

Научно-исследовательский журнал «Modern Economy Success»
<https://mes-journal.ru>

2025, № 2 / 2025, Iss. 2 <https://mes-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 338.242



¹Скворцова Н.А.,¹Борисоглебский М.А.,

¹Московский финансово-промышленный университет Синергия

Стратегии масштабирования и цифровизации проектного управления в бизнесе: роль BPM

Аннотация: целью исследования является анализ роли Business Process Management (BPM) в стратегиях масштабирования и цифровизации проектного управления бизнес-организаций, а также разработка методологии внедрения BPM-решений для повышения эффективности и адаптивности бизнес-процессов в условиях быстро меняющейся среды.

Методы: в ходе исследования применялся комплексный методологический подход, включающий систематический анализ научной литературы по BPM и проектному управлению, финансовый и операционный анализ компаний ООО «СОРРИ, АЙ ЭМ НОТ» (2016-2023 гг.), моделирование бизнес-процессов с использованием нотации BPMN 2.0, а также сравнительный анализ различных BPM-платформ и инструментов процессной аналитики.

Результаты: выявлены ключевые стратегии масштабирования проектного управления: гибкие методологии (Agile, SAFe, LeSS), интеграция BPM в проектное управление, внедрение цифровых платформ и гибридные модели управления. Определены факторы выбора стратегий: размер и структура компании, отраслевые требования, технологическая готовность и скорость изменений рынка. На примере российского производителя одежды продемонстрированы проблемы бизнеса (неустойчивость цепочек поставок, волатильность финансовых показателей, неэффективность производственных процессов) и разработана трехэтапная методология внедрения BPM.

Выводы: Интеграция BPM в проектное управление является ключевым фактором успешного масштабирования бизнеса в условиях цифровой трансформации. Гибридные модели, сочетающие преимущества гибких методологий с формализованными процессами BPM, показывают наибольшую эффективность. Правильная имплементация BPM-решений позволяет компаниям автоматизировать рутинные операции, оптимизировать бизнес-процессы и повысить адаптивность к изменениям внешней среды.

Ключевые слова: Business Process Management, цифровизация, проектное управление, масштабирование бизнеса, Agile-методологии, цифровые платформы, гибридные модели управления

Для цитирования: Скворцова Н.А., Борисоглебский М.А. Стратегии масштабирования и цифровизации проектного управления в бизнесе: роль BPM // Modern Economy Success. 2025. № 2. С. 399 – 405.

Поступила в редакцию: 15 декабря 2024 г.; Approved after reviewing: 11 февраля, 2025; Принята к публикации: 11 марта 2025 г.

¹Skvortsova N.A.,¹Borisoglebsky M.A.,

¹Moscow University for Industry and Finance Synergy

Scaling strategies and digitalisation of project management in business: the role of BPM

Abstract: the purpose of the study was to analyse the role of Business Process Management (BPM) in scaling strategies and digitalisation of project management in business organisations, and to develop a methodology for implementing BPM solutions to improve the efficiency and adaptability of business processes in a rapidly changing environment.

Methods: the research used a comprehensive methodological approach, including a systematic analysis of sci-

tific literature on BPM and project management, financial and operational analysis of the company SORRI, AMN LLC (2016-2023), business process modelling using BPMN 2.0 notation, as well as a comparative analysis of various BPM platforms and process analytics tools.

Findings: key strategies for scaling project management were identified: agile methodologies (Agile, SAFe, LeSS), integration of BPM into project management, implementation of digital platforms and hybrid management models. The factors of strategy selection are identified: company size and structure, industry requirements, technological readiness and speed of market changes. Using the example of a Russian clothing manufacturer, business problems (supply chain instability, volatile financial performance, inefficient production processes) are demonstrated and a three-stage BPM implementation methodology is developed.

Conclusions: Integrating BPM into project management is key to successfully scaling a business in a digitally transformed environment. Hybrid models that combine the benefits of agile methodologies with formalised BPM processes show the greatest efficiency. Proper implementation of BPM solutions allows companies to automate routine operations, optimise business processes and increase adaptability to changes in the external environment.

Keywords: Business Process Management, digitalisation, project management, business scaling, Agile methodologies, digital platforms, hybrid management models

For citation: Skvortsova N.A., Borisoglebsky M.A. Scaling strategies and digitalisation of project management in business: the role of BPM. *Modern Economy Success*. 2025. 2. P. 399 – 405.

