

## МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

## Разработка гибкой модели управления проектами на основе scrum, адаптированной к русской модели управления

### Development of Agile Project Management Model Based on Scrum, Adapted to the Russian Management Model

Получено: 15.01.2025 / Одобрено: 21.01.2025 / Опубликовано: 25.03.2026

**Фомина Ю.А.**

Канд. экон. наук, доцент кафедры управления проектами, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, e-mail: Fomina-u-a@yandex.ru

**Коровкин Д.А.**

Магистрант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, e-mail: korovkin.danya00@mail.ru

**Луцкий А.М.**

Магистрант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, e-mail: alexey.lutskiy@mail.ru

**Fomina Y.A.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Project Management Department, State University of Management, Moscow, e-mail: Fomina-u-a@yandex.ru

**Korovkin D.A.**

Master's Degree Student, State University of Management, Moscow, e-mail: korovkin.danya00@mail.ru

**Lutskiy A.M.**

Master's Degree Student, State University of Management, Moscow, e-mail: alexey.lutskiy@mail.ru

**Аннотация**

В статье рассматривается проблема адаптации гибких подходов к управлению проектами к специфике российской деловой среды на примере IT-сектора. Цель исследования состоит в разработке модели *RuAgile* – модификации фреймворка Scrum, встроенной в контур Русской модели управления с её выраженной иерархичностью, централизацией решений и персонализацией ответственности. Теоретической основой послужили современные работы по *Agile* и *Scrum*, исследования особенностей национальной управленческой культуры, а также эмпирические данные о распространённости гибких подходов в российских компаниях. В ходе исследования были выявлены ключевые барьеры внедрения *Scrum*, связанные с кадровым дефицитом, инертностью поддерживающих функций, доминированием вертикального контроля и сопротивлением со стороны среднего менеджмента. Эти факторы систематизированы с применением диаграммы Исикавы и сравнительного анализа практик *Scrum* и традиционных управленческих процедур. На этой основе предложена трёхконтурная модель *RuAgile* (стратегический, тактический и операционный уровни), в которой переосмыслены роли *Product Owner*, *Scrum*-мастера и команды разработчиков, а также адаптированы артефакты процесса (*backlog*, спринт, инкремент). Научная новизна работы заключается в концептуализации гибридной модели, которая не заменяет существующую вертикаль управления, а использует её как ресурс для поддержания итерационного развития продукта. Практическая значимость состоит в том, что предложенная конструкция может служить основой для «мягкой» *Agile*-трансформации российских IT-компаний, снижая культурное сопротивление и риски формального внедрения *Scrum*.

**Ключевые слова:** управление проектами, IT-сектор, *Agile*, *Scrum*, Русская модель управления, *RuAgile*.

**Abstract**

The article addresses the challenge of adapting agile project management approaches to the specific features of the Russian business environment using the IT sector as a case. The purpose of the study is to develop the "RuAgile" model – a modification of the Scrum framework embedded in the Russian management model characterized by strong hierarchy, centralized decision-making and personalized responsibility. The theoretical framework combines contemporary research on Agile and Scrum with studies of national management culture and empirical data on the diffusion of agile practices in Russian companies. The research identifies key barriers to the adoption of Scrum: shortage of qualified agile roles, inertia of supporting functions, dominance of vertical control and persistent resistance from middle management. These factors are systematized by means of an Ishikawa cause-and-effect diagram and a comparative analysis of Scrum practices and traditional Russian management procedures. Based on this analysis, a three-layer "RuAgile" architecture (strategic, tactical and operational levels) is proposed. Within this architecture, the classical roles of Product Owner, Scrum Master and Development Team are reinterpreted, while core process artefacts (backlog, sprint, increment) are culturally adapted. The scientific novelty of the study lies in conceptualizing a hybrid model that does not dismantle the existing managerial hierarchy but turns it into a resource supporting iterative product development. The practical significance is that the proposed construct may serve as a tool for a "soft" agile transformation of Russian IT companies, mitigating cultural resistance and reducing the risk of merely formal Scrum implementation.

**Keywords:** project management, IT sector, Agile, Scrum, Russian management model, RuAgile.

**Введение**

В условиях глобальной цифровой трансформации и возрастающей волатильности рынка многие российские компании, в особенности в динамичном

IT-секторе, сталкиваются с необходимостью внедрения гибких и адаптивных подходов к управлению проектами. Актуальность данного направления подтверждается растущим интересом к *Agile*-методоло-

гиям как в мире, так и в России. *Scrum* является одним из доминирующих фреймворков среди компаний, которые внедряют гибкие практики [1; 2]. Основными ожиданиями от их применения являются повышение скорости вывода продуктов на рынок, эффективное управление меняющимися приоритетами и рост прозрачности процессов [3; 4].

Однако глобальный тренд на гибкость наталкивается на системные трудности, обусловленные спецификой национальной деловой среды в России. Проблематика внедрения заключается в глубоком культурном несоответствии между коллективистской и иерархической традицией российской модели управления и ценностями самоорганизующихся команд и горизонтальных связей, декларируемыми *Agile*, что порождает сопротивление изменениям, особенно на уровне среднего менеджмента. Внедрение осуществляется директивными методами «сверху вниз», что парадоксальным образом противоречит философии рассматриваемой методологии [5–7].

В связи с этим гипотезой данного исследования является предположение о том, что эффективность применения гибких подходов в российском *IT*-секторе может быть кардинально повышена не путем прямого копирования западных фреймворков, а за счет разработки адаптивной модели управления проектами на основе *Scrum*, целенаправленно учитывающей ключевые особенности российской управленческой культуры, такие как выраженная иерархичность и централизация стратегических решений.

