

УДК 658.3.012.4

Чуланова О. Л.
Chulanova O. L.

AGILE-КОУЧИНГ КАК ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И МНОГОЗАДАЧНОСТИ

AGILE-COACHING AS HIGHLY EFFECTIVE TOOL FOR MANAGING PROJECT TEAMS UNDER UNCERTAINTY AND MULTITASKING

В статье рассмотрен Agile-коучинг как инструмент управления проектными командами и организации командного взаимодействия при реализации проектной деятельности на основе методологии гибкого управления проектами в ситуации неопределенности и многозадачности. Представлены преимущества коучинга для организации и персонала. Рассмотрены возможности руководства в стиле коучинг. Проанализированы требования к подготовке Agile-коуча. Представлены роли Agile-коуча.

The article considers an Agile-coaching as a tool for managing project teams and organizing team interaction during the implementation of project activities. It is based on the methodology of adaptive project management under conditions of uncertainty and multitasking. The advantages of coaching for an organization and staff are presented. The possibilities of leadership in the style of coaching are considered. The requirements for the preparation of an Agile-coach are analyzed. The role of the Agile-coach is presented.

Ключевые слова: проектные команды, управление проектными командами, коучинг, Agile-коуч, Agile-коучинг, требования к подготовке Agile-коуча, роли Agile-коуча.

Keywords: project teams, project team management, coaching, Agile-coach, Agile-coaching, principles and values of the agile manifesto, requirements for the preparation of the Agile-coach, the role of the Agile-coach.

В настоящее время актуализирован интерес к проектной деятельности. Как известно, успешность любого проекта в большей степени зависит от слаженной и эффективной работы проектных команд. Команда проекта несет ответственность за достижение общих целей и конкретных результатов, вносит вклад в планирование проектной деятельности и выполнение поставленных задач в рамках стандартов качества, чтобы обеспечить успех проекта [1]. В табл. 1 представлен контент-анализ дефиниций «проектная команда» и «команда проекта».

Таблица 1

Контент-анализ дефиниции «проектная команда» и «команда проекта»

Автор (источник)	Определение
Ян Р. Катценбах, Дуглас К. Смит	Команда проекта – небольшая группа людей (как правило, меньше 20 человек), которые обладают необходимым набором навыков, объединены общей задачей и направлены на достижение конкретных целей [1]
М. Армстронг	Команда проекта – это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность [2]
Пак В. Д.	Команда проекта – это небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе [3]

Окончание табл. 1

Автор (источник)	Определение
Г. Паркер, Р. Кропп	Команда проекта – это группа людей, характеризующаяся высокой степенью независимости и преследующая определенные цели [4]
Мазур И. И.	Команда проекта – одно из главных понятий управления проектами. Это группа сотрудников, непосредственно работающих над его осуществлением и подчиненных руководителю проекта, основной элемент его структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию его замысла. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается [5]
В. В. Баронов, Г. Н. Калянов, Ю. Н. Попов, И. Н. Титовский.	Команда проекта – это временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта. Основная задача этой группы – обеспечение достижения целей проекта [6]
University of Waterloo	Проектная команда – это группа людей, ответственных за выполнение задач и достижение результатов, указанных в плане и графике проекта, по указанию руководителя проекта, на любом уровне усилий или участия, определенных для них [7]
Inloox	Проектная команда – это команда, члены которой, как правило, принадлежат к разным группам, но выполняют функции и задачи одного и того же проекта [8]
Wiki.vspu.ru – портал образовательных ресурсов	Проектная команда – это временная группа специалистов, которая создается на период выполнения проекта [9]
Искандар Юсупов	Проектная команда – это временная организационная структура, объединяющая отдельных специалистов, группы и/или организации, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение [10]
MyMG MyManagement-Guide.com	Проектная команда – это организационная группа людей, которая участвует в выполнении общих задач проекта для достижения общих целей и задач с целью реализации проекта и получения его результатов [11]
Madhavi Bodepudi	Проектная команда – это группа людей, объединенных для достижения конкретной бизнес-задачи или цели [12]

Традиционно выделяют следующие обязанности проектных команд:

- предоставление информации, оценки и обратной связи с проектным менеджером во время планирования проекта;
- обеспечение профессиональных и/или технических знаний для выполнения задач проекта;
- анализ и документирование текущих и будущих процессов и систем;
- определение и отображение информационных потребностей;
- определение требований;
- поддержка и обучение пользователей [13].