The article was submitted: December 15, 2024; Approved after reviewing: February 11, 2025; Approved after reviewing: March 11, 2025

Введение

Современный бизнес-ландшафт характеризуется беспрецедентной скоростью изменений, глобализацией и цифровой трансформацией, что ставит перед организациями задачу эффективного масштабирования проектной деятельности в новых условиях. Исследование на тему «Стратегии масштабирования и цифровизация проектного управления в бизнесе: роль BPM» приобретает особую значимость в контексте растущей сложности бизнес-процессов и необходимости их оптимизации для сохранения конкурентоспособности.

Интеграция Business Process Management (BPM) в стратегии масштабирования проектного управления представляет собой малоизученную, но чрезвычайно перспективную область на стыке процессного и проектного подходов. Актуальность данного исследования подтверждается возрастающим интересом бизнеса к гибридным моделям управления, объединяющим преимущества Agile-методологий с системным подходом BPM для обеспечения прозрачности, стандартизации и автоматизации процессов. В условиях, когда многие организации активно внедряют цифровые инструменты (Process Mining, ИИ, low-code платформы), научное осмысление роли BPM в масштабировании проектного управления создает фундамент для разработки практических руководств по цифровой трансформации бизнеса, что делает тему исследования чрезвычайно своевременной и востребованной как в академической среде, так и в бизнес-сообществе.

Материалы и методы исследований

В рамках настоящего исследования применялся комплексный методологический подход, включающий как теоретические, так и эмпирические методы научного познания. Теоретическую основу исследования составил систематический анализ научной литературы по проблематике Business Process Management (BPM) и проектного управления, включая работы ключевых авторов в данной области: М. Роземанна и Й. вом Броке по основам BPM, Д. Лэффингвелла по масштабированию Agile (SAFe), К. Лармана и Б. Водде по Large-Scale Scrum (LeSS), Т. Дэвенпорта по аналитике в управлении. Эмпирическая часть исследования базировалась на методах финансового и операционного анализа компании ООО «СОРРИ, АЙ ЭМ НОТ», включая детальное изучение бухгалтерской отчетности за 2016-2023 гг., что позволило выявить ключевые финансовые и операционные проблемы предприятия.

Результаты и обсуждения

Стратегии масштабирования и цифровизации проектного управления в бизнесе формируются под влиянием современных технологий, методологий и потребностей рынка [10]. Их выбор зависит от множества факторов, включая размер компании, отрасль, уровень зрелости процессов, корпоративную культуру и стратегические цели. Особую роль в этом контексте играет Business Process Management (BPM), который интегрирует управление процессами с цифровыми решениями для повышения эффективности. Рассмотрим ключевые стратегии, их взаимосвязь с BPM и факторы выбо-

ра.

1. Гибкие методологии масштабирования (Agile, SAFe, LeSS). Масштабирование проектного управления часто начинается с внедрения гибких методологий, адаптированных под крупные организации. Например, Framework Scaled Agile Framework (SAFe) от Дина Лэффингвельла предлагает структуру для координации нескольких Agile-команд в рамках крупных проектов [13, р. 50-53]. Large-Scale Scrum (LeSS) от Бас Водда и Крейга Лармана фокусируется на минимизации бюрократии при масштабировании Scrum [8, р. 30-33].

Эти подходы обеспечивают гибкость, но их эффективность зависит от зрелости корпоративной культуры и готовности к децентрализации принятия решений. Как отмечает Джейф Сазерленд, соавтор Scrum, успех масштабирования Agile требует «гибкого мышления» на всех уровнях управления [9].

2. Интеграция BPM в проектное управление. BPM как дисциплина направлена на оптимизацию бизнес-процессов через их моделирование, автоматизацию и постоянное улучшение. По мнению исследователей Матиаса Вом Броке и Майкла Роземанна, BPM становится ключевым элементом цифровизации проектного управления, предлагая следующие преимущества [11]:

- Автоматизация процессов: Инструменты Bizagi, Appian и Camunda позволяют автоматизировать рутинные задачи, сокращая сроки проектов;

- Аналитика процессов: BPM-системы с поддержкой Process Mining (технология Виль ван дер Аалста) выявляют узкие места в проектных процессах;

- Синхронизация стратегии и исполнения: BPMN 2.0 обеспечивает визуализацию рабочих процессов, улучшая коммуникацию между командами.

