

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шишигин И.А., Сайтбагина Л.А., Дрондин А.Л. Гибридные модели адаптации AGILE в российских компаниях // Human Progress. 2026. Том 12, Вып. 3. С. 10. URL: http://progress-human.com/images/2026/Tom12_3/Shishigin.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2026-3a-13.

ГИБРИДНЫЕ МОДЕЛИ АДАПТАЦИИ AGILE В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Шишигин Иван Александрович

Аспирант кафедры организационного менеджмента,
Университет «Синергия»,
г. Москва, Российская Федерация

Сайтбагина Лидия Александровна

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры организационного менеджмента,
Университет «Синергия»,
г. Москва, Российская Федерация

Дрондин Александр Леонидович

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры организационного менеджмента,
Университет «Синергия»,
г. Москва, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена анализу особенностей адаптации Agile-подходов в российских компаниях в условиях организационной и институциональной неоднородности. Актуальность темы обусловлена тем, что российский бизнес одновременно находится под давлением цифровой трансформации, ускорения вывода продуктов на рынок и необходимости сохранять управляемость в иерархических, регламентированных и бюджетно-жестких средах. В такой конфигурации прямой перенос «чистого» Agile оказывается ограниченно применимым, а на практике все чаще используются гибридные модели, сочетающие итеративную разработку с элементами традиционного проектного управления. Цель исследования состоит в выявлении ключевых барьеров адаптации Agile в российских компаниях и в определении роли гибридных моделей как переходного и стабилизирующего механизма организационных изменений. Задачи исследования включают критический обзор современной литературы, анализ кейсов российских организаций, типологизацию барьеров и классификацию наиболее распространенных гибридных конфигураций. Основу исследования составили: обзор публикаций 2020-2025 гг., контент-анализ 18 кейсов российских компаний из банковского, ИТ-, телекоммуникационного и промышленного секторов, сравнительный

анализ отраслевых и организационных практик, а также моделируемый опросный массив из 62 project-менеджеров, использованный как аналитико-иллюстративный инструмент. Показано, что основными барьерами выступают иерархичность организационной культуры, сопротивление среднего звена, дефицит Agile-компетенций, жесткость бюджетно-календарного контура и правовые ограничения. Установлено, что гибридные модели не являются компромиссом «по слабости», а выступают рациональной формой локальной институциональной адаптации. По результатам моделируемого опроса 68% респондентов предпочитают гибридные форматы как основную организационную логику. Практическая значимость работы состоит в представлении рекомендаций по запуску гибридных пилотов, обучению команд и адаптации ролей. Перспективы дальнейших исследований связаны с отраслевой спецификой и разработкой методики оценки результативности гибридной Agile-трансформации.

Ключевые слова: адаптация Agile, гибридные модели, горизонтальная координация, канбан, организационная культура, проектное управление, российские компании, скрам, цифровая трансформация.

Введение

За последние годы Agile окончательно перестал быть исключительно набором практик для разработки программного обеспечения и превратился в более широкий управленческий подход, ориентированный на итеративность, обратную связь, межфункциональное взаимодействие и быстрое уточнение ценности продукта. Современные исследования показывают, что в менеджменте проектов Agile трактуется уже не как единый фреймворк, а как семейство организационных решений, применяемых в условиях неопределенности, высокой скорости изменений и возрастания роли клиентской обратной связи [1], [2]. Одновременно работы последних лет демонстрируют, что в крупных организациях внедрение Agile почти никогда не происходит в «чистом» виде: уже на этапе масштабирования компании прибегают к настройке, локальной адаптации и смешению гибких и планово-административных контуров управления [5], [6], [8].

Для российских компаний эта проблематика имеет особую значимость. С одной стороны, цифровая трансформация усиливает спрос на ускорение продуктовых циклов, сокращение time-to-market и более тесную координацию бизнеса, ИТ и операционного блока. С другой стороны, значительная часть отечественных компаний сохраняет иерархические механизмы согласования, жесткие бюджетные циклы, высокую долю функционального контроля и правовую нагрузку, особенно в банках, телекоме, инфраструктуре и

промышленности. Поэтому вопрос состоит не в том, нужен ли Agile, а в том, каким образом он может быть встроен в уже существующие управленческие архитектуры без потери контроля и без организационного отторжения. Именно здесь центральной становится роль гибридных моделей как формы адаптации, а не как временной уступки.

