

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ

MANAGEMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN MODERN CONDITIONS: PRINCIPLES, FORMS AND METHODS OF IMPLEMENTATION

Научная статья

УДК 005.8

<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-3-7-15>

EDN FCQBFG

Agile в распределенных и удаленных командах в России: вызовы и решения

Ольга Вячеславовна Недолужко[✉], Алиса Вячеславовна Светобатченко

Владивостокский государственный университет,
Владивосток, Россия, [Olga.nedoluzhko@vvsu.ru[✉]](mailto:Olga.nedoluzhko@vvsu.ru)

Аннотация. Современные процессы цифровизации, ускоренное развитие технологий и массовый переход на удаленные форматы работы актуализировали необходимость переосмыслиния традиционного применения Agile-технологий в условиях распределенных команд. Для российских организаций данная проблема имеет особую значимость, т. к. взаимодействие сотрудников, находящихся в различных часовых поясах и культурных контекстах, сопровождается как универсальными вызовами (снижение командной вовлеченности, сложности синхронизации задач, риски фрагментации данных), так и специфическими ограничениями, связанными с внешними регуляторными барьерами. В частности, после введения ограничений Министерством финансов США в 2024 г. доступ к ряду зарубежных инструментов (Jira, Miro, Slack, Confluence) оказался существенно затруднен, что стимулировало российские компании к переходу на отечественные аналоги («Яндекс.Трекер», Kaiten, Bitrix24, VK Teams) и адаптации гибких технологий под новые условия. Представлен комплексный анализ проблем внедрения Scrum, Kanban и других Agile-практик в распределенных командах, выполненный на основе изучения научной литературы, обзора зарубежных и отечественных публикаций, кейсов российских IT-компаний, а также данных эмпирических исследований, включая результаты опроса «Agile в России» (2023 г.). На основании полученных результатов предложена гибридная модель коммуникации, сочетающая синхронные и асинхронные элементы взаимодействия, а также рекомендации по применению отечественных цифровых платформ. Представленные выводы обладают как научной новизной, так и практической значимостью, поскольку демонстрируют возможность повышения эффективности распределенных команд и обеспечения устойчивости Agile-практик в российских условиях.

Ключевые слова: Agile, распределенные команды, удаленные команды, Scrum, Kanban, цифровые инструменты, российская практика, отечественные платформы

Для цитирования: Недолужко О. В., Светобатченко А. В. Agile в распределенных и удаленных командах в России: вызовы и решения // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2025. № 3. С. 7–15. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-3-7-15>. EDN FCQBFG.

Agile in distributed and remote teams in Russia: challenges and solutions

Olga V. Nedoluzhko[✉], Alisa V. Svetobatchenko

Vladivostok State University,
Vladivostok, Russia, Olga.nedoluzhko@vvsu.ru[✉]

Abstract. The rapid development of digital technologies and the widespread transition to remote work have emphasized the need to rethink the traditional application of Agile technologies in distributed teams. For Russian organizations, this issue is of particular importance, since collaboration between employees located in different time zones and cultural contexts is associated not only with universal challenges (such as decreased team engagement, difficulties in task synchronization, risks of data fragmentation), but also with specific constraints arising from external regulatory barriers. In particular, following the restrictions introduced by the U.S. Department of the Treasury in 2024, access to a number of foreign tools (Jira, Miro, Slack, Confluence) became significantly limited. This situation has encouraged Russian companies to migrate to domestic alternatives (Yandex.Tracker, Kaiten, Bitrix24, VK Teams) and adapt Agile technologies to new conditions. A comprehensive analysis of the challenges in implementing Scrum, Kanban, and other Agile practices in distributed teams is provided. The research is based on a review of academic literature, both foreign and Russian publications, case studies of Russian IT companies, and empirical data, including the results of the large-scale “Agile in Russia” survey (2023). Based on these findings, the authors propose a hybrid communication model that combines synchronous and asynchronous interaction, along with recommendations for the use of domestic digital platforms. The results demonstrate both theoretical novelty and practical significance, showing that the combination of adapted management models with national technological infrastructure enhances flexibility, ensures process transparency, and supports the sustainability of Agile practices in Russian organizations.

Keywords: Agile, distributed teams, remote teams, Scrum, Kanban, digital tools, Russian practice, domestic platforms

For citation: Nedoluzhko O. V., Svetobatchenko A. V. Agile in distributed and remote teams in Russia: challenges and solutions. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2025;3:7-15. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-3-7-15>. EDN FCQBFG.

Введение

Современные тренды цифровизации и глобализации привели к росту числа распределенных и удаленных команд, что потребовало пересмотра традиционных подходов к управлению проектами. Agile-технологии, изначально ориентированные на коллоквацию в физически близких командах, сталкиваются с новыми вызовами, которые могут быть обусловлены как спецификой использования Agile-подхода, так и определенными сложностями применения указанных технологий в условиях ограничений со стороны зарубежных поставщиков инструментов Agile. Несмотря на активное использование цифровых платформ, такие проблемы, как снижение прозрачности процессов, задержки в коммуникации, недостаток компетентных специалистов, понимающих сущность и содержание Agile-технологий, остаются актуальными. В настоящее время вопрос миграции российских компаний с зарубежных инструментов (Jira, Miro, Slack) на отечественные аналоги активно решается, однако ряд ключевых аспектов такого перехода по-прежнему требует внимания и корректировки.

