Гибридное управление маркетинговыми проектами с учетом специфики малого бизнеса

Вершинин Даниил Николаевич
аспирант, Государственный университет управления,

Гусева Мария Николаевна
д.э.н., профессор каф. Управления проектом, Государственный университет управления, boxgusevoy@yandex.ru

Статья посвящена гибридному управлению маркетинговыми проектами в малом бизнесе. Рассмотрены ресурсные и структурные ограничения, которые мешают использовать классические методы проектного менеджмента. Классические методы проектного менеджмента там часто не работают, потому что требуют ресурсов, которых у малого предприятия нет. В статье разобраны ограничения, которые мешают внедрять стандартные подходы и способы их преодоления. Важно не использовать инструменты по отдельности, а выстроить их интеграцию. Данные должны перетекать из одного инструмента в другой. Такая модель позволяет малому бизнесу не выбирать между системностью и гибкостью. Маркетинг перестает быть набором случайных действий и превращается в предсказуемый процесс, который можно измерять и улучшать.

Ключевые слова: менеджмент гибридное управление, маркетинговые проекты, малый бизнес, Agile, Waterfall, цифровая трансформация, управление проектами.

Введение

Сектор малого и среднего предпринимательства последние годы показывает устойчивый рост. По официальной статистике, средний прирост выручки малых предприятий составляет 11–15% в год. Но этот рост не связан с простым расширением рыночного присутствия. Он сопровождается качественными изменениями в структуре конкурентной среды. Прежние интуитивные и разрозненные маркетинговые решения перестают работать. Парадокс современного этапа в том, что обилие цифровых инструментов (таргетированная реклама, маркетплейсы, чат-боты) создает иллюзию простоты общения с потребителем. На деле многоканальность порождает новые управленческие сложности. Нужен системный подход, но у большинства малых предприятий его нет. Владельцы бизнеса оказываются в сложной ситуации. С одной стороны, их основное внимание поглощено операционными процессами: производством, закупками, логистикой, обслуживанием клиентов. С другой стороны, именно на них ложится маркетинговое планирование и стратегические решения. Нанять профильных специалистов часто невозможно из-за жестких бюджетных ограничений. По данным опросов, у более чем 75% малых предприятий ежемесячный маркетинговый бюджет не превышает 100 тысяч рублей. Это исключает привлечение полноценных команд или агентств полного цикла. Более половины руководителей сами занимаются продвижением, совмещая эту деятельность с операционным управлением, финансовым контролем и кадровой работой. В таких условиях проблема системного управления маркетингом становится стратегической. Маркетинг превращается в узкое место, через которое проходит большая часть добавленной стоимости. От его организации зависит выживание и развитие бизнеса.

Классические методологии проектного менеджмента (PMI, PRINCE2 и другие) в малом бизнесе практически не работают. Не потому, что они слишком сложные по содержанию. А потому, что их внедрение требует больших ресурсов: проектных офисов, обученных сотрудников, формальной бюрократической инфраструктуры. В плоской структуре малого предприятия ничего этого нет. Механический перенос этих методологий приводит к одному из двух результатов. Либо к их отторжению как чуждых и избыточных. Либо к формальному внедрению, которое не дает реального эффекта, но создает дополнительную бумажную нагрузку. В то же время, полное отсутствие управленческой структуры ведет к фрагментарным, ситуативным и слабо связанным маркетинговым усилиям. Рекламные кампании запускаются без привязки к воронке продаж. Контент создается без понимания конкретных сегментов. Клиентская база ведется бессистемно. Значительная часть бюджета расходуется впустую. Потенциальная аудитория остается неохваченной или получает противоречивые сообщения из разных каналов. Малый бизнес оказывается между двух одинаково неприемлемых альтернатив. С одной стороны — бюрократическая сложность, несоразмерная его масштабу. С другой — управленческий хаос, где эффективность маркетинга становится делом случая.

В этом месте и возникает основная проблема, которой посвящено исследование. Жесткая структура не работает, полная импровизация тоже. Оптимальное решение находится где-то посередине, в гибридном управлении. Такой подход соединяет методологические плюсы разных моделей и подстраивает их под условия малого бизнеса. Гибридное управление должно давать системность. Маркетинговые действия не должны существовать сами по себе, им нужна связь между собой, общая стратегическая логика и возможность измерять результаты. Но при этом нельзя терять гибкость. Рыночные изменения в малом бизнесе происходят быстро и непредсказуемо, и реагировать на них нужно оперативно. Есть и психологическая сторона. В малом бизнесе решения чаще всего принимает один человек. Формальные процедуры вызывают меньше доверия, чем интуиция и личный опыт. Поэтому методология не должна быть жесткой и перегруженной правилами. Ей нужны доступные инструменты и наглядность, чтобы человек мог работать с ней без лишних сложностей.