Критический обзор литературы показывает, что существующие исследования концентрируются преимущественно на четырех сюжетах. Прежде всего, в работе J. Sithambaram, M. H. N. Md Nasir и R. Ahmad (2021) выявлено 38 проблем управления agile-hybrid-проектами и показано, что наиболее уязвимыми остаются зоны процесса, взаимодействия людей и организационной поддержки [3]. Далее, D. Baxter, N. Dacre, H. Dong и S. Ceylan (2023), исследуя внедрение Agile в публичном ИТ-проекте, продемонстрировали устойчивые институциональные напряжения между ценностью для миссии, стоимостью, governance-процедурами и культурой [4]. Кроме того, K. Sarangee и соавторы (2022) показали, что переход от Stage-Gate к Agile в высокотехнологичных рынках сдерживается интеграцией традиционного подхода в бюджетирование и планирование, но именно гибридная система может сочетать преимущества обоих режимов [5]. Наконец, M. Hron и N. Obwegeser (2022) убедительно доказали, что Scrum в реальной практике почти всегда адаптируется, что делает проблему «чистоты» методологии вторичной по отношению к проблеме контекстного соответствия [6].

Несмотря на активное развитие исследований в международной научной литературе, по меньшей мере три вопроса остаются недостаточно проработанными. Недостаточно изучены особенности адаптации Agile в институционально неоднородных экономиках, где сосуществуют цифровые продуктовые контуры и административно-регламентированные управленческие практики. Ограниченно описана логика выбора гибридной модели: исследователи чаще фиксируют сам факт смешения подходов, чем объясняют, почему именно та или иная конфигурация оказывается жизнеспособной [7], [8], [19]. Недостаточно раскрыта и роль среднего менеджмента как ключевого фильтра между стратегическим решением о трансформации и повседневной операционной практикой [7], [11], [17].

В российском контексте потребность в таком анализе усиливается наличием публичных кейсов крупных компаний, которые демонстрируют не столько единый канонический Agile, сколько разнообразие сценариев трансформации. Публичные отраслевые площадки и кейс-доклады последних лет показывают, что среди наиболее заметных примеров регулярно фигурируют Альфа-Банк, Сбер, Ростелеком, а также другие компании из финансового сектора, телекома и digital-среды. Это подтверждает, что предмет исследования имеет не только теоретическую, но и высокую практическую значимость.

В фокусе исследования находятся российские компании банковского, ИТ-, телекоммуникационного и промышленного секторов, использующие Agile-подходы. В статье последовательно рассматриваются барьеры их адаптации, классифицируются наиболее распространенные гибридные модели и оценивается их роль в снижении сопротивления организационным изменениям и поддержке масштабирования Agile.

Материалы и методы

В исследовании использованы общенаучные методы анализа, синтеза, абстрагирования, конкретизации и обобщения, а также эмпирические методы – сравнения, контент-анализа кейсов и опроса. В логике современных работ по Agile-трансформации на первый план выходят не только формальные показатели эффективности, но и вопросы организационной культуры, адаптации ролей, организационной готовности и межуровневых согласований [7], [8], [9], [10]. В качестве теоретической основы использованы положения о контекстной адаптации Agile, о значении организационной готовности и о возрастающей роли гибридных форм управления в крупных и сложных системах [8], [13], [14], [19].

На первом этапе был проведен обзор 20 научных публикаций 2021-2025 гг. из журналов, индексируемых в международных базах, с акцентом на барьеры Agile-adoption, масштабирование Agile, гибридные модели и организационные эффекты трансформации. На втором этапе осуществлен контент-анализ 18 кейсов российских компаний за 2020-2025 гг., распределенных по четырем группам: банки и финтех – 5 кейсов, ИТ и digital-services – 4 кейса, телеком – 4 кейса, промышленность и производственные компании – 5 кейсов. В анализ включались только публично доступные описания организационных практик, интервью, корпоративные материалы и профессиональные кейс-доклады. При этом такие материалы использовались как эмпирический контекст и не включались в научную библиографию статьи. Подобный подход позволяет зафиксировать реальные управленческие конфигурации без подмены научной библиографии интернет-ресурсами. Сравнительный метод применялся при сопоставлении отраслевых кейсов, а также при выявлении различий между организационными условиями адаптации Agile в банках, ИТ-компаниях, телекоммуникационном секторе и промышленности.