Управление проектными командами – это процесс, состоящий из нескольких этапов:

- контроль за деятельностью членов команды проекта;
- обеспечение обратной связи;
- решение проблем и координация изменений, направленных на повышение эффективности исполнения проекта [12].

Чаще всего при управлении проектами прибегают к классическим технологиям управления. Процесс управления проектом разбивают на последовательные этапы. Традиционное проектное управление базируется на линейной структуре. Нельзя перейти на следующий уровень, не завершив предыдущий.

Данный подход ориентирован на проекты, в которых есть строгие ограничения по последовательности выполнения задач. Например, строительство дома (нельзя возводить стены без фундамента).

Каждый, кто когда-либо сталкивался с управлением проектами, знает, как сложно организовать слаженную работу коллектива, а в условиях постоянно изменяющихся требований к результату проекта все приложенные усилия могут оказаться напрасными. Для

работы с подобными проектами идеально подходит методология гибкого управления проектом на основе ценностей Agile.

Agile фокусирует наше внимание на критически важных продуктах, чтобы дать возможность создавать их один за другим и делать все более значимыми [15].

Гибкий метод управления проектом Agile [16] представляет собой несколько определенных жесткими дедлайнами этапов работы – спринтов, которые дают команде возможность постоянно оценивать результаты проделанной работы и получать отзывы от заказчика и других участников проекта. Такой подход позволяет совершать мгновенные изменения продукта при поступлении новых требований [17].

Исследователи обозначают критерии применимости Agile, которые обеспечат эффективное внедрение данной практики в деятельность организации:

1. Вовлеченность заказчика (возможность выделения на стороне бизнес-подразделения сотрудника, который будет отвечать за продукт и выступать в роли его владельца, принимать итоговый результат).

2. Команда и ее окружение (возможность создания кросс-функциональных команд, включающих все необходимые компетенции: аналитика, дизайнера, разработчика, тестировщика, администратора автоматизированной системы численностью 5–9 человек; вовлечение всех участников в процесс (от производства до сопровождения));

3. Система и ее окружение – архитектура системы должна обеспечивать гибкое управление требованиями и безопасные частые внедрения [18].

В предыдущих публикациях автора были представлены теоретические и практические результаты исследования одного из методов управления проектной деятельностью на основе методологии гибкого управления проектами и ценностей Agile – Scrum [16, 19–21].

Agile и Scrum – это два разных понятия, отличающихся друг от друга, но объединенных одной целью: повышением продуктивности управления процессами. Agile – это набор ценностей, а Scrum – метод командного взаимодействия и работа со scrum-практиками на основе agile-принципов. Через некоторое время эти практики и принципы вовлекают всю команду и компанию. Scrum опирается на ценности методологии гибкого управления проектами Agile. Если scrum-мастер помимо внедрения Agile-практик формирует у команды активное стремление к высокой эффективности, то он является Agile-коучем.

Agile-коучинг – подход, основанный на уважении к команде проекта и заказчиком, в целом на уважении к людям. Команда получает наилучшие результаты от внедрения ценностей Agile, когда мышление каждого ее участника совместимо с ценностями и принципами методологии гибкого управления проектами.

В основе Scrum лежит простая идея – когда бы ни был запущен проект, можно проверять ход работ и последовательно получать ответы на вопросы: справляетесь ли вы с заданием? в нужном ли направлении движетесь? создаете ли именно то, что на самом деле хочет получить заказчик? Конечным результатом применения методологии Scrum являются команды, наглядно увеличивающие свою производительность.

Наиболее сильной стороной в методологии Scrum является демонстрация результата. На каждом этапе разработку доводят до такого уровня, что можно уверенно показывать прирост функциональности продукта. Технология Scrum предполагает разбиение работы на части, которые могут быть выполнены за равные и короткие промежутки времени (лучше – от одной недели до четырех недель), называемые спринтами. В конце каждого спринта должно быть сделано то, что можно использовать. Планирование происходит в начале каждого нового спринта. Командные встречи проводят один раз в день в течение 15 минут. Участники группы собираются вместе, просматривают список пользовательских сценариев, которые стоят в очереди на выполнение; выясняют, какое количество задач может взять на себя каждый; тщательно взвешивают, смогут ли они за этот спринт довести до полной готовности отработанные задания; смогут ли продемонстрировать заказчику сделанные единицы работ и показать ему готовые функции продукта; смогут ли сами себе в конце спринта сказать, что они со всем справились. Один из элементов методологии Scrum – прозрачность всех действий и процессов [22].

Технология Scrum предполагает выполнение только одного проекта. Эффективность работы измеряют не часами, а конкретными результатами. При совершении ошибки необходимо сразу ее исправить, так как устранение дефекта спустя некоторое время займет больше времени и сил.