Целью данной работы является разработка адаптированной гибкой модели управления проектами *RuAgile* на основе *Scrum* для компаний российского *IT*-сектора. Для ее достижения поставлены следующие задачи:

- 1) выявить и систематизировать ключевые барьеры внедрения *Scrum*, связанные с национальной управленческой культурой;
- 2) на основе анализа данных опросов количественно оценить распространенность данных барьеров;
- 3) провести сравнительный анализ стандартных практик *Scrum* и традиционных российских управленческих процедур;
- 4) разработать структурные элементы адаптивной модели.

Научная новизна исследования состоит в разработке адаптивной модели управления проектами для динамичного *IT*-сектора, основанной на принципах *Scrum*, но учитывающей специфику россий-

ской управленческой среды, такие как выраженная иерархичность, централизация решений и персонализация ответственности. Также стоит отметить, что, в отличие от существующих работ, сфокусированных преимущественно на констатации проблем внедрения *Agile* в России, в данном исследовании предлагается конкретная рекомендация, направленная на преодоление вышеописанных трудностей.

Практическая значимость исследования определяется его ориентированностью на реальные потребности российского *IT*-бизнеса. Предложенная рекомендация позволит руководителям и собственникам компаний снизить риски и издержки *Agile*-трансформации, минимизировать культурное сопротивление, повысить вовлеченность сотрудников и, как следствие, добиться реального повышения гибкости, скорости и качества разработки программного обеспечения.

### **Аналитический обзор современных подходов к управлению проектами и особенностей российской деловой среды**

*Agile и Scrum как доминирующая парадигма в глобальном IT-менеджменте: ценности, принципы и практики*

Современная парадигма управления проектами в сфере информационных технологий претерпела кардинальную трансформацию, сместив фокус с жестко регламентированных, предсказательных моделей на гибкие, адаптивные подходы. Доминирующее положение в этой новой парадигме заняла концепция *Agile*, оформившаяся в 2001 г. с публикацией «Манифеста гибкой разработки программного обеспечения» [8]. Данный манифест установил систему ценностей, где приоритет отдается:

- людям и взаимодействию над процессами и инструментами;
- работающему продукту над исчерпывающей документацией;
- сотрудничеству с заказчиком над согласованием условий контракта;
- готовности к изменениям над следованием первоначальному плану [8].

Эти ценностные ориентиры стали философским фундаментом для методологий, направленных на преодоление хаотичности и неопределенности, присутствующих в разработке сложных программных продуктов в условиях быстро меняющихся требований рынка [3; 5; 9].

Операционализация ценностей *Agile* реализуется через ряд конкретных фреймворков, среди которых безусловным лидером по распространенности в глобальном и российском масштабе является *Scrum*. Сущность *Scrum* заключается в организации рабочего процесса в виде коротких, фиксированных по времени итераций — спринтов, продолжительностью от одной до четырех недель, в рамках которых кросс-функциональная команда создает готовый к использованию элемент продукта. При этом в команде есть четкое разделение на базовые роли:

- владелец продукта (*Product Owner*), ответственный за максимизацию ценности продукта и инициативу;
- *Scrum*-мастер (*Scrum Master*), обеспечивающий понимание и соблюдение теории и практик *Scrum* командой и организацией, устраняя возникающие препятствия;
- команда разработки (*Development Team*), самоорганизующийся коллектив профессионалов, осуществляющий непосредственную реализацию продукта [1; 2; 10].

Возвращаясь к вопросу о популярности *Scrum*, обратимся к исследованию, в котором авторы провели анализ применения *Agile*-подходов в России и мире на основе опросных данных [11]. По результатам исследования были получены данные, приведенные в табл. 1, из которой видно, что *Scrum* занимает лидирующие позиции среди гибких подходов как во всем мире, так и конкретно в России. Также наблюдается тренд на повышение доли *Scrum* в мире, в то время как в России, наоборот, происходит постепенное снижение, что может свидетельствовать о необходимости создания адаптивной модели управления для реалий российских компаний.

Таблица 1

**Доля применения *Scrum* в России и мире по отношению к другим *Agile* подходам**

Год	Доля <i>Scrum</i> в России, %	Доля <i>Scrum</i> в мире, %
2018	50	56
2019	48	54
2020	41	58
2021	44	66

Источник: составлено авторами на основе анализа данных [11].

Продолжая говорить о доминировании *Agile* и *Scrum* в глобальном *IT*-менеджменте, обратимся к исследованию «*Agile* в России», проведенному в 2023 г., в котором приняло участие 1089 респондентов [12]. Одним из вопросов, поднятых в ходе этого исследования, был вопрос о *Agile*-подходах (фреймворках),

применяемых в компаниях. Полученные результаты приведены в табл. 2. Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод, что в компаниях, применяющих *Agile*-технологии, *Scrum* является самым популярным фреймворком. Так, его использование зафиксировано на уровне 82% среди опрошенных компаний в 2022 г. и 81% — в 2023 г. Также наблюдается значительный рост заинтересованности в собственных подходах: за год произошло увеличение с 14% до 27%, что может отражать заинтересованность компаний в создании фреймворка для реалий российского рынка.

Таблица 2

**Доля применения *Agile*-подходов в опрошенных компаниях**

Год	Используемость подхода, %			
	<i>Scrum</i>	<i>Kanban</i>	Собственный подход	Другой стандартный подход
2022	82	61	14	5
2023	81	48	27	7

Источник: составлено авторами на основе анализа данных [12].

Таким образом, *Agile* и *Scrum* сформировали устойчивую и доказавшую свою эффективность управленческую модель, ориентированную на решение комплексных задач в условиях высокой неопределенности [13]. Однако, как показывает практика, успешность внедрения данной модели в значительной степени зависит от организационного и культурного контекста, что обуславливает необходимость ее адаптации при переносе в иную деловую среду, в частности, в российский *IT*-сектор.