Цель и методы исследования

Цель исследования – анализ эффективности Agile-практик в распределенных командах и разработка рекомендаций по их оптимизации с учетом необходимости миграции на отечественные разработки. **Гипотеза:** интеграция цифровых инстру-

ментов и адаптация процессов коммуникации позволяют сохранить гибкость и скорость разработки в удаленной среде.

Методы исследования включают системный анализ научных публикаций и кейсов (2018–2025 гг.) по применению Agile в распределенных командах, возможности эффективной замены зарубежных инструментов отечественными.

Исследование проблемного поля и научная новизна

Предприятия, использующие Agile-технологии, сталкиваются с рядом проблем, к которым можно отнести:

1. Организационно-кадровые барьеры. Внедрение Agile-технологий требует четкого понимания ключевых принципов, соответствующих знаний и квалификации лиц, ответственных за переход к Agile:

– нехватка опыта и квалификации: дефицит знаний у членов команды может обуславливать некорректное выполнение задач и провоцировать задержки в реализации проекта. Для объективного выявления уровня компетентности требуется проведение количественного анализа, позволяющего определить сильные и слабые стороны участников команды [1];

– корпоративная культура, не поддерживающая гибкое управление проектами: важнейшим условием реализации гибких методик управления проектами в условиях цифровой трансформации является наличие соответствующей корпоративной куль-

туры, разделяемой сотрудниками [2];

– низкий уровень автономии сотрудников: эффективная реализация принципов гибкого управления проектами предполагает минимизацию практик микроменеджмента и обеспечение более высокой степени автономии и доверия в работе команд [2].

2. Коммуникационные барьеры. Agile-технологии, такие как Scrum и Kanban, основаны на принципах частого личного взаимодействия, мгновенной обратной связи и прозрачности процессов. В распределенных командах эти аспекты нарушаются по причинам:

– асинхронности коммуникации: отсутствие личного взаимодействия снижает скорость обратной связи и увеличивает риски недопонимания, участники из разных часовых поясов редко находятся онлайн одновременно, что замедляет принятие решений [3];

– потери контекста: отсутствие личного взаимодействия часто приводит к недопониманию, замедлению принятия решений и снижению сплоченности команды [4];

– снижения вовлеченности: виртуальные встречи часто превращаются в формальность, необходимость в их регулярном проведении ведет к тому, что сотрудники вынуждены отвлекаться от текущей работы и предусматривать для них отдельное время в своем рабочем графике [5].

3. Управление временными зонами. Географическая рассредоточенность усложняет синхронизацию [3]:

– «перекрывающиеся окна»: для ежедневных стендапов командам, рассредоточенным в разных географических зонах, приходится находить компромиссное время, что ведет к переработкам;

– задержки в цепочках задач: разница в часовых поясах также обуславливает возникновение дополнительных интервалов, что в свою очередь тормозит спринты.

4. Поддержание командного духа и мотивации. Agile-практики вроде ретроспектив и парного программирования теряют эффективность в виртуальной среде:

– сопротивление сотрудников изменениям: работники неохотно соглашаются осваивать новые технологии, особенно если не видят в этом прямой выгода для себя [6]. Преодоление инерции доминирующих когнитивных схем и поведенческих паттернов, глубоко укорененных в корпоративной культуре и воспроизведимых через операционные рутинные процессы, требует значительных ресурсов, направленных на системное обучение и развитие персонала. Недооценка критической роли человеческого фактора, а также недостаточное внимание к формированию устойчивой мотивации, обеспечению психологической безопасности и расширению автономии команд обусловливают высокий риск сопротивления изменениям и снижения эффективности внедрения Agile-практик [2, 7];

– кривая обучения: внедрение новых инструментов требует времени (по данным Gartner (2022 г.), 40 % сотрудников тратят 2–3 недели на освоение платформ для Agile [5]). В результате того, что работники сталкиваются с необходимостью освое-

ния принципиально новых способов и моделей работы, на начальном этапе происходит снижение производительности [6];

– отсутствие неформального общения: в офисах спонтанные обсуждения у кофемашины часто рождают инновации, но в удаленном режиме такие возможности исчезают. Отсутствие регулярных встреч негативно сказывается на процессах взаимодействия внутри команды [2];

– эмоциональное выгорание: указанные проблемы имели место в IT-командах еще до пандемии, а с ее распространением только усилились. В гибких командах с меньшим непосредственным контролем со стороны руководства сложности такого рода до определенного момента могут быть не столь заметны до наступления обострения [3].