Западные исследователи выделяют следующие Agile-стили:

1. Обучение. Когда вы учите, вы опираетесь на закон и правила. Необходимо постараться ослабить стремление команды узнать все и сразу. Таким образом можно поддерживать спокойствие в команде.

2. Коучинг. При условии хорошо работающих Agile-практик команда переходит от соблюдения правил к принятию иных ценностей.

3. Консультирование. Этот стиль уместен в том случае, когда команда полностью усвоила практики, ценности и принципы [15].

Коучинг как новая форма консультационной поддержки появился в начале 1980-х гг. Изначально этот термин обозначал особую форму тренировки спортсменов, претендующих на выдающиеся результаты. Позже коучинг расценили как новую эффективную методику, помогающую достигать серьезных целей, она вызвала интерес у успешных и начинающих бизнесменов, политиков и общественных деятелей. С 1980-го года коучинг стал играть значимую роль в бизнесе, но долгое время был привилегией лишь руководителей высшего уровня [23].

Коучинг представляет собой процесс, строящийся на партнерских принципах с целью стимулирования творчества и мышления клиентов для максимально возможного раскрытия ими профессионального и личного потенциалов. Успех коуча проявляется в постоянном совершенствовании команды и в ее стремлении к высокой производительности. Коучинг ориентируется на будущие возможности, а не на ошибки прошлого [24].

Когда типичное командующее управление сменяется на коучинг, во всей компании происходят изменения, касающиеся в первую очередь иерархии – вместо нее появляется взаимная поддержка, вместо обвинений следует независимая оценка. Внешняя мотивация вытесняется внутренней, разрушаются защитные барьеры и формируются команды, изменения уже не настораживают, а приносят радость и пользу, и персонал думает не о том, чем угодить начальству, а о том, как удовлетворить клиента.

Цель коучинга – поиск максимально эффективных путей достижения целей компании и воплощение их в жизнь самими сотрудниками (рис. 1).

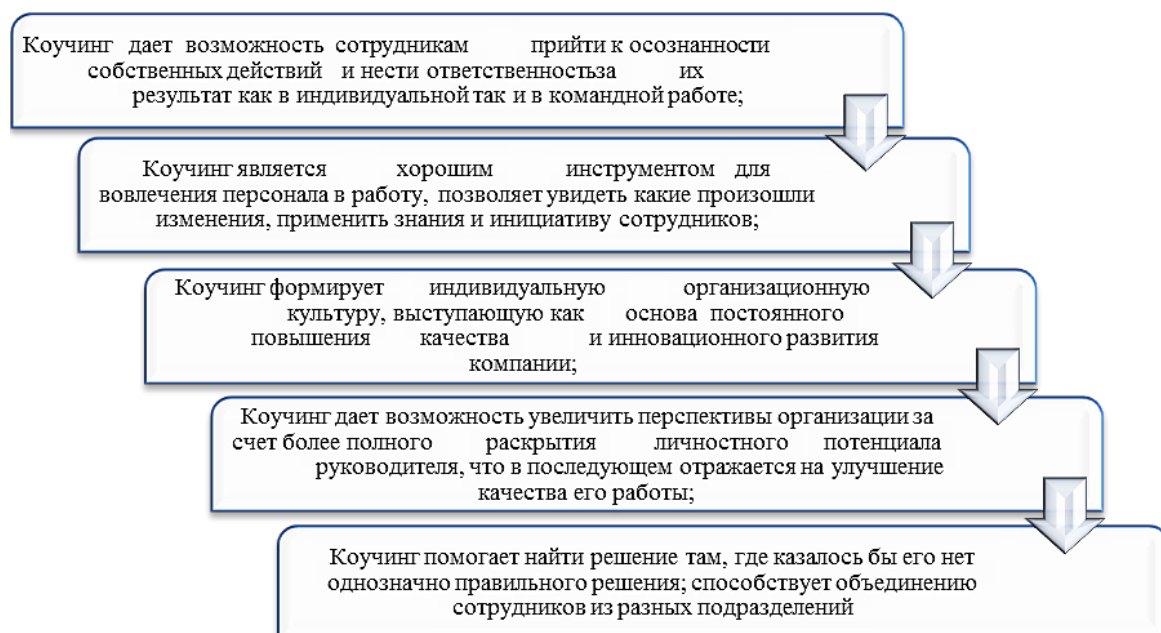


Рис. 1. Возможности руководства в стиле коучинг [25]

Задача руководителя в качестве коуча – направить сотрудника на постановку и решение задач по достижению организационных целей. Однако при всем многообразии преимуществ данного метода, существуют также недостатки: отвержение чего-то нового и не свойственного, т. е. психологическое сопротивление личности, неготовность разрушать многие стереотипы в сознании и формирование новых привычек. Кроме того, коучинг затратен по времени.