**Специфика Русской модели управления: систематизация ключевых характеристик**

Русская управленческая модель исторически формировалась под воздействием устойчивых культурных и институциональных факторов, таких как вертикальная иерархия, высокая степень централизации и директивная культура лидерства [14; 15]. Эти особенности глубоко укоренены в национальной деловой среде и оказывают непосредственное влияние на процесс внедрения современных гибких подходов управления проектами, в частности *Scrum*.

Одной из наиболее выраженных особенностей российской управленческой культуры является доминирование иерархического и бюрократического подхода, что противоречит совместной и децентрализованной природе *Agile* [16]. Руководители в оте-

чественных организациях сохраняют контроль над всеми стадиями принятия решений, даже при формальном внедрении гибких методологий. В результате самоорганизация команд носит ограниченный характер, а *Scrum*-мастера часто воспринимаются как «администраторы», а не фасилитаторы. Также стоит отметить, что традиционная управленческая практика в России базируется на контроле и подчинении. Л.В. Полянская подчеркивает, что отечественные менеджеры нередко рассматривают систему вознаграждений как «инструмент наказания», а не как способ стимулирования инициативы и развития. В контексте *Scrum* такая установка снижает открытость команды, препятствует эффективной коммуникации и тормозит процесс обратной связи, который является ключевым элементом гибких практик.

Существенным барьером для внедрения гибких методологий является недостаточное понимание философии и принципов гибких методик как со стороны управляющего персонала, так и со стороны сотрудников. В Российской Федерации эти тенденции все еще остаются относительно инновационными и слабо освоенными во многих организациях, что и приводит к сопротивлению при попытках их практического применения [17].

Ключевые характеристики специфики Русской модели управления систематизированы в табл. 3.

Таблица 3

### Сравнение ключевых характеристик Русской модели управления и принципов *Agile/Scrum*-подходов

Характеристика	Русская модель управления	<i>Agile/Scrum</i> -подход
Иерархия и структура власти	Жесткая вертикаль, приоритет подчинения, централизованное принятие решений	Горизонтальные связи, самоорганизация
Роль руководителя	Контролер, источник директив и санкций	Коуч, фасилитатор, убирающий препятствия
Мотивация	Преимущественно внешняя, базируется на премировании и наказании	Внутренняя, строится на вовлеченности, признании и самоэффективности
Принятие решений	Централизованное, «сверху-вниз»	Коллективное, на уровне команды
Ответственность	Индивидуальная перед начальством, коллективная в отчетности	Командная, распределенная
Коммуникация	Формализованные, ограниченные рамками подчиненности	Открытые, ежедневные, горизонтальные
Восприятие власти	Основано на авторитете и статусе	Основано на компетенциях и доверии

Источник: составлено авторами на основе анализа литературы [7; 14; 16; 18; 19].

Таким образом, специфика Русской модели управления заключается в устойчивом доминировании большого числа особенностей российской управленческой культуры, что делает прямое заимствование западных фреймворков неэффективным. Вместе с тем выявленные характеристики позволяют проектировать адаптивные модели *Agile*, в которых принципы самоорганизации и итеративности сочетаются с характерной для России структурной дисциплиной и персональной ответственностью. Такой подход создает основу для концепции гибридной модели, учитывающей национальный управленческий контекст при сохранении ключевых преимуществ *Scrum*.

### Анализ проблем внедрения *Scrum* в российских ИТ-компаниях

Для начала стоит отметить, что значительная часть компаний сталкивается с кадровыми и компетентностными ограничениями. Нехватка опытных *Scrum*-мастеров, владельцев продукта и фасилитаторов неоднократно отмечается как в опросах, так и в исследованиях, согласно которым дефицит квалифицированных специалистов является первичным препятствием и приводит к формальному копированию ритуалов *Scrum* без изменений в процессах и командной динамике [20; 21].

Также отмечается несоответствие между скоростью работы *Agile*-команд и инертностью поддерживающих процессов. Опросы фиксируют, что такие функции, как закупки, финансирование или юридическая экспертиза, продолжают работать по каскадным регламентам, что делает невозможной быструю разработку *MVP* (*minimum viable product*, минимально жизнеспособный продукт) и оперативную реакцию на изменения требований. Этот дисбаланс усиливается в крупных организациях, где число уровней согласований достигает 5–7 [21; 22].

Немаловажной проблемой является устойчивое сопротивление изменениям, прежде всего со стороны среднего менеджмента. Исследования Устюговой показывают, что руководители функциональных подразделений нередко воспринимают кросс-функциональные *Agile*-команды как угрозу собственной власти и ресурсной базы, что приводит к затягиванию согласований, сохранению иерархического контроля и препятствованию перераспределению сотрудников в проектные команды. Сохраняется сильное влияние традиционной управленческой культуры. Низкий уровень горизонталь-

ного доверия, ориентация на индивидуальную отчетность вместо коллективного результата, доминирование символических ритуалов и формальных метрик — все это затрудняет переход к самоорганизации, требуемой *Scrum*. По итогу *Agile* внедряется директивно («приказом сверху»), что создает парадокс: гибкая методология становится частью негибкого механизма управления, нивелируя собственный потенциал [23; 24].

Для систематизации выявленных проблем целесообразно построить диаграмму Исикавы (рис. 1), отражающую причины низкой эффективности *Agile* в российских организациях.

Таким образом, анализ показывает, что ключевые барьеры на пути успешного внедрения *Agile*, в частности *Scrum*, в практику российских компаний носят системный характер. Они сводятся не столько к техническим аспектам методологии, сколько к глубинным управленческим и культурным противоречиям: кадровому дефициту, организационной инертности вспомогательных функций и устойчивому сопротивлению трансформации со стороны сложившейся управленческой культуры. Диаграмма Исикавы (рис. 1) наглядно демонстрирует, что простое заимствование «канонического» *Scrum* обречено на формальность и низкую отдачу. Это обуславливает необходимость разработки рекомендации, которая бы не отрицала гибкие подходы, а сознательно интегрировала их в контекст специфических российских условий.

