

<https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.90.2.006>
УДК 658.8

ВОСТРЕБОВАННОСТЬ РАЗВИТИЯ НАПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА УНИВЕРСИТЕТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Рыбалко М. А.^{1*}

¹ *Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова,
Москва, Россия
* 903103@gmail.com*

Аннотация. *Введение.* Акцентируется внимание на значении развития такого направления, как маркетинг-менеджмент в работе вуза для его полноценного участия в территориальных преобразованиях. Подчеркивается значение иерархического и гибкого стилей в маркетинг-менеджменте университета. *Материалы и методы.* В статье мы опираемся на понимание экспертами-специалистами роли вузов в качестве стейкхолдеров территориального развития, что предполагает необходимость использования гибких управленческих методик. В данном случае мы также исследуем существующую институциональную инфраструктуру по научно-технологическому развитию в России, финансированию НИР и существующие приоритеты по наращиванию кадрового потенциала, иерархический и гибкий подход к маркетинг-менеджменту. Использованы методы сбора и графической интерпретации информации, сопоставления, анализа и синтеза материалов для формулирования непротиворечивых выводов. *Результаты исследования.* При высокой степени иерархизации процесса и слабой перестройке к гибким форматам вуз в недостаточной степени гибок во взаимоотношениях с партнерами и заказчиками, недостаточно вовлечен в осуществление решений в интересах региона. В случае полного отхода от традиционной системы маркетинг-менеджмента будет наблюдаться анархия и невозможность следовать стратегическим ориентирам. Однако схожая картина будет проявляться при хаотичном создании проектных команд/офисов не под реальные задачи и интересы территории и ее партнеров, а согласно следованию моде. *Обсуждение и заключение.* Идеальным вариантом является адаптивное сочетание традиционного подхода к маркетинг-менеджменту и встраивание в него модуля гибкого управления, позволяющего в совокупности добиваться необходимых результатов, но не только в акцентировке на плановые показатели и рубежи, а с учетом меняющихся потребностей стейкхолдеров территориального развития. В этом случае университет будет полноценным стейкхолдером территориального развития и сможет осуществлять все основные миссии с учетом концептуальных положений территориального маркетинга.

Ключевые слова: маркетинг-менеджмент, гибкий подход, иерархический подход, университет, развитие, территория.

Для цитирования: Рыбалко М. А. Востребованность развития направления маркетинг-менеджмента университета в современных условиях. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. 2025;2(32):76-87. doi: 10.54220/v.rsue.1991-0533. 2025.90.2.006.

Research article

JEL M31 O39 I23

THE RELEVANCE OF THE UNIVERSITY'S MARKETING MANAGEMENT DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS

Rybalko M.^{1}*¹ *Moscow State University,
Moscow, Russia*** 903103@gmail.com*

Abstract. *Introduction.* Attention is focused on the importance of the development of such a direction as marketing management in the work of the University for its Full-fledged Participation in territorial transformations. The importance of hierarchical and flexible styles in university marketing management is emphasized. *Materials and methods.* In the article, we rely on experts' understanding of the role of universities as stakeholders in territorial development, which implies the need to use flexible management techniques. In this case, we will also explore the existing institutional infrastructure for scientific and technological development in Russia, research financing and existing priorities for building human resources, as well as a hierarchical and flexible approach to marketing management. The methods of collecting and graphically interpreting information, comparing, analyzing and synthesizing materials were used to formulate consistent conclusions. *Research results.* With a high degree of hierarchization of the process and a weak restructuring to flexible formats, the university is insufficiently flexible in its relationships with partners and customers, and is insufficiently involved in making decisions in the interests of the region. In the case of a complete departure from the traditional marketing management system, anarchy and the inability to follow strategic guidelines will be observed. However, a similar pattern will manifest itself in the chaotic creation of project teams / offices not for the real tasks and interests of the territory and its partners, but according to fashion. *Discussion and conclusion.* The ideal option is an adaptive combination of the traditional approach to marketing management and the integration of a flexible management module into it, which together allows achieving the necessary results, but not only focusing on targets and milestones, but taking into account the changing needs of stakeholders in territorial development. In this case, the university will be a full-fledged stakeholder in territorial development and will be able to carry out all the main missions, taking into account the conceptual provisions of territorial marketing.

