также для работодателей. Реализация проекта позволит объективно повысить уровень ключевых компетенций молодых специалистов в области проектного менеджмента. Основные ожидаемые результаты — повышение уровня профессиональных знаний, навыков и компетенций обучающихся в области проектного менеджмента, способных организовать и мотивировать команду исполнителей для достижения проектных задач в условиях объективных и субъективных ограничений в различных сферах бизнеса.

Ключевые слова: проектный менеджмент, редизайн курса, магистратура, проектный подход, системный подход, диагностический подход, знания, навыки, компетенции, университет

Финансирование: публикация осуществляется в рамках проекта «Редизайн курса “Проектный менеджмент в профессиональной деятельности”», реализуемого победителем грантового конкурса для преподавателей 2023/2024 Стипендиальной программы Владимира Потанина

Для цитирования: Марабаева Л. В., Гуськова Н. Д., Ерастова А. В. Методические и практические аспекты редизайна курса магистратуры «Проектный менеджмент в профессиональной деятельности» // Бизнес. Образование. Право. 2024. № 4(69). С. 301—305. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.69.1114.

Original article

METHODOLOGICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF REDESIGNING THE MASTER'S COURSE "PROJECT MANAGEMENT IN PROFESSIONAL ACTIVITIES"

5.8.2 — Theory and methodology of training and education (by areas and levels of education)

Abstract. *The article presents the results of a study of new opportunities to improve the quality of teaching project management to master's students majoring in Management. Despite the fact that the issues of teaching project management at the university have been considered in the literature, the relevance of the study of this problem does not decrease. This is due, first of all, to the constant changes in educational standards, increasing requirements of employers and the labor market. The proposed concept of the project to redesign the course "Project Management in Professional Activity" is based on a combination of diagnostic and systemic approaches to its development, i.e. identifying and assessing the level of basic training of graduates of various bachelor's programs in the field of project activities for the subsequent implementation of a systemic approach to studying the theory, methods and practice of project management, taking into account the results of the input diagnostic survey. The direct target audience is students of master's programs in economic and*

management fields of training, since their professional activities require knowledge and competences in the field of project development and implementation, team-building and management, organization and motivation of performers and partners. The results of the project are important for expanding the professional competences of the course teachers, as well as for employers. The implementation of the project will allow to objectively increase the level of key competences of young specialists in the field of project management. The main expected results are an increase in the level of professional knowledge, skills and competences of students in the field of project management, capable of organizing and motivating a team of performers to achieve project tasks in the conditions of objective and subjective limitations in various areas of business.

Keywords: *project management, course redesign, master's study, project approach, systems approach, diagnostic approach, knowledge, skills, competences, university*

Financing: The publication is carried out within the framework of the project "Redesign of the course "Project Management in Professional Activity", implemented by the winner of the grant competition for teachers 2023/2024 of the Vladimir Potanin Scholarship Program

For citation: Marabaeva L. V., Guskova N. D., Erastova A. V. Methodological and practical aspects of redesigning the master's course "Project management in professional activities". *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2024;4(69):301—305. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.69.1114.

Введение

Актуальность. В условиях изменений системы высшего профессионального образования Российской Федерации одной из важных задач является не только обеспечение соответствия получаемых студентами знаний и компетенций требованиям современной экономической практики, но и ориентация на стратегические потребности работодателей. Это определяет новые требования к подготовке профессиональных менеджеров, способных системно мыслить, эффективно управлять бизнес-процессами и структурами различного уровня и содержания и т. п.

Одним из направлений решения указанных задач является проектный менеджмент, обучение которому реализуется в рамках как бакалавриата и специалитета, так и магистратуры. Но в процессе его освоения возникают объективные и субъективные проблемы, требующие рациональных изменений.

Востребованность проектного подхода как в реальном бизнесе, так и в государственном управлении обусловили необходимость редизайна соответствующего учебного курса. Выпускники инженерно-технических направлений подготовки бакалавриата, студенты, проявляющие грантовую активность, преподаватели аналогичных курсов в рамках других магистерских программ, работодатели демонстрируют прямой интерес к качественному обучению и применению соответствующих знаний, навыков и компетенций проектного менеджмента, которые можно получить в магистратуре по направлению подготовки «Менеджмент». Об этом свидетельствуют результаты различных интервью, опросов, анкетирования, в т. ч. работодателей, проводимых как в форме прямого общения, так и с помощью дистанционного анкетирования.