### Разработка модели *RuAgile*

Разработанная в рамках исследования модель *RuAgile* представляет собой адаптивную интерпретацию классического *Scrum*, целенаправленно встроенную в контекст Русской модели управления. В отличие от канонического варианта, ориентированного на относительно плоскую структуру и горизонтальную самоорганизацию кросс-функциональной команды, предлагаемая модель закрепляет привычную для отечественной управленческой практики многоуровневую иерархию, институционализируя три контура управления: стратегический, тактический и операционный. Тем самым сохраняется возможность централизованного определения целей и контроля со стороны высшего руководства при одновременном расширении степени автономии команды на уровне повседневного исполнения.

Ключевые роли *Scrum* в данной конструкции не отвергаются, а переопределяются в терминах, соответствующих устоявшейся управленческой и организационной лексике. *Product Owner* трансформируется в фигуру Куратора продукта — руководителя высокого уровня, на которого символически и формально замыкается ответственность за конечный результат. Роль *Scrum*-мастера переосмысливается как Помощник (советник), обеспечивающий сопряжение интересов Куратора продукта и проектной команды и выступающий посредником между бюрократической вертикалью и логикой *Agile*. Самоорганизующаяся команда разработки перера-



Рис. 1. Диаграмма причинно-следственных связей К. Исикавы

Источник: разработано авторами на основе анализа литературы [18; 20; 21; 24].

бываются в формат Артели с формально выделенным Старостой, который выполняет функции «первого среди равных», структурируя коммуникацию и представляя коллективный результат перед вышестоящим уровнем.

Помимо переразметки ролей, модифицируются и артефакты процесса. Классические *backlog* и спринт-планирование принимают форму Артельного заказа, согласованного Куратором продукта и Старостой и фиксирующего перечень работ в привычном для российских организаций стиле «заказа на период». Визуализация хода работ реализуется через Доску состояния, которая одновременно выполняет функции *Scrum*-доски и инструмента оперативного контроля для руководства. Результат итерации формализуется в виде Итогового акта, позволяющего встроить инкремент продукта в действующие механизмы приемки, премирования и санкций. Итерационный цикл, в свою очередь, описывается не только через нейтральные стадии планирования, реализации и обзора, но и через культурно узнаваемые фазы согласования приоритетов, стабильной работы спринта, финализации и интенсивной доводки, которые не стигматизируются как отклонение от нормы, а становятся управляемыми элементами процесса.

В совокупности такие преобразования позволяют сформировать гибридный конструкт, в котором сохраняются базовые принципы *Scrum*: итеративность, ориентация на ценность, прозрачность и непрерывное совершенствование — при одновременном снижении культурного сопротивления со стороны менеджмента и сотрудников за счет использования привычных форм персонифицированной ответственности, иерархической подотчетности и документального оформления результатов. Сравнительная структуризация классического *Scrum* и предлагаемой модели *RuAgile*, демонстрирующая указанные отличия и точки сопряжения, представлена в табл. 4.

Предлагаемая модель *RuAgile* предполагает, что повышение эффективности управления проектами в российских ИТ-организациях возможно не за счет механического переноса канонических практик *Scrum*, а через их осмысленную адаптацию к доминирующим управленческим и культурным установкам. В условиях устойчивой иерархии, высокой степени персонализации ответственности и укорененной практики прохождения контрольных точек в авральном режиме внедрение классического *Agile* нередко приводит к росту неопределенности для

руководства и сопротивлению со стороны линейных менеджеров. Модель *RuAgile* рассматривается как способ снизить эту напряженность: она формализует уже существующие способы координации и контроля, переводя их из неявного и зачастую хаотичного режима в структуру, совместимую с итерационным и инкрементальным развитием продукта.

Как показано на рис. 2, модель выступает своего рода «переводчиком» между логикой Русской модели управления и логикой *Agile*. На стратегическом уровне сохраняется фигура Куратора продукта, олицетворяющего персональную ответственность и право последнего слова, что соответствует ожиданиям как высшего менеджмента, так и команды. На тактическом уровне выделяется роль Помощника, которая обеспечивает фильтрацию и формализацию управленческих решений, трансформируя директивные установки в понятные для Артели итерационные задачи. На операционном уровне институционализируется Артель со Старостой, т.е. структурируется тот неформальный лидерский контур, который в российских организациях обычно возникает спонтанно. Тем самым модель не разрушает сложившуюся вертикаль власти, а перераспределяет ее элементы в терминах, совместимых с циклом планирования, выполнения, демонстрации и анализа результатов.

Рисунок 3 дополнительно демонстрирует причинно-следственную логику действия модели *RuAgile*. На входе находятся зафиксированные в литературе и эмпирических данных барьеры внедрения *Agile*: несовпадение представлений о распределении власти, дефицит доверия к самоорганизации, ориентация на персонализированный контроль, а также склонность к запаздывающим, но интенсивным управленческим вмешательствам. Через внедрение адаптированных ролей, артефактов и фаз цикла эти барьеры трансформируются в управляемые механизмы. Четкая артикуляция ответственности Куратора продукта и Старосты, наличие посредника в лице Помощника, регулярные Смотры и «разборы полетов» создают условия для снижения конфликтов между управленческими уровнями, повышения предсказуемости сроков и качества инкрементов, а также для накопления организационного опыта в виде формализованных решений по итогам ретроспектив.