Keywords: marketing management, flexible approach, hierarchical approach, university, development, territory.

For citation: Rybalko M. The relevance of the university's marketing management development in modern conditions. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH)*. 2025;2(32):76-87. doi: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.90.2.006.

Введение

Маркетинг-менеджмент и преобразования в его подходах в настоящее время выступают одним из ключевых трендов в реализации маркетинговой деятельности современных университетов в России, что отмечают различные специа-

листы [4, 5, 6]. Активная включенность вузов в трансформационные процессы в направлении маркетинг-менеджмента повышает их адаптивность к происходящим изменениям, позволяет вырабатывать и реализовывать стратегические решения, а также быть вовлеченным в пре-

образования территории собственной локализации в ее интересах.

Запрос на активную включенность вузов в преобразования территории в процессе участия, как в теоретических построениях, так и в практических шагах реализации концепции территориального маркетинга, на наш взгляд, очерчивается соответствующей институциональной рамкой, а именно – созданными институтами (формальными и неформальными), позволяющими университетам активно включаться в процессы преобразования региональных экономик как участников маркетингового взаимодействия в интересах территории. Данные обстоятельства актуализируют интерес к исследованию возможных направлений осуществления маркетинг-менеджмента университета, как иницилируемых сверху, так и осуществляемых вузами на самостоятельной, инициативной основе.

Материалы и методы

В рамках вопроса исследования востребованности направления маркетинг-менеджмента для университета в современных условиях мы опираемся на понимание экспертами-специалистами роли вузов в качестве стейкхолдеров территориального развития, что предполагает необходимость использования гибких управленческих методик. В данном случае мы также исследуем существующую институциональную инфраструктуру по научно-технологическому развитию в России, финансированию НИР и существующие приоритеты по наращиванию кадрового потенциала, иерархический и гибкий подход к маркетинг-менеджменту. Используются методы сбора и графической интерпретации информации, сопоставления, анализа и синтеза материалов для формулирования непротиворечивых выводов.

Результаты исследования

В указанном контексте подчеркнем, что, говоря о реалиях и возможностях маркетинг-менеджмента университетов, целесообразно отметить, что большое значение в данном ключе с точки зрения

инициирования вопросов, которые целесообразно решать, а также формирования инфраструктуры, в которой вузы могут реализовывать новые задачи, принадлежит профильным министерствам и ведомствам и тем усилиям, которые уже предприняты в указанном направлении. Так, сегодня в России создана структура, находящаяся в прямом подчинении Президенту, в которую входит Совет по науке и образованию (включающий в себя президиум и консультационную группу), а также комиссия по научно-технологическому развитию (включая президиум, научно-технический совет комиссии, аппарат и центр научно-технических разработок) и соответствующие федеральные и региональные органы власти, во взаимодействии которых осуществляется пул усилий по научно-технологическому развитию, что проиллюстрировано на рисунке 1.

Подчеркнем, что в рамках государственной программы «Научно-технологическое развитие Российской Федерации в 2025 г.» (ГП НТР) был выделен совокупный бюджет на научно-технологическое развитие в размере 1,5 трлн рублей. В реализации стоящих задач уже задействовано 52 участника, 70 структурных элементов, осуществляется 12 национальных проектов и 4 инициативы социально-экономического развития [3]. В рамках реализуемых инициатив Президента Российской Федерации реализуются федеральные научно-технические программы, такие как: «Развитие генетических технологий на 2019-2030 гг.», «Развитие сельского хозяйства на 2017-2030 гг.», «Развитие синхротронных и нейтронных исследований и исследовательской инфраструктуры на период до 2030 г. и дальнейшую перспективу», «В области экологического развития Российской Федерации и климатических изменений на 2021-2030 гг.».

Структура бюджета именно науки в ГП НТР (всего в 2025 г. составляет 679,2 млрд руб.) проиллюстрирована на рисунке 2.



