

УДК 347.4:347.9:347.13:004:338.24
JEL: K12, L86, M15, O32

DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.14.2020.2.284-292>

К. А. ГРИГОРЯН¹,
А. И. ВОЛЧКОВ¹,
В. П. ДЫГАНОВ¹,
А. Е. КУЛЬМЕТЬЕВ¹,
Н. С. НИКИТИН¹,
А. Р. ЯГАФАРОВ¹

¹ Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань, Россия

ПЯТЬ ПРОБЛЕМ ЮРИДИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ИТ-ПРОЕКТОВ

Контактное лицо:

Григорян Карен Альбертович, кандидат экономических наук, доцент, Казанский (Приволжский) федеральный университет
Адрес: г. Казань, ул. Кремлевская, 35
E-mail: karigri@yandex.ru
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6470-1832>
Web of Science Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/G-1500-2015>
SPIN-код: 3004-9724, AuthorID: 303678

Волчков Алексей Игоревич, аспирант, Казанский (Приволжский) федеральный университет
E-mail: viper452@yandex.ru

Дыганов Вениамин Петрович, аспирант, Казанский (Приволжский) федеральный университет
E-mail: weniaind@mail.ru

Кульметьев Антон Евгеньевич, аспирант, Казанский (Приволжский) федеральный университет
E-mail: Anton_Kulmetev@mail.ru

Никитин Никита Сергеевич, аспирант, Казанский (Приволжский) федеральный университет
E-mail: Bard_desytnik_28@mail.ru

Ягафаров Артур Рафкатович, аспирант, Казанский (Приволжский) федеральный университет
E-mail: artur.yag@gmail.com

Цель: оценка соответствия традиционных подходов юридического сопровождения ИТ-проектов современным методам организации процесса разработки цифровых продуктов, выявление существующих в данной сфере проблем и предложение возможных путей их разрешения.

Методы: в ходе исследования были применены логический метод и метод анализа судебной практики, индуктивный метод, метод сравнения и метод научной абстракции.

Результаты: цифровизация способствовала развитию рынка услуг по созданию и сопровождению ИТ-проектов. Правовое сопровождение подобных проектов нередко наталкивается на значительное расхождение позиций заказчика и подрядчика, тем более когда часть проекта уже завершена. На основе анализа судебной практики ИТ-проектов с использованием методологии Agile были выявлены наиболее значимые и проблемные юридические аспекты реализации, проведен анализ конфликтных ситуаций заказчиков и исполнителей ИТ-проектов.

Научная новизна: выявлены пять ключевых проблем юридического сопровождения ИТ-проектов, при разработке которых используются гибкие методы управления. Предложена универсальная модель реализации юридических функций в Agile-проектах.

Практическая значимость: предлагаемая в статье схема правового сопровождения IT-проектов может быть использована на практике для урегулирования правовых взаимоотношений их участников и сыграть позитивную роль для снижения уровня конфликтности и ускорения процесса разработки цифровых продуктов с использованием методологии Agile.

Ключевые слова: IT-проект; Agile; рамочный договор; юридическая техника; гражданские споры

Конфликт интересов: авторами не заявлен.

Как цитировать статью: Григорян К. А., Волчков А. И., Дыганов В. П., Кульметьев А. Е., Никитин Н. С., Ягафаров А. Р. Пять проблем юридического сопровождения IT-проектов // Актуальные проблемы экономики и права. 2020. Т. 14, № 2. С. 284–292. DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.14.2020.2.284-292>

**K. A. GRIGORIAN,
A. I. VOLCHKOV¹,
V. P. DYGANOV¹,
A. E. KULMETYEV¹,
N. S. NIKITIN¹,
A. R. YAGAFAROV¹**

¹Kazan (Volga) Federal University, Kazan, Russia

FIVE PROBLEMS IN LEGAL MAINTENANCE OF IT PROJECTS

Contact:

Karen A. Grigorian, PhD (Economics), Associate Professor, Kazan (Volga) Federal University

Address: 35 Kremlevskaya Str.

E-mail: karigri@yandex.ru

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6470-1832>

Web of Science Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/G-1500-2015>

SPIN-code: 3004-9724, AuthorID: 303678

Aleksey I. Volchkov, post-graduate student, Kazan (Volga) Federal University

E-mail: viper452@yandex.ru

Veniamin P. Dyganov, post-graduate student, Kazan (Volga) Federal University

E-mail: weniamind@mail.ru

Anton E. Kulmetev, post-graduate student, Kazan (Volga) Federal University

E-mail: Anton_Kulmetev@mail.ru

Nikita S. Nikitin, post-graduate student, Kazan (Volga) Federal University

E-mail: Bard_desytnik_28@mail.ru

Artur R. Yagafarov, post-graduate student, Kazan (Volga) Federal University

E-mail: artur.yag@gmail.com

Objective: to assess the compliance of traditional approaches to IT projects legal maintenance with the modern methods of organizing the process of digital products development, to identify the existing problems in this area and suggest possible ways to resolve them.