Таким образом, модель задает не только структурную, но и динамическую рамку, в которой элементы русской управленческой традиции начинают

Таблица 4

**Сравнительная структуризация *Scrum* и предлагаемой модели *RuAgile***

Элемент системы	Классический <i>Scrum</i>	Модель <i>RuAgile</i>	Комментарий адаптации к Русской модели управления
Уровни управления	Один контур: кросс-функциональная команда продукта	Три контура: стратегический, тактический, операционный	Формализуется привычная вертикаль: «верх» задаёт направление, «низ» отвечает за выполнение
Стратегический уровень	<i>Product Owner</i> задаёт видение продукта и управляет backlog	Куратор продукта — руководитель высокого уровня, персонально отвечающий за результат продукта	Учитывается ожидание персональной ответственности конкретного «куратора»
Тактический уровень	<i>Scrum</i> -мастер поддерживает процесс и убирает препятствия	Помощник между Куратором продукта и Артелью	Роль «переводчика» между бюрократической вертикалью и <i>Agile</i> -командой
Операционный уровень	Самоорганизующаяся <i>Development Team</i>	Артель с формально выделенным Старостой — «первым среди равных»	Легализуется привычный неформальный лидер, характерный для русской управленческой практики
Распределение власти	Горизонтальная самоорганизация, минимальная иерархия	«Стратегическая централизация — тактическая автономия»	Стратегические решения остаются «наверху», исполнение и тактика — в зоне команды
Делегирование полномочий	Делегирование и самоорганизация предполагаются «по умолчанию»	Пошаговое делегирование: от жёсткого контроля к поддерживающему управлению	Снижает страх потери контроля у менеджмента, делает переход к <i>Agile</i> более мягким
Планирование итерации	Планирование спринта на основе <i>product backlog</i>	Фаза согласования приоритетов: Куратор продукта формирует Артельный заказ (план работ)	Привычная для РМУ форма «заказа на период» вместо абстрактного планирования
Ежедневная синхронизация	Ежедневный стендап ( <i>Daily Scrum</i> )	Краткие «летучки» Старосты с Артелью и Помощником	Сохраняется ритм <i>Scrum</i> , форма приближается к привычным управленческим «летучкам»
Ход итерации	Стабильная работа команды в течение спринта	Фаза стабильной работы спринта — планомерная работа при защите от внеплановых вмешательств	«Застой» не подавляется, а структурируется как нормальный рабочий режим
Завершение итерации	Обзор спринта ( <i>Sprint Review</i> )	Смотр результатов: Староста персонально отчитывается перед Куратором продукта	Соответствует культуре «сдачи работы» конкретному руководителю
Ретроспектива	Ретроспектива спринта ( <i>Sprint Retrospective</i> )	«Разбор полётов» с фиксацией системных помех и управленческих решений	Сохраняется формат привычного «разбора», но фокус переносится с поиска виноватых на процесс
Ключевой артефакт планирования	<i>Product backlog</i> и <i>sprint backlog</i>	Артельный заказ, согласованный Куратором продукта и Старостой	Поручение фиксируется в понятной форме «заказа», повышая принятие со стороны руководства
Визуализация работы	Доска задач ( <i>Scrum</i> -доска)	Доска состояния как инструмент ежедневного контроля	Удовлетворяет запрос на прозрачный, быстро считываемый контроль состояния работ
Артефакт приёмки результата	Инкремент продукта по итогам спринта	Итоговый акт по результатам Смotra	Формализует приёмку результата в привычном для организаций формате краткого акта
Источник мотивации	Основной акцент на внутренней мотивации и самоэффективности	Сочетание внутренней мотивации и формализованных премий/санкций, привязанных к Итоговому акту	Встраивает модель в существующую систему премирования и дисциплинарных практик
Отношение к «авралам»	Воспринимается как дисфункция, нарушение процесса	Легализованная фаза финализации и интенсивной доводки, жёстко ограниченная по времени	Культура «рыбка перед сдачей» не отрицается, а управляется в рамках модели

Источник: разработано авторами на основе анализа литературы [18; 19; 21; 22].

поддерживать, а не разрушать итерационный характер разработки.

**Заключение**

Результатом данного исследования является разработка гибкой модели управления проектами *RuAgile*, представляющей собой адаптацию принципов *Agile*

и фреймворка *Scrum* к особенностям Русской модели управления в контексте *IT*-сектора. Данная модель сохраняет итеративность, ориентацию на ценность и непрерывное совершенствование, характерные для *Agile*, но при этом осмысленно встраивается в привычные управленческие реалии, такие как многоуровневая иерархия, персонафицирован-