Рисунок 1 – Сформированная в Российской Федерации вертикаль управления научно-техническим развитием [7]

Figure 1 – Formed in Russian Federation vertical management of scientific and technological development [7]

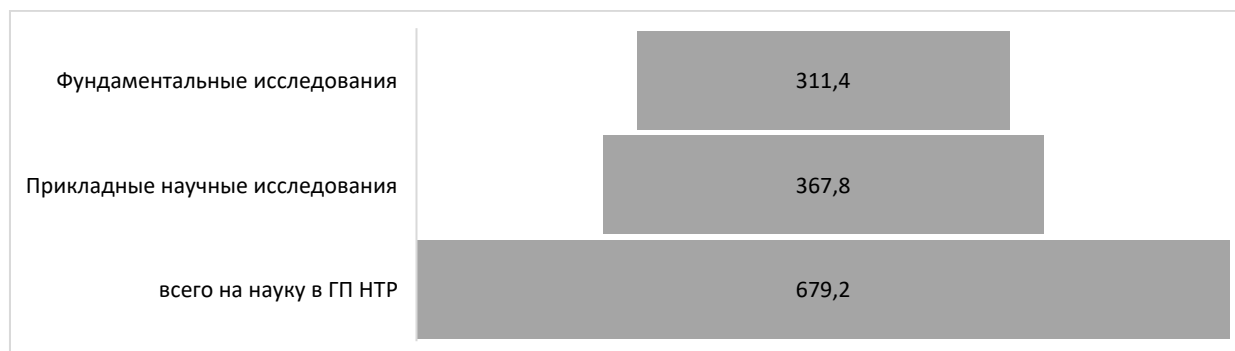


Рисунок 2 – Структура бюджета науки в ГП НТР в Российской Федерации в 2025 г., млрд руб. [3]

Figure 2 – Structure of the science budget in the GP NTR in Russian Federation in 2025, billion rubles [3]

Помимо фундаментальных исследований, существенное финансирование (более 50 %) направлено на прикладные разработки, способствующие внедрению результатов научно-технологических преобразований.

Большое значение в данном вопросе, также очерчивающее круг обновлен-

ных задач для университетов, вовлеченных как ЗЛТ в маркетинговое обеспечение социально-экономических преобразований территорий, что ставит целевые установки и для маркетинг-менеджмента вузов, и для маркетинга персонала (в части мотивации и вовлеченности сотрудников), имеет формирование института

квалифицированного заказчика на научно-технологическое развитие. Эта целевая установка демонстрирует нацеленность на осуществление третьей миссии в формате соответствия запросам рынков и потребностям научно-технологического раз-

вития. В данном ключе в Российской Федерации создан институт руководителей по научно-технологическому развитию (РНТР), структура которого может быть проиллюстрирована следующим образом (рис. 3).