Коучинг как противоположный инструктированию метод дает возможность организации, принимающей культуру коучинга, руководителю и его сотрудникам ощутить всю пользу, проявляющуюся в позициях, представленных на рис. 2.

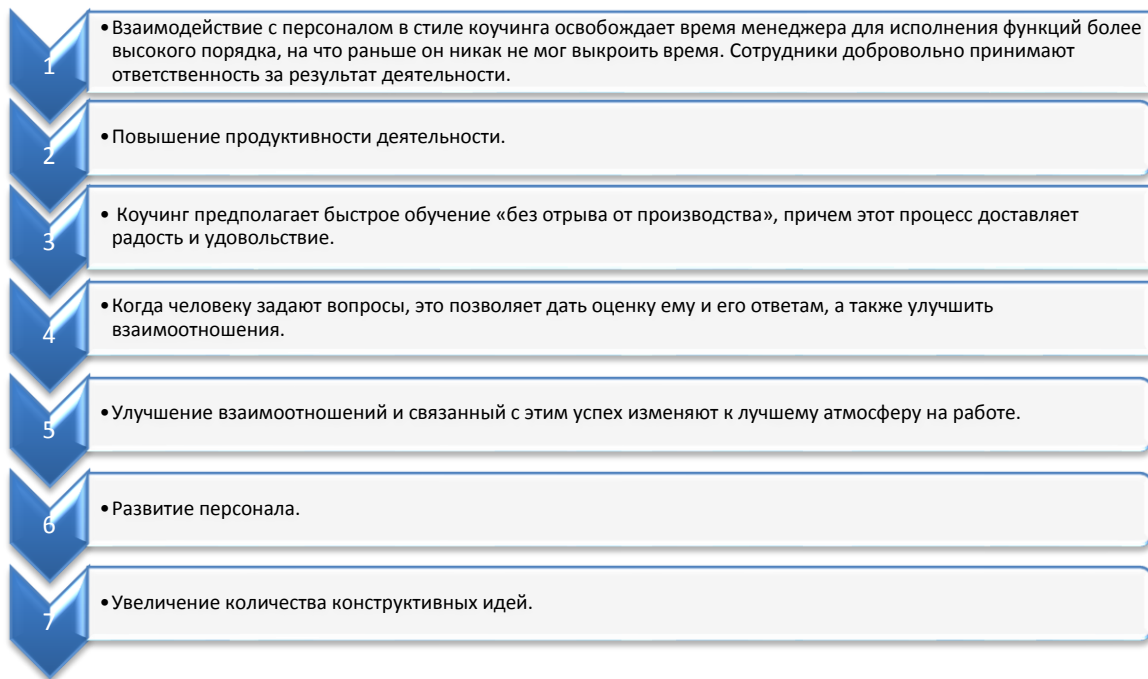


Рис. 2. Преимущества коучинга для организации и персонала [26]

Мы уже делали акцент на том, что на сегодняшний день во всех областях производственной деятельности, в том числе в управлении, реализуется проектный подход. И именно при реализации проектной деятельности для эффективного управления проектными командами можно использовать Agile-коучинг [14, 27].

Agile-коучинг означает возможность уделять особое внимание формированию команд, проведению работы именно на короткую перспективу, а не на длительный период. При использовании данного инструмента управления проектными командами обеспечивается система обратной связи, благодаря чему можно производить корректировки очень быстро и работать «на результат».

Особое внимание в Agile-коучинге уделяется принципам и ценностям. Явные признаки трансформации управления проектными командами с применением Agile-коучинга: руководитель участвует непосредственно в работе, советуется, спрашивает ответ у команды и позволяет команде искать свое собственное решение. Хороший Agile-коуч прежде всего вначале обучает себя: поступает так, как ему бы хотелось, чтобы поступили другие, и благодаря этому коллектив следует за ним. В результате применения данного подхода улучшается внутрифирменная коммуникация, уменьшается количество конфликтов внутри организации, увеличивается эффективность выполнения проектов.

Л. Адкинс в своем исследовании отмечает, что Agile-коуч, следуя принципам и ценностям Agile, может помочь команде раскрыть свой потенциал. При этом каждый сотрудник в отдельности осознает свои компетенции и таланты, а значит, стоит задача реализовать их в

команде. Самое главное – создавать Agile-ценности в условиях открытости и уметь признавать свои ошибки и исправляться».