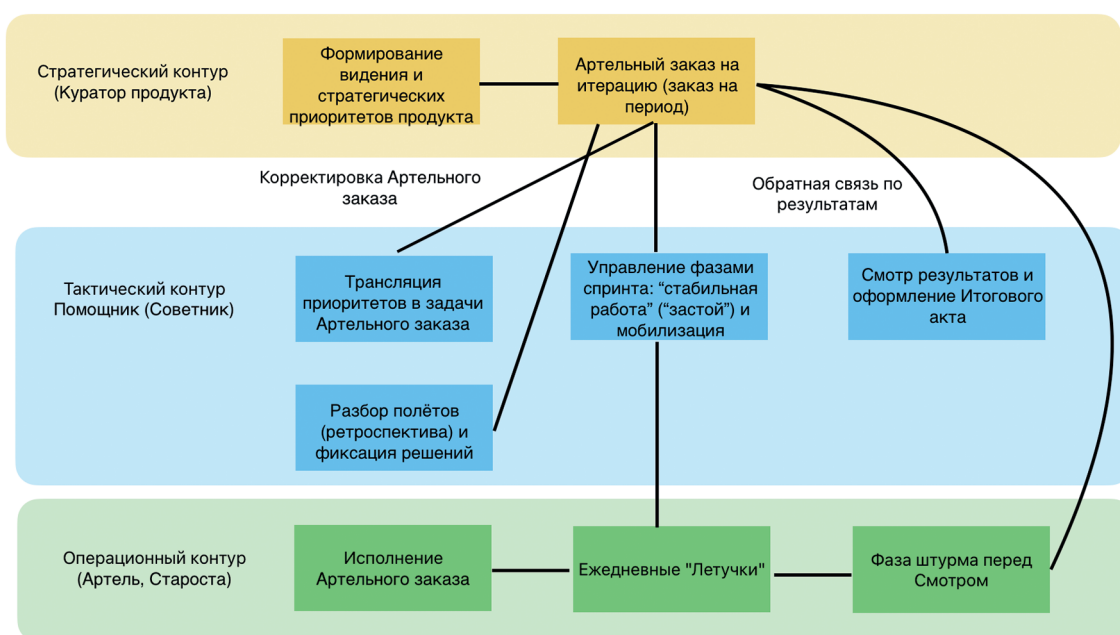


Рис. 2. Визуализация модели RuAgile

Источник: разработано авторами на основе анализа литературы [18; 19; 22; 25].

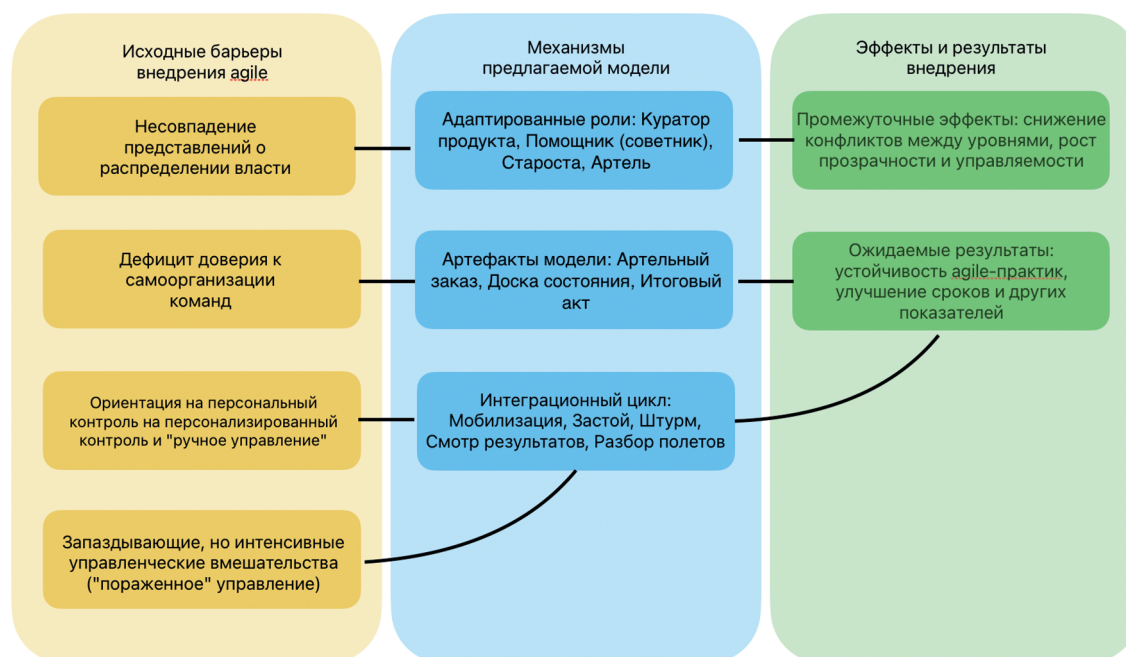


Рис. 3. Причинно-следственная логика модели RuAgile

Источник: разработано авторами на основе анализа литературы [18; 19; 22; 25].

ная ответственность и циклы мобилизации. Ключевым элементом адаптации стало переосмысление ролей *Scrum*: *Product Owner* трансформируется в фигуру Куратора продукта, *Scrum*-мастер — в Помощника (советника), а самоорганизующаяся команда — в Артель с формальным Старостой. Арте-

факты процесса, такие как *backlog* и инкремент продукта, были преобразованы в культурно-узнаваемые формы Артельного заказа, Доски состояния и Итогового акта, что обеспечивает их беспрепятственное принятие в существующих системах отчетности и контроля.

Следует подчеркнуть, что предлагаемая модель не претендует на универсальность и нуждается в дальнейшей эмпирической проверке, однако уже на уровне концептуального анализа позволяет объяснить, почему попытки прямого копирования *Scrum* в российских условиях оказываются ограниченно успешными и каким образом гибридный формат *RuAgile* способен повысить вероятность устойчивого внедрения гибких подходов. За счет

опоры на привычные формы власти и ответственности, интеграции формальных документов и процедур контроля в контур итерационного развития, а также за счет институционализации уже сложившихся практик мобилизации модель создает для организаций «мягкий коридор» перехода от традиционной иерархии к более гибкой, но все еще культурно приемлемой системе управления проектами.