Methods: the research used the logical method and the method of analyzing judicial practice, the inductive method, the method of comparison, and the method of scientific abstraction.

Results: digitalization facilitated the development of the services market for IT projects and their maintenance. Legal maintenance of such projects often faces a significant discrepancy between the positions of the customer and the contractor, especially when part of the project is accomplished. Based on the analysis of judicial practice of IT projects using the Agile methodology, the most significant and problematic legal aspects of implementation were identified, and conflict situations between customers and performers of IT projects were analyzed.

Scientific novelty: five key problems of IT projects legal maintenance that use flexible management methods are identified. A universal model for implementing legal functions in Agile projects is proposed.

Practical significance: the proposed scheme of legal maintenance of IT projects can be used to regulate the legal relationships of their participants and may help to reduce the conflict level and speed up the process of digital products development using the Agile methodology.

Keywords: IT project; Agile; Framework agreement; Legal technique; Civil disputes

Conflict of Interest: No conflict of interest is declared by the authors.

For citation: Grigorian K. A., Volchkov A. I., Dyganov V. P., Kulmetyev A. E., Nikitin N. S., Yagafarov A. R. Five problems in legal maintenance of IT projects, *Actual Problems of Economics and Law*, 2020, Vol. 14, No. 2, pp. 284–292 (in Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.14.2020.2.284-292>

Введение

Методология Agile в современную цифровую эпоху используется во многих крупных компаниях по всему миру. Применение данного подхода в России осложняется тем, что инновационные и не имеющие достаточной практики молодые компании не могут выстроить систему правовых отношений с контрагентами в контуре гибкой разработки.

Основная проблема многих компаний, применяющих в практике управления методологию Agile, заключается в том, что не выстроена система гибких правовых взаимоотношений с контрагентами в условиях отсутствия жестких требований к предмету договора [1].

В данной статье рассмотрим и проанализируем подход Agile и его реализацию в IT-компаниях; особенности работы юриста в таких условиях; проблемы, с которыми юрист может столкнуться, а также предложим способ решения этих проблем.

Прежде всего хотелось бы обозначить сущность Agile-подхода. В первую очередь он помогает командам, группе, коллективу той или иной компании быстро реагировать на рефлексию о проекте с разных сторон. Такая информация помогает оценивать возможные направления и вносить изменения в проект в процессе работы над ним [2]. Но теория и практика расходятся в момент, когда встает вопрос правовой защиты продукта и согласованности решений, которые нельзя предвидеть и вписать в изначальный договор. Задача юриста при таком подходе – поддерживать коммуникацию с заказчиком на всех этапах реализации проекта. И перед заключением договора специалисту важно сделать максимально четкими контуры итоговой

картины, которую представляет себе заказчик. Нетрудно реализовать проект, сложно понять, чего от тебя ждут, и выразить это на бумаге, учитывая устранение всевозможных недочетов в будущем.

Agile помогает компаниям проектировать и создавать правильный продукт. Такой процесс управления очень полезен для IT-компаний, потому что он помогает анализировать и улучшать свой продукт на протяжении всего процесса разработки. Agile-подход позволяет создать продукт с высокой конкурентоспособностью [3]. Соответственно, юрист – это связующее звено между исполнителями (программистами) и заказчиками. Важно, чтобы на каждом этапе реализации он пропускал через себя полученную информацию с обеих сторон, работал с возражениями, находил компромиссы и сообщал о возможностях реализации, учитывая сроки исполнения [4].

В начале 2000-х гг. инициативная группа людей сформулировала манифест Agile как описание улучшенного метода управления прогрессом технических проектов. Манифест имеет четыре пункта, но особое внимание юриста привлекут п. 2 – «Работающий продукт важнее, чем полная документация» – и п. 3 – «Сотрудничество с клиентами важнее, чем переговоры по условиям контракта» [3]. Таким образом, на плечи специалиста по правовому обеспечению ложится большая ответственность при заключении контракта и сотрудничестве с клиентом.