Цель работы — обосновать гибридное управление маркетинговыми проектами как вариант, который подходит малому бизнесу лучше всего. Для этого нужно опереться на теорию и на реальные данные. Такая модель не просто учитывает ограничения по ресурсам и кадрам, а использует их как точки роста. Небольшой размер перестает быть минусом и становится плюсом. Это быстрота, близость к клиенту, способность быстро учиться. Чтобы прийти к такому выводу, потребуется разобрать несколько вопросов. Нужно понять, чем маркетинг в малом бизнесе отличается от маркетинга в крупных компаниях и какие методологические требования из этого вытекают. Важно посмотреть на существующие подходы к управлению проектами и оценить, насколько они вообще применимы в этом секторе. Дальше предстоит разработать архитектуру гибридной модели, которая соединяет каскадное и гибкое управление и включает доступные цифровые инструменты. И наконец, проверить эту модель на практике, через анализ реальных кейсов, и сформулировать рекомендации по внедрению. Исследование направлено на то, чтобы сократить разрыв между академической теорией проектного

менеджмента и тем, что нужно малому бизнесу здесь и сейчас. Задача — предложить методологический мост, по которому практики смогут перейти от интуитивных решений к системному управлению маркетингом. Без лишних затрат и бюрократических сложностей.

Малый бизнес обладает несколькими характеристиками, которые принципиально отличают его от крупных организаций в контексте маркетингового управления.



Рисунок 1 – Характеристики малого бизнеса

Первая характеристика — ресурсные ограничения. Финансовые, кадровые и временные. Исследования показывают, что привлечение нового клиента стоит в 5–10 раз дороже, чем удержание существующего. Поэтому приоритетом становится развитие долгосрочных отношений с аудиторией. Вторая характеристика — фрагментарность маркетинговой деятельности. Малые предприятия часто покупают отдельные услуги: настройку рекламы в соцсетях, ведение контента, создание чат-ботов. Но эти услуги не объединены в единую систему. Исполнители делают свою работу качественно, но заявки не превращаются в продажи из-за отсутствия комплексного подхода. Владельцы бизнеса пытаются самостоятельно связать разрозненные процессы, но у них не хватает времени и компетенций. Третья особенность — каналы коммуникации. Современный потребитель взаимодействует с брендом через множество точек контакта: сайт, социальные сети, мессенджеры, маркетплейсы, офлайн-точки. Для малого бизнеса это создает новые возможности (прямой доступ к аудитории) и серьезные вызовы (необходимость координации многоканальной коммуникации). По данным исследований, 64% онлайн-покупателей в 2025 году стали чаще обращаться к традиционным поисковикам. Маркетплейсы остаются мощным навигационным хабом: 46% покупателей начинали путь к покупке с их посещения.

У каждой из них есть преимущества и ограничения. В контексте малого бизнеса они приобретают особое звучание.

Waterfall предполагает последовательное выполнение этапов проекта с четким планированием на старте. Его сильные стороны — предсказуемость, прозрачность бюджета и сроков, формализованная отчетность. Но малый бизнес действует в условиях высокой неопределенности. Жесткая последовательность этапов оказывается недостаточно гибкой. Изменения рыночной ситуации требуют оперативной корректировки, а в Waterfall это сопряжено с большими издержками.

Agile ориентирован на итеративную разработку, частую обратную связь и адаптацию к изменениям. Внедрение Agile в маркетинг набирает популярность. По данным 2020 года, 41% маркетинговых организаций сообщили об использовании Agile-методологии. Для малого бизнеса преимущества очевидны: быстрая реакция на изменения, вовлеченность команды, ориентация на результат. Но в чистом виде Agile применяется редко. Большинство организаций вынуждены сочетать его с элементами классического управления, особенно в части внутренних бизнес-процессов (отчетность, складские операции, инфраструктура).

