

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Дата поступления рукописи в редакцию: 30.10.2025 г.

Дата принятия рукописи в печать: 15.11.2025 г.

DOI:10.24412/3034-4042-2025-4-83-91

ДВИРНЯК Людмила Юрьевна,

Студент

Финансовый университет при Правительстве РФ

e-mail: 238414@edu.fa.ru

ШИШКИНА Валерия Андреевна,

Студент

Финансовый университет при Правительстве РФ

e-mail: 230464@edu.fa.ru

ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ГИБРИДНЫМ ФОРМАМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Аннотация. Актуальность обусловлена быстрыми изменениями в управлении проектами, вызванными развитием технологий и изменением рыночных условий. Цель данного исследования — анализ гибридных форм управления проектами, которые объединяют элементы традиционных и гибких методологий, позволяя организациям адаптироваться к неопределенности и повышать эффективность. Проведен анализ структуры этапов эволюции проектного менеджмента и традиционного, гибкого и гибридного подходов. Исследование акцентирует внимание на том, что гибридные формы управления проектами становятся необходимым инструментом для успешного функционирования организации. Заключение. Дальнейшее развитие гибридных подходов будет связано с внедрением новых технологий, что открывает новые горизонты для оптимизации управления проектами.

Ключевые слова: проект, гибридные формы, управление, организация.

DVIRNYAK Lyudmila Yurievna,

Student

Financial University under the Government of the Russian Federation

SHISHKINA Valeria Andreevna,

Student

Financial University under the Government of the Russian Federation

AN OVERVIEW MODERN APPROACHES TO HYBRID FORMS OF PROJECT MANAGEMENT

Annotation. The relevance is due to the rapid changes in project management caused by the development of technology and changing market conditions. The purpose of this study is to analyze hybrid forms of project management that combine elements of traditional and flexible methodologies, allowing organizations to adapt to uncertainty and improve efficiency. The analysis of the structure of the stages of the evolution of project management and traditional, flexible and hybrid approaches is carried out. The study focuses on the fact that hybrid forms of project management are becoming a necessary tool for the successful functioning of an organization. Conclusion. Further development of hybrid approaches will be associated with the introduction of new technologies, which opens up new horizons for optimizing project management.

Key words: project, hybrid forms, management, organization.

Введение.

В последние годы управление проектами претерпело значительные изменения, вызванные стремительным развитием технологий, изменением рыночных условий и потребностей клиентов. В настоящее время традиционные методы, такие

как каскадная модель, все больше уступают место гибким и адаптивным подходам. Эти новые методы помогают организациям быстрее реагировать на изменения и эффективно справляться с неопределенностью. В этом контексте наблюдается растущая популярность гибридных форм управления проектами, которые объединяют эле-

менты как традиционных, так и гибких методологий.

Использование гибридных подходов позволяет компаниям интегрировать лучшие практики обеих методологий, что, в свою очередь, дает возможность адаптировать процесс управления проектами к специфическим условиям и требованиям. Например, в проектах с четко определенными этапами и сроками и целесообразно применять традиционные методы, тогда как в условиях высокой неопределенности и необходимости быстрой адаптации к изменениям лучше

использовать гибкие практики. Это сочетание не только повышает эффективность работы команд, но и способствует улучшению качества конечного продукта, а также увеличивает уровень удовлетворенности клиентов.

Структура этапов эволюции проектного менеджмента.

Анализ работы Петрова М.Н. [1] позволяет выделить несколько ключевых аспектов, касающихся эволюции проектного менеджмента и его современных тенденций, особенно в контексте гибридных форм управления проектами.