Методология Agile отодвигает на второй план активирование процесса и его документальное оформление, что создает заметные проблемы в правовом сопровождении работы. В этом случае разработка проекта строится в первую очередь на доверии между людьми,

а также на их сотрудничестве на каждом этапе работы [5]. И в случае появления конфликтных ситуаций задача юриста – грамотно производить взаимодействие между заказчиком и исполнителями.

В существующих исследованиях правовых аспектов управления проектами в сфере информационных технологий в качестве основных задач определяется мониторинг вступивших в силу новых нормативных правовых актов, анализ действующего законодательства в сфере информационных технологий и проведение юридической экспертизы локальных нормативных актов [6].

Также анализируются вопросы информатизации крупных отечественных компаний в части постановки там проектной деятельности и используемой на практике проектной документации [7].

Кроме этого, внимание исследователей обращено на выявление особенностей применения стандартов и методик проектного управления для реализации IT-решений [8].

Целью данного исследования является рассмотрение проблем правового сопровождения IT-проектов, в ходе реализации которых применяется Agile-подход, и обоснование возможных путей к устранению вероятных конфликтов между участниками таких проектов в российских условиях. Базой для исследования явилась судебная практика разбора конфликтных ситуаций в ходе реализации IT-проектов.

Судебная практика конфликтов в IT-проектах

В российской судебной практике накопилось довольно много примеров разбора конфликтных ситуаций между участниками IT-проектов, вызванных тем, что не все компании в отношениях между собой соблюдают манифест Agile, что в конечном итоге приводит к недопониманию между сторонами и возникновению споров.

Большой интерес вызывает анализ данной практики с целью выявления противоречий норм гражданского права и принципов методологии Agile.

К примеру, в деле № А55-9384/2018 [9] заказчик заключил с исполнителем договор на разработку и размещение сайта в сети Интернет. Последним указанная работа была выполнена. При этом в процессе разработки заказчик предлагал корректировки в техническое задание, что допускалось договором без заключения

какого-либо дополнительного соглашения. Однако заказчиком не было согласовано такое изменение, как адаптация сайта под мобильные устройства, хотя варианты решения этого вопроса были предложены исполнителем. Отсутствие желания у заказчика на дальнейшее сотрудничество по данной проблеме в конечном итоге привело к судебному разбирательству, в котором судом было установлено, что разработчик надлежащим образом исполнял свои обязательства. Данное дело является показательным, так как заказчик, не участвуя в обсуждении проекта с разработчиком, проиграл дело и понес убытки, чего можно было избежать, руководствуясь принципами Agile.

В другом деле – № А32-26153/2017 [10] – между сторонами был заключен договор на разработку сайта. Истец заявил требования о взыскании с ответчика, являющегося исполнителем, задолженности, которая образовалась в результате переплаты заказчиком по договору. Однако истец не учел свою задолженность по другому договору с ответчиком, в результате взаимозачета которой истец остался в проигрыше. Судом в удовлетворении исковых требований было отказано [10]. Представляется, что использование гибкой методологии могло предотвратить возникновение спора о задолженности, так как принципы Agile закрепляют, что заказчик должен непосредственно общаться с исполнителем на всем протяжении разработки, а при такой вовлеченности в проект практически невозможно какое-либо заблуждение относительно взаиморасчетов.

Арбитражным судом Санкт-Петербурга было рассмотрено дело, суть которого заключалась в предъявлении требования истцом о расторжении договора разработки сайта в связи с существенным нарушением условий договора. Истец посчитал, что требование о передаче ключей для администрирования сайта не было выполнено ответчиком. В исковом заявлении было указано, что ответчик фактически сам осуществлял использование сайта на основании договоров о поддержке и продвижении сайта, а после прекращения указанных отношений истцу не был предоставлен доступ к управлению сайтом. Апелляционный суд на основании представленных доказательств пришел к выводу о том, что сторонами был подписан акт приемки работ по разработке сайта, а также истцу переданы ключи доступа. Что касается отношений использования сайта, то они возникли уже после исполнения договора по разработке и не могут быть

положены в основу его расторжения [11]. В данном деле заметно недопонимание между сторонами относительно вопроса о том, кто должен осуществлять администрирование сайта, а также кому принадлежат ключи доступа. Вместе с тем между контрагентами было заключено несколько договоров, которые опосредуют их отношения. В результате ненадлежащего взаимодействия сторон, которое не соответствует принципам Agile, истец решил на расторжение договора, что при положительном решении суда могло бы достаточно негативно сказаться на его контрагенте.