Степень изученности. Вопросы преподавания проектного менеджмента в вузе рассматривались такими авторами, как Д. А. Семенова [1], А. Н. Джуринский [2], А. Р. Кок-

шаров [3; 4], В. Ш. Ебата [5], Л. М. Гохберг [6], В. А. Безуевская [7], С. М. Косенок [8], Н. В. Пелихов [9] и др. Анализ работ этих авторов показал, что основной акцент они делают на значимости компетенций управления проектами, получаемых студентами. Методические подходы к преподаванию проектного менеджмента представлены в работах В. М. Кузьминой [10] и Р. Д. Арчибалда [11], которые уделяют особое внимание значимости, формам и инструментам использования высоких технологий в управлении проектами, оценке и нивелированию рисков. Ж. Ж. Жапаралиева [12] и В. С. Николаенко с соавторами [13] связывают управление проектами с устойчивым развитием систем на основе моделей зрелости. Однако, несмотря на значительное число исследований, актуальность данной проблематики не снижается. Это связано с постоянными изменениями образовательных стандартов, возрастающими требованиями работодателей и рынка труда в целом.

Целесообразность публикации заключается в распространении информации о методике и практике преподавания курса с целью рациональной унификации процесса обучения студентов и масштабирования предлагаемого подхода к его преподаванию на различных магистерских программах.

Научная новизна состоит в разработке подхода к преподаванию курса магистратуры «Проектный менеджмент в профессиональной деятельности», обеспечивающего выравнивание уровня владения теоретическим, методическим и практическим инструментарием проектного менеджмента магистрантов, окончивших «непрофильные» программы бакалавриата.

Цель исследования — изменение формата преподавания курса «Проектный менеджмент в профессиональной деятельности» (редизайн курса) с учетом особенности предыдущей подготовки магистрантов в бакалавриате.

Задачи исследования:

- систематизация и критический анализ практики преподавания курса магистратуры «Проектный менеджмент в профессиональной деятельности» в российских вузах;
- обоснование подхода к редизайну курса с учетом требований образовательных стандартов, работодателей и реального сектора экономики в целом.

Теоретическая значимость. Разработка типового подхода к преподаванию курса с учетом возможностей его тиражирования и адаптации к требованиям магистерских программ различных направлений подготовки в вузе.

Практическая значимость. Унификация программы курса для эффективного обучения магистрантов разных направлений и учебных заведений, получение ими необходимых профессиональных компетенций не зависимо от уровня базовой подготовки.

Методология основана на сочетании диагностического и системного подходов к освоению курса, выявлении и оценке уровня базовой подготовки выпускников различных программ бакалавриата в области проектной деятельности для последующей реализации системного подхода к изучению теории, методик и практики проектного менеджмента с учетом результатов входного диагностического обследования.

Основная часть

В Национальном исследовательском Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарёва (далее — МГУ им. Н. П. Огарёва) курс «Проектный менеджмент в профессиональной деятельности» был введен как обязательный на всех магистерских программах в 2021/22 учебном году, в т. ч. по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», на котором ранее преподавался курс «Управление проектами (продвинутый курс)». Курс включает 18 лекционных часов, 18 часов практических занятий, самостоятельную работу студентов, зачет и преподается в первом семестре. Считаем, что такой организационный подход не в полной мере соответствует современным требованиям профессиональной подготовки, поскольку не позволяет в нужном объеме получить необходимые знания, навыки и компетенции управления проектами, необходимые в последующей профессиональной деятельности в различных сферах, в т. ч. в части владения соответствующим ИТ-инструментарием, студентам, поступающим на направление подготовки 38.02.04 «Менеджмент» после обучения на различных программах бакалавриата: естественнонаучных, гуманитарных и др.