BPM критически важен для масштабирования организаций, поскольку обеспечивает стандартизацию процессов. Исследование А.Е. Логунцова подтверждает, что компании с BPM на 30% быстрее адаптируются к изменениям рынка [4].

3. Цифровые платформы и инструменты. Цифровизация проектного управления требует использования специализированных платформ [5]:

- системы класса PPM: Microsoft Project, Smartsheet, Planview для управления ресурсами, рисками и бюджетом в масштабе организации;

- Low-code платформы: OutSystems, Mendix для быстрой разработки приложений поддержки проектов;

- ИИ и машинное обучение: Алгоритмы прогнозирования сроков и рисков (Oracle Adaptive

Intelligence) повышают точность планирования.

Томас Дэвенпорт в книге «Competing on Analytics» отмечает зависимость успеха цифровизации от качества данных и их интеграции в принятие решений [12, р. 20-23].

4. Гибридные модели управления. Комбинирование Agile, Waterfall и BPM позволяет адаптировать управление под специфику проектов. В отраслях с высокими требованиями к регуляторной документации (строительство, фармацевтика) гибридные модели (предложенные Линдссеем Скоттом) сочетают гибкость Agile с жестким контролем этапов [2].

Масштабирование требует системного подхода к работе с данными:

- Data-driven управление: Использование BI-инструментов (Tableau, Power BI) для мониторинга KPI проектов.

- Цифровые двойники: Технология Майкла Грива позволяет моделировать проекты в виртуальной среде для тестирования сценариев.

5. Стратегия. Что касается выбора стратегии, то он зависит от следующих факторов:

- размер и структура компаний: для крупных корпораций эффективны SAFe и BPM, стартапы предпочитают Scrum или Kanban;

- отраслевые требования: в регулируемых отраслях (финансы, здравоохранение) важны compliance и документирование, усиливающие роль BPM;

- технологическая готовность: внедрение Process Mining или ИИ требует развитой инфраструктуры;

- скорость изменений: на динамичных рынках (IT, ритейл) приоритет отдается Agile и low-code решениям.

6. Кейс компании «СОРРИ, АЙ ЭМ НОТ». Далее, представляется необходимым проанализировать финансовую деятельность компании «СОРРИ, АЙ ЭМ НОТ» и на основании результатов этой деятельности, а также отраслевой специфики предложить методологию внедрения BPM-решений в её деятельность.

ООО «СОРРИ, АЙ ЭМ НОТ» – российский производитель одежды, юридически зарегистрированный в г. Кашира (Московская область) и специализирующийся на создании верхней одежды (ОКВЭД 14.13). Бренд SORRY I'M NOT, основанный в 2013 году, позиционирует себя как молодежный streetwear-проект для аудитории России и СНГ [3]. Его мужские коллекции базируются на минималистичных базовых вещах – монохромных футболках, худи и спортивных брюках, которые дополняются ограниченными сериями бомберов с аппликациями, рубашек с градиентной печатью и

авторскими интерпретациями классических костюмов [1].

В текущих условиях компания сталкивается с системными вызовами в управлении цепочками поставок. Санкционная политика ЕС, G7 и США, приведшая к уходу с российского рынка иностранных поставщиков тканей и высокотехнологичного швейного оборудования, негативно отразилась на производственных процессах бренда [7]. Логистические разрывы и необходимость перестройки снабжения в условиях импортозамещения создают давление на операционную деятельность.

Бухгалтерский баланс и результаты финансовой деятельности ООО «СОРРИ, АЙ ЭМ НОТ» в период 2016-2023 гг. в тыс. рублей [3].

Balance sheet and financial results of LLC «SORRY, AY EM NOT» in 2016-2023 in thousand rubles [3].

Table 1

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Баланс (актив/пассив)	9 103	19 174	22 762	32 255	0	0	0	7 306
Запасы	4 222	4 800	-	4 185	-	-	-	2 687
Дебиторская задолженность	4 305	13 806	22 395	27 848	-	-	-	4 390
ИТОГО капитал	6 073	15 047	16 056	14 120	-	-	-	917
Краткосрочная кредиторская задолженность	1 280	776	993	8 987	-	-	-	6 389
Выручка	19 901	30 128	22 121	20 960	-	-	-	40 916
Чистая прибыль	4 982	8 975	1 004	-1 935	-	-	-	907

На основании финансовых показателей и специфики деятельности компании ООО «СОРРИ, АЙ ЭМ НОТ» можно выделить ключевые проблемы, требующие внедрения BPM:

1. Нестабильность цепочек поставок из-за санкций (дефицит тканей, оборудования) и логистических разрывов, что привело к снижению качества продукции и росту операционных издержек.