5. Сложности внедрения Agile-ритуалов:

– фрагментация данных: одновременное применение нескольких инструментов приводит к дублированию задач и потере информации. В исследовании подчеркивается необходимость интеграции данных между различными платформами [8];

– ретроспективы: в виртуальных командах участники реже делятся честной обратной связью, качество диалога между коллегами и руководством влияет на качество отношений, которое в свою очередь отражает культуру компании. Ретроспектива, проводимая в конце итерации, играет ключевую роль в создании безопасной среды для культуры обратной связи. Обратная связь признана ключом к непрерывному развитию, непрерывному обучению и конструктивному сотрудничеству [9]. Необходимость и актуальность формирования обратной связи по проделанной работе или конкретно задаче отмечается в исследовании [10];

– отсутствие согласованности в работе разных отделов и на разных уровнях организации: данная проблема особенно актуальна для компаний, которые предпринимают попытки повсеместного внедрения Agile-подхода – даже в тех подразделениях, где необходимы предсказуемость и повторяемость действий [6]. Несогласованность ценностных установок, моделей поведения и управлеченческих практик, наблюдаемая между различными уровнями организационной иерархии, формирует предпосылки для возникновения конфликтов, закрепления двойных стандартов и проявления имитационных эффектов, что в совокупности способно существенно нивелировать или полностью нейтрализовать результаты внедрения технологий Agile [7, 10].

Таким образом, обозначенные проблемы обуславливают необходимость использования моделей коммуникации, учитывающих возникающие сложности.

Помимо общих проблем внедрения, применение Agile-подходов в российских организациях осложняется и внешними ограничениями: после выхода нормативного акта Министерства финансов США от 12.06.2024 с 12.09.2024 зарубежным компаниям запрещено оказывать российским организациям услуги по поддержке и обслуживанию

ряда цифровых инструментов Agile (Miro, Slack, Jira, Confluence) [11]. Данное обстоятельство повлекло за собой необходимость миграции с зарубежных инструментов на отечественные аналоги.

Результаты исследования и их обсуждение

Несмотря на то, что с момента выхода доку-

мента, регламентирующего запрет на предоставление услуг поддержки зарубежных инструментов, прошло относительно немного времени, к настоящему моменту предложено достаточно большое количество технических решений от отечественных разработчиков. Обобщенные результаты миграции представлены в табл. 1.

Таблица 1

Table 1

Кейсы миграции российских компаний после 12.09.2024*

Cases of migration of Russian companies after 12.09.2024

Компания	Сектор	До миграции	В результате миграции	Когда внедрили/ опубликовали
АО «Росагролизинг»	Госкорпорация (агропром)	Jira – трекер задач	Kaiten	Переезд занял около 1-го месяца, кейс опубликован 18.11.2024 (миграцию стартали летом 2024 г.)
АО «Объединенная металлургическая компания»	Промышленность	Jira – трекер/ таск-менеджер	Bitrix24	Кейс опубликован 02.12.2024
NL International	E-commerce/ дистрибуция	Confluence – файловое/вики; таск-трекер	«Яндекс 360» (диск, трекер)	Переезд в экосистему – ноябрь 2024 г., кейс опубликован 07.07.2025
ГК «ВЭБ.РФ»	Банк развития/ госкорпорация	Корпоративный мессенджер (и смежные комм-сервисы)	VK Teams (он-prem возможен)	Кейс опубликован 18.11.2024; все сотрудники работают в VK Teams
BAR creative agency	Агентство/ стартап-команды	Трекер (уход с зарубежных)	Kaiten	Кейс опубликован 18.04.2025

* Составлено по [12–16].

Можно также отметить, что в 2024–2025 гг. появилось много миграций с Miro на отечественные доски «Яндекс.Концепт», «VK Доска», «МТС Линк Доска»). Публичные «именные» кейсы публикуются нечасто, но крупные вендоры показы-

вают статистику и инструменты массового импорта [17–19].

Сравнительный анализ Jira с российскими трекерами представлен в табл. 2.

Таблица 2

Table 2

Сравнительный анализ возможностей Jira в сопоставлении с российскими трекерами*

Comparative analysis of Jira's capabilities in comparison with Russian trackers

Критерий	Jira	Kaiten	«Яндекс.Трекер»	Bitrix24 (задачи/проекты)
Scrum/спринты	Полноценные спринты, борды, отчеты	Есть Scrum-элементы, сильнее в Kanban	Scrum/Kanban, шаблоны, отчеты	Scrum/канбан, диаграмма Ганта
Канбан/визуализация потока	+ (широко)	Сильная сторона: визуальный Kanban, WIP-лимиты	+	+
Автоматизация/правила	Расширенная (Automation/JQL)	Автоматизации, интеграции; пропущен порог входа	Автоматизации, тесная связка с «Яндекс 360»	Бизнес-процессы/роботы, API
Импорт из Jira	–	Есть мастера импорта (пошагово, без кода)	Есть инструменты и шаблоны миграции	Есть готовые коннекторы/приложения
On-prem	Data Center (платно)	Облако + on-prem у вендора (по запросу)	Только облако	Облако и коробка
Русскоязычная поддержка	Ограниченно	+	+	+

* Составлено по [20–22].

Выполненный анализ позволяет сделать вывод о том, что проблема импортозамещения зарубежных инструментов в настоящее время активно решается, и в целом перспективы такого перехода можно рассматривать как благоприятные.