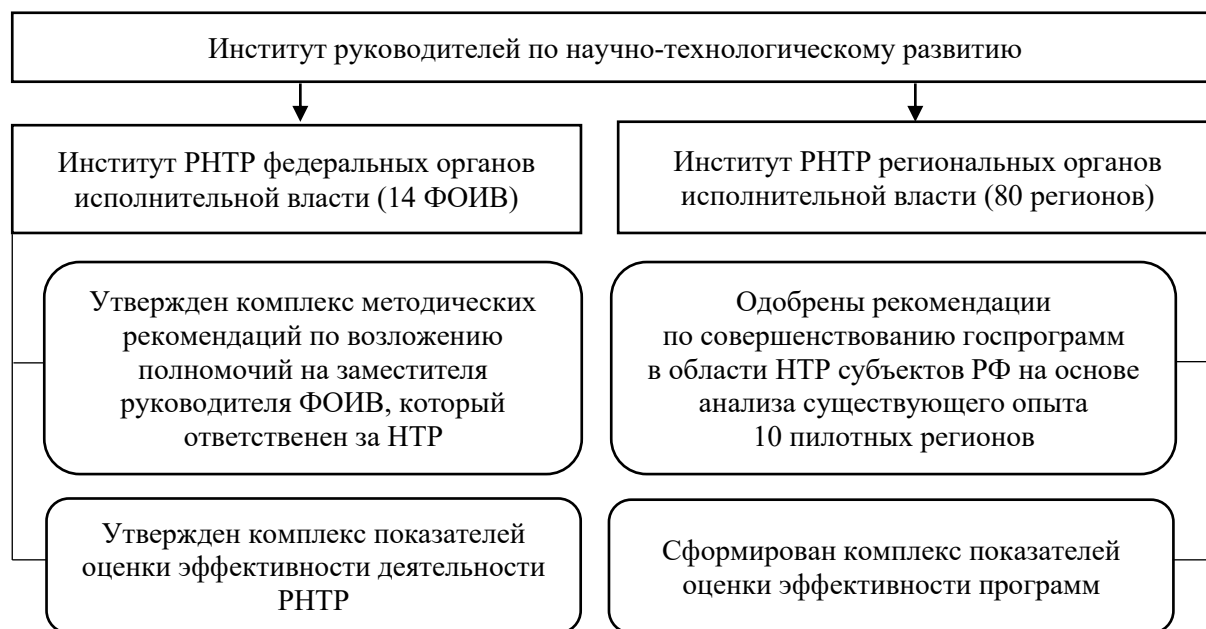


Рисунок 3 – Визуализация структуры института руководителей по научно-технологическому развитию в Российской Федерации [3]
Figure 3 – Visualisation of the structure of the institute of heads of S&T development in Russian Federation [3]

По части задач, сопряженных как с маркетинг-менеджментом, так и с маркетингом персонала (запрос на развитие которого и рост его вовлеченности явно прослеживается на современном этапе), создана сеть молодежных лабораторий, которых уже более 940. Их деятельность сопряжена в том числе с решением задач реального сектора экономики. В рамках указанной инициативы реализуется сотрудничество с 250 индустриальными партнерами, функционирует 50 передовых инженерных школ. Кроме того, проявили себя инициативы по поддержке в Российской Федерации развития инфраструктуры исследований и разработок, которые схематически могут быть визуализированы на рисунке 4.

Участие университетов в подобных проектах, выполнение возложенных на

них миссий, реализуемое в рамках маркетинговых задач по положительным преобразованиям территорий, осуществляемое на базе маркетинг-менеджмента и маркетинга персонала, сопряжено также с развитием кадрового потенциала. В данном аспекте в Российской Федерации ведется планомерная работа, которая может быть схематично визуализирована следующим образом (рис. 5).

Предпринимается большое количество инициатив по наращиванию кадрового потенциала, однако преимущественно из-за стратегических задач данные решения касаются инженерного трека. Это подтверждается и перечнем финансирования основных национальных проектов, реализуемых и планируемых к реализации в 2025-2030 гг. (табл. 1).