2. Волатильность финансовых показателей: резкое падение капитала с 14,120 тыс. руб. в 2019 г. до 917 тыс. руб. в 2023 г. (табл. 1) указывает на убыточность операций и необходимость оптимизации затрат; сокращение запасов с 4,222 тыс. руб. (2016 г.) до 2,687 тыс. руб. (2023 г.) и рост дебиторской задолженности в 2018-2019 гг. (до 27,848 тыс. руб.) демонстрируют дисбаланс в управлении оборотными активами; высокая краткосрочная кредиторская задолженность (6,389 тыс. руб. в 2023 г.) при чистой прибыли 907 тыс. руб. сигнализирует о рисках ликвидности.

3. Неэффективность производственных процес-

сов: зависимость от импорта технологий пошива и отсутствие стандартизации снижают гибкость в условиях санкций.

Рекомендуемая стратегия BPM. Для компании критически важно внедрить гибридную модель BPM, сочетающую элементы Agile для адаптивности и процессно-ориентированный подход для стандартизации. Это позволит: автоматизировать рутинные операции (закупки, контроль качества, логистика), сократив издержки и человеческие ошибки; внедрить аналитику процессов для прогнозирования дефицита материалов и оптимизации запасов; создать цифровые двойники цепочек поставок для моделирования сценариев с локальными поставщиками

Этапы внедрения BPM:

1. Диагностика и приоритизация процессов (3–4 месяца)

– картирование процессов: использовать методологию BPMN 2.0 для визуализации ключевых воркфлоу;

– закупки тканей и оборудования: выявить

«слабые» места, связанные с зависимостью от иностранных поставщиков;

- производственный цикл: проанализировать время выполнения заказов и потери из-за некачественных материалов;

- управление запасами: определить дисбалансы между спросом и предложением (на основе данных о снижении запасов в 2023 г.).

- процессная аналитика: применить инструменты вроде Celonis для анализа данных из ERP-системы и выявления скрытых паттернов (например, частые задержки оплаты от дебиторов в 2018–2019 гг.);

- приоритизация: сфокусироваться на процес сах с наибольшим влиянием на KPI: сокращение времени выполнения заказа (Lead Time) на 25% за счет автоматизации согласований; увеличение оборачиваемости запасов на 15% через внедрение прогнозной аналитики.

2. Автоматизация и интеграция (6–8 месяцев):

- внедрение low-code платформы (Appian или Bizagi): разработать модуль для автоматизации закупок: интеграция с локальными поставщиками через API, автоматическое формирование заявок при достижении минимального остатка тканей; настроить систему оповещений о просрочких дебиторской задолженности (на основе данных 2018–2019 гг.);

- интеграция BI-инструментов (Power BI): создать дашборды для мониторинга ключевых метрик:

- коэффициент текущей ликвидности: целевой уровень >1.5 (в 2023 г. – ~0,14, что критически низко).

- рентабельность чистой прибыли: целевой рост с 2.2% (2023 г.) до 5% за счет снижения операционных затрат.

- цифровые двойники: использовать AnyLogic для моделирования сценариев перехода на отечественных поставщиков. Например, тестирование замены импортных тканей на аналоги от российских производителей с прогнозированием влияния на себестоимость.

3. Оптимизация и масштабирование (постоянный цикл):

- гибридная методология (Agile + BPM):

Внедрить Scrum-подходы для команд снабжения и производства: еженедельные спринты для корректировки закупочных планов в условиях санкций; использование Kanban-досок для визуализации статуса заказов (адаптация к данным о колебаниях выручки: от 20,960 тыс. руб. в 2019 г. до 40,916 тыс. руб. в 2023 г.);

- постоянная аналитика: внедрить предиктивную аналитику на базе ИИ (например, Oracle

Adaptive Intelligence) для прогнозирования рыночного спроса и корректировки коллекций. Это особенно актуально для бренда, выпускающего ограниченные серии (бомберы, рубашки с градиентами);

- управление знаниями: создать базу данных поставщиков тканей и оборудования с рейтингами качества (на основе успешных кейсов 2016-2017 гг., когда чистая прибыль достигала 8,975 тыс. руб.).