Актуальность проекта по редизайну курса обусловлена тем, что выпускники бакалавриата иных направлений подготовки, кроме направления 38.03.02 «Менеджмент», ранее не изучали курс «Управление проектами» и, как следствие, не имеют необходимой базы знаний и навыков для его углубленного освоения в магистратуре. Введенный несколько лет назад на всех направлениях подготовки вуза факультатив «Основы проектной деятельности» ориентирует первокурсников бакалавриата на получение практических навыков оформления заявок на грантовые конкурсы преимущественно социальной и творческой направленности с целью реализации их личностного потенциала общественной активности и т. п. В результате студенты получают отдельные прикладные навыки без системного понимания содержания и особенностей проектной деятельности, без изучения наиболее эффективных подходов, национальных и международных стандартов проектного менеджмента и др. Но подтвержден-

ная значимость и востребованность проектного подхода во всех сферах профессиональной деятельности определяет необходимость его качественного освоения в рамках образовательных программ магистратуры направления подготовки «Менеджмент», независимо от того, какую подготовку ранее получил выпускник бакалавриата. Поэтому результаты проекта могут стать основой для последующего развития комплекса компетенций проектного менеджмента при подготовке бакалавров и других институтов и факультетов. Это требует решения следующих задач:

- обоснование необходимости изменения структуры курса с пересмотром распределения учебных часов в соответствии с требованиями ФГОС ВО (3+);
- разработка нового учебного плана курса с учетом разнородности группы магистрантов и их различий в базовой подготовке;
- переработка лекционных материалов и практических заданий в соответствии с новой структурой курса;
- совершенствование рейтинг-плана дисциплины в целях оценки знаний магистрантов.

Предлагаемая концепция редизайна курса основана на сочетании диагностического и системного подходов к освоению курса, т. е. выявлении и оценке уровня базовой подготовки выпускников различных программ бакалавриата в области проектной деятельности для последующей реализации системного подхода к изучению теории, методик и практики проектного менеджмента с учетом результатов входного диагностического обследования.

Преимуществом предлагаемого подхода по сравнению с существующими является выравнивание уровня владения категориальным аппаратом, методическим и практическим инструментарием проектного менеджмента и т. п. магистрантов, окончивших «непрофильные» программы бакалавриата, в формате дополнительных очных и дистанционных консультаций и занятий и др.

Для повышения эффективности учебного процесса редизайн курса обеспечит более успешное взаимодействие обучающихся, преподавателей и представителей реального бизнеса, в частности в процессе прохождения практик, которые предполагают анализ реальных проблем, поиск объективных решений, независимую оценку уровня профессиональной подготовки и компетенций обучающихся со стороны представителей предпринимательского сообщества.

Поскольку курс является обязательным для всех магистерских программ вуза, распространение результатов проекта не только на программы 38.04.02 «Менеджмент» позволит магистрантам других направлений подготовки получить управленческие и экономические знания и компетенции в области командообразования, работы в условиях неопределенности, рисков и многозадачности, выстраивания эффективных коммуникаций, бизнес-планирования и т. п. Для преподавателей курса и других участников образовательного процесса появятся новые возможности для расширения базы профессиональных навыков и методического инструментария в смежных областях знаний посредством освоения новых учебных практик проектирования на примере многоаспектных проектов.

Как следствие, можно ожидать повышения практического интереса магистрантов к участию в самостоятельной проектной деятельности, активизацию участия в различных грантовых конкурсах, повышение имиджа предпринимательски ориентированного вуза и др., чему также будет способствовать самореализация обучающихся в проектах *Start-Up* студии МГУ им. Н. П. Огарёва.

Содержание данного курса в полной мере согласуется со стратегической целью МГУ им. Н. П. Огарёва: «Создание университета, конкурентоспособного в глобальном научно-образовательном пространстве, за счет получения новых знаний, создания новых продуктов и технологий, формирования предпринимательской культуры; обеспечивающего решение задач кадрового, социально-экономического и технологического развития региона и страны» (<https://mrsu.ru/ru/university/about/politika-v-oblasti-kachestva/>).

Для редизайна курса в формате проекта необходимо соответствующее техническое и программное обеспечение, что отражено в работах Д. А. Локтинова [14] и Д. О'Нила [15], например:

- 1) сетевая версия пакета прикладных программ *Statistica*;
- 2) *Project Expert Tutorial (PE Tutorial)*;
- 3) эконометрический пакет прикладных программ *EViews 7*;
- 4) пакет прикладных программ «Альт-Инвест ВУЗ», включающий программные продукты «Альт-Финансы», «Альт-Прогноз»;
- 5) сетевая клиент-серверная версия справочной правовой системы «Гарант»;
- 6) сетевая версия справочной правовой системы «КонсультантПлюс»;
- 7) серверы баз данных *SQL Server* и др.