На практике также существуют случаи, когда заказчик теряет интерес к разработке и прекращает какое-либо общение с исполнителем, пуская дело на самотек. По делу № А12-35208/2018 истец обратился в арбитражный суд с иском о взыскании авансового платежа по договору разработки сайта. Однако судом было установлено, что работы по разработке сайта были выполнены исполнителем в срок, о чем был составлен акт приемки работ, от подписания которого заказчик уклонился, при этом не представив каких-либо мотивированных отказов [12].

Арбитражным судом Иркутской области было рассмотрено дело [13], впоследствии дошедшее до кассационной инстанции. По обстоятельствам дела истцом и ответчиком был заключен договор на разработку сайта, сама разработка делилась на несколько этапов, для каждого из которых были установлены стоимость услуги, сроки выполнения, конечный результат. При этом исполнитель приступал к выполнению конкретного этапа только после получения оплаты и каждый этап закрывался подписанием акта сдачи-приемки работ. В результате множественных просрочек в оплате со стороны истца разработка сайта затянулась, истец потерял интерес к разработке и направил уведомление о расторжении договора. Между тем работы по этапам были выполнены исполнителем. Недопонимание между сторонами в вопросе оплаты уже выполненных работ привело к судебному разбирательству.

Такая ситуация, как утрата интереса к разработке на практике, как видим, достаточно нередка, при этом не всегда с достаточной уверенностью можно утверждать, что в этом виноват сам заказчик, который вдруг отказывается от договора разработки. Возможно, и сам исполнитель, добиваясь от своего контрагента четких концептов будущего продукта, ставит самого себя в ситуацию, когда ожидания заказчика не будут

оправданы. Исправить эту ситуацию могли бы принципы Agile, в соответствии с которыми допускается изменение требований к продукту даже на поздних этапах разработки.

Судебная практика, как отражение девиаций в гражданском обороте, служит нам источником множества примеров, когда отсутствие четкого слаженного взаимодействия между сторонами на всем протяжении разработки приводит к недопониманию между сторонами, возникновению споров. При этом стороны затрачивают временные и денежные ресурсы на судебные разбирательства вместо плодотворной совместной работы. Представляется, что проблемы взаимодействия сторон можно наладить, а утрату интереса к разработке устранить, если стороны решат в своих взаимоотношениях применять принципы гибкой методологии Agile.

Таким образом, подводя итоги сказанному, можно выявить пять главных проблем юридического сопровождения IT-проектов, реализуемых по методологии Agile (рис. 1).

Решение проблемы

Учитывая те идеи и принципы, которые заложены методологией Agile, представляется сложным решение вопроса о том, какая же договорная конструкция должна быть применена в отношениях сторон, желающих использовать в своей работе гибкую методологию разработки. Принципы Agile позволяют каждому участнику выложиться и продемонстрировать весь свой потенциал [14]. Agile-подход, как видно из его манифеста, не приветствует создание какого-либо долгосрочного плана по разработке продукта, заказчик зачастую не может до конца представить и объяснить конечный концепт продукта, а кроме того, в соответствии с одним из Agile-принципов он волен изменять требования к разработке даже на поздних ее этапах.

И если постоянное изменение условий договора, требований к продукту можно преодолеть путем заключения сторонами дополнительного соглашения, которое будет изменять основной договор, то существует более серьезная проблема. При Agile-подходе может не быть достигнуто соглашение по одному из главных существенных условий – предмету договора, что в соответствии с п. 1 ст. 432 ГК РФ будет означать, что договор не заключен. Как правило, разработка какого-либо программного обеспечения ведется по техническому заданию, которое и будет являться пред-