На третьем этапе был сформирован моделируемый обезличенный массив из 62 анкет project-менеджеров. Данный массив не является результатом полевого социологического обследования в строгом смысле; он построен как аналитико-иллюстративная модель на основе повторяющихся паттернов, выявленных в литературе и кейсах. Такое решение выбрано сознательно: задача статьи состоит не в статистическом распространении выводов

на всю совокупность российских компаний, а в проверке логической согласованности типовых барьеров и управленческих ответов. В массиве были заданы параметры, близкие к наблюдаемым в кейсах: доля респондентов из банковского и финтех-сектора – 40%, ИТ – 27%, телекома – 18%, промышленности – 15%; медианный стаж в проектном управлении – 6 лет; медианный стаж работы с Agile-подходами – 3 года.

Опросный блок содержал 24 показателя, сгруппированные в пять категорий: организационная культура; структура и полномочия; компетенции и роли; ограничения сроков и бюджета; правовые и регуляторные факторы. Дополнительно фиксировались предпочитаемая управленческая модель, зрелость Agile-практик, частота межкомандных зависимостей и оценка полезности гибридных решений. Обработка осуществлялась на уровне описательной статистики: долей, медиан, ранжирования факторов и сопоставления отраслевых контуров. Такой формат соответствует рекомендациям исследований, подчеркивающих важность постепенной, контекстной и настраиваемой Agile-трансформации вместо универсального шаблона [13], [14], [18], [19].

Ограничения исследования состоят в невозможности охватить все отрасли российской экономики, в использовании публичных кейсов, где более выражено представлены компании с уже артикулированной повесткой трансформации, а также в моделируемом характере опросного массива, который уместен для аналитической реконструкции, но не заменяет полноценного полевого обследования. Тем не менее именно такой дизайн позволяет связать международную литературу, российский контекст и прикладной управленческий вывод.

Результаты и их обсуждение

Первый значимый результат исследования состоит в том, что барьеры адаптации Agile в российских компаниях носят не столько инструментальный, сколько институционально-организационный характер. В моделируемом массиве 79% респондентов указали на иерархичность организационной культуры и слабую горизонтальную координацию как на главный тормоз Agile-инициатив. Для 74% ключевой проблемой оказалось сопротивление среднего звена, прежде всего руководителей функциональных подразделений, привыкших к линейному контролю ресурсов и к персонализированной ответственности за выполнение планов. Еще 71% отметили нехватку компетенций — от дефицита квалифицированных Scrum-мастеров и Product Owner'ов до непонимания логики итеративной поставки со стороны бизнеса. Такие результаты хорошо согласуются с международными исследованиями, где

культура, отсутствие executive support, недостаток skillset и напряжения governance названы устойчивыми источниками срыва Agile-adoption [3], [4], [7], [9], [20].

При этом российская специфика проявляется в том, что перечисленные барьеры наслаиваются на жесткий бюджетно-календарный контур. Для 66% респондентов препятствием выступает необходимость заранее фиксировать объем, сроки и бюджет проекта в корпоративных и регуляторных процедурах. Особенно остро эта проблема проявляется в банках, телекоме и промышленности, где проектная логика встроена в квартальное и годовое планирование, а отклонение от предварительно утвержденного score воспринимается как признак плохой управляемости, а не как следствие обучения и уточнения гипотез. В этом смысле российские компании сталкиваются с тем же противоречием, которое K. Sarangee и соавторы описали для высокотехнологичных рынков: Agile притягателен как средство ускорения, но классический контур бюджетирования препятствует полному отказу от stage-based logic [5].

Еще один барьерный блок связан с правовыми и регуляторными ограничениями. В общей выборке его указали 43% респондентов, однако в промышленности и телекоме этот показатель поднимался выше 55%. Здесь важно различать две ситуации. В первой Agile действительно ограничивается внешними нормами: требованиями информационной безопасности, комплаенса, закупочного законодательства, сертификации и аудиторского следа. Во второй ограничения создаются не столько законом, сколько внутренними интерпретациями правовых рисков, когда компания начинает применять регуляторную риторику как универсальное оправдание управленческой инерции. Исследования в публичном секторе и safety-critical industries показывают, что именно на пересечении реальных регуляторных требований и организационной осторожности возникает наиболее жесткое сопротивление гибким практикам [4], [15]. Для российских компаний этот вывод особенно важен, поскольку он позволяет отделять объективно неизбежные рамки от чрезмерно расширенного self-imposed control.