1. Финансовые: сокращение операционных затрат на 18-20% за счет автоматизации закупок и контроля качества; увеличение оборачиваемости запасов до 4-5 циклов в год (в 2023 г. – ~15,2 цикла, что указывает на избыток неликвидных остатков);

2. Операционные: снижение времени выполнения заказа на 30% через оптимизацию воркфлоу; уменьшение дефектов продукции на 25% благодаря интеграции IoT-датчиков в швейное оборудование;

3. Стратегические: построение устойчивой цепочки поставок с долей локальных партнеров до 70% к 2026-2027 гг.; рост доли рынка в сегменте стритвир за счет ускорения вывода новых коллекций (с 2-3 до 4-5 в год).

Выводы

Проведенное исследование показало, что интеграция Business Process Management (BPM) в проектное управление является ключевым фактором успешного масштабирования бизнеса в условиях цифровой трансформации. BPM-процессы представляют собой комплексную методологию оптимизации бизнес-процессов через их моделирование, автоматизацию и непрерывное совершенствование, что обеспечивает стандартизацию операций, повышение прозрачности и эффективности управления. Выбор конкретной методологии внедрения BPM зависит от таких факторов как размер и структура компании (для корпораций предпочтительнее SAFe и формализованные BPM-подходы, для стартапов – Scrum и Kanban), отраслевая специфика (в регулируемых отраслях акцент делается на compliance и документирование), технологическая готовность инфраструктуры (особенно для внедрения Process Mining и решений на базе ИИ), а также скорость изменений рыночной среды (динамичные сектора требуют Agile и low-code решений). Особенно эффективными показали себя гибридные модели, сочетающие преимущества гибких методологий с формализованными процессами BPM.

Анализ кейса ООО «СОРРИ, АЙ ЭМ НОТ», российского производителя одежды в сегменте streetwear, выявил системные проблемы компании,

требующие BPM-решений: нестабильность цепочек поставок вследствие санкций, волатильность финансовых показателей (падение капитала с 14,120 тыс. руб. в 2019 г. до 917 тыс. руб. в 2023 г.) и неэффективность производственных процессов. Финансовая аналитика демонстрирует сокращение запасов с 4,222 тыс. руб. (2016 г.) до 2,687 тыс. руб. (2023 г.), рост дебиторской задолженности в 2018-2019 гг. и высокую краткосрочную кредиторскую задолженность (6,389 тыс. руб. в 2023 г.) при чистой прибыли всего 907 тыс. руб., что сигнализирует о рисках ликвидности.

Для ООО «СОРРИ, АЙ ЭМ НОТ» была предложена гибридная модель BPM, включающая элементы Agile для повышения адаптивности в сочетании с процессно-ориентированным подходом для стандартизации. Методология внедрения

предполагает три основных этапа: диагностика и приоритизация процессов (3-4 месяца), включающая картирование ключевых воркфлоу по методологии BPMN 2.0 и процессную аналитику с применением инструментов типа Celonis; автоматизация и интеграция (6-8 месяцев) с внедрением low-code платформы для автоматизации закупок и настройкой интеграций с поставщиками; мониторинг и оптимизация с использованием BI-инструментов для визуализации KPI. Предложенные решения позволят компании сократить время выполнения заказа на 25%, увеличить оборачиваемость запасов на 15% и повысить частоту вывода новых коллекций с 2-3 до 4-5 в год, обеспечив устойчивость бизнеса в сложных рыночных условиях.