## Литература

- Berntzen M., Moe N., Stray V. (2019). The Product Owner in Large-Scale Agile: An Empirical Study Through the Lens of Relational Coordination Theory. In book: Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming (pp. 121–136). DOI: 10.1007/978-3-030-19034-7\_8
- Moe N.B., Dingsoyr T., Dyba T. (2010) A Teamwork Model for Understanding an Agile Team: A Case Study of a Scrum Project. *Information and Software Technology*, 52, 480–491. DOI: 10.1016/j.infsof.2009.11.004
- Lindskog C., Magnusson M. (2021). Ambidexterity in Agile software development: a conceptual paper. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 16–43, DOI: 10.1108/JOEPP-07-2019-0068
- Gemino A., Reich B., Serrador, P. (2020). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, 52(1): 875697282097308. DOI: 10.1177/8756972820973082
- Брусов А.С. Концепция Agile: возможности и перспективы применения в государственном управлении (обзор публикаций) [Текст] / А.С. Брусов // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2022. — № 2. — С. 134–158. — DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-2-134-158
- Удовиченко А.С. Поиск путей применения Agile-подхода для управления проектами научных исследований и разработок [Текст] / А.С. Удовиченко // Креативная экономика. — 2025. — Т. 19. — № 3. — С. 501–522. — DOI: 10.18334/ce.19.3.122760
- Акмаева Р.И. Возможности адаптивной модели Agile для менеджмента [Текст] / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, В.М. Жуков // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. — 2017. — № 1. — С. 7–15.
- Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org>
- Letelay K. & Mola S., Go R. (2025). Challenges of Agile Software Development in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. *JOIV: International Journal on Informatics Visualization*, 9(1): 38. DOI: 10.62527/joiv.9.1.2300
- Alsaqqa S., Sawalha S., Abdel-Nabi H. (2020). Agile Software Development: Methodologies and Trends. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (IJIM)*, 14(11), 246–270. DOI: 10.3991/ijim.v14i11.13269
- Карделов Н.В. Сравнительный анализ применения AGILE подходов и технологий в России и мире [Текст] / Н.В. Карделов, Л.С. Шаховская // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». — 2023. — Т. 17. — № 2. — С. 194–199. — DOI: 10.14529/em230218
- Зверев И., Евдокимов А. Исследование Agile в России 2023. [Электронный ресурс]. — URL: <https://agilesurvey.ru> (дата обращения: 16.11.2025).
- Bello A. (2025). Adaptive Project Management Strategies for Complex, Multi-Stakeholder Environments: Balancing Agility, Risk, and Strategic Alignment Effectively. *International Journal of Technology & Emerging Research*. 14. 240–254. DOI: 10.7753/IJCATR1402.1017
- Прохоров А.П. Русская модель управления [Текст] / А.П. Прохоров. — 4-е изд. — М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2017. — 496 с.
- Внутских А.Ю. «Русская модель управления» и проблема производительности труда: философский анализ [Текст] / А.Ю. Внутских, С.В. Комаров // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. — 2019. — № 4. — С. 474–482. — DOI: 10.17072/2078-7898/2019-4-473-482
- Полянская Л.В. Анализ проблем внедрения методологий Agile на российском рынке [Текст] / Л.В. Полянская // Вестник науки. — 2023. — Т. 5. — № 12. — С. 65–69.
- Рахимова К.Р. Особенности и перспективы внедрения Agile в практику российских компаний [Текст] / К.Р. Рахимова // Экономика глазами молодых: материалы Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Томск, 29–30 апреля 2021 г. — Томск: Изд-во Томского гос. университета, 2021. — С. 54–57.
- Шандыгаева Ю.Д. Условия и ограничения использования гибких методов управления проектами в ИТ-компаниях [Текст] / Ю.Д. Шандыгаева, А.А. Цымбал // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. — 2021. — Т. 10. — № 4. — С. 23–30. — DOI: 10.12737/2587-6279-2022-10-4-23-30
- СОВНЕТ-Agile: руководство по компетентности профессионалов в управлении проектами классическими и гибкими методами в российских условиях [Текст]. — М.: Ассоциация СОВНЕТ; Новые печатные технологии, 2020. — 144 с.
- Костюченко А.И. Agile-методы в нефтегазовой сфере: актуальные проблемы и опыт внедрения в управлении проектами [Текст] / А.И. Костюченко, М.В. Афанасьев // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов всероссийской научной и учебно-практической конференции. В 3 частях. Санкт-Петербург, 27–29 мая 2020 года. Часть 1. — СПб.: ПОЛИТЕХПРЕСС, 2020. — С. 193–199.
- Удальцова Н.Л. Опыт применения Agile-технологий российскими компаниями [Текст] / Н.Л. Удальцова // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14. — № 9. — С. 5291–5304. — DOI: 10.18334/epm.14.9.121706

22. Фунтов В.Н. Гибкое управление в негибкой отрасли [Текст] / В.Н. Фунтов, Д.В. Парамонов, С.Н. Малоземов // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. — 2017. — Т. 6. — № 1. — С. 25–36. — DOI: 10.12737/24620
23. Артамошкина А.А. Методы и инструменты проектного управления, используемые в производственных организациях [Текст] / А.А. Артамошкина, С.М. Сычёва, Е.А. Халимон // Вестник университета. — 2023. — № 2. — С. 5–12. — DOI: 10.26425/1816-4277-2023-2-5-12
24. Устюгова Е. Почему Agile не приживается в России? [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.interface.ru/home.asp?artId=40110> (дата обращения: 16.11.2025).
25. Никулина Т.Ю. Влияние составляющих элементов гибких методологий на успех ИТ-проекта [Текст] / Т.Ю. Никулина // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. — 2020. — Т. 9. — № 3. — С. 23–35. — DOI: 10.12737/2587-6279-2020-23-35