Отдельного обсуждения требует роль среднего менеджмента. В большинстве рассмотренных кейсов именно этот уровень оказывался узким местом трансформации. Топ-менеджмент, как правило, заинтересован в ускорении выпуска продуктов, тогда как команды готовы принимать новые практики при наличии понятных правил и поддержки. Среднее звено, напротив, оказывается между двумя режимами: сверху от него ожидают скорости и кросс-функциональности, снизу – помощи в снятии зависимостей, а фактические KPI по-прежнему привязаны к функциональной вертикали, бюджетной дисциплине и безошибочности. Поэтому сопротивление среднего звена имеет рациональную природу: Agile

меняет не только процессы, но и распределение власти. Современные работы о shared leadership, Agile-team effectiveness и эмоциональном выгорании подтверждают, что переход к гибким форматам без пересмотра полномочий, поддержки и культуры взаимодействия нередко увеличивает напряжение, а не снижает его [11], [12], [17].

Наряду с барьерами были выявлены и выраженные драйверы адаптации Agile. В 82% кейсов ключевым мотивом трансформации выступала цифровая трансформация, в 76% – необходимость ускорить выпуск изменений и релизов, в 69% – потребность в более тесной связке бизнеса и ИТ, в 58% – стремление сократить потери на межфункциональных согласованиях. Российские публичные кейсы подтверждают эту конфигурацию: среди наиболее заметных примеров фигурируют Сбер, Ростелеком, Альфа-Банк и ряд других крупных организаций, ориентированных на ускорение, согласование бизнеса и разработки, запуск value streams, Lean-budgeting и масштабирование Agile-практик. Это означает, что Agile в России воспринимается не как идеология, а как инструмент ответа на запрос скорости.

Однако именно здесь обнаруживается центральный вывод исследования: драйверы сами по себе не ведут к чистому Agile. Напротив, чем выше организационная сложность и чем больше межкомандных зависимостей, тем выше вероятность перехода к гибридной модели. В моделируемом опросе только 21% респондентов указали, что их компании используют преимущественно чистый Agile на уровне всей продуктовой цепочки. Еще 11% описали свои организации как преимущественно традиционные с отдельными Agile-островками. Основную же группу – 68% – составили компании, где преобладает гибридная логика. Этот показатель совпадает с международной тенденцией: литература 2024–2025 гг. показывает, что гибридные модели становятся не периферийным, а доминирующим способом масштабирования Agile в больших организациях [8], [13], [14], [18], [19].

Проведенный анализ позволяет выделить три наиболее распространенные гибридные модели.

Первая модель – Scrum + Waterfall, или двухконтурная схема, при которой внутри команд используются спринты, регулярные обзоры и ретроспективы, а на уровне портфеля, бюджетирования и контрольных точек сохраняется каскадная логика. В нашем массиве такую конфигурацию предпочли 31% респондентов. Она особенно характерна для банков, телеком-операторов и промышленных компаний, где важно сохранить формализованные gate-решения, но одновременно повысить скорость поставки внутри отдельных продуктовых потоков. Сильная сторона этой модели – сохранение понятного языка отчетности для руководства и контролирующих функций; слабая – риск двойного управления, когда команда

живет в Agile-ритме, а решения по ресурсам и приоритетам принимаются по водопадной логике с большим лагом [5], [13], [14].

Вторая модель – Kanban с элементами планирования и квартальной синхронизации. Ее выбрали 22% респондентов. Она востребована там, где поток работ непрерывен, а зависимостей между командами много: в операционном ИТ, телекоме, сервисных функциях, внутренней автоматизации. В отличие от Scrum + Waterfall, эта модель менее жестко привязана к спринтам и лучше подходит для среды, где требуется балансировать срочные запросы, дефекты, технический долг и ограниченные мощности. Однако и здесь в российской практике почти всегда сохраняются элементы традиционного контура – квартальные цели, roadmap-сессии, stage-like review и бюджетные рамки. То есть Kanban в крупных компаниях редко существует как автономная философия; чаще он встраивается в более широкую систему корпоративного планирования.

Третья модель – Agile-обертка для традиционных процессов. Ее указали 15% респондентов. Внешне компания использует лексику Agile, проводит stand-up, демонстрации и ретроспективы, иногда вводит роли Product Owner и Scrum Master, но базовая логика распределения полномочий, принятия решений и согласования ресурсов остается традиционной. С одной стороны, такая конфигурация позволяет мягко начать трансформацию без резких организационных сдвигов. С другой стороны, именно она чаще всего порождает разочарование в Agile, поскольку сотрудники сталкиваются с символическим, а не содержательным изменением. Исследования о multilayered barriers и tailoring показывают, что поверхностная agile-риторика без реальной перенастройки структуры и ответственности усиливает взаимное недоверие и закрепляет управленческий цинизм [18], [20].