Эмпирические исследования подтверждают эффективность структурированных подходов к управлению маркетингом. Анализ стартапов США показал, что компании, использующие формальные методологии управления проектами, имеют в 2,15 раза более высокие шансы на маркетинговый успех. Ключевыми предикторами эффективности выступают использование цифровой аналитики ($\beta = 0,55$) и внедрение омниканального подхода ($\beta = 0,45$). Гибридное управление представляет собой синтез методологических подходов, адаптированный к конкретным условиям организации. В малом бизнесе гибридизация означает сочетание структурной упорядоченности Waterfall с адаптивностью Agile, а также интеграцию цифровых инструментов в управленческую практику.

Опыт внедрения гибридных методологий в малых компаниях показывает, что оптимальная структура включает в себя элементы, представленные на Рисунке 2.

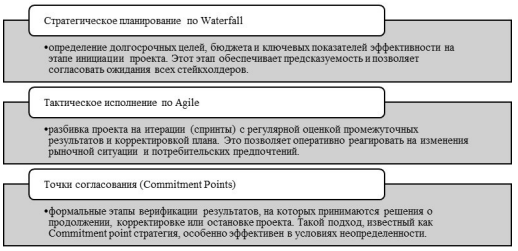


Рисунок 2 – Основные элементы структуры гибридного управления

Есть реальные примеры внедрения гибридной методологии в EdTech-компании. К примеру, распространено использование Waterfall для планирования, диаграммы Гантта для контроля сроков и Kanban для текущих задач. Это помогает сократить общие трудозатраты и равномерно распределить работу между сотрудниками.

Гибридное управление опирается на цифровые инструменты. Они должны быть доступны для малого бизнеса. На Рисунке 3 показаны основные направления такой интеграции.

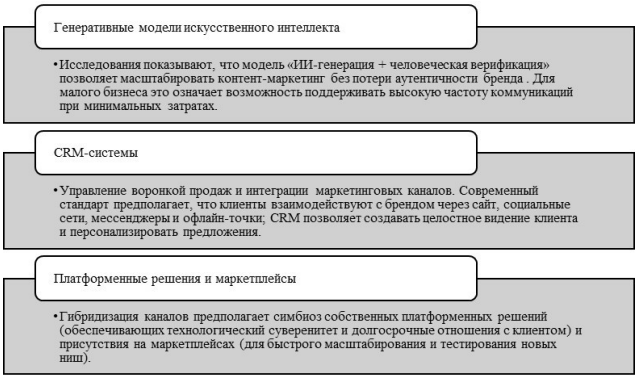


Рисунок 3 - Основные факторы интеграции гибридного управления

Гибридное управление маркетинговыми проектами в малом бизнесе не сводится к механическому соединению разных методов. Его эффективность зависит от того, насколько органично в эту конструкцию встраиваются цифровые инструменты, они нужны, чтобы компенсировать нехватку кадров и ограниченный бюджет, с которыми постоянно сталкиваются малые предприятия. Именно через инструменты абстрактные принципы гибридного управления (чередование жесткого планирования и гибких итераций, стратегический контроль и тактическая адаптация) превращаются в наиболее эффективные практики. И эти практики должны быть доступны для людей без специальной подготовки. При выборе инструментов важна не их функциональная мощь сама по себе, а способность встраиваться в общую экосистему, данные из одного канала должны автоматически передаваться в другой для анализа. Управленческие решения нужно принимать на основе полной картины, а не отдельных фрагментов - только так малый бизнес может преодолеть главную проблему фрагментированного маркетинга.

Проблема МП в том, что настройка рекламы, ведение соцсетей, обработка лидов и работа с постоянными клиентами существуют отдельно друг от друга. Они не связаны и не складываются в единую воронку продаж. Среди цифровых инструментов, которые встраиваются в гибридную модель, отдельно стоит выделить генеративные модели искусственного интеллекта. За последние годы они перестали быть экзотикой и стали повседневным рабочим инструментом, доступным даже при скромных маркетинговых бюджетах. У ИИ в гибридном управлении две функции. Первая — автоматизация самых трудоемких и рутинных задач контент-производства: написание текстов для разных каналов, создание визуалов, адаптация сообщений под сегменты аудитории. В малом бизнесе, где один человек часто отвечает за всю коммуникацию, это освобождает время и внимание для стратегического контроля и анализа. А это как раз жесткое ядро гибридного управления.