## References

1. Berntzen M., Moe N., Stray V. (2019). The Product Owner in Large-Scale Agile: An Empirical Study through the Lens of Relational Coordination Theory. In book: Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming (pp. 121–136). DOI: 10.1007/978-3-030-19034-7\_8
2. Moe N.B., Dingsoyr, T., Dyba, T. (2010) A Teamwork Model for Understanding an Agile Team: A Case Study of a Scrum Project. Information and Software Technology, 52, 480–491. DOI: 10.1016/j.infsof.2009.11.004
3. Lindskog C., Magnusson M. (2021). Ambidexterity in Agile software development: a conceptual paper. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 8(1), 16–43. DOI: 10.1108/JOEPP-07-2019-0068
4. Gemino A., Reich B., Serrador P. (2020). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? Project Management Journal, 52(1): 875697282097308. DOI: 10.1177/8756972820973082
5. Brusov A.S. The Agile Concept: Agile: Opportunities and perspectives of application in public administration (literature review). Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia [Public Administration Issues], 2022, no. 2, pp. 134–158. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-2-134-158. (in Russian)
6. Udovichenko A.S. Finding ways to apply the Agile approach to R&D project management. Kreativnaia ekonomika [Creative Economy], 2025, vol. 19, no. 3, pp. 501–522. DOI: 10.18334/ce.19.3.122760 (in Russian)
7. Akmaeva R.I., Epifanova N.S., Zhukov V.M. Opportunities of the adaptive model agile for management. Vestnik AGTU. Serii: Ekonomika [ASTU Bulletin. Series: Economics], 2017, no. 1, pp. 7–15. (in Russian)
8. Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org>
9. Letelay K., Mola S., Go R. (2025). Challenges of Agile Software Development in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. JOIV: International Journal on Informatics Visualization, 9(1): 38. DOI: 10.62527/joiv.9.1.2300
10. Alsaqqa S., Sawalha S., Abdel-Nabi H. (2020). Agile Software Development: Methodologies and Trends. International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM), 14(11), 246–270. DOI: 10.3991/ijim.v14i11.13269
11. Kardelov N.V., Shakhovskaya L.S. Comparative analysis of the application of AGILE approaches and technologies in Russia and the world. Vestnik IURGU. Serii «Ekonomika i menedzhment» [SUSU Bulletin. Series "Economics and Management"], 2023, vol. 17, no. 2, pp. 194–199. DOI: 10.14529/em230218. (in Russian)
12. Zverev I., Evdokimov A. Agile in Russia research 2023 [Electronic resource]. URL: <https://agilesurvey.ru> (accessed 16.11.2025). (in Russian)
13. Bello A. (2025). Adaptive Project Management Strategies for Complex, Multi-Stakeholder Environments: Balancing Agility, Risk, and Strategic Alignment Effectively. International Journal of Technology & Emerging Research. 14. 240–254. DOI: 10.7753/IJCATR1402.1017
14. Prokhorov A.P. Russkaia model' upravleniia [The Russian management model]. 4<sup>th</sup> ed. Moscow, Izd-vo Studii Artemiia Lebedeva [Art. Lebedev Studio Publ.], 2017. 496 p. (in Russian)
15. Vnutskikh A.Iu., Komarov S.V. The "Russian model of management" and the problem of labor productivity: a philosophical analysis Vestnik Permskogo universiteta. Filosofiia. Psikhologiiia. Sotsiologiiia [Perm University Herald. Philosophy. Psychology. Sociology], 2019, no. 4, pp. 474–482. DOI: 10.17072/2078-7898/2019-4-473-482 (in Russian)
16. Polianskaia L.V. Analysis of problems of implementing methodologies Agile on the Russian market. Vestnik nauki [Science Bulletin], 2023, vol. 5, no.12, pp. 65–69. (in Russian)
17. Rakhimova K.R. Features and prospects of introducing Agile into the practice of Russian companies. Ekonomika glazami molodykh: materialy Mezhdunarodnoi konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh [Economics through the Eyes of the Young: Proceedings of the International Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists]. Tomsk, April 29–30, 2021. Tomsk, Tomsk State University Publ., 2021, pp. 54–57. (in Russian)
18. Shandygaeva Yu.D., Tsymbal A.A. Conditions and limitations of using flexible project management methods in IT companies. Nauchnye issledovaniia i razrabotki. Rossiiskii zhurnal upravleniia proektami [Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management], 2021, vol. 10, no. 4, pp. 23–30. DOI: 10.12737/2587-6279-2022-10-4-23-30. (in Russian)
19. SOVNET-Agile: guide to the competence of professionals in project management by classical and agile methods in Russian conditions. Moscow, Assotsiatsiia SOVNET [SOVNET Association]; Novye pechatnye tekhnologii [New Printing Technologies Publ.], 2020. 144 p. (in Russian)
20. Kostiuhenko A.I., Afanas'ev M.V. Agile-methods in the oil and gas sector: current problems and implementation experience in project management. Fundamental'nye i prikladnye issledovaniia v oblasti upravleniia, ekonomiki i torgovli: Sbornik trudov vserossiiskoi nauchnoi i uchebno-prakticheskoi konferentsii [Fundamental and Applied Research in the Field of Management, Economics and Trade: Collection of Proceedings of the All-Russian Scientific and Educational-Practical Conference]. In 3 parts, St. Petersburg, May 27–29, 2020. Part 1. St. Petersburg, POLITEKHPPRESS, 2020, pp. 193–199. (in Russian)
21. Udaltsova N.L. Experience of applying Agile-technologies by Russian companies. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Journal of Economics, Entrepreneurship and Law], 2024, vol. 14, no. 9, pp. 5291–5304. DOI: 10.18334/epp.14.9.121706. (in Russian)
22. Funtov V.N., Paramonov D.V., Malozemov S.N. Flexible management in a rigid industry. Nauchnye issledovaniia i

- razrabotki. Rossiiskii zhurnal upravleniia proektami [Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management], 2017, vol. 6, no. 1, pp. 25–36. DOI: 10.12737/24620 (in Russian)
23. Artamoshkina A.A., Sycheva S.M., Khalimon E.A. Methods and tools of project management used in production organizations. Vestnik universiteta [University bulletin], 2023, no. 2, pp. 5–12. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-2-5-12 (in Russian)
24. Ustiugova E. Why Agile doesn't take root in Russia? [Electronic resource]. URL: <https://www.interface.ru/home.asp?artId=40110> (accessed 16.11.2025). (in Russian)
25. Nikulina T.Yu. Influence of constituent elements of flexible methodologies on the success of an IT project. Nauchnye issledovaniia i razrabotki. Rossiiskii zhurnal upravleniia proektami [Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management], 2020, vol. 9, no. 3, pp. 23–35. DOI: 10.12737/2587-6279-2020-23-35 (in Russian)