Если говорить о функционале Agile-коуча, то руководителю проекта добавляется функция наставника, он прежде всего учит самого себя, концентрирует свое внимание на личной эффективности. Эволюционно развитие от руководителя проекта к Agile-коучу представлено на рис. 3.

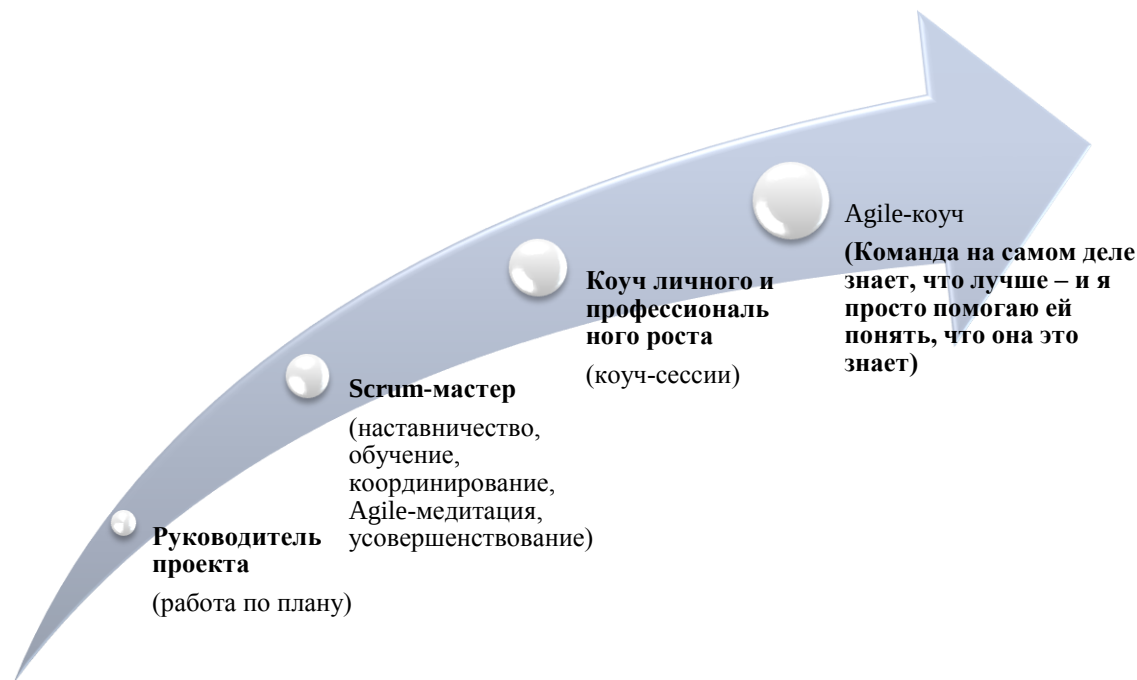


Рис. 3. Развитие от руководителя проекта к Agile-коучу
 (разработано автором на основе исследования Л. Адкинс [15])

Л. Адкинс предлагает следующую условную классификацию Agile-коучей:

1. «Бульдозер»: помогает команде разрушить препятствия, чтобы расчистить путь.
2. «Пастух»: ставит команду на путь agile-практик и принципов, если вдруг она сошла с пути.
3. «Лидер-слуга»: сам служит команде, а не она ему.
4. «Страж» качества и эффективности: проверяет и следит за производством продукта, за выполнением командой работы; высказывает замечания [15].

Agile-коуч помогает команде ориентироваться в непредсказуемых ситуациях и адаптироваться к ним, акцентируя внимание на правилах, расстановках и принципах. Основные функции Agile-коуча представлены в табл. 2.

Таблица 2

Функционал Agile-коуча

Делает	Не делает
Направляет и содействует	Указывает и управляет
Удерживает и концентрирует внимание на постановке бизнес-ценности	Придерживается крайних сроков и подходов, которые больше не работают
Активно интересуется общей командной эффективностью	Зацикливается на конкретных результатах команды
Учит команду высокой эффективности	Принимает участие в управлении на уровне задач
Способствует укреплению навыков и росту каждого члена команды	Становится лишь голосом команды

Окончание табл. 2

Делает	Не делает
Культивирует творчество и дает возможность смотреть на ситуацию под разным углом, ищет новое решение	Следует проверенным временем стратегиям и процедурам
Отпускает команду в свободное плавание, поддерживает ответственность за результаты своей работы	Контролирует работу команды

Примечание: составлено автором по данным источника [15].