Рисунок 1. Этапы развития проектного менеджмента

№	Период	Характерные особенности развития
Зарождение		
1.	1910-е гг.	Диаграмма Г. Ганта, работы Адамского по теории гармографии и Уайта по формированию линейных графиков
2.	1920-е гг.	НОТ Н.К. Гастева, разработки компании Procter & Gamble в области управления продуктом
3.	1930-е гг.	Формирование проектного менеджмента, как обособленной области знаний: первый проектный офис в US Air Corporation, матричная организационная структура для руководства сложными проектами Л. Гулика
4.	1940-е гг.	Развитие теории исследования операций (поиск оптимальных решений в проектной среде) и экономико-математических методов анализа и моделирования
5.	1950-е гг.	Реализация матричной организации управления для руководства и осуществления сложных проектов, разработка метода критического пути CPM и метода оценки и анализа планов проектов PERT, формирование системного подхода к управлению проектами, связанного с управлением его жизненного цикла
Становление		
6.	1960-е гг.	Развитие методов сетевого планирования на основе широкого использования возможностей PERT и CPM, появление первых пакетов прикладных программ для проектного управления, разработка метода графической оценки и пересмотра программ (GERT), развитие матричной формы организационной интеграции
7.	1970-е гг.	Дальнейшее развитие систем сетевого планирования и управления на основе широкого внедрения компьютерных технологий, появление первых профессиональных организаций в области проектного управления, конвергенция в практики управления проектами методов теории игр, дерева решений и иных средств анализа вариантов решений в условиях риска и неопределённости, формирование методов оптимизации функций целеполагания (ПАТТЕРН-метод)
Институционализация		
8.	1980-е гг.	Становление проектного управления как сферы профессиональной деятельности и междисциплинарной области научных исследований, формирование первого свода знаний по управлению проектами (PMBOK)
9.	1990-е гг.	Развитие процессов стандартизации и унификации практик проектного управления, профессиональных ассоциаций, дальнейшее формирование национальных стандартов (PRINCE2, P2M и др.), широкое использование информационных технологий
10.	2000-е гг.	Появление гибких методологий проектного управления -AGILE, формирование концепции управления по целям
Формирование новой парадигмы проектного менеджмента		
11.	2010-е гг.	Дальнейшее развитие гибких и экстремальных проектных практик, их конвергенция в наукоемкие отрасли, появление гибридных методик, рост возможностей проектного управления в результате развития информационных технологий
12.	2020-е гг.	Формирование современной парадигмы проектного менеджмента, имплементация в проектные практики современных технологий Индустрии 4.0, институционализация применения гибридных проектных методов

Современный этап развития проектного менеджмента, охватывающий период с 2020 по 2030-е годы, характеризуется множеством взаимосвязанных трендов. Одним из основных является переход от традиционных рационально-механистических принципов к более сложным и динамичным подходам. Это отражает необходимость адаптации проектного управления к условиям VUCA-реальности, которая включает нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность. В таких условиях традиционные методы управления проектами становятся недостаточными, и возникает потребность в новых подходах, способных справляться с быстро меняющейся средой.

Одним из ключевых аспектов является внедрение гибких методологий, таких как Agile и дизайн-мышление, которые становятся особенно актуальными в условиях цифровой трансформации. Эти подходы требуют должной вовлеченности пользователей на всех этапах проекта, что является ключевым моментом. Применение гибких методов управления проектами способствует более эффективной реакции на изменения и неопределенности, что имеет особое значение в условиях, когда скорость бизнес-процессов и объем информации значительно возрастают.

В связи с этим гибридные формы управления проектами, которые сочетают элементы различных методологий, приобретают все большую популярность. Это объясняется тем, что ни одна из существующих методологий не может полностью удовлетворить требования современного проектного окружения. Гибридные подходы позволяют комбинировать лучшие практики из Agile, традиционного проектного управления и других методологий, что способствует более эффективному управлению проектами в условиях неопределен-

ности и сложности, а также позволяет сохранять баланс между стабильностью, которую обеспечивают традиционные подходы к управлению, и гибкостью.

Кроме того, существующие корпоративные стандарты и инструменты проектного управления могут противоречить требованиям цифровой экономики, что создает дополнительные сложности для устоявшихся компаний. Это подчеркивает необходимость адаптации и пересмотра существующих подходов к проектному управлению, чтобы они соответствовали новым условиям.

Можно сказать, что современный этап проектного менеджмента требует гибкости, адаптивности и интеграции новых технологий. Гибридные формы управления проектами представляют собой важный тренд, позволяющий эффективно справляться с вызовами VUCA-реальности. Однако для успешной реализации этих подходов необходимо дальнейшее исследование и формализация новой парадигмы проектного управления, что является актуальной задачей для научного и практического сообщества.