Применительно к общесистемным проблемам использования Agile можно говорить о целесообразности выделения ключевых направлений оптимизации Agile в распределенных командах. Анализ научной литературы и эмпирических данных позволил выделить следующие направления:

1. Цифровые инструменты.

Использование специализированных технологических инструментов, включающих инструменты проектного менеджмента, платформы для совместной работы в режиме реального времени, инструменты коммуникации и управления часовыми поясами, позволяет поддерживать необходимый уровень производительности [4]. Участники опроса «Agile в России 2022» подтверждают, что выгоды от использования Agile-подхода включают и рост производительности (54 %) [23]. Компания NL International, ранее использовавшая несколько платформ (Rytus, Jira и ClickUp) успешно перешла на использование единой платформы «Яндекс.Трекер», что позволило сэкономить 30 % бюджета и оптимизировать процессы [14].

2. Гибридные модели коммуникации.

В исследовании Т. Спорсем, Н. Б. Ме отмечается, что сочетание различных подходов к выполнению задач, предполагающих как синхронный, так и асинхронный характер коммуникации, позволяет создать продуктивную и эффективную рабочую среду [24]. Важным аспектом являются также личные предпочтения сотрудников, некоторые из которых выбирают быстрые способы связи (телефон), другие – более медленные (электронная почта, мессенджеры, позволяющие отвечать в более удобное время) (Strode).

3. Культурная адаптация.

Наибольшую сложность при масштабировании Agile представляет трансформация организационной культуры, которая одновременно может выступать как фактором успешного внедрения (в условиях принятия принципов гибкости руководством и персоналом), так и барьером на пути изменений (при доминировании традиционной управленческой культуры) [6]. В исследовании [9] выделяются 7 основных направлений работы, ориентированных на эффективное взаимодействие с учетом специфики организационной культуры. К ним относятся создание атмосферы уважения, делегирование ответственности самоорганизующимся командам, формирование доверительной рабочей среды, конструктивное отношение к ошибкам в процессе обучения, содействие гибкой социальной коммуникации, участие сотрудни-

ков всех уровней в изменениях, использование обратной связи.

4. Управление временными зонами.

В работе В. Стрэй, Н. Б. Ме отмечено, что ключевые проблемы, возникающие вследствие различий во временных зонах, смогут быть решены посредством четкого отслеживания количества времени, затрачиваемого на прямую и непрямую координацию [25]. Использование «перекрывающихся окон» в сочетании с асинхронным документированием и четким распределением задач между парами обеспечивает снижение издержек и повышение качества коммуникации [26]. Вместе с тем 64 % респондентов опроса «Agile в России 2022» отмечают, что грамотное использование Agile-технологий обеспечивает эффективное управление распределенными командами [11].

Перед внедрением собственной гибридной модели коммуникации важно рассмотреть типовые практики, применяемые в распределенных командах, и выявить их ограничения.

1. *Синхронно ориентированная модель* характеризуется жесткой регламентацией встреч в режиме реального времени (ежедневные стендапы, планирование, демосессии и ретроспективы). Такой подход наиболее близок к классическому Scrum и сохраняет командную синергию.

Недостатки модели:

- высокая зависимость от часовых поясов, особенно при глобальной рассредоточенности команды;
- переработки и эмоциональное выгорание участников из-за участия во встречах в неудобное время суток;
- участники, не попадающие в общее «окно», фактически исключаются из обсуждений.

2. *Жестко асинхронная модель* ориентирована на взаимодействие в текстовом формате: обновление статуса через бизнес-мессенджеры, документация и планирование в тикет-трекерах.

Недостатки модели:

- отсутствие немедленной обратной связи снижает оперативность и может вызывать недопонимания;
- теряется эффект «живого общения», ухудшается вовлеченность команды;
- возрастает объем документации, увеличивается время на синхронизацию информации.

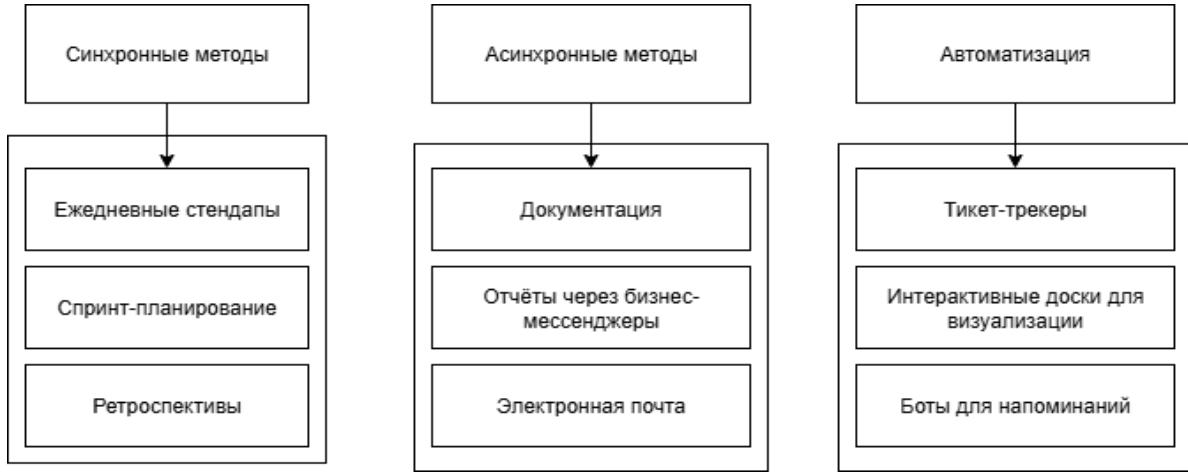
3. *Нестандартизированная гибкая модель*. Команды самостоятельно выбирают способы взаимодействия, адаптируясь к своему ритму. Подходит для зрелых коллективов.