Когда Agile-коуч начнет соответствовать этим критериям, команда последует его примеру. Руководитель команды проекта может считать себя Agile-коучем, если его команда последовательно достигает все более высокого уровня результативности.

Как уже было сказано, если scrum-мастер помимо внедрения Agile-практик формирует у команды активное стремление к высокой эффективности, то он выполняет задачи Agile-коуча. Это указывает на важную составляющую работы Agile-коуча: опыт коучинга большого числа команд и наблюдение за многочисленными вариантами возможностей, ограничений, успехов и провалов в различных ситуациях [15].

Agile-коуч – это тренер, работающий в команде, который держит процессные возможности открытыми.

Agile- или Scrum-коуч – это человек, который:

- высоко ценит принципы Agile-практик, а также может помочь командам оценить их;
- сталкивается с большими организационными трудностями и становится коучем для руководителей и командных аутсайдеров;
- может помочь управлению на всех уровнях организации, чтобы понять преимущества работы с Agile;
- доносит идеи профессиональной координации групповой работы, коучинга, урегулирования конфликта, посредничества и многого другого, чтобы помочь команде стать высокоэффективной.

Менеджер проекта и Agile-коуч не имеют никаких сходств. Менеджер проекта планирует, контролирует и курирует процесс на всем его протяжении. Коуч ведет, сопровождает, вдохновляет. Успех менеджера проекта приравнивается к успеху проекта. Путь от менеджера проекта к Agile-коучу может быть длинным, так как они действуют абсолютно по-разному.

В табл. 3 представлены основные положения проектного менеджмента, требующие замены при переходе от реализации проектной деятельности с применением принципов классического проектного менеджмента к реализации проектной деятельности на основе методологии гибкого управления проектами и ценностей Agile.

Таблица 3

Основные положения проектного менеджмента, требующие замены

Положения проектного менеджмента	Варианты замены
Мы можем планировать работу и работать по плану	Планирование необходимо, но планы бесполезны
Можно варьировать время, бюджет и объем работ, чтобы работать в условиях неопределенности	Время и бюджет (люди) остаются постоянными. Изменяется только объем
По мере того, как мы уточняем фазы проекта, план становится более точным: требования, архитектура, разработка, тестирование и т. д.	Со временем план становится более точным, потому что он постоянно пересматривается и выверяется вплоть до момента, когда команда фактически выполнит работу
Своевременная поставка в рамках бюджета и объема приравнивается к успеху	Единственная мера успеха – получение клиентами бизнес-ценности, которая им необходима
Объем может быть зафиксирован, но в дальнейшем, при обнаружении необходимости внесения изменений, он иногда меняется вопреки запланированной дате окончания	Объем остается гибким, а изменения любого рода приветствуются даже на поздних этапах реализации проекта

Окончание табл. 3

Положения проектного менеджмента	Варианты замены
Моя работа – контроль посредством плана проекта	Контроллинг на основе плана не нужен, единственный способ контроля – передача команды в руки «agile»; я занимаюсь коучингом, чтобы команда правильно использовала эту методологию
Выполнение задач и достижение результатов указывают на прогресс и ценность поставки	Только поставка готовой продукции указывает на прогресс и ценность поставки

Примечание: источник [15]

Руководителю проекта для трансформации в Agile-коуча необходима серьезная подготовка, обучение, личный опыт в направлениях, указанных на рис. 4.



Рис. 4. Навыки, необходимые Agile-коучу
 (разработано автором на основе анализа исследования Л. Адкинс [15])

Полезное умение коуча – «лидера-слуги» – создавать силу в других людях. Задача Agile-коуча – развитие других людей, умение выслушать, признать и предоставить пространство для самосовершенствования.

Уровень мастерства Agile-коуча зависит от реакции на конфликт/общение; от того, насколько хорошо он выполняет роль «слуги» команды и выбирает эмоциональный ответ. Поэтому важную роль играет эмоциональный интеллект (далее – EQ), свидетельствующий о способности сделать эмоции осознанными, понять как их лучше использовать. Повышение EQ приводит к росту способностей коуча [17].