После завершения проекта образовательный продукт также будет реализован через проведение лекционных и практических занятий с использованием презентаций, кейсов, базы российских и международных стандартов, отражающих реальную практику проектного менеджмента в организациях, на материалах которых выполняются магистерские диссертации обучающихся, и др. Существующее методическое обеспечение и возможность его развития с учетом требований образовательного процесса и работодателей позволит достаточно быстро адаптировать к ним курс, через изменение соответствующих его разделов, методических и практических материалов.

Учебно-методические материалы и задания будут доступны для обучающихся в электронно-информационной образовательной среде университета. В случае перевода студентов на дистанционный формат обучения курс может быть в полном объеме реализован через электронно-информационную образовательную среду вуза.

Заключение

Реализация проекта позволит объективно повысить уровень ключевых компетенций молодых специалистов

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Семенова Д. А. Сетевые и мультимедиа-технологии при реализации проектной деятельности в рамках учебного процесса в высшей школе // Вестник Марийского государственного университета. 2019. Т. 13. № 4. С. 517—524. DOI: 10.30914/2072-6783-2019-13-4-517-524.
2. Джурицкий А. Н. Высшее образование в современном мире: тренды и проблемы. М. : Прометей, 2017. 184 с.
3. Кокшаров А. Р. Актуальные проблемы проектного менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2019. Т. 6. № 4. С. 375—384. DOI: 10.18334/lim.6.4.41268.
4. Кокшаров А. Р. Анализ состояния проектного управления в реалиях российского бизнеса // Российское предпринимательство. 2019. Т. 20. № 1. С. 71—86. DOI: 10.18334/rp.20.1.39717.
5. Ебата В. Ш. Применение проектного подхода в управлении организацией // Молодой ученый. 2023. № 13(460). С. 71—73.
6. Индикаторы науки: 2018 : стат. сб. / редкол.: Л. М. Гохберг, Я. И. Кузьминов, К. Э. Лайкам, С. Ю. Матвеев. М. : НИУ ВШЭ, 2018. 320 с.
7. Безуевская В. А., Грошев А. Р. Проектная деятельность в университете // Вестник Сургутского государственного университета. 2017. № 2(16). С. 21—26.

в области проектного менеджмента. После редизайна курс как результат проекта может быть также реализован и в смешанном формате, что особенно актуально для студентов заочной формы обучения. В этом случае кроме очных и дистанционных занятий, консультаций и др. могут быть использованы возможности системы дистанционного обучения *LMS Moodle*, массовых открытых онлайн-курсов, портала открытого образования *Mooped*, портала «Образование на русском», а также электронные библиотечные системы и другие русскоязычные и зарубежные информационные ресурсы. Такой подход позволит сформировать необходимые знания, навыки и компетенции проектного менеджмента как у магистрантов, завершивших программы бакалавриата российских вузов, так и у иностранных студентов, обучающихся в общих академических группах.

Курс может быть успешно адаптирован под другие типы образовательных программ университета, поскольку относится к базовой части курсов магистерских программ, обязательных для изучения. Как и любой практикоориентированный образовательный продукт, курс «Проектный менеджмент в профессиональной деятельности» тесно связан с другими профильными курсами учебного плана, поэтому трансформируется и улучшается также и в процессе совершенствования магистерской программы в целом. Это дает возможность тиражирования данной образовательной практики и в других вузах, например, через ее представление на различных научно-образовательных мероприятиях (конференции, круглые столы, форумы, профильные совещания, публикации в материалах научно-практических конференций, научных периодических изданиях, издание и распространение программы и методических указаний по курсу и др.).

Таким образом, на основе исследования магистерских программ в области проектного менеджмента российских вузов и систематизации существующих организационно-методических возможностей и ИТ-инструментария на примере МГУ им. Н. П. Огарёва, требований работодателей к уровню знаний, навыков и компетенций выпускников магистратуры в области проектного менеджмента был проведен анализ потребностей и возможностей совершенствования методического и практического обеспечения в рамках реализации проекта по редизайну курса «Проектный менеджмент в профессиональной деятельности». Ожидаемые результаты его реализации позволяют сделать вывод об их научно-практической значимости и перспективности для подготовки профессионалов, обладающих знаниями проектного подхода и компетенциями, необходимыми для его эффективного практического использования.