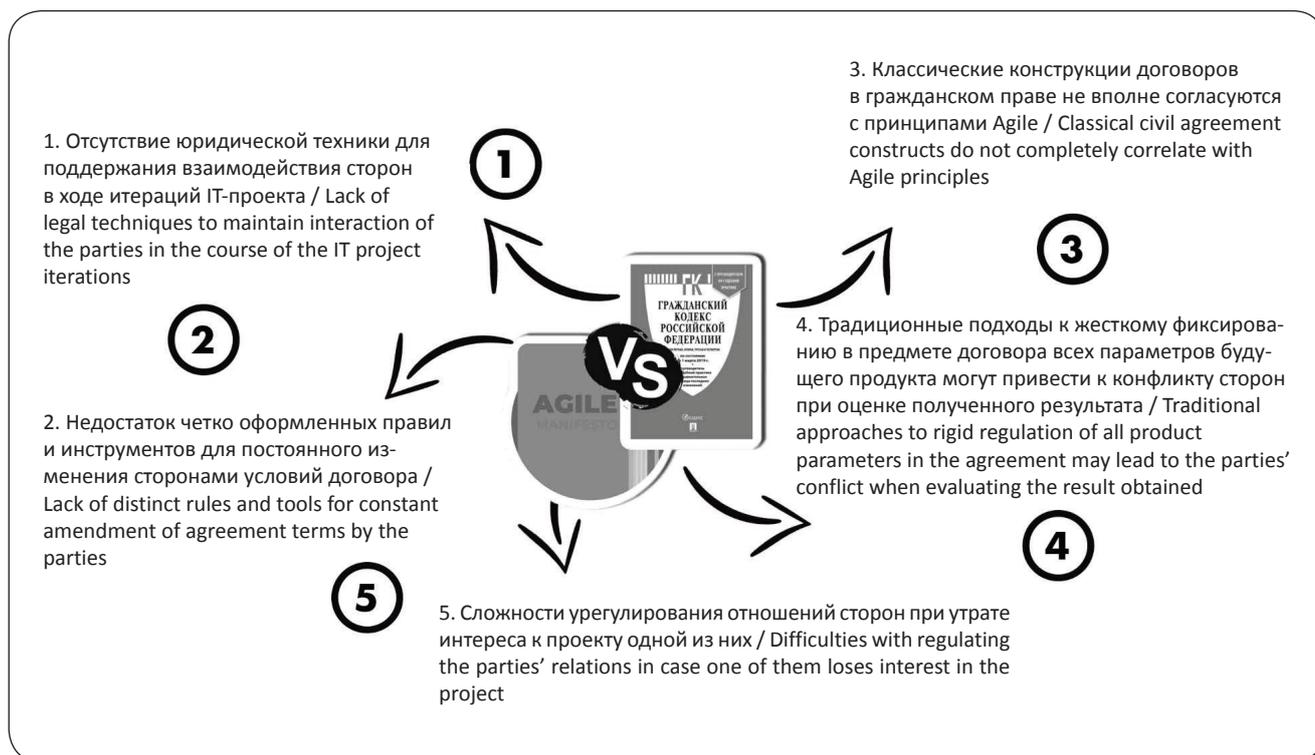


Рис. 1. Проблемы юридического сопровождения IT-проектов, реализуемых по методологии Agile

Источник: составлено авторами.

Fig. 1. Problems in legal maintenance of IT projects implemented with Agile technique

Source: compiled by the authors.

метом договора. Однако в условиях, когда заказчик до конца не представляет себе конечный результат разработки, составление технического задания, которое будет опосредовать раз и навсегда взаимоотношения сторон, представляется проблематичным.

Решением данной проблемы может стать заключение рамочного договора, который предусмотрен ст. 429.1 ГК РФ. В теории гражданского права под рамочным договором понимается договор, целью которого является организация длительных деловых связей в виде потока разнообразных деловых отношений, для достижения которой требуется заключать договоры-приложения; при этом некоторые условия согласовываются в базовом договоре [1]. Рамочный договор определяет лишь общие условия взаимоотношения сторон, существенные условия по типу предмета и цены в нем могут быть не определены, а согласовываются они будут уже в конкретизирующих договорах. Вместе с тем такой договор может содер-

жать и некоторые организационные условия, порядок согласования условий конкретизирующих соглашений, условия о конфиденциальности информации.

Представим на примере взаимоотношения заказчика и разработчика, которые решили применять гибкую методологию, а для юридического закрепления отношений – рамочный договор. Заказчик лишь примерно представляет себе конечный продукт, обрисовывает его необходимый функционал. Стороны заключают рамочный договор, в котором установлены условия: об этапах разработки, согласовании сторонами будущих условий конкретных соглашений, приемке отдельных этапов работ, участии заказчика в процессе разработки и иные организационные условия. При этом срок разработки, а также вся его стоимость могут быть определены здесь же либо на каждом конкретном этапе в конкретизирующих соглашениях сторон.

В последующем стороны по каждому этапу заключают конкретный договор, в котором оговаривают:

техническое задание данного этапа, т. е. предмет договора, цену, сроки его выполнения, а также любые иные условия, которые посчитают существенными для конкретного этапа. При этом стороны не всегда ограничены какой-либо одной договорной конструкцией, т. е. при необходимости на данном этапе именно разработки они могут заключить договор подряда, если необходимо обучение персонала заказчика работе с продуктом – заключить договор оказания услуг и т. д., примерная схема таких взаимоотношений изображена на рис. 2 [15].