Недостатки модели:

- отсутствие единого регламента усложняет масштабирование и контроль в крупных проектах;
- возникает фрагментация подходов и неравномерность зрелости процессов;
- сложность интеграции новых участников в отсутствие стандартизованных ритуалов.

Согласно результатам выполненного анализа построена и предложена модель гибридной коммуни-

кации для распределенных Agile-команд (рисунок).



A hybrid model of functional code interaction

Модель сочетает синхронные и асинхронные методы, адаптированные к особенностям распределенных команд. Она направлена на сокращение времени принятия решений и повышение прозрачности процессов.

Синхронные методы применяются, чтобы обеспечить мгновенную обратную связь и сохранить командную динамику:

- ежедневные стендапы (15 мин) проводятся в «перекрывающемся окне» времени, удобном для всех часовых поясов. Инструменты: VK Teams или «Яндекс.Телемост» с записью встреч для отсутствующих;

- спринт-планирование и ретроспективы проводятся в формате видеоконференций с использованием, например, «МТС Линк Доски» или «Яндекс.Концепт» для визуализации задач и бэклога; анонимные опросы перед ретроспективами для снижения культурных барьеров.

Асинхронные методы применяются, чтобы минимизировать задержки и обеспечить прозрачность данных:

- документация фиксируется в единой базе знаний, например «Яндекс.Вики» или Bitrix24, с автоматической синхронизацией с трекером («Яндекс.Трекер», Kaiten) для отслеживания статуса задач;

- асинхронные отчеты: ежедневные обновления прогресса размещаются в тематических каналах (например, VK Teams или MyChat), возможна интеграция ботов напоминаний (например, Standup Bot в Bitrix24).

Гибридные инструменты автоматизации применяют, чтобы сократить рутинные операции и исключить дублирование данных:

- интеграция: задачи из «Яндекс.Трекер» или Kaiten автоматически отображаются в «Яндекс.Вики» или Bitrix24, а уведомления дублиру-

ются в VK Teams или MyChat;

- визуализация процессов: для работы с диаграммами Ганта, канбан-досками и ментальными картами применяются, например, «МТС Линк Доски», «Яндекс.Концепт» или «VK Доска», доступные в режиме реального времени.

Данная модель может показаться сложной для восприятия и адаптации на предприятии, но при использовании гибридной модели нивелируются проблемы недоказанности, потери контекста, асинхронной коммуникации. Также рекомендуется иметь в команде Scrum-мастера, который будет следить за выполнением сроков, ведением документов и расписанием встреч.

Заключение

Agile в распределенных командах требует адаптации процессов и инструментов. Ключевые факторы успеха:

- использование интегрированных цифровых платформ, обеспечивающих импортозамещение зарубежных решений;
- баланс синхронной и асинхронной коммуникации;
- учет временных и культурных особенностей при формировании команд.

Предложенная модель гибридной коммуникации позволяет сократить время принятия решений и повысить прозрачность процессов. Впервые систематизирован опыт миграции российских компаний с зарубежных на отечественные Agile-инструменты после нормативных ограничений 2024 г. Разработана и обоснована гибридная модель коммуникации, учитывающая специфику распределенных команд и необходимость использования отечественных цифровых платформ. Сформулированы методические

рекомендации по оптимизации Agile-практик в условиях импортозамещения и цифровой трансформации. Таким образом, проведенное исследование вносит вклад в развитие теоретико-методологических основ

управления распределенными командами и представляет практическую ценность для организаций, переходящих на отечественные цифровые экосистемы.