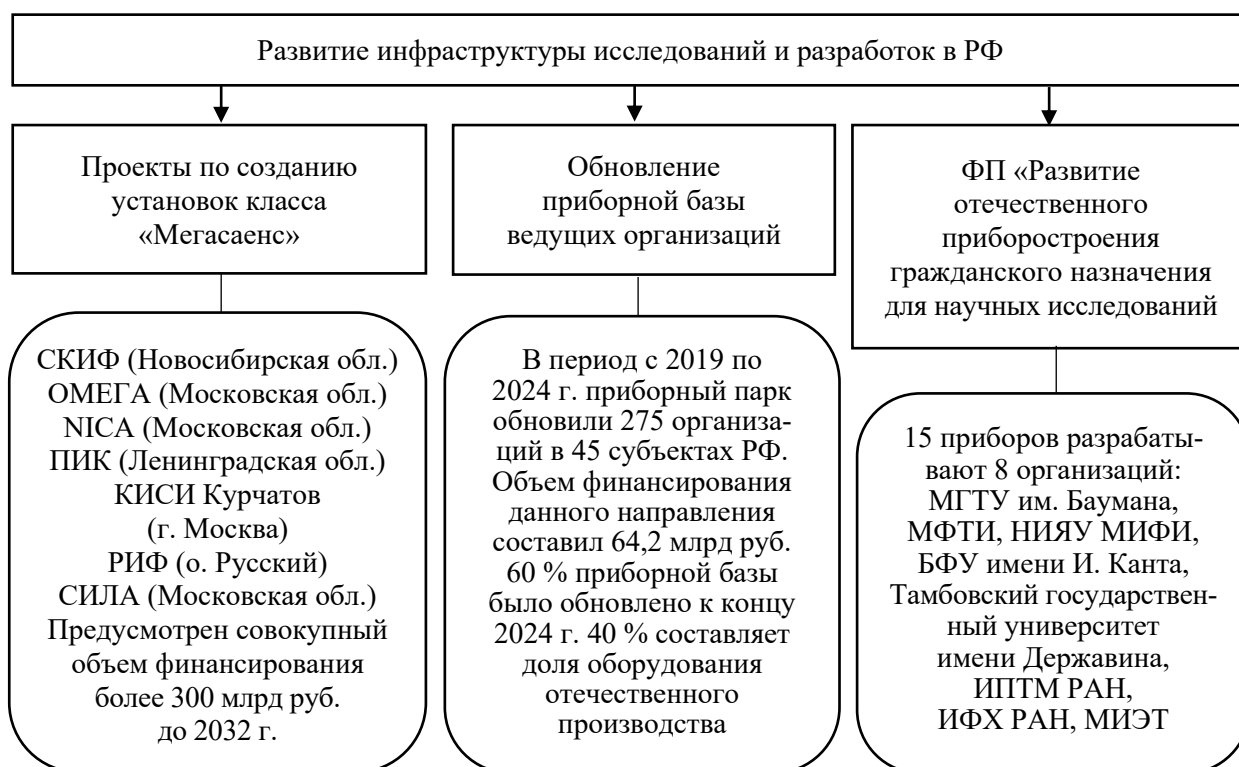


Рисунок 4 – Схематическое отображение инициатив по поддержке в Российской Федерации развития инфраструктуры исследований и разработок [3]
Figure 4 – Schematic representation of initiatives to support the development of research and development infrastructure in Russian Federation [3]



Рисунок 5 – Реализуемые инициативы по развитию кадрового потенциала в Российской Федерации [3]
Figure 5 – Implemented initiatives to develop human resources potential in Russian Federation [3]

Таблица 1 – Национальные проекты 2025-2030 гг. в Российской Федерации [3]
Table 1 – National Projects 2025-2030 in Russian Federation [3]

9 национальных проектов технологического лидерства	Финансирование НИОКР, млрд руб.			
	2025	2026	2027	Всего 2025-2027
Новые технологии сбережения здоровья	5,30	5,20	5,60	16,10
Технологическое обеспечение продовольственной безопасности	3,42	4,50	3,56	11,48
Беспилотные авиационные системы	16,96	19,32	15,0	51,28
Средства производства и автоматизации	5,90	8,31	8,31	22,51
Промышленное обеспечение транспортной мобильности	66,26	95,13	71,59	232,98
Новые материалы и химия	3,41	4,95	3,83	12,19
Развитие многоспутниковой орбитальной группировки	24,40	16,10	17,50	58,0
Новые атомные и энергетические технологии	24,45	16,76	10,96	52,16
Биоэкономика (с апреля 2025 г.)	-	-	-	-
Всего	150,10	170,26	136,33	456,69

Поясним, что, несмотря на явный крен в вопросах научно-технологического развития на подготовку инженерных кадров и поддержку технических вузов, стоящие перед социально-экономической системой задачи масштабируются на все университеты, включенные в подготовку кадров, взаимодействие с индустриальными партнерами, участие в подготовке программных документов социально-экономического развития территорий, их маркетинговых стратегий развития, научно-технического сотрудничества и т. д., что повышает запрос на вовлеченность университетов в процессы преобразований регионов в качестве стейкхолдеров.

Поясним также, что в формате развития кадрового потенциала и вовлеченности молодых исследователей в осуществляемые проекты со стороны руководства страны проводится существенное количество мероприятий. В частности, в 2024 г., рассматриваемом как своеобразный рубеж десятилетия науки и технологий, был реализован IV конгресс молодых ученых (на площадке федеральной территории «Сириус»), который собрал более 7 тыс. участников, более 900 докладчиков и модераторов. Мероприятиями – спутниками данного конгресса выступили: Мурманская область, ЯМАЛ, Камчатка, Республика Дагестан,

а также площадки ПАО «Татнефть» и Госкорпорации «Росатом».