8. Косенок С. М. Проектное управление в университете // Вестник Сургутского государственного университета. 2022. № 3(37). С. 16—22. DOI: 10.34822/2312-3419-2022-3-16-22.
9. Университет в регионе: как есть и как надо / Н. В. Пелихов, Г. Е. Каратаева, А. Р. Грошев и др. // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 4. С. 116—129. DOI: 10.15826/umpa.2017.04.055.
10. Кузьмина В. М. Применение метода «Оценки рисков» по дисциплине «Управление проектами» для направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» // Образование и проблемы развития общества. 2022. № 4(21). С. 22—27.
11. Арчибальд Р. Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М. : АЙТИ системный интегратор : ДМК-Пресс, 2017. 464 с.
12. Жапаралиева Ж. Ж. Управление проектами устойчивого развития // Лидерство и менеджмент. 2018. Т. 5. № 1. С. 9—24. DOI: 10.18334/lim.5.1.38771.
13. Николаенко В. С., Мирошниченко Е. А., Грицаев Р. Т. Модели зрелости управления проектами: критический обзор // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 73. С. 71—111.
14. Локтионов Д. А., Масловский В. П. Критерии применения Agile-методологии для управления проектом // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 6. С. 839—854. DOI: 10.18334/ce.12.6.39179.
15. O'Neill D. The Way Forward: A Strategy for Harmonizing Agile and CMMI // CrossTalk. 2018. Vol. 29. No. 4. Pp. 4—9.

REFERENCES

1. Semenova D. A. Network and multimedia technologies in the implementation of project activities as part of the educational process in higher education. *Vestnik Mariiskogo gosudarstvennogo universiteta = Vestnik of the Mari State University*. 2019;13(4):517—524. (In Russ.) DOI: 10.30914/2072-6783-2019-13-4-517-524.
2. Dzhurinskii A. N. Higher education in the modern world: trends and problems. Moscow, Prometei, 2017. 184 p. (In Russ.)
3. Koksharov A. R. Actual problems of project management. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2019;6(4):375—384. (In Russ.) DOI: 10.18334/lim.6.4.41268.
4. Koksharov A. R. Analysis of the state of project management in the realities of Russian business. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2019;20(1):71—86. (In Russ.) DOI: 10.18334/rp.20.1.39717.
5. Ebata V. Sh. Application of the project approach in the management of the organization. *Molodoi uchenyi = Young scientist*. 2023;13(460):71—73. (In Russ.)
6. Science and Technology Indicators: 2018. Data Book. L. M. Gokhberg, Ya. I. Kuz'minov, K. E. Laikam, S. Yu. Matveev (eds.). Moscow, HSE publ., 2018. 320 p. (In Russ.)
7. Bezuevskaya V. A., Groshev A. R. Project activities at the university. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta = Surgut State University Journal*. 2017;2(16):21—26. (In Russ.)
8. Kosenok S. M. Project management at the university. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta = Surgut State University Journal*. 2022;3(37):16—22. (In Russ.) DOI: 10.34822/2312-3419-2022-3-16-22.
9. Pelikhov N. V., Karataeva G. E., Groshev A. R. et al. University in the region, as it is now, and how it should be. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2017;21(4):116—129. (In Russ.) DOI: 10.15826/umpa.2017.04.055.
10. Kuzmina V. M. Application of the method of «Risk assessment» in the discipline «Project management» to direct the training «State and municipal management». *Obrazovanie i problemy razvitiya obshchestva*. 2022;4(21):22—27. (In Russ.)
11. Archibald R. D. Managing high-technology programs and projects. Moscow, AITI sistemnyi integrator, DMK-Press, 2017. 464 p. (in Russ)
12. Zhaparaliev Zh. Zh. Managing sustainable development projects. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2018;5(1):9—24. (In Russ.) DOI: 10.18334/lim.5.1.38771.
13. Nikolaenko V. S., Miroshnichenko E. A., Grisaev R. T. Project management maturity models: critical review. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-journal*. 2019;73:71—111. (In Russ.)
14. Loktionov D. A., Maslovskiy V. P. Criteria for applying the Agile methodology for project management. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2018;12(6):839—854. (In Russ.) DOI: 10.18334/ce.12.6.39179.
15. O'Neill D. The Way Forward: A Strategy for Harmonizing Agile and CMMI. *CrossTalk*. 2018;29(4):4—9.

Статья поступила в редакцию 01.09.2024; одобрена после рецензирования 19.09.2024; принята к публикации 23.09.2024.
The article was submitted 01.09.2024; approved after reviewing 19.09.2024; accepted for publication 23.09.2024.