Л. Адкинс в своем исследовании отмечает, что Agile-команда проходит через три этапа концепции восточных единоборств – Shu-Ha-Ri. «Shu» в переводе с японского означает «следуй правилу». Команда проводит ежедневные встречи. Правила помогают сотрудникам людям преодолевать шаблоны. Через подражание и повторение их обучают новым моделям поведения. «Ha» – «ломай правила». Участники команды осознают принцип, лежащий в основе практики – они готовы нарушать правила, и начинают адаптировать Agile-механизм. «Ri» – «будь правилом». На данном этапе создаются новые правила, которые становятся частью участников команды. Цель данного этапа – сделать встречи сотрудников более содержательными. Методика Shu-Ha-Ri направлена на то, чтобы ученик превзошел учителя как в

знаниях, так и в навыках. Это способ совершенствования искусства. Ученик должен стать успешнее наставника, иначе в искусстве наступит период застоя. Команда может находиться одновременно на одном или на каждом из этих этапов [15].

Заслуживает внимания и исследование ролей Agile-коуча в команде проекта. Л. Адкинс выделяет и обосновывает следующие роли: наставник; фасилитатор; учитель; человек, который решает проблемы; навигатор конфликта; дирижер совместной работы.

Рассмотрим детальнее каждую из ролей Agile-коуча:

1. *Наставник*. Agile-коуч занимается коучингом личностного роста, чтобы помочь человеку достичь следующей цели в жизни. Но также делится собственным опытом и идеями как наставник, помогая правильно применять Agile. То есть коучинг и наставничество переплелись между собой, чтобы развивать талантливых специалистов в области Agile.

2. *Фасилитатор*. Для улучшения качества взаимодействия agile-коучу необходимо освоить навыки фасилитации. Члены команды находятся в постоянном общении, как формальном, так и неформальном. Фасилитация для Agile-команды сфокусирована на ее обучении сценариям ведения формальных митингов. Она направлена на наблюдение коуча за участниками команды и на помощь в том, чтобы их взаимодействие улучшалось.

3. *Учитель*. На протяжении своего жизненного цикла команда много раз приглашает Agile-коуча в качестве учителя. Существует масса вещей, которым нужно научить команду. Agile-коучи учат самым простым и действенным Agile-методам.

4. *Человек, который решает проблемы*. Когда сталкиваешься с проблемой, трудно полностью овладеть ситуацией. В этом случае необходимо обратиться к Agile-манифесту и 12 принципам.

В предшествующих публикациях автора подробно представлен Agile-манифест (ценности и 12 принципов) [16, 19–21].

5. *Навигатор конфликта*. Разрешение конфликта – задача Agile-коуча. Необходимо помочь людям увидеть конфликт и выбрать правильный способ его решения. Необходимо внимательное наблюдение за командой, находящейся в состоянии конфликта. Если конфликты, возникающие в Agile-командах, неразрешимы, необходимо предложить способы, позволяющие примириться этим.

6. *Дирижер совместной работы*. Совместная работа – это огромный шаг вперед, особенно по сравнению с теми временами, когда Agile-подхода еще не существовала.

Цель Agile-коуча – сделать так, чтобы команда действовала самостоятельно, а не под управлением коуча. Необходимо решить с командой, нужно ли ее участникам сотрудничество. Если нет, то необходимо просто совместно работать и сосредоточиться на успехе. Если появились трудности в переговорах о сотрудничестве, необходимо помочь им выйти из возникшей ситуации [15].

Таким образом, Agile-коучинг в эффективной работе проектных команд имеет самые разные направления. В настоящее время стоят задачи разработки программ обучения Agile-коучей, актуализации и подготовки программ сопровождения работы проектных команд с применением agile-коучинга. Agile-коучинг может быть эффективно использован для организации командного взаимодействия, для управления проектными командами при реализации проектной деятельности на основе методологии гибкого управления проектами.

По мнению автора статьи, который занимается вопросами индивидуального коучинга, педагогического коучинга достаточно давно (имеет опыт преподавания авторских курсов с применением данного инструмента начиная с 2007 года), повышенное внимание исследователей и практиков к Agile-коучингу неслучайно. Автор считает, что данный инструмент организации командного взаимодействия займет достойное место не только в сопровождении проектных команд, но будет уместен и в работе с коллективом в таких организационных моделях как «бирюза» («живых организациях»). Agile-коуч возвращает новую культуру в компании, объясняет смысл изменений и советует, как организовать работу. Хороший Agile-коуч мотивирует коллектив на изучение нового, помогает справиться с сопротивлением.

Высокую эффективность можно ожидать от данного инструмента и в ситуациях неопределенности, многозадачности, гибкости, постоянного внедрения инновационных технологий, когда традиционные способы управления становятся неэффективными.