Список источников

1. Умеренков Д. И., Дмитриев А. Г. Критерии выбора гибкой методологии для ИТ-проекта // Вестн. акад. 2022. № 4. С. 71–80. <https://doi.org/10.51409/v.a.2022.12.04.009>.
2. Удальцова Н. Л., Багдыков К. Т., Шевченко Д. А., Муромец Н. Е. Инструменты проектного управления в цифровой трансформации бизнеса // Информатизация в цифровой экономике. 2023. № 4. С. 325–338.
3. Тюлькубаева А. К., Нурсейтова Г. Б., Кошенов Е. К. Управление мотивацией команды проекта в методологии Agile // Информ. вестн. Евразийс. нац. ун-та им. Л. Н. Гумилева. Сер.: Экономика. 2024. № 3. С. 209–226.
4. Maharao C. Sh. A Study on Managing Distributed and Remote Teams in IT Agile Projects // ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts. 2023. N. 4 (2). P. 1185–1171. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i2.2023.2285>.
5. Макарова Т. В., Карайченцев И. А. Agile-технологии в политическом SMM. Практика реализации // Аллея науки. 2022. № 11 (74). URL: https://alley-science.ru/aktualnye_voprosy_politiki_i_prava_11_74_2022/ (дата обращения: 05.08.2025).
6. Данилина Н. В. Масштабирование Agile в организации: теоретические основы и направления исследований // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. 2023. № 58 (5). С. 162–183. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-5-8> (дата обращения: 06.08.2025).
7. Ивлев Г. С. Интеграция agile-методологий в бизнес-процессы ИТ-стартапов // Human Progress. 2024. Т. 10. Вып. 6. С. 19. DOI 10.46320/2073-4506-2024-6a-25.
8. Fawzy A., Galster M., Tahir A., Liang P. Exploring Data Management Challenges and Solutions in Agile Software Development: a Literature Review and Practitioner Survey // Empirical Software Engineering. 2025. V. 30. P. 77. <https://doi.org/10.1007/s10664-025-10630-4>.
9. Neumann M., Kuchel Th., Diebold Ph., Schön E.-M. Agile Culture Clash: Unveiling Challenges in Cultivating an Agile Mindset in Organizations // Computer Science and Information Systems. 2024. N. 21 (3). P. 1013–1031. <https://doi.org/10.2298/CSIS123456789X>.
10. Лапченко О. Т., Агабабаев Д. Т., Бекетова О. Н. Инновационные технологии Agile: проблемы и перспективы регионального и отраслевого использования // Горизонты экономики. 2024. № 3 (83). С. 47–52.
11. Determination pursuant to section 1(a)(ii) of executive order 14071: Prohibition on Certain Information Technology and Software Services. Department of the Treasury. Washington, D.C. URL: <https://ofac.treasury.gov/media/932951/download?inline=1> (дата обращения: 15.08.2025).
12. История одной миграции: как компания перевела 10 000 задач из Jira в Kaiten за один месяц – опыт Ростехнологии / Kaiten. URL: <https://kaiten.ru/blog/istoriya-odnoi-migratsii-kak-kompaniia-pereviedla-10-000-zadach-iz-jira-v-kaiten-za-odin-miesiacs> (дата обращения: 19.08.2025).
13. Переход на Битрикс24 с Jira: эффективное управление проектами по методологии Scrum / Группа проектов RUWARD. URL: <https://ruward.ru/cases/7869> (дата обращения: 18.08.2025).
14. Бабичев И. Автоматизировали постановку задач
- и экономим время команд: как NL International работает в сервисах Яндекс 360. URL: <https://360.yandex.ru/blog/articles/avtomatizirovali-postanovku-zadach-i-ekonomim-vremya-komand-kak-nl/international-rabotaet-v-servisah-yandeks-360> (дата обращения: 17.08.2025).
15. Малин Т. Как объединить коммуникации в одном приложении VK Teams: кейс ВЭБ.РФ / CNews. URL: https://www.cnews.ru/reviews/mobilnost_v_biznese_2024/cases/kak_obedinit_kommunikatsii_v_odnom?erid=LjN8KPU38 (дата обращения: 15.08.2025).
16. Кейс BAR creative agency: как перенести в Kaiten 200 клиентских проектов и не сойти с ума / Бизнес-секреты: проект Т-Банк. URL: <https://secrets.tbanks.ru/blogi-kompanij/kak-perenesti-proekty-v-kaiten/> (дата обращения: 17.08.2025).
17. Яндекс Доски: как устроен сервис для работы над бизнес-процессами и проектами / Яндекс 360. URL: <https://360.yandex.ru/blog/articles/yandeks-koncept-kak-ustroen-servis-dlya-raboty-s-interaktivnymi-doskami>? (дата обращения: 18.08.2025).
18. VK запустила аналог ушедшего из России сервиса Miro / РБК. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/19/08/2024/66c30b109a79473c3fdad4c7? (дата обращения: 15.08.2025).
19. Самаркина И. Данные из Miro можно импортировать в МТС Линк Доски без потери контента. Рассказываем, как это сделать / МТС-линк. URL: <https://mts-link.ru/blog/import-iz-miro-v-doski-cherez-bekap/>? (дата обращения: 17.08.2025).
20. Соловьев А. Как перенести работу scrum-команды из Jira в Kaiten: кейс BotHelp / Kaiten. URL: <https://kaiten.ru/blog/case-bothelp/> (дата обращения: 19.08.2025).
21. Лучшие российские аналоги Jira для управления разработкой ПО / ITglobal.com. URL: [https://itglobal.com/ru-ru/company/blog/luchshie-rossijskie-analogi-jira-dlya-upravleniya-razrabotkoj-po/](https://itglobal.com/ru-ru/company/blog/luchshie-rossijskie-analogi-jira-dlya-upravleniya-razrabotkoj-po) (дата обращения: 19.08.2025).
22. Jira Migration: Решение для переноса данных из Jira в Битрикс24 / Bitrix24. URL: https://www.bitrix24.ru/apps/app/integrations24ru.jira_migration/ (дата обращения: 15.08.2025).
23. Agile в России 2022: отчет о ежегодном исследовании / ScrumTrek. URL: <https://agilesurvey.ru/report22#full> (дата обращения: 20.08.2025).
24. Sporsem T., Moe N. Coordination Strategies when Working from Anywhere: A Case Study of Two Agile Teams. URL: <https://arxiv.org/pdf/2204.03978.pdf> (дата обращения: 16.08.2025).
25. Stray V., Moe N. B. Understanding Coordination in Global Software Engineering: A Mixed-Methods Study on the Use of Meetings and Slack // Journal of Systems and Software. 2020. V. 170. N. 170. P. 110717. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110717>.
26. Управление проектами в разных часовых поясах: инструменты и советы / PlaysDev. URL: <https://playsdev.com/ru/blog/raspredelennaya-komanda/>? (дата обращения: 19.08.2025).