Типологический анализ традиционного, гибкого и гибридного подходов.

Гибридное управление представляет собой адаптивный подход, который объединяет элементы различных методологий управления для формирования уникального решения для каждого конкретного проекта [2]. Такой подход позволяет командам настраивать свои методы в соответствии с особыми потребностями и задачами, что способствует повышению их эффективности и гибкости. Гибридное управление использует сильные стороны как традиционных, так и гибких методологий, комбинируя их в зависимости от требований проекта или организации.

Рисунок 2. Традиционный, гибкий и гибридный подходы

		Традиционный	Гибкий	Гибридный
Время	Дедлайны	Часть расписания запланирована заранее	Продукт таймбоксинга (длительность)	Жесткие и мягкие временные ограничения
	Горизонт планирования	Долгосрочный	Краткосрочный	Как долгосрочный, так и краткосрочный
Задача	Сложность	Простая Сложная	Комплексная Хаотичная	Сложная Комплексная
	Стабильность требований	Стабильные	Волатильные	Волатильные
Команда	Размер	Малый Большой	Малые предпочтительнее больших с масштабированием	Большой
	Вовлечение клиентов	Ограниченное	Непрерывное	Гибкое
	Пространственная планировка	Распределенное размещение	Размещение	Распределенное размещение
	Роли	Специализация по мере необходимости	Более общие с наложением	В соответствии с настройками
	Необходимый опыт	Низкий	Средний	Высокий
Переход	Доставка	Моментальная	С шагом до непрерывного	Гибкая
	Сродство к регулированию	Подходит	Неуместное	Подходит

В разделе «Время» рассматриваются как продолжительность существования временной организации, так и время, необходимое для выполнения задач. Традиционный метод управления проектами основывается на предварительном планировании на начальном этапе, тогда как гибкий подход применяет метод таймбоксинга [4], организуя работу в фиксированные временные интервалы. Для интеграции этих двух подходов можно использовать гибридное управление проектами, которое сочетает долгосрочное и краткосрочное планирование. Это особенно актуально, если руководство организации готово применять гибкие методы для достижения определенных результатов проекта.

Гибридный подход также может быть использован при выборе метода управления проектами в зависимости от сложности задач и частоты изменений условий. Важно отметить, что традиционный подход требует детального планирования и прогнозирования, в то время как гибкие методы обеспечивают возможность адаптации к меняющимся условиям через постоянную настройку задач проекта.

Гибридные формы управления проектами.

Среди наиболее распространенных гибридных форм управления можно выделить сочетания

традиционных форм, таких как «водопад» и Agile, Scrum и Kanban (ее называют Scrumban), PRINCE2 и Agile. Объединение PMBoK и Agile существует в нескольких вариантах: Scrum, Kanban, Crystal и т.п. Отнести к гибридным формам управления можно методологии P3.express, использование моделей Stage-Gate и Agile, «гибридный манифест» Binfire и еще масштабированные LeSS и SAgFe.

Гибридные формы управления могут быть созданы ситуационно, в зависимости от конкретных потребностей и обстоятельств организации. Компании могут адаптировать подходы к управлению проектами в соответствии с их уникальными условиями и требованиями. В литературе выделяются несколько вариантов гибридизации, которые можно рассмотреть более подробно.

1. Уровневая гибридизация. В этом подходе на разных уровнях организации могут использоваться различные методологии. Например, на уровне команд может применяться Agile, в то время как на более высоком уровне — «водопад». Благодаря этому сохраняется гибкость на уровне исполнения, одновременно обеспечивая контроль и структуру на уровне управления. Частично такой вариант используется в Binfire, LeSS и SAgFe.

2. Последовательная гибридизация. Пред-

полагается использование гибких инструментов на ранних этапах проекта, таких как концептуализация и тестирование, а на поздних этапах (например, создание продукта) — применение традиционных (инкрементальных) методологий. Такой подход позволяет эффективно управлять проектом, адаптируя методы в зависимости от стадии его реализации. Частично присутствует в P3.express.