С другой стороны, генеративный ИИ встраивается в итеративную логику Agile-составляющей гибридной модели. Он позволяет оперативно тестировать множество гипотез. Вместо того чтобы вручную создавать один вариант рекламного сообщения и ждать неделями сбора статистики, предприниматель может сгенерировать десяток вариаций и запустить их параллельно в разных каналах. Через несколько дней он получает эмпирически обоснованное решение о том, какой тон, визуальный ряд и смысловые акценты работают лучше всего в данный момент на данной аудитории.

Однако в гибридной модели ИИ выполняет вспомогательную, а не замещающую функцию, финальная проверка смыслов и тональности остается за человеком. Именно человеческое понимание ценностей бренда и интуитивное чувствование аудитории составляют конкурентное преимущество, которое не может быть полностью алгоритмизировано. Малый бизнес способен его сохранить именно благодаря близости к клиенту. Генеративный ИИ в гибридном управлении выступает как инструмент масштабирования человеческого интеллекта, он позволяет сохранить аутентичность коммуникации при многократном увеличении ее объема и частоты.

Второй важный элемент инструментальной экосистемы гибридного управления — CRM-системы. Раньше они были уделом крупных корпораций с выделенными отделами внедрения и дорогостоящими кастомизациями. Сегодня на рынке есть доступные облачные решения, которые легко настраиваются и адаптированы для малого бизнеса. Функциональная роль CRM в гибридной модели управления отличается от простого учета клиентов и фиксации сделок. Она становится интеграционным узлом, через него все маркетинговые каналы связываются в единую систему. Все этапы воронки

продаж обретают сквозную прозрачность и измеримость. Когда таргетированная реклама, контент в социальных сетях, рассылки в мессенджерах, работа с возражениями в отделе продаж и постпродажное обслуживание замыкаются на единую CRM-базу, у владельца малого бизнеса впервые появляется возможность увидеть полную картину клиентского пути.

С детализацией по источникам трафика, временным интервалам и поведенческим паттернам и создает эмпирическую основу для стратегических решений в жестком контуре гибридного управления. Именно на данных CRM-системы базируются этапные точки согласования. В них оценивается эффективность маркетинговых инвестиций и принимаются решения о перераспределении бюджета между каналами. Данные о поведении клиентов на каждом этапе воронки позволяют корректировать контент, предложения и способы коммуникации в ходе следующих спринтов. Итерации становятся не слепыми пробами, а направленными экспериментами на основе конкретных сигналов от аудитории.

Последний тип цифровых инструментов для малого бизнеса это платформенные решения и маркетплейсы. В малом бизнесе маркетплейсы часто воспринимают либо как единственный канал продаж, либо как замену собственному сайту. В гибридной логике у них другая, дополняющая функция. Канальная стратегия в гибридном управлении строится на сочетании двух направлений. Первое — собственные платформенные решения. Они дают технологическую независимость и возможность выстраивать долгосрочные отношения с клиентами за счет накопления данных об их поведении и персонализированных коммуникаций.

Маркетплейсы и агрегаторы в МБ работают как навигационные хабы, через которые холодная аудитория впервые узнает о продукте или услуге. Собственный сайт или приложение, связанные с CRM и аналитикой, дают малому бизнесу полный контроль над пользовательским опытом, дизайном, ценами и коммуникацией. Это важно для формирования идентичности бренда и долгосрочной лояльности. Маркетплейсы, в свою очередь, дают доступ к готовому трафику, снижают порог входа и позволяют проверять гипотезы на реальной аудитории без крупных вложений в привлечение. Но за это приходится платить частичной потерей контроля над клиентским опытом, стандартизацией презентации и конкуренцией с похожими предложениями в одном поле.

Гибридная канальная стратегия предполагает осознанное и гибкое балансирование между этими двумя вариантами. На старте проекта или при выводе нового продукта малый бизнес может использовать маркетплейсы как площадку для тестирования и первых продаж. По мере накопления клиентской базы и данных фокус постепенно смещается в сторону собственных каналов, где маржинальность и ценность клиента выше. Единое управленческое ядро — гибридный подход с чередованием стратегического планирования и тактических итераций — сохраняется независимо от того, какие каналы задействованы. Оно обеспечивает системность мышления и действий даже при частых изменениях внешних условий, например при обновлении алгоритмов маркетплейсов или появлении новых рекламных форматов в соцсетях.