References

1. Umerenkov D. I., Dmitriev A. G. Kriterii vybora gibkoi metodologii dlja IT-proekta [Criteria for choosing a flexible methodology for an IT project]. *Vestnik akademii*, 2022, no. 4, pp. 71-80. <https://doi.org/10.51409/v.a.2022.12.04.009>.
2. Udal'tsova N. L., Bagdykov K. T., Shevchenko D. A., Muromets N. E. Instrumenty proektnogo upravlenija v tsifrovoi transformatsii biznesa [Project management tools in digital business transformation]. *Informatizatsiya v tsifrovoi ekonomike*, 2023, no. 4, pp. 325-338.
3. Tiul'kubaeva A. K., Nurseitova G. B., Koshenov E. K. Upravlenie motivatsiei komandy proekta v metodologii Agile [Project Team Motivation Management in Agile methodology]. *Informatsionnyi vestnik Evrazijskogo natsional'nogo universiteta imeni L. N. Gumileva. Seriya: Ekonomika*, 2024, no. 3, pp. 209-226.
4. Maharao C. Sh. A Study on Managing Distributed and Remote Teams in IT Agile Projects. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 2023, no. 4 (2), pp. 1185-1171. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i2.2023.2285>.
5. Makarova T. V., Karaichentsev I. A. Agile-tehnologii v politicheskem SMM. Praktika realizatsii [Agile technologies in political SMM. Implementation practice]. *Alleia nauki*, 2022, no. 11 (74). Available at: https://alley-science.ru/aktualnye_voprosy_politiki_i_prava_11_74_2022/ (accessed: 05.08.2025).
6. Danilina N. V. Masshtabirovaniye Agile v organizatsii: teoretycheskie osnovy i napravleniya issledovanii [Agile scaling in an organization: theoretical foundations and research directions]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*, 2023, no. 58 (5), pp. 162-183. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-5-8> (accessed: 06.08.2025).
7. Ivlev G. S. Integratsiia agile-metodologii v biznes-protsessy IT-startapov [Integration of agile methodologies into the business processes of IT startups]. *Human Progress*, 2024, vol. 10, iss. 6, p. 19. DOI 10.46320/2073-4506-2024-6a-25.
8. Fawzy A., Galster M., Tahir A., Liang P. Exploring Data Management Challenges and Solutions in Agile Software Development: a Literature Review and Practitioner Survey. *Empirical Software Engineering*, 2025, vol. 30, p. 77. <https://doi.org/10.1007/s10664-025-10630-4>.
9. Neumann M., Kuchel Th., Diebold Ph., Schön E.-M. Agile Culture Clash: Unveiling Challenges in Cultivating an Agile Mindset in Organizations. *Computer Science and Information Systems*, 2024, no. 21 (3), pp. 1013-1031. <https://doi.org/10.2298/CSIS123456789X>.
10. Lapchenko O. T., Agababaev D. T., Beketova O. N. Innovatsionnye tekhnologii Agile: problemy i perspektivnye regional'nogo i otrslevogo ispol'zovaniia [Innovative Agile technologies: problems and prospects of regional and sectoral use]. *Gorizonty ekonomiki*, 2024, no. 3 (83), pp. 47-52.
11. Determination pursuant to section 1(a)(ii) of executive order 14071: Prohibition on Certain Information Technology and Software Services. Department of the Treasury. Washington, D.C. Available at: <https://ofac.treasury.gov/media/932951/download?inline=1> (accessed: 15.08.2025).
12. Istorija odnoi migratsii: kak kompanija perevela 10 000 zadach iz Jira v Kaiten za odin mesiacs – opyt Rosagro-lezinga [The history of one migration: how the company transferred 10,000 tasks from Jira to Kaiten in one month – the experience of Rosagro-leasing]. Kaiten. Available at: <https://kaiten.ru/blog/istorija-odnoi-migratsii-kak-kompanija-piereviela-10-000-zadach-iz-jira-v-kaiten-za-odin-miesiacs> (accessed: 19.08.2025).
13. Perekhod na Bitrix24 s Jira: effektivnoe upravleniye proektami po metodologii Scrum [Transition to Bitrix24 from Jira: effective project management using Scrum methodology]. Gruppa proektoru RUWARD. Available at: <https://ruward.ru/cases/7869> (accessed: 18.08.2025).
14. Babichev I. Avtomatizirovali postanovku zadach i ekonomim vremia komand: kak NL International rabotaet v servisakh Iandex 360 [Automated task setting and save teamtime: how NL International works in Yandex 360 services]. Available at: <https://360.yandex.ru/blog/articles/avtomatizirovali-postanovku-zadach-i-ekonomim-vremya-komand-kak-nl-international-rabotaet-v-servisah-yan-deks-360> (accessed: 17.08.2025).
15. Malin T. Kak ob"edinit' kommunikatsii v odnom prilozhenii VK Teams: keis VEB.RF [How to combine communications in one VK Teams application: the case of VEB.RF]. CNews. Available at: https://www.cnews.ru/reviews/mobilnost_v_biznese_2024/cases/kak_obeedit_kommunikatsii_v_odnom?erid=LjN8KPU38 (accessed: 15.08.2025).
16. Keis BAR creative agency: kak perenesti v Kaiten 200 klientskikh proektoru i ne soiti s uma [The creative agency BAR case: how to transfer 200 client projects to Kaiten and not go crazy]. Biznes sekrety: proekt T-Bank. Available at: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-perenesti-proekty-v-kaiten/> (accessed: 17.08.2025).
17. Iandex Doski: kak ustroen servis dlja raboty nad biznes-protsessami i proektami [Yandex Boards: how the service works for working on business processes and projects]. Iandex 360. Available at: <https://360.yandex.ru/blog/articles/yandeks-koncept-kak-ustroen-servis-dlya-raboty-s-interakтивnymi-doskami> (accessed: 18.08.2025).
18. VK zapustila analog ushedshego iz Rossii servisa Miro [VK has launched an analog of the Miro service that left Russia]. RBK. Available at: https://www.rbc.ru/technology_and_media/19/08/2024/66c30b109a79473c3fdad4c7 (accessed: 15.08.2025).
19. Samarkina I. Dannye iz Miro mozhnno importirovat' v MTS Link Doski bez poteri kontenta. Rasskazyvaem, kak eto sdelat' [Data from Miro can be imported into MTS Link Boards without loss of content. We tell you how to do it]. MTS-link. Available at: <https://mts-link.ru/blog/import-iz-miro-v-doski-cherez-bekap/> (accessed: 17.08.2025).
20. Solov'ev A. Kak perenesti rabotu scrum-komandy iz Jira v Kaiten: keis BotHelp [How to transfer the work of the scrum team from Jira to Kaiten: the BotHelp case]. Kaiten. Available at: <https://kaiten.ru/blog/case-bothelp/> (accessed: 19.08.2025).
21. Luchshie rossijskie analogi Jira dlja upravleniya razrabotkoj PO [The best Russian analogues of Jira for software development management]. ITglobal.com. Available at: <https://itglobal.com/ru-ru/company/blog/luchshie-rossijskie-analogi-jira-dlya-upravleniya-razrabotkoj-po/> (accessed: 19.08.2025).
22. Jira Migration: Reshenie dlja perenosa dannykh iz Jira v Bitrix24 [Jira Migration: A solution for transferring data from Jira to Bitrix24]. Bitrix24. Available at: https://www.bitrix24.ru/apps/app/integrations24ru.jira_migration/ (accessed: 15.08.2025).
23. Agile v Rossii 2022: otchet o ezhegodnom issledovanii [Agile in Russia 2022: Annual research report]. ScrumTrek. Available at: <https://agilesurvey.ru/report22#full> (accessed: 20.08.2025).