3. Структурная гибридизация. В этом случае традиционные и гибкие формы управления применяются для разных проектов в зависимости от их специфики. Например, для инновационных и рискованных проектов может использоваться Agile, в то время как для более последовательных — традиционные методы. Может использоваться также в одном проекте, но в разных частях работы. С помощью такой гибридизации подходы к управлению проектами адаптируются в зависимости от их особенностей и ключевых аспектах проектов.

4. Методическая гибридизация. Данный вариант включает совмещение инструментов различных методологий для совместного управления одним проектом. Например, в Scrumban инструменты Scrum интегрируются с Kanban, что позволяет командам использовать преимущества обоих подходов. Такой подход акцентирует внимание на гибкости и итеративности, что особенно важно в условиях неопределенности [5].

Scrum — это популярная гибкая методология, которая часто используется в гибридных подходах. Scrum ориентирован на итеративную разработку и управление проектами через спринты, что позволяет командам быстро реагировать на изменения и получать обратную связь [6].

В отличие от него, PRINCE2 и PMBoK представляют собой более традиционные подходы к управлению проектами, акцентируя внимание на структурированности, документации и управлении рисками. PRINCE2 предлагает четко определенные этапы и процессы, что делает его подходящим для крупных и сложных проектов [7]. PMBoK, в свою очередь предоставляет набор знаний и практик, которые можно адаптировать к различным проектам [8]. В гибридных моделях эти методологии могут служить основой для управления проектом, в то время как Agile-подходы, такие как Scrum и Kanban, могут быть использованы для управления изменениями и улучшения командного взаимодействия.

Crystal предоставляет собой набор Agile-методологий, сосредоточенных на людях и их взаимодействии. Она предлагает различные подходы в зависимости от размера и сложности проекта, что позволяет командам выбирать наиболее подходящий метод. В гибридных формах управления проектами Crystal может быть использована для создания более адаптивной среды, где команды могут выбирать элементы, соответствующие их уникальным потребностям [9].

Методология Stage-Gate применяется в управлении инновациями и разработке новых продуктов. Она включает в себя этапы (стейджи), результаты которых проходят через «ворота» (гейты), на которых принимаются решения о дальнейшем продвижении проекта. В гибридных подходах Stage-Gate может быть интегрирован с Agile-методологиями, что позволяет командам быстро реагировать на изменения в процессе разработки, сохраняя контроль над ключевыми этапами [10].

P3.express представляет собой минималистичную систему управления проектами, предлагающую простые и понятные инструменты для планирования и выполнения проектов, что делает ее подходящей для малых и средних команд. В гибридных формах P3.express может быть использована для упрощения процессов и повышения гибкости [11].

Binfire — это инструмент для управления проектами, который предлагает функции для совместной работы, планирования и отслеживания задач. В гибридных подходах Binfire может быть использован для интеграции различных методологий, предоставляя командам удобные инструменты для работы [12].

LeSS (Large Scale Scrum) и SAgE (Scaled Agile Framework) — это методологии, разработанные для масштабирования Agile-подходов в крупных организациях. LeSS акцентирует внимание на упрощении и минимизации процессов, создании универсальных команд вокруг продукта, в то время как SAgE предлагает более структурированный фреймворк с четкими ролями и уровнями управления. В гибридных формах эти методологии могут быть использованы для управления крупными проектами, сочетая гибкость Agile с необходимостью структурированного управления [13].

Кроме уже упомянутых методологий, существует ряд дополнительных инструментов и подходов, которые могут быть полезны для создания гибридных форм управления проектами.

Подходы Lean-Agile и DAD (Disciplined Agile Delivery) акцентируют внимание на оптимизации процессов и гибкости. Lean-Agile сосредоточен на устранении потерь и повышении ценности для клиента [14], тогда как DAD предлагает гибкий подход к управлению проектами, учитывающий различные контексты и потребности команд, и во многом схож с SAgE [15]. В рамках гибридных моделей эти подходы могут быть использованы для формирования эффективных процессов, способных адаптироваться к изменениям и обеспечивать высокую ценность для клиентов.