Все перечисленные классы цифровых инструментов (генеративный ИИ, CRM-системы, платформенные и маркетплейс-решения) не дают эффекта по отдельности. Их ценность раскрывается только в состоянии интеграции. Данные должны свободно циркулировать между инструментами. Управленческие решения должны подкрепляться согласованной информацией из всех источников. Гибридное управление в инструментальном измерении требует от владельца малого бизнеса не только технических навыков работы с каждым отдельным инструментом, но и понимания логики их связи. Нужно уметь выстраивать информационные потоки между ними. На практике это часто означает выбор одной базовой платформы, которая выступает интеграционным хабом.

Такая архитектура, однажды выстроенная, создает для малого бизнеса системное преимущество. Крупные корпорации получают его за счет масштабных инвестиций в IT-инфраструктуру и департаменты аналитики. Малые предприятия достигают этого не за счет бюджетов, а за счет ясности мышления и дисциплины в выборе и настройке доступных инструментов.

Гибридное управление выступает как методологическая рамка, она превращает набор разрозненных цифровых сервисов в управленческий механизм. Каждый инструмент решает свою функциональную задачу. Но все вместе они служат единой цели — превращению маркетинга из реактивной и случайной активности в предсказуемый, измеримый и управляемый процесс создания ценности для клиентов и для самого бизнеса.

На основе проведенного анализа могут быть сформулированы следующие рекомендации для малых предприятий, внедряющих гибридное управление маркетинговыми проектами (Рис.4).

Эти рекомендации не являются механической инструкцией, которую можно применить без учета специфики каждого бизнеса. Скорее это система принципов и ориентиров. Они позволяют предпринимателю выстроить собственную траекторию внедрения, соразмерную его ресурсам, целям и текущему уровню управленческой зрелости.

Первый и самый важный шаг — диагностика существующих маркетинговых процессов и практик. Она предшествует любым изменениям и служит их эмпирической основой. Диагностика не сводится к поверхностному обзору текущих активностей (запущенных рекламных кампаний, ведущихся социальных сетей или используемых каналов коммуникации).



Рисунок 4 - Практические рекомендации по внедрению гибридного управления

Нужно систематически картировать всю маркетинговую деятельность как последовательность взаимосвязанных этапов, включая генерацию осведомленности до постпродажного обслуживания. Надо фиксировать, где именно происходят сбои и потери эффективности. В практике малого бизнеса часто оказывается, что проблема не в низком качестве отдельных услуг или инструментов. Проблема в отсутствии их связности. Рекламный трафик направляется на сайт, не имеющий четкого призыва к действию. Контент в социальных сетях создается без привязки к текущим рекламным предложениям.

Следующий принцип — поэтапный, итеративный характер изменений. Это само по себе следование Agile-логике, заложенной в гибридную модель. Ресурсы малого бизнеса, особенно временные и когнитивные, перегружаются, концентрация на множестве параллельных задач не позволяет ни одну из них довести до работающего состояния. Рекомендуемый подход — выбрать одну базовую платформу или один процесс, который станет ядром будущей гибридной системы, вокруг которого последовательно наращиваются дополнительные элементы. Каждый достигнутый результат нужно закреплять, прежде чем переходить к следующему шагу.

В качестве первоначального ядра чаще всего выбирают инструмент управления проектами или CRM-систему. Желательно, чтобы она уже использовалась командой для других задач (ведение клиентской базы или планирование текущих активностей), это снижает порог входа и минимизирует сопротивление изменениям со стороны сотрудников, привыкших к определенному рабочему интерфейсу.

Еще один принцип — системность важнее объема ресурсов, самый важный сдвиг в мышлении, который предстоит сделать МП, когда оно переходит от интуитивного маркетинга к системному. Принято считать, что эффективность маркетинга прямо зависит от размера бюджета или количества каналов. Но данные проведенных исследований и рассмотренные практики показывают, что даже небольшие вложения начинают давать устойчивый результат, если они распределены не хаотично, а в рамках выстроенной воронки продаж. У каждого канала своя задача, у каждого этапа есть измеримые показатели, переходы между этапами логичны и технически обеспечены. Для малого бизнеса это значит, что десять тысяч рублей, потраченные на настройку сквозной аналитики и связку CRM с рекламными кабинетами, могут дать больший долгосрочный эффект, чем сто тысяч рублей на дополнительный трафик без такой аналитики.

Возможность измерить отдачу от каждого рубля создает основу для постепенного улучшения и избавляет от необходимости действовать наугад. Системность проявляется и в регулярности управленческих процедур. Еженедельные ретроспективы, ежемесячные проверки ключевых показателей, плановые пересмотры стратегии. В гибридной модели это не пустая бюрократия, а необходимый ритм. Он задает нужный вектор и не дает процессу скатиться в хаос, даже когда операционная загрузка высокая.