24. Sporsem T., Moe N. *Coordination Strategies when Working from Anywhere: A Case Study of Two Agile Teams Coordination strategies when working from anywhere in the world: A practical example of two flexible teams.* Available at: <https://arxiv.org/pdf/2204.03978> (accessed: 16.08.2025).

25. Stray V., Moe N. B. Understanding Coordination in Global Software Engineering: A Mixed-Methods Study on the

Use of Meetings and Slack. *Journal of Systems and Software*, 2020, vol. 170, no. 170, p. 110717. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110717>.

26. *Upravlenie proektami v raznykh chasovykh poiasakh: instrumenty i sovety* [Project management in different time zones: Tools and tips]. PlaysDev. Available at: <https://playsdev.com/ru/blog/raspredelennaya-komanda/>? (accessed: 19.08.2025).

Статья поступила в редакцию 11.03.2025; одобрена после рецензирования 01.09.2025; принята к публикации 25.09.2025
The article was submitted 11.03.2025; approved after reviewing 01.09.2025; accepted for publication 25.09.2025

Информация об авторах / Information about the authors

Ольга Вячеславовна Недолужко – кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры экономики и управления; Владивостокский государственный университет; Olga.nedoluzhko@vvsu.ru

Olga V. Nedoluzhko – Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor; Assistant Professor of the Department of Economics and Management; Vladivostok State University; Olga.nedoluzhko@vvsu.ru

Алиса Вячеславовна Светобатченко – студент направления обучения «Менеджмент»; Владивостокский государственный университет; alisasvetobatchenko@gmail.com

Alisa V. Svetobatchenko – Student, training area “Management”; Vladivostok State University; alisasvetobatchenko@gmail.com