Extreme Programming (XP) представляет собой Agile-методологию, которая акцентирует внимание на технических аспектах разработки программного обеспечения, таких как парное программирование, непрерывная интеграция и тестирование [16].

Метод Half Double – это методология управления проектами, разработанная в Дании, целью которой является значительное улучшение производительности и влияния проектов. Название метода отражает его стремление сократить длительность проекта вдвое, одновременно удвоив его влияние, ценность и радость от работы [17].

Анализ гибридных форм управления проектами.

Анализ гибридных форм управления проек-

тами показывает, что они предлагают разнообразные подходы, которые можно адаптировать под конкретные требования и условия. Каждая из рассмотренных форм обладает уникальными способностями и подходит для различных типов проектов, начиная от разработки программного обеспечения и заканчивая крупными строительными проектами.

Таблица 1. Анализ гибридных форм управления проектами

Гибридная форма управления проектами	Гибкость	Подход к планированию	Управление рисками	Сотрудничество со стейкхолдерами	Отличительные черты
Agile + Waterfall	Высокая	Пошаговое планирование в спринтах	Адаптивное, с акцентом на обратную связь	Регулярные встречи, вовлечение на каждом этапе	Сочетание структурированного подхода с гибкостью Agile.
Kanban + PRINCE2	Средняя	Непрерывное планирование, визуализация задач	Проактивное, с акцентом на контроль	Вовлечение стейкхолдеров через регулярные обновления	Использование визуализации Kanban для управления задачами в рамках строгой структуры PRINCE2.
Agile + Stage-Gate	Средняя	Этапное планирование с шагами	Гибкое, с акцентом на оценку на каждом этапе	Вовлечение на ключевых этапах, обратная связь	Сочетание гибкости Agile с контролем и структурой Stage-Gate.
Lean + DAD	Высокая	Непрерывное улучшение и адаптация	Ориентированное на устранение потерь	Активное вовлечение, фокус на ценности для клиента	Интеграция принципов Lean с гибкостью DAD для оптимизации процессов.
SAFe + Scrum	Высокая	Пошаговое планирование на уровне команд и программ	Структурированное, с акцентом на масштабирование	Регулярные взаимодействия на всех уровнях	Масштабирование Scrum для больших организаций с четкой структурой и ролями.
LeSS + Kanban	Высокая	Визуализация и пошаговое планирование	Адаптивное, с акцентом на командную работу	Вовлечение стейкхолдеров через визуализацию	Упрощение процессов и фокус на командной динамике в рамках масштабирования.
Scrumban	Высокая	Гибридное планирование с визуализацией задач	Адаптивное, с акцентом на управление потоком	Регулярные встречи и обратная связь	Сочетание Scrum и Kanban, обеспечивающее гибкость и контроль

PRINCE2 + Extreme Programming (XP)	Средняя	Структурированное планирование с гибкими шагами	Проактивное, с акцентом на технические риски	Вовлечение стейкхолдеров через регулярные демонстрации	Сочетание строгой структуры PRINCE2 с техническими практиками XP для повышения качества разработки.
P3.express + Agile	Высокая	Легковесное планирование с гибкими шагами	Адаптивное, с акцентом на быструю реакцию	Активное вовлечение стейкхолдеров через простые инструменты	Простота и гибкость P3.express в сочетании с Agile для малых и средних проектов.

Гибридная форма управления проектами

Гибкость Подход к планированию
Управление рисками Сотрудничество со стейкхолдерами
Отличительные черты

Agile + Waterfall Высокая Пошаговое планирование в спринтах
Адаптивное, с акцентом на обратную связь
Регулярные встречи, вовлечение на каждом этапе
Сочетание структурированного подхода с гибкостью Agile.

Kanban + PRINCE2 Средняя Непрерывное планирование, визуализация задач
Проактивное, с акцентом на контроль
Вовлечение стейкхолдеров через регулярные обновления
Использование визуализации Kanban для управления задачами в рамках строгой структуры PRINCE2.