Список источников

1. 10 интересных мужских марок одежды на любой бюджет. URL: <https://journal.tinkoff.ru/list/wear-russian-men/> (дата обращения: 27.10.2024)
2. Дворникова Ю.В., Жуков Н.А. Особенности применения методов проектного управления в условиях цифровизации бизнес-процессов // Экономические науки. 2023. № 218. С. 204 – 208.
3. Компания ООО «Сорри, ай эм нот». URL: <https://companies.rbc.ru/id/1137746399230-ooo-sorri-aj-em-not/> (дата обращения: 27.10.2024)
4. Логунцов А.Е. Оценка рисков при цифровизации бизнес-процессов компаний, как элемент системы риск-менеджмента // Студенческий вестник. 2020. № 22-5 (120). С. 56 – 58.
5. Полтарыхин А.Л., Пономарев М.А., Старостин С.Ю., Шелковников С.А. Преимущества цифровизации для проектного управления // Экономика и предпринимательство. 2022. № 7 (144). С. 738 – 741.
6. Скворцова Н.А., Борисоглебский М.А. BPM-система, как управляемый инструмент, повышающий ключевые показатели эффективности бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 5. С. 64 – 72.
7. BPM-системы – анализ развития рынка. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/BPM> (дата обращения: 27.10.2024)
8. Larman C., Vodde B. Large-scale scrum: More with LeSS. Addison-Wesley Professional, 2016. 355 p.
9. Sutherland J., Schwaber K. The scrum guide // The definitive guide to scrum: The rules of the game. Scrum.org. 2013. Т. 268. 19 p.
10. Khalimon E. Lean project management: experience of Russian organizations and efficiency assessment // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2021. Vol. 10. № 4. P. 31 – 37.
11. Rosemann M., vom Brocke J. The six core elements of business process management // Handbook on business process management 1: introduction, methods, and information systems. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2014. С. 105 – 122.
12. Davenport T., Harris J. Competing on analytics: Updated, with a new introduction: The new science of winning. Harvard Business Press, 2017. 218 p.
13. Knaster R., Leffingwell D. SAFe 5.0 distilled: achieving business agility with the scaled agile framework. Addison-Wesley Professional, 2020. 320 p.

References

1. 10 Interesting Men's Clothing Brands for Every Budget. URL: <https://journal.tinkoff.ru/list/wear-russian-men/> (date accessed: 10/27/2024)
2. Dvornikova Yu.V., Zhukov N.A. Features of the Application of Project Management Methods in the Context of Digitalization of Business Processes. Economic Sciences. 2023. No. 218. P. 204 – 208.
3. Sorry, I Em Not LLC. URL: <https://companies.rbc.ru/id/1137746399230-ooo-sorri-aj-em-not/> (date accessed: 10/27/2024)

4. Loguntsov A.E. Risk Assessment in the Digitalization of a Company's Business Processes as an Element of the Risk Management System. Student Bulletin. 2020. No. 22-5 (120). P. 56 – 58.
5. Poltarykhin A.L., Ponomarev M.A., Starostin S.Yu., Shelkovnikov S.A. Advantages of digitalization for project management. Economy and entrepreneurship. 2022. No. 7 (144). P. 738 – 741.
6. Skvortsova N.A., Borisoglebsky M.A. BPM system as a management tool that improves key business performance indicators. Management in Russia and abroad. 2024. No. 5. P. 64 – 72.
7. BPM systems – analysis of market development. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/BPM> (date of access: 27.10.2024)
8. Larman C., Vodde B. Large-scale scrum: More with LeSS. Addison-Wesley Professional, 2016. 355 p.
9. Sutherland J., Schwaber K. The scrum guide. The definitive guide to scrum: The rules of the game. Scrum.org. 2013. T. 268. 19 p.
10. Khalimon E. Lean project management: experience of Russian organizations and efficiency assessment. Research and development. Russian journal of project management. 2021. Vol. 10. No. 4. P. 31 – 37.
11. Rosemann M., vom Brocke J. The six core elements of business process management. Handbook on business process management 1: introduction, methods, and information systems. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2014. P. 105 – 122.
12. Davenport T., Harris J. Competing on analytics: Updated, with a new introduction: The new science of winning. Harvard Business Press, 2017. 218 p.
13. Knaster R., Leffingwell D. SAFe 5.0 distilled: achieving business agility with the scaled agile frame-work. Addison-Wesley Professional, 2020. 320 p.

Информация об авторах

Скворцова Н.А., кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 2579-8025; AuthorID: 504002; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9139-3756>, Московский финансово-промышленный университет Синергия, г. Москва, Хлебозаводский пр-д, д. 7, стр. 10, NSkvortsova@synergy.ru

Борисоглебский М.А. аспирант, SPIN-код: 9918-0010: AuthorID: 1217160, Московский финансово-промышленный университет Синергия, г. Москва, Хлебозаводский пр-д, д. 7, стр. 10, maksim-borisoglebskii@mail.ru

© Скворцова Н.А., Борисоглебский М.А., 2025