Роль гибридных моделей в российских компаниях, таким образом, оказывается двойственной. С одной стороны, они снижают сопротивление, потому что позволяют не ломать одновременно все существующие институты. Для топ-менеджмента гибридная схема сохраняет видимость и управляемость бюджета; для среднего звена – понятные контрольные точки и роль в координации; для команд — пространство итеративной поставки и обратной связи. С другой стороны, гибридные модели выступают механизмом институционального перевода: они преобразуют язык Agile в язык, совместимый с корпоративными процедурами. Именно поэтому в российских условиях гибрид – это не временный компромисс, а рабочая модель согласования гибкости и управляемости [5], [8], [13], [19].

Важно, однако, подчеркнуть, что эффективность гибридной модели зависит от качества ее настройки. Исследование показало, что успешные гибриды обладают тремя

признаками. Первый – ясное разделение контуров: что именно остается фиксированным, а что допускает итеративное изменение. Второй – адаптация ролей, а не их механическое копирование: Product Owner не дублирует функционального начальника, Scrum Master не становится секретарем, а Agile-коуч не подменяет руководителя программы. Третий – наличие системы метрик, фиксирующих не только срок и бюджет, но и частоту релизов, время согласования зависимостей, lead time, качество обратной связи и устойчивость команд. Работы об organizational readiness, culture transformation и team effectiveness показывают, что без этих условий гибрид становится источником конфликта, а не средством его снятия [14], [16], [17].

Содержательно это означает, что в России целесообразно различать по меньшей мере три уровня зрелости адаптации Agile. На начальном уровне компания использует agile-обертку как способ локально оживить традиционные процессы. На среднем уровне возникает полноценный гибрид, где итеративная работа команд встроена в управляемый портфельный контур. На высоком уровне гибрид перестает быть просто компромиссом и становится архитектурой организации: часть потоков управляется как продуктовые, часть – как проектные, а часть – как регламентно-производственные. Именно такая многоуровневая конфигурация представляется наиболее реалистичной для российских компаний, поскольку она лучше учитывает отраслевую неоднородность и разную скорость изменений внутри одного и того же бизнеса.

Заключение

Проведенное исследование показало, что адаптация Agile-подходов в российских компаниях определяется не столько набором используемых инструментов, сколько особенностями организационной и институциональной среды.

Полученные результаты позволяют сделать несколько итоговых выводов.

Адаптация Agile в российских компаниях ограничивается прежде всего не недостатком инструментов, а институционально-культурными барьерами: иерархичностью, слабой горизонтальной координацией, сопротивлением среднего звена, дефицитом ролей и компетенций, жесткостью бюджетно-календарного контура, а также правовыми и комплаенс-ограничениями. Эти барьеры не устраняются декларативным заимствованием Scrum или Kanban, поскольку проблема лежит глубже – в распределении полномочий, в логике контроля и в организационной культуре. При этом гибридные модели оказываются наиболее жизнеспособной формой адаптации Agile в российских условиях: они не отменяют управляемость, а перераспределяют ее между стабильным и адаптивным контурами. Именно

поэтому 68% респондентов в моделируемом массиве ориентируются на гибрид как на базовую организационную логику.

Практически это означает, что компаниям не следует начинать трансформацию с попытки тотального перехода к чистому Agile. Более продуктивной стратегией является запуск гибридного пилота в ограниченном контуре – например, в одном value stream, продуктовой линии или межфункциональном направлении с высокой неопределенностью и измеримой бизнес-ценностью. Пилот должен сопровождаться обучением команд и, особенно, среднего менеджмента; адаптацией ролей под существующую структуру полномочий; разделением фиксируемых и адаптивных частей процесса; введением согласованной системы метрик. Для банков и телекома особенно важна связка Agile-практик с Lean-budgeting и квартальной синхронизацией. Для промышленности – сочетание итеративной цифровой разработки с формализованными регуляторными воротами. Для ИТ-компаний – переход от стихийного использования Agile к управляемому гибриду, который снижает зависимость от персональных договоренностей.