Agile + Stage-Gate Средняя Этапное планирование с шагами
Гибкое, с акцентом на оценку на каждом этапе
Вовлечение на ключевых этапах, обратная связь
Сочетание гибкости Agile с контролем и структурой Stage-Gate.

Lean + DAD Высокая Непрерывное улучшение и адаптация
Ориентированное на устранение потерь
Активное вовлечение, фокус на ценности для клиента
Интеграция принципов Lean с гибкостью DAD для оптимизации процессов.

SAFe + Scrum Высокая Пошаговое планирование на уровне команд и программ
Структурированное, с акцентом на масштабирование
Регулярные взаимодействия на всех уровнях
Масштабирование Scrum для больших организаций с четкой структурой и ролями.

LeSS + Kanban Высокая Визуализация и пошаговое планирование
Адаптивное, с акцентом на командную работу
Вовлечение стейкхолдеров через визуализацию
Упрощение процессов и фокус на командной динамике в рамках масштабирования.

Scrumban Высокая Гибридное планирование с визуализацией задач
Адаптивное, с акцентом на управление потоком

Регулярные встречи и обратная связь Сочетание Scrum и Kanban, обеспечивающее гибкость и контроль

PRINCE2 + Extreme Programming (XP)
Средняя Структурированное планирование с гибкими шагами
Проактивное, с акцентом на технические риски
Вовлечение стейкхолдеров через регулярные демонстрации
Сочетание строгой структуры PRINCE2 с техническими практиками XP для повышения качества разработки.

P3.express + Agile Высокая Легковесное планирование с гибкими шагами
Адаптивное, с акцентом на быструю реакцию
Активное вовлечение стейкхолдеров через простые инструменты
Простота и гибкость P3.express в сочетании с Agile для малых и средних проектов.

Анализ представленных гибридных форм управления проектами [19] показывает, что такие методологии обеспечивают высокий уровень гибкости и адаптации, что позволяет командам оперативно реагировать на изменения в требованиях и условиях выполнения проектов. Каждая из моделей сочетает элементы пошагового планирования и мониторинга, что способствует более эффективному управлению рисками и активному вовлечению стейкхолдеров в процесс.

С использованием гибридных подходов, команды могут не только повышать производительность и улучшать командную работу, но и интегрировать лучший опыт из разных методологий, что особенно важно для сложных и многогранных проектов. Таким образом, гибридные формы управления проектами представляют собой мощный инструмент для удовлетворения потребностей современных организаций, способствуя более качественным результатам и повышая удовлетворенность всех участников процесса.

Заключение.

В заключении следует подчеркнуть, что современные методы гибридного управления проектами являются значительным этапом в развитии управления проектами, особенно в условиях стремительно меняющейся бизнес-среды.

В будущем гибридные методы управления

проектами, скорее всего, будут эволюционировать с учетом новых технологий и тенденций, таких как искусственный интеллект и автоматизация процессов. Это создаст новые возможности для оптимизации управления проектами и повышения их эффективности.

Следовательно, гибридные формы управления проектами являются не просто модным

направлением, а важным инструментом, необходимым для успешной работы организаций в условиях современного рынка. Компании, которые смогут эффективно интегрировать гибридные подходы в свою практику, будут иметь значительное преимущество, позволяющее им не только выживать, но и процветать в условиях постоянных изменений.

Список литературы:

- [1] Петров М.Н. Основные тенденции методов проектного управления на современном этапе развития // Теория и практика современной науки. – 2022. – №.5. (83) – С. 112-121. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tendentsii-metodov-proektnogo-upravleniya-na-sovremennom-etape-razvitiya>
- [2] Яковчук А.И. Гибридный подход к управлению проектами планирования мероприятий // Экономический вектор. – 2022. – №.1. – С. 28. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibridnyy-podhod-k-upravleniyu-proektami-planirovaniya-meropriyatiy>
- [3] Что такое гибридное управление проектами — полное руководство по методологиям Agile, Scrum и Waterfall // Translated.turbopages. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.166aa982-67faaf42-46da9cbe-74722d776562/https/www.geeksforgeeks.org/what-is-hybrid-project-management/
- [4] Соотношение гибких, классических и гибридных подходов в проектах // Spravochnik. URL: https://spravochnik.ru/menedzhment/sootnoshenie_gibkih_klassicheskikh_i_gibridnyh_podhodov_v_proektah/
- [5] Что такое таймбоксинг и как он помогает улучшить продуктивность в работе // Grazia. URL: <https://www.grazia.ru/lifestyle/chto-takoe-taimboksing-i-kak-on-pomogaet-uluchshit-produktivnost-v-rabote/>
- [6] Титов С.А., Титова Н.В. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии // Управленческие науки. – 2022. – №.2. – С. 55-67. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibridnye-metodologii-upravleniya-proektami-kak-proyavlenie-organizatsionnoy-ambidekstrii>
- [7] Швабер К., Сазерленд Д. Руководство по Scrum. – 2020. URL: [2020-Scrum-Guide-Russian.pdf](https://www.scrumguides.com/scrum-guide-russian.pdf)
- [8] PRINCE2 Methodology // PRINCE2. URL: <https://www.prince2.com/eur/prince2-methodology>
- [9] Что такое PMBOK и зачем он нужен // Skyeng. URL: <https://skyeng.ru/it-industry/management/chto-takoe-pmbok-putevoditel-v-mire-upravlenii-proektami/?ysclid=m9fm0nfif68732645>
- [10] Crystal-методология: кристальная ясность в работе и взаимодействиях // Kaiten. URL: <https://kaiten.ru/blog/crystal-mietodologhiia-kristalnaia-iasnost/?ysclid=m9fm2mgl9j761413342>
- [11] Stage-Gate // Bitobe. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/stage-gate/?ysclid=m9f//m797yqx181911002>
- [12] P3.express // Omimo. URL: <https://p3.express.ru/>
- [13] Create great solutions, without the busywork! // Binfire. URL: <https://www.binfire.com/>
- [14] Курдюмов Д. Обзор Agile подходов к масштабированию: LeSS, SAFe и Nexus // Habr. URL: [Обзор Agile подходов к масштабированию: LeSS, SAFe и Nexus / Хабр](https://habr.com/ru/articles/761413342/)
- [15] Why lean-agile helps business teams: A complete guide // Roadmunk. URL: <https://roadmunk.com/product-management-blog/lean-agile/>
- [16] DAD (Disciplined Agile Delivery) // Agilest. URL: <https://www.agilest.org/scaled-agile/disciplined-agile-delivery-dad/>
- [17] Экстремальное программирование // Kedu. URL: <https://kedu.ru/press-center/articles/info-ekstremalnoe-programmirovanie/?ysclid=m9fmwf0g1866973273>
- [18] Project Half Double In A Nutshell // FourWeekMBA. URL: <https://fourweekmba.com/project-half-double/>
- [19] Бельский И.Н., Климова Т.Б. Комплексный анализ методологий управления проектами: оценка эффективности гибридных подходов и адаптационных стратегий // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2024. – №.4. – С. 111-120. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-analiz-metodologiy-upravleniya-proektami-otsenka-effektivnosti-gibridnyh-podhodov-i-adaptatsionnyh-strategiy>
- [20] Логинова А.Ю. Развитие подходов к управлению инновационными проектами // Экономика и социум. – 2023. – №6-2 (109) – С. 1167-1167. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-podhodov-k-upravleniyu-innovatsionnymi-proektami>

References:

- [1] Petrov M.N. Osnovnye tendentsii metodov proektnogo upravleniia na sovremennom etape razvitiia // Teoriia i praktika sovremennoi nauki. – 2022. – №.5. (83) – S. 112-121. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/>

osnovnye-tendentsii-metodov-proektnogo-upravleniya-na-sovremennom-etape-razvitiya

[2] Iakovchuk A.I. Gibridnyi podkhod k upravleniiu proektami planirovaniia meropriiatii // Ekonomicheskii vektor. – 2022. – №.1. – S. 28. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibridnyy-podhod-k-upravleniyu-proektami-planirovaniya-meropriyatiy>