Следующий важный аспект - локальная и отраслевая специфика в малом бизнесе часто важнее универсальных маркетинговых закономерностей. Малые предприятия глубоко встроены в конкретные территориальные, культурные и экономические условия. Там действуют свои правила коммуникации, свои предпочтения аудитории и своя конкурентная среда. Гибридное управление не должно быть безликим шаблоном, который навязывается бизнесу извне. Оно должно настраиваться под регион, отрасль, целевую аудиторию и даже под особенности команды. Предпринимателю нужно не просто следовать абстрактным методологическим канонам, а творчески переосмысливать их применительно к своей ситуации. В b2b-услугах, где решение может созревать месяцами и в нем участвует много людей, гибридная модель смещается в сторону более длительных стратегических циклов и более глубокой работы с каждым лидом. В рознице с коротким циклом покупки акцент делается на скорость итераций, частоту тестирования гипотез и быструю реакцию на сезонные колебания. Важно учитывать и локальные инструменты поддержки. Региональные программы субсидирования маркетинга, гранты на цифровизацию, льготные условия на локальных маркетплейсах — все это влияет на выбор каналов и инструментов. Предприниматель, который осознанно использует такие возможности, получает дополнительное преимущество.

Успешное внедрение требует не только технической настройки, нужна последовательная коммуникация о целях изменений, вовлечение сотрудников в обсуждение методологии и инструментов. И признание того, что совершенствование маркетингового управления — не разовый проект, а непрерывный процесс обучения и адаптации. Он длится столько, сколько существует бизнес и меняется его окружение. Гибридное управление — не финальная точка. Это способ мышления и постоянного улучшения - именно такое понимание превращает методики из внешних инструментов во внутреннюю компетенцию, которая развивается вместе с бизнесом и остается адекватной его растущей сложности.

Заключение

Гибридное управление маркетинговыми проектами — это ответ на вызовы, с которыми сталкивается малый бизнес в условиях цифровой трансформации. Сочетание структурной упорядоченности классического проектного менеджмента с гибкостью Agile и интеграция цифровых инструментов позволяют обойти ключевые ограничения малого предпринимательства: нехватку ресурсов, разрозненность маркетинговых действий и высокую неопределенность внешней среды. Предложенная модель не универсальна. Гибридизация требует индивидуальной настройки под специфику каждого бизнеса. Но общие принципы — стратегическое планирование, итеративное исполнение, точки согласования и инструментальная интеграция — могут служить ориентиром для малых предприятий, которые хотят выстроить системный маркетинг без лишних затрат. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку отраслевых вариантов гибридной модели. Также перспективно изучить, насколько эффективно применять генеративный искусственный интеллект в управлении маркетинговыми проектами малого бизнеса.

Литература

1. Илышева Марина Анатольевна, Детков Александр Александрович, Щербаков Илья Владимирович Использование гибридного подхода в управлении проектами на рынке интернет-маркетинга // Индустриальная экономика. 2025. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-gibridnogo-podhoda-v-upravlenii-proektami-na-rynke-internet-marketinga (дата обращения: 30.07.2026).
2. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Высшая школа экономики. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2023. 800 с.
3. Ассоциация Развития Digital Агентств – ARDA. URL: https://arda.digital/standarts (дата обращения: 19.06.2026).
4. Баранов А. В., Медякова Е. М., Кислицкая Н. А. Цифровое и проектное управление: учебное пособие. Ростов-на-Дону, 2021. 300 с.
5. Блюм М. А. Управление проектами: учебное пособие. Тамбов: ТГТУ, 2024. 156 с.
6. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. 7-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2013. 472 с.
7. Иванова Т. Н., Иванов Д. В. Классический и гибкие подходы к управлению проектами // Бюллетень науки и практики. 2019. № 10.
8. Исследование Agile в России – ScrumTrek. URL: https://agilesurvey.ru/ (дата обращения: 20.06.2026).
9. Как внедрение Agile и Scrum в SMM-агентстве позволило увеличить срок сотрудничества с клиентами. URL: https://vc.ru/marketing/634832-kak-vnedrenieagile-i-scrum-v-smm-agentstve-pozvolilo-uvelichitsrok-sotrudnichestva-s-klientami (дата обращения: 20.06.2026).
10. Кон М. Agile: оценка и планирование проектов: практическое руководство. Москва, 2018. 418 с.
11. Коул Р., Скотчер Э. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban. СПб.: Питер, 2019. 304 с.
12. Семенов, М. Р. Интеграция процессного подхода и гибкой методологии управления проектами в компанию / М. Р. Семенов // Russian Economic Bulletin. – 2024. – Т. 7, № 5. – С. 206-212. – DOI 10.58224/2658-5286-2024-7-5-206-212. – EDN ITRVBR.
13. Стефанова, Н. А. Разработка методики выбора методологии управления проектами / Н. А. Стефанова, О. О. Андирякова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2022. – Т. 11, № 3(40). – С. 5-9. – DOI 10.57145/27128482_2022_11_03_01. – EDN VCDRBN.