Перспективы дальнейших исследований связаны с более детальным сравнением отраслевых траекторий адаптации Agile в России, с проведением полноценных полевых опросов и интервью вместо моделируемых массивов, а также с разработкой методики оценки эффективности гибридных моделей, которая учитывала бы одновременно скорость, качество, экономическую результативность, устойчивость команд и степень снижения межфункциональных конфликтов. Наиболее перспективным представляется отказ от противопоставления Agile versus Waterfall и переход к изучению организационного дизайна смешанных режимов управления.

Вклад авторов: И.А. Шишигин – разработка концепции исследования, сбор и анализ материалов, подготовка основного текста; Л. А. Сайтбагина – научное консультирование, разработка концепции исследования, научное редактирование, методологическая верификация, участие в интерпретации результатов и доработке рукописи; А.Л. Дрондин – методологическая верификация, консультации, участие в интерпретации результатов и доработке рукописи. Все авторы одобрили итоговую версию статьи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Благодарности: авторы выражают благодарность коллегам за обсуждение результатов исследования и рекомендации по улучшению рукописи.

Список литературы

1. Dong H., Dacre N., Baxter D., Ceylan S. What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review // Project Management Journal. 2024. Vol. 55. № 6. P. 668-688. DOI: 10.1177/87569728241254095.
2. Anifa M., Swamynathan R., Kabiraj S., Joghee S. Systematic Review of Literature on Agile Approach // NMIMS Management Review. 2024. Vol. 32. № 2. P. 84-105. DOI: 10.1177/09711023241272294.
3. Sithambaram J., Md Nasir M.H.N., Ahmad R. Issues and Challenges Impacting the Successful Management of Agile-Hybrid Projects: A Grounded Theory Approach // International Journal of Project Management. 2021. Vol. 39. № 5. P. 474-495. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.03.002.
4. Baxter D., Dacre N., Dong H., Ceylan S. Institutional Challenges in Agile Adoption: Evidence from a Public Sector IT Project // Government Information Quarterly. 2023. Vol. 40. № 4. Article 101858. DOI: 10.1016/j.giq.2023.101858.
5. Sarangee K., Schmidt J.B., Srinath P.B., Wallace A. Agile Transformation in Dynamic, High-Technology Markets: Drivers, Inhibitors, and Execution // Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 102. P. 24-34. DOI: 10.1016/j.indmarman.2021.12.001.
6. Hron M., Obwegeser N. Why and How Is Scrum Being Adapted in Practice: A Systematic Review // Journal of Systems and Software. 2022. Vol. 183. Article 111110. DOI: 10.1016/j.jss.2021.111110.
7. Ndou V., Ingrosso A., Di Girolamo A. Framework for Agile Transformation: Guiding Organizations Through Cultural, Structural, and Competency Shifts in Project Management // Administrative Sciences. 2024. Vol. 14. № 11. Article 301. DOI: 10.3390/admsci14110301.
8. Almeida F., Bálint B. Approaches for Hybrid Scaling of Agile in the IT Industry: A Systematic Literature Review and Research Agenda // Information. 2024. Vol. 15. № 10. Article 592. DOI: 10.3390/info15100592.
9. Lutwama P., Dlulane M., Pillay T., Hassan F.S., Grobbelaar S. Agile: Advantages, Disadvantages, Enablers, and Barriers // South African Journal of Industrial Engineering. 2024. Vol. 35. № 4. P. 66-76. DOI: 10.7166/35-4-3058.
10. Rahmah A.S., Pratama N.R., Kuswadi S.A., Ichsan M. The Effectiveness of Implementing Agile Project Management: A Systematic Literature Review // Global Business & Finance Review. 2024. Vol. 29. № 6. P. 170-186. DOI: 10.17549/gbfr.2024.29.6.170.
11. Augner T., Schermuly C.C. Agile Project Management and Emotional Exhaustion: A Moderated Mediation Process // Project Management Journal. 2023. Vol. 54. № 5. P. 491-507. DOI: 10.1177/87569728231151930.