Литература

1. Катценбах Д., Дуглас С. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М. : Альпина Паблишер, 2013. С. 13.
2. Армстронг. Практика управления человеческими ресурсами. СПб. : Питер, 2018. 1040 с.
3. Пак В. Д. Виды тренингов командообразования // Междунар. науч.-исследоват. журн. 2017. № 3 (57). Психологические науки. URL: <https://research-journal.org/en/psychology/vidy-treningov-komandoobrazovaniya/> (дата обращения: 21.11.2018).
4. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды. СПб. : Питер, 2002. 160 с.
5. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Д. Управление проектами / под общ. ред. И. И. Мазура. М. : ЗАО «Издательство “Экономика”», 2010. 574 с.
6. Баронов В. В., Информационные технологии и управление предприятием. М. : Компания АйТи, 2009. 328 с.
7. Project team. URL: <https://uwaterloo.ca/it-portfolio-management/methodologies/roles-and-responsibilities/project-team> (дата обращения: 22.11.2018).
8. A group of people in charge of the project. URL: <https://www.inloox.com/project-management-glossary/project-team/> (дата обращения: 16.10.2018).
9. Команда проекта. URL: <http://wiki.vspu.ru/workroom/pi51/частьлекции111> (дата обращения: 24.11.18).
10. Юсупов И. Как создать проектную команду // Готовые решения: стратегия и развитие, 2017. № 12 (126). URL: http://www.pmexpert.ru/include/yusupov_ru.pdf (дата обращения: 18.03.19).
11. Project team organization – team definition, roles & responsibilities, organizational chart. URL: <https://mymanagementguide.com/basics/project-team-organization-project-team-definition-responsibilities-and-roles-and-project-team-organization-chart/> (дата обращения: 13.11.18).
12. Bodepudi M. Roles and Responsibilities of Project Manager & Project Management Team, 2018. URL: <https://www.greycampus.com/blog/project-management/roles-and-responsibilities-of-project-manager-and-project-management-team> (дата обращения: 16.03.19).
13. Project team. URL: <https://uwaterloo.ca/it-portfolio-management/methodologies/roles-and-responsibilities/project-team> (дата обращения: 14.11.2018).
14. Чуланова О. Л., Глухова Т. Ю. Эффективные команды проекта в классическом и инновационном проектном подходе // Мат-лы Ивановских чтений. 2018. № 4 (22). С. 180–193.
15. Адкинс Л. Коучинг Agile-команд. Руководство для Scrum-мастеров, Agile-коучей и руководителей проектов в переходный период / пер. с англ. С. Пасерба. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 416 с.
16. Чуланова О. Л. Инновационные технологии управления проектами: гибкая методология Agile manifesto // Вестник Сургут. гос. ун-та. 2018. № 1. С. 98–105.
17. Бакунин М. Что такое Agile? URL: <https://bakunin.com/agile-is/> (дата обращения: 14.11.18).
18. Долженко Р. А. Использование Agile-подхода в практике бизнеса. URL: <https://alprex.ru/stati/ispolzovanie-agile-podhoda-v-praktike-biznesa> (дата обращения: 14.11.18).
19. Чуланова О. Л., Госедло А. Д. Методический инструментальный применения Scrum как разновидности методологии гибкого управления проектами Agile Manifesto в управлении проектной деятельностью // Упр. персоналом и интеллектуал. ресурсами в России. 2018. Т. 7. №. 1. С. 46–50. DOI:10.12737/article_5a9cf33a4405c9.99929289.
20. Чуланова О. Л. Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами Agile // Вестник Евразийской науки. 2018 № 1. URL: <https://esj.today/PDF/65ECVN118.pdf> (дата обращения: 14.01.2019).

21. Чуланова О. Л. Методический инструментарий применения SCRUM в реализации проектной деятельности // Мат-лы Афанасьевских чтений. 2018. № 2 (23). С. 31–38.
22. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / пер. с англ. М. Гескина. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 272 с. URL: <http://mylektsii.ru/13-25335.html> (дата обращения: 14.11.18).
23. Чуланова О. Л. Формирование, развитие и коучинга эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации : монография. Сургут : Дефис, 2010. 218 с.
24. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом. М. : 2013. 359 с.
25. Стар Дж. Коучинг. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга / пер. с англ. М. : Бизнес Психологи, 2011. 359 с.
26. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / пер. с англ. М. : Междунар. акад. корпорат. упр. и бизнеса, 2015. 121 с.
27. Чуланова О. Л., Глухова Т. Ю. Agile-коучинг в сопровождении проектных команд: понятие, задачи, виды // Мат-лы Ивановских чтений. 2018. № 4 (22). С. 172–123.