Hybrid Marketing Project Management Tailored to Small Business Specifics

Vershinin D.N., Guseva M.N.
State University of Management

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article is devoted to hybrid management of marketing projects in small businesses. It discusses resource and structural limitations that prevent the use of classical project management methods. Classical project management methods often do not work in small businesses because they require resources that small businesses do not have. The article explores the limitations that prevent the implementation of standard approaches and provides solutions to overcome them. Instead of using tools individually, it is important to integrate them. Data should flow seamlessly from one tool to another. This model allows small businesses to avoid choosing between systematization and flexibility. Marketing ceases to be a set of random actions and becomes a predictable process that can be measured and improved.

Keywords: management, hybrid management, marketing projects, small business, Agile, Waterfall, digital transformation, project management.

References

1. Ilysheva Marina Anatolyevna, Detkov Alexander Aleksandrovich, Shcherbakov Ilya Vladimirovich. Using a Hybrid Approach in Project Management in the Internet Marketing Market // Industrial Economics. 2025. No. 6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-gibridnogo-podkhoda-v-upravlenii-proektami-na-rynke-internet-marketinga (accessed: 30.07.2026).
2. Project Management: Fundamental Course: Textbook / A. V. Aleshin, V. M. Anshin, K. A. Bagrationi, et al.; under the editorship of V. M. Anshin, O. N. Ilyina ; Higher School of Economics. 2nd edition, revised and expanded. Moscow, 2023. 800 p.
3. Association for the Development of Digital Agencies – ARDA. URL: https://arda.digital/standarts (accessed: 19.06.2026).
4. Baranov A. V., Medyakova E. M., Kislitskaya N. A. Digital and Project Management: A Textbook. Rostov-on-Don, 2021. 300 p.
5. Blum M. A. Project Management: A Textbook. Tambov: TSTU, 2024. 156 p.
6. Vumek J., Jones D. Lean Production: How to Eliminate Wastes and Make Your Company Prosper. 7th ed. Moscow: Alpina Publisher, 2013. 472 p.
7. Ivanova T. N., Ivanov D. V. Classical and Flexible Approaches to Project Management // Bulletin of Science and Practice. 2019. No. 10.
8. Agile Research in Russia – ScrumTrek. URL: https://agilesurvey.ru/ (accessed on 20.06.2026).
9. How the implementation of Agile and Scrum in an SMM agency has increased the duration of cooperation with clients. URL: https://vc.ru/marketing/634832-kak-vnedrenieagile-i-scrum-v-smm-agentstve-pozvolilo-uvelichitsrok-sotrudnichestva-s-klientami (accessed: 20.06.2026).
10. Kon M. Agile: Project Assessment and Planning: A Practical Guide. Moscow, 2018. 418 p.
11. Cole R., Scotcher E. Brilliant Agile. Flexible Project Management with Agile, Scrum, and Kanban. St. Petersburg: Peter, 2019. 304 p.
12. Semyonov, M. R. Integration of the Process Approach and the Flexible Project Management Methodology into the Company / M. R. Semyonov // Russian Economic Bulletin. – 2024. – Vol. 7, No. 5. – Pp. 206-212. – DOI 10.58224/2658-5286-2024-7-5-206-212. – EDN ITRVBR.
13. Stepanova, N. A. Development of a Methodology for Selecting a Project Management Methodology / N. A. Stepanova, O. O. Andiryakova // Azimuth of Scientific Research: Economics and Management. – 2022. – Vol. 11, No. 3(40). – Pp. 5-9. – DOI 10.57145/27128482_2022_11_03_01. – EDN VCDRBN.