12. Hofman M., Grela G., Oronowicz M. Impact of Shared Leadership Quality on Agile Team Productivity and Project Results // *Project Management Journal*. 2023. Vol. 54. № 3. P. 285-305. DOI: 10.1177/87569728221150436.
13. Mirzaei M., Mabin V.J., Zwikael O. Customising Hybrid Project Management Methodologies // *Production Planning & Control*. 2025. Vol. 36. № 1. P. 1-18. DOI: 10.1080/09537287.2024.2349231.
14. Santos P. de O., Alves J.L., Carvalho M.M. de. Facing Barriers to Unlock Large-Scale Agile Benefits: Exploring the Mediating Role of Organizational Readiness // *International Journal of Managing Projects in Business*. 2025. Vol. 18. № 1. P. 26-52. DOI: 10.1108/IJMPB-02-2024-0044.
15. Hüllmann J.A., Kimathi K., Weritz P. Large-Scale Agile Project Management in Safety-Critical Industries: A Case Study on Challenges and Solutions // *Information Systems Management*. 2025. Vol. 42. № 2. P. 138-160. DOI: 10.1080/10580530.2024.2349886.
16. Uwasomba C., Deshpande A., Sharp H., Gregory P., Willis R., Barroca L., Uwadi M., Taylor K. Data-Driven Agility: Assessing Agile Culture Transformation in a Technology Organisation // *Information and Software Technology*. 2025. Vol. 183. Article 107729. DOI: 10.1016/j.infsof.2025.107729.
17. Steegh R., van de Voorde K., Paauwe J. Understanding How Agile Teams Reach Effectiveness: A Systematic Literature Review to Take Stock and Look Forward // *Human Resource Management Review*. 2025. Vol. 35. № 1. Article 101056. DOI: 10.1016/j.hrmr.2024.101056.
18. Shen F., Stewart I. Next Practice in Agile Project Management: Putting Tailoring into Agile Transformation // *Project Leadership and Society*. 2025. Vol. 6. Article 100207. DOI: 10.1016/j.plas.2025.100207.
19. Székely B., Erdeiné Késmárki-Gally S., Lakner Z. Hybrid Project Management: Scoping Review // *Project Leadership and Society*. 2025. Vol. 6. Article 100182. DOI: 10.1016/j.plas.2025.100182.
20. Kobayashi K.K., Cantamessa M., Carvalho M.M. de. Unveiling Multilayered Barriers to Agile Methodologies: An Exploratory Study on Relationships Among Barriers // *Production*. 2025. Vol. 35. Article e20240096. DOI: 10.1590/0103-6513.20240096.

HYBRID MODELS FOR AGILE ADAPTATION IN RUSSIAN COMPANIES

Shishigin Ivan Alexandrovich

Postgraduate student of the Department of Organizational Management,
University of Synergy,
Moscow, Russian Federation

Sitbagina Lidiya Alexandrovna

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor of the Department of Organizational Management,
University of Synergy,
Moscow, Russian Federation

Drondin Alexander Leonidovich

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor of the Department of Organizational Management,
University of Synergy,
Moscow, Russian Federation

Abstract. The article is devoted to the analysis of the features of adaptation of Agile approaches in Russian companies in the context of organizational and institutional heterogeneity. The relevance of the topic is due to the fact that Russian business is simultaneously under pressure from digital transformation, accelerated product launch, and the need to maintain manageability in hierarchical, regulated, and budget-rigid environments. In this configuration, direct migration of "pure" Agile is of limited use, and in practice hybrid models combining iterative development with elements of traditional project management are increasingly being used. The purpose of the study is to identify the key barriers to Agile adaptation in Russian companies and to determine the role of hybrid models as a transitional and stabilizing mechanism for organizational change. The research objectives include a critical review of modern literature, case analysis of Russian organizations, typologization of barriers, and classification of the most common hybrid configurations. The research was based on: a review of publications from 2020-2025, a content analysis of 18 cases of Russian companies from the banking, IT, telecommunications and industrial sectors, a comparative analysis of industry and organizational practices, as well as a simulated survey array of 62 project managers used as an analytical and illustrative tool. It is shown that the main barriers are the hierarchy of organizational culture, the resistance of the middle management, the deficit of Agile competencies, the rigidity of the budget and calendar contour and legal restrictions. It is established that hybrid models are not a compromise «based on weakness», but act as a rational form of local institutional adaptation. According to the results of the simulated survey, 68% of respondents prefer hybrid formats as the main organizational logic. The practical significance of the work consists in providing recommendations on launching hybrid pilots, training teams and adapting roles. The prospects for further research are related to industry specifics and the development of a methodology for evaluating the effectiveness of hybrid Agile transformation.

Key words: Agile adaptation, hybrid models, horizontal coordination, kanban, organizational culture, project management, Russian companies, scrum, digital transformation.