На федеральной площадке «Сириус» были представлены 63 страны-участника и реализованы более 230 мероприятий по линии культуры, спорта и делового сотрудничества. Со стороны РФ свои инициативы и результаты представляли 50 крупнейших компаний, ведущих вузов, НОЦ, государственных и общественных организаций. Мероприятие такого масштаба на данной площадке запланировано и на текущий 2025 г. В целом, в рамках стимулирования вовлечения в научную работу и инновации молодежи в 2024 г. было реализовано 12 инициатив, проведено более 12 тыс. мероприятий федерального и регионального уровней.

Указанное мероприятие, несомненно, влияет на формирование имиджа и привлекательности научно-образовательных организаций, карьеры ученого и исследователя, что должно способствовать привлечению молодежи в построение научной карьеры и стимулирование инноваций. Определенные результаты (связанные с имиджем и настроениями населения в РФ) по итогу проведения таких масштабных мероприятий (по данным Минобрнауки России) могут быть проиллюстрированы следующим образом (рис. 6).

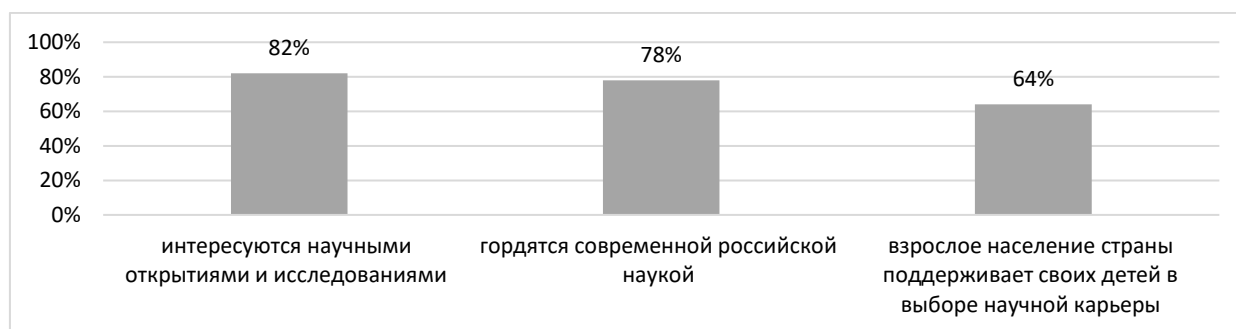


Рисунок 6 – Определенные результаты от проведения имиджевых мероприятий, связанных с привлечением молодежи в построение научной карьеры и популяризации науки и инноваций в Российской Федерации (ответы респондентов в %) [3]

Figure 6 – Determined results from image events related to attracting young people to build a scientific career and popularisation of science and innovation in Russian Federation (respondents' answers in %) [3]

Интерес к построению карьеры в сфере науки и инноваций в РФ достаточно высок. Но далеко не во все приоритетные для экономики страны направления, несмотря на осуществляемые инициативы, получается привлечь необходимое количество обучающихся и готовить требуемые кадры. Равно как далеко не все университеты полноценно вовлечены в работу по перестройке собственного маркетинг-менеджмента и реализации усилий в части маркетинга персонала как необходимой и осознанной меры, что предполагает аналитическое рассмотрение как сложившейся ситуации, так и необходимых к реализации стратегических шагов.

Применительно к направлению маркетинг-менеджмента университета следует подчеркнуть, что подход к его реализации должен претерпевать изменения. Связано это обстоятельство с тем, что хотя высшей школе традиционно был свойствен консервативный взгляд на многие процессы, в современной ситуации ввиду возникновения большого количества нехарактерных ранее для университетов задач, а в настоящее время характерных (с учетом вовлеченности и расширения реализуемых миссий) традиционные подходы, свойственные для академической среды, объективно претерпевают изменения. Изменения в маркетинг-менеджменте, по глубине их проявлений, могут касаться операционной деятельности университетов, трансформационных изменений и