Представляется, что в рассмотренном решении по делу № А19-9305/2014 стороны могли бы избежать

споров о сроках и оплате выполненных работ, если такие условия оговаривались бы в начале каждого этапа, а предмет договора и некоторые организационные условия были бы оговорены в рамочном договоре [13]. Такой подход, как представляется, помог бы лучше оценивать ситуацию, связанную с необходимыми сроками для разработки на конкретном этапе, при способлять их к меняющимся условиям.

Однако, несмотря на положительные стороны данной конструкции, она может таить в себе и подводные камни. Рамочный договор не может предусматривать обязанность договариваться по содержанию существенных условий будущих соглашений, он может

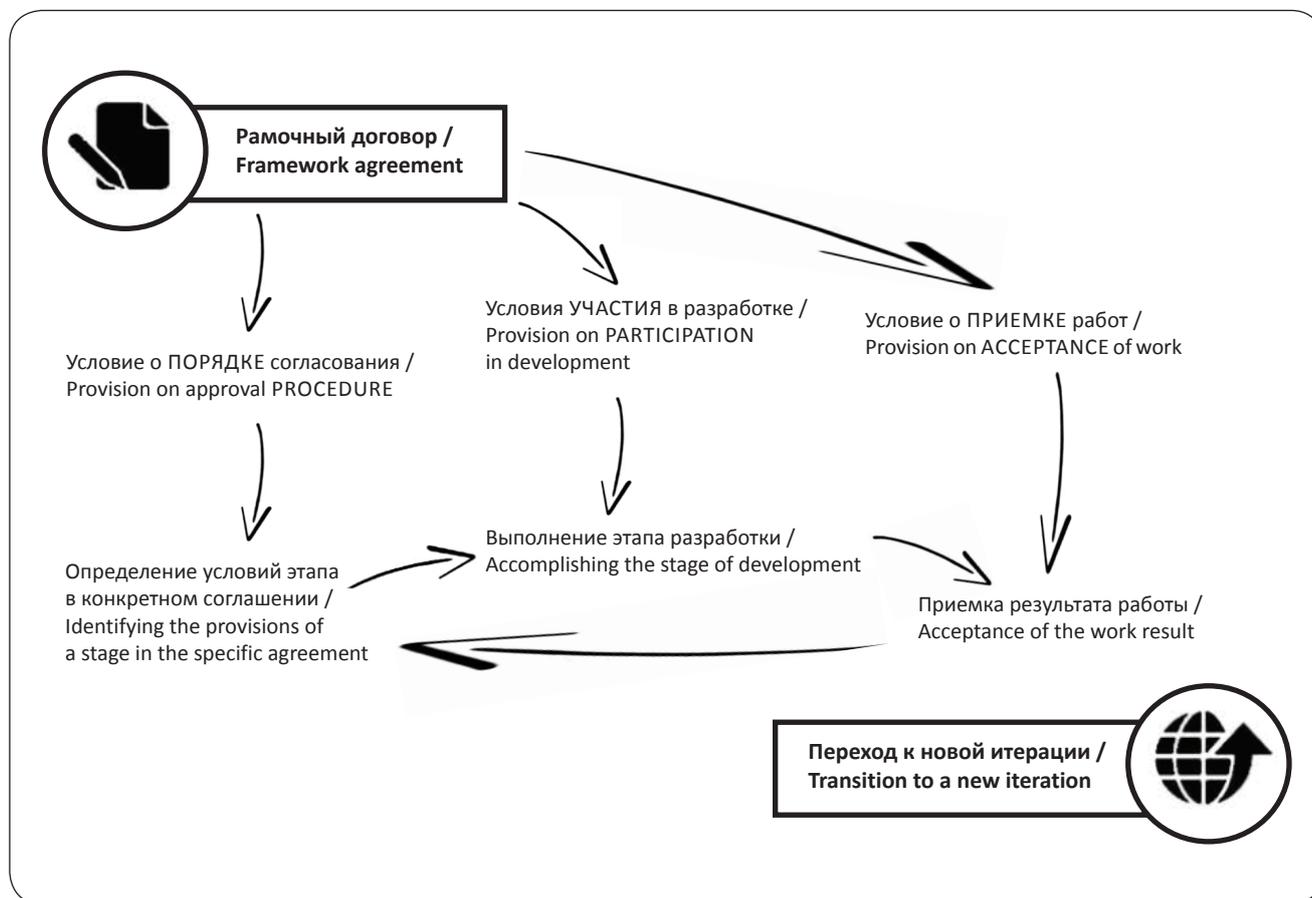


Рис. 2 Схема юридического оформления отношений между сторонами IT-проекта, реализуемого по методологии Agile

Источник: составлено авторами.