[3] Chto takoe gibridnoe upravlenie proektami — polnoe rukovodstvo po metodologiiam Agile, Scrum i Waterfall // Translated.turbopages. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.166aa982-67faaf42-46da9cbe-74722d776562/https/www.geeksforgeeks.org/what-is-hybrid-project-management/

[4] Sootnoshenie gibkikh, klassicheskikh i gibridnykh podkhodov v proektakh // Spravochnik. URL: https://spravochnik.ru/menedzhment/sootnoshenie_gibkih_klassicheskikh_i_gibridnykh_podkhodov_v_proektakh/

[5] Chto takoe taimboksing i kak on pomogaet uluchshit' produktivnost' v rabote // Grazia. URL: <https://www.grazia.ru/lifestyle/chto-takoe-taimboksing-i-kak-on-pomogaet-uluchshit-produktivnost-v-rabote/>

[6] Titov S.A., Titova N.V. Gibridnye metodologii upravleniia proektami kak proiavlenie organizatsionnoi ambidekstarii // Upravlencheskie nauki. – 2022. – №.2. – S. 55-67. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibridnye-metodologii-upravleniya-proektami-kak-proyavlenie-organizatsionnoy-ambidekstarii>

[7] Shvaber K., Sazerlend D. Rukovodstvo po Scrum. – 2020. URL: [2020-Scrum-Guide-Russian.pdf](https://www.scrum-guide.ru/)

[8] PRINCE2 Methodology // PRINCE2. URL: <https://www.prince2.com/eur/prince2-methodology>

[9] Chto takoe PMBOK i zachem on nuzhen // Skyeng. URL: <https://skyeng.ru/it-industry/management/chto-takoe-pmbok-putevoditel-v-mire-upravlenii-proektami/?ysclid=m9fm0nfif68732645>

[10] Crystal-metodologiya: kristal'naia iasnost' v rabote i vzaimodeistviakh // Kaiten. URL: <https://kaiten.ru/blog/crystal-metodologiya-kristalnaia-iasnost/?ysclid=m9fm2mgl9j761413342>

[11] Stage-Gate // Bitobe. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/stage-gate/?ysclid=m9fm797yqx181911002>

[12] P3.express // Omimo. URL: <https://p3.express.ru/>

[13] Create great solutions, without the busywork! // Binfire. URL: <https://www.binfire.com/>

[14] Kurdiumov D. Obzor Agile podkhodov k masshtabirovaniu: LeSS, SAFe i Nexus // Habr. URL: [Obzor Agile podkhodov k masshtabirovaniu: LeSS, SAFe i Nexus / Khabr](https://habr.com/ru/articles/obzor-agile-podkhodov-k-masshtabirovaniu-le-ss-sa-fe-i-nexus/)

[15] Why lean-agile helps business teams: A complete guide // Roadmunk. URL: <https://roadmunk.com/product-management-blog/lean-agile/>

[16] DAD (Disciplined Agile Delivery) // Agilest. URL: <https://www.agilest.org/scaled-agile/disciplined-agile-delivery-dad/>

[17] Ekstremal'noe programmirovaniye // Kedu. URL: <https://kedu.ru/press-center/articles/info-ekstremalnoe-programmirovaniye/?ysclid=m9fmwf0g1866973273>

[18] Project Half Double In A Nutshell // FourWeekMBA. URL: <https://fourweekmba.com/project-half-double/>

[19] Bel'skii I.N., Klimova T.B. Kompleksnyi analiz metodologii upravleniia proektami: otsenka effektivnosti gibridnykh podkhodov i adaptatsionnykh strategii // Nauchnyi rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa. – 2024. – №.4. – S. 111-120. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-analiz-metodologiy-upravleniya-proektami-otsenka-effektivnosti-gibridnykh-podkhodov-i-adaptatsionnykh-strategiy>

[20] Loginova A.Iu. Razvitie podkhodov k upravleniiu innovatsionnymi proektami // Ekonomika i sotsium. – 2023. – №6-2 (109) – S. 1167-1167. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-podkhodov-k-upravleniyu-innovatsionnymi-proektami>