осуществления прорывных проектов. Поскольку университеты выступают стейкхолдерами в территориальном развитии, то подобные изменения целесообразно рассматривать в тесной связке с потребностями территории и других потребителей территориального продукта/сервиса. Операционные изменения предполагают меньшую глубину перехода в маркетинг-менеджменте и, соответственно, вовлеченность вуза, трансформационные – большие изменения и вовлеченность в территориальный маркетинг, а прорывные ориентированы на серьезные результаты в приросте маркетингового потенциала территории и предполагают серьезную перестройку в системе маркетинг-менеджмента [1, 2]. В данном случае университету необходимо встраиваться в различные процессы в регионе в рамках реализации его маркетинговой стратегии и встраивать свою стратегию в осуществляемые в регионе локализации инициативы. Подобные инициативы требуют умения организации работы на основе современных подходов к маркетинг-менеджменту, что предполагает перестройку системы управления, поскольку иерархическая структура (ректорат, ученый совет) подходит для общего руководства и администрирования, однако требует делегирования полномочий командам проекта и формируемым проектным офисам, что предполагает умение организации работы, например, по технологии Agile и Scram [8].

Первый подход к управлению, как известно, востребован в случае высокого запроса на принятие решений, действий в условиях изменяющейся внешней среды, изменения запросов. При этом подходе важны контакты и установление отношений между всеми участниками команды, которые важнее, чем процессы и используемые инструменты. Также предполагается сокращение объема формального документооборота и оперативное реагирование на запросы заказчика/заказчиков. При этом необходим тесный и постоянный контакт с представителями заказчика, поскольку в проекте осуществляется совместная работа и прирост ценности проекта в процессе его реализации и перманентного взаимодействия. Еще одной важной чертой является возможность отхода от первоначального плана, то есть возможность оперативного внесения изменений в реализуемый проект.

Agile представляет собой философию подхода к маркетинг-менеджменту,

а, например, Scrum позволяет реализовать непосредственную методику к разработке продуктов/сервисов в условиях изменений и общей философии, характерной для Agile. Данный подход основывается на принципе транспарентности, а именно того, что все участники имеют полноценную информацию и могут все-сторонне оценивать происходящее. Следующим принципом является гибкость участия в проекте, то есть то, что члены коллектива могут менять вектор, направление, тренд своей активности во благо общего дела. Третьим ключевым принципом выступает возможность развития, то есть того, что вся команда улучшает продукт/сервис, реализуемый проект в процессе ежедневной непосредственной работы над ним. Разница между традиционным подходом к маркетинг-менеджменту организации и Agile-подходом (с учетом применения Scrum) может быть представлена следующим образом (рис. 7).



Рисунок 7 – Схематичная дифференциация традиционного подхода к маркетинг-менеджменту организации и Agile-подхода

Figure 7 – Schematic differentiation of the traditional approach to marketing-management of organisation and Agile-approach

Применительно к университету важно гибкое сочетание традиций академизма и перестройки маркетинг-менеджмента при осуществлении проектов с учетом подобного подхода, что может быть визуализировано следующим образом (рис. 8).

Как видим, в рамках маркетинг-менеджмента университета предполагается сочетание традиционного и гибкого подходов, что осложняется тем обстоятельством, что реализовывать их предстоит одному и тому же руководству и сотрудникам.



Рисунок 8 – Перестройка маркетинг-менеджмента университета при осуществлении проектов с учетом традиционного и гибкого подходов

Figure 8 – Restructuring of university marketing management in the implementation of projects taking into account traditional and flexible approaches