Fig. 2. Scheme of juridical registration of relations between the parties of an IT project implemented with Agile technique

Source: compiled by the authors.

учитывать лишь право одной из сторон самой определять существенные условия и требовать их акцепта от другой. В таком случае разработчик будет находиться в несколько проигрышном положении.

В целом можно сделать вывод о том, что гибкая методология Agile – это комплекс подходов, позволяющих итеративно вести разработку ИТ-проекта, динамически меняя при этом требования и цели проекта [16]. Использование Agile обеспечивает значимые преимущества всем стейкхолдерам проекта, существенно улучшает параметры самого проекта и может рассматриваться как действенный инструмент повышения эффективности проектного менеджмента в организации [17]. В гражданском праве существуют инструменты, для того чтобы юридически оформить взаимоотношения сторон, которые применяют методологию Agile, одним из которых является рамочный договор.

Выводы

В результате проведенного исследования судебных кейсов были выявлены наиболее значимые причины возникновения конфликтных ситуаций в процессе

реализации ИТ-проекта между его сторонами, в основе которых различие подходов и принципов методологии Agile и норм гражданского законодательства в данной сфере.

Подводя итог всему вышесказанному, следует сделать вывод, что усиление цифровизации общества, проникновение информационных технологий в новые сферы приведет к росту актуальности проблем правовых взаимоотношений участников ИТ-проектов. А перед лицом новых вызовов, «черных лебедей», таких как пандемия новой коронавирусной инфекции, актуальность гибких технологий в реализации ИТ-проектов также возрастает – те параметры цифрового продукта, которые были необходимы заказчику еще вчера, уже сегодня могут потребовать серьезной коррекции в связи с изменением социальных и экономических условий.

В этой связи предлагаемая в статье схема правового сопровождения ИТ-проектов может сыграть позитивную роль для снижения уровня конфликтности между сторонами, что позволит ускорить процессы цифровой трансформации российской экономики.

Список литературы

1. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций // Восточноевропейский журнал передовых технологий. 2010. № 1–2 (43). С. 4–9.
2. Григорян Т. Г. Управление ценностью в ИТ-проектах. Понятия и концепции // Збірник наук о вихпраць НУК. 2015. № 3. С. 113–119.
3. Agilemanifesto // Agile alliance. URL: <https://www.agilealliance.org/> (дата обращения: 02.02.2020).
4. Agile and Lean Applied to Construction by A. Smith // Enova. URL: <http://ennova.com.au/blog/2011/09/agile-leancompared-applied-construction> (дата обращения: 02.02.2020).
5. Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 432 с.
6. Руднева Е. О. Правовой аспект управления проектами в сфере информационных технологий // Конституционно-правовое регулирование общественных отношений: теория, методология, практика. 2018. С. 348–351.
7. Челябин А. Проектное управление в сфере информационных технологий. ЛитРес, 2017.
8. Проектное управление в сфере информационных технологий / В. И. Грекул, Н. В. Коровкина, Ю. В. Куприянов. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. 336 с.
9. Решение Арбитражного суда Самарской области от 26.09.18 № А55-9384/2018. URL: <http://kad.arbitr.ru/Card/b81cbcd7-c929-4484-991e-43ee217fdfe2> (дата обращения: 02.02.2020).
10. Решение Арбитражного суда Краснодарского края от 15.11.17 № А32-26153/2017. URL: <http://kad.arbitr.ru/Card/b1258c8c-7c31-4d21-9538-3795709d0d4d> (дата обращения: 02.02.2020).
11. Постановление Тринадцатого арбитражного апелляционного суда от 28.05.19 № 13АП-12315/2019. URL: <http://kad.arbitr.ru/Card/e5c2063b-f17d-4a90-95bd-69c3e5071395> (дата обращения: 02.02.2020).
12. Решение Арбитражного суда Волгоградской области от 13.02.18 № А12-35208/2018. URL: <http://kad.arbitr.ru/Card/ae68160f-dc75-4695-ba8f-5c429fedcb38> (дата обращения: 02.02.2020).
13. Решение Арбитражного суда Иркутской области от 29.01.15 № А19-9305/2014. URL: <http://kad.arbitr.ru/Card/1fd609e5-ee30-4942-9ec4-289799bf2a25> (дата обращения: 02.02.2020).
14. Полищук А. В. Agile в юридических проектах. 2018 // The Paragraph Magazine. URL: <https://www.theparagraph.ru/business/efficiency/agile-v-yuridicheskikh-proektah/> (дата обращения: 02.02.2020).

15. Ефимова Л. Г. Рамочные (организационные) договоры. М.: Волтерс Клувер, 2015. С. 3.
16. Николаенко В. С. Формирование и внедрение модели практико-ориентированного обучения в университете на основе Agile-принципов // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 390. С. 155–160.
17. Александрова Т. В. Повышение эффективности проектного управления в организации на основе гибкой методологии Agile // Journal of Economy and Business. 2019. Vol. 9.

References

1. Bushuev S. D., Bushueva N. S. Mechanisms of value formation in the functioning of project-managed organizations, *Vostochnoevropeskii zhurnal peredovykh tekhnologii*, 2010, No. 1–2 (43), pp. 4–9 (in Russ.).
2. Grigorian T. G. Value management in IT projects. Notions and concepts, *Zbirnik nauk o vikhprats' NUK*, 2015, No. 3, pp. 113–119 (in Russ.).
3. Agilemanifesto, *Agile alliance*, available at: <https://www.agilealliance.org/> (access date: 02.02.2020).
4. Agile and Lean Applied to Construction by A. Smith, *Enova*, available at: <http://enova.com.au/blog/2011/09/agile-leancompared-applied-construction> (access date: 02.02.2020).
5. Lalu F. *Opening organizations of the future*, Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2015, 432 p. (in Russ.).
6. Rudneva E. O. Legal aspect of project management in the sphere of information technologies, *Konstitutsionno-pravovoe regulirovanie obshchestvennykh otnoshenii: teoriya, metodologiya, praktika*, 2018, pp. 348–351 (in Russ.).
7. Chelyapin A. *Project management in the sphere of information technologies*, LitRes, 2017 (in Russ.).
8. Grekul V. I., Korovkina N. V., Kupriyanov Yu. V. *Project management in the sphere of information technologies*, Moscow, BINOM. Laboratoriya znaniy, 2013, 336 p. (in Russ.).
9. *Decision of the Arbitrary Court of Samara oblast of 26.09.18 No. A55-9384/2018*, available at: <http://kad.arbitr.ru/Card/b81cbcd7-c929-4484-991e-43ee217fdfe2> (access date: 02.02.2020) (in Russ.).
10. *Decision of the Arbitrary Court of Krasnodar region of 15.11.17 No. A32-26153/2017*, available at: <http://kad.arbitr.ru/Card/b1258c8c-7c31-4d21-9538-3795709d0d4d> (access date: 02.02.2020) (in Russ.).
11. *Order of the Thirteenth Arbitrary Appellation Court of 28.05.19 No. 13AP-12315/2019*, available at: <http://kad.arbitr.ru/Card/e5c2063b-f17d-4a90-95bd-69c3e5071395> (access date: 02.02.2020) (in Russ.).
12. *Decision of the Arbitrary Court of Volgograd oblast of 13.02.18 No. A12-35208/2018*, available at: <http://kad.arbitr.ru/Card/ae68160f-dc75-4695-ba8f-5c429fedcb38> (access date: 02.02.2020) (in Russ.).
13. *Decision of the Arbitrary Court of Irkutsk oblast of 29.01.15 No. A19-9305/2014*, available at: <http://kad.arbitr.ru/Card/1fd609e5-ee30-4942-9ec4-289799bf2a25> (access date: 02.02.2020).
14. Polishchuk A. V. Agile in juridical projects. 2018, *The Paragraph Magazine*, available at: <https://www.theparagraph.ru/business/efficiency/agile-v-yuridicheskikh-proektah/> (access date: 02.02.2020) (in Russ.).
15. Efimova L. G. *Framework (organizational) agreements*, Moscow, Volters Kluver, 2015, p. 3 (in Russ.).
16. Nikolaenko V. S. Forming and introducing the model of practice-oriented learning at university based on Agile principles, *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2015, No. 390, pp. 155–160 (in Russ.).
17. Aleksandrova T. V. Increasing the efficiency of project management in an organization on the basis of Agile technique, *Journal of Economy and Business*, 2019, Vol. 9 (in Russ.).

Дата поступления / Received 10.02.2020

Дата принятия в печать / Accepted 19.05.2020

Дата онлайн-размещения / Available online 25.06.2020

© Григорян К. А., Волчков А. И., Дыганов В. П., Кульметьев А. Е., Никитин Н. С., Ягафаров А. Р., 2020
© Grigorian K. A., Volchkov A. I., Dyganov V. P., Kulmetyev A. E., Nikitin N. S., Yagafarov A. R., 2020