Обсуждение и заключение

При высокой степени иерархизации процесса и слабой перестройке к гибким форматам вуз в недостаточной степени гибок во взаимоотношениях с партнерами и заказчиками, недостаточно вовлечен в осуществление решений в интересах региона. При попытке полного отхода от традиционной системы маркетинг-менеджмента (что с учетом сложившейся в РФ формальной структуры и традиций невозможно) будет наблюдаться, по сути, анархия и невозможность следовать стратегическим ориентирам. Однако схожая картина будет проявляться при хаотичном создании проектных команд / офисов не под реальные задачи и интересы территории и ее партнеров, а согласно следованию моде. Идеальным вариантом является адаптивное сочетание традиционного подхода к маркетинг-менеджменту и встраивание в него модуля гибкого управления, позволяющего в совокупности добиваться необходимых результатов, но не только в акцентировке на плановые показатели и рубежи, а с учетом меняющихся потребностей стейкхолдеров территориального развития. В этом случае университет будет полноценным стейкхолдером территориального развития и сможет осуществлять все основные миссии с учетом концептуальных положений территориального маркетинга. Однако это создает запрос на глубокую вовлеченность персонала университетов, поскольку гибкий подход к маркетинг-менеджменту основывается на его инициативности, включенности во все процессы и готовности развития себя (компетенций и проектов).

Список литературы

1. Актуализация участия университетов в кадровом обеспечении региональной экономики с учетом проявившегося дисбаланса на рынке труда / В. А. Бондаренко, Н. В. Гузенко, М. А. Рыбалко // Учет и статистика. – 2024. – Т. 21, № 4. – С. 29-42.

2. Бондаренко, В. А., Рыбалко, М. А. Роль маркетинговой активности университетов в формировании экосистемы подготовки кадров в регионе // Предпринимательство, маркетинг и логистика в цифровой экономике: материалы II Всероссийской конференции, Орёл, 27 октября 2023 г. – Орёл, 2024. – С. 37-42.

3. Государственная программа Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»: Доклад директора Департамента стратегического развития Министерства науки и высшего образования Российской Федерации Казакова Ю. Е. [Электронный ресурс]. – URL: <http://council.gov.ru/media/files/9lIx4Z3AohZ1eE4TTkZhbSiMgDRs8xBm.pdf> (дата обращения: 14.04.2025).

4. Кибанов, А. Я., Дуракова, И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: Инфра-М, 2013. – 301 с.

5. Маркетинг персонала как инструмент системного роста эффективности использования трудовых ресурсов в современной экономике / А. В. Мудров, А. В. Рябченко, А. М. Сафронов // Экономика устойчивого развития. – 2017. – № 1 (29). – С. 308-312.

6. Маркетинг персонала в системе высшего образования: опыт, тенденции, перспективы / И. А. Погодина, Р. Р. Мукминов, О. Г. Кириллова, В. В. Попович // Экономика устойчивого развития. – 2018. – № 4 (36). – С. 244-246.

7. Чернышенко: в России формируется вертикаль управления научно-техническим развитием [Электронный ресурс]. – URL: https://nauka.tass.ru/nauka/16494363?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 14.04.2025).

8. Agile: что это такое и где используется, принципы методологии [Электронный ресурс]. – URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/metodology-agile> (дата обращения: 19.04.2025).

List of references

1. Updating the participation of universities in staffing the regional economy considering the revealed labor market imbalance / V. Bondarenko, N. Guzenko, M. Rybalko // *Accounting and Statistics*. – 2024. – Vol. 21, № 4. – P. 29-42.

2. Bondarenko, V., Rybalko, M. The role of universities' marketing activity in shaping the ecosystem of regional personnel training // *Entrepreneurship, Marketing and Logistics in the Digital Economy : proceedings of the 2nd All-Russian Conference*, Orel, October 27, 2023. – Orel, 2024. – P. 37-42.

3. State Program of the Russian Federation «Scientific and Technological Development of Russian Federation»: Report of director of Department of Strategic Development of Ministry of Science and Higher Education of Russian Federation Kazakov Yu. [Electronic resource]. – URL: <http://council.gov.ru/media/files/9lIx4Z3AohZ1eE4TTkZhbSiMgDRs8xBm.pdf> (date of access: 14.04.2025).

4. Kibanov, A., Durakova, I. Human Resource Management in Organizations: Strategy, Marketing, Internationalization. – M. : INFRA-M, 2013. – 301 p.

5. Personnel marketing as a tool for systemic improvement in the efficiency of labor resource utilization in modern economy / A. Mudrov, A. Ryabchenko, A. Safonov // *Sustainable Development Economics*. – 2017. – № 1 (29). – P. 308-312.

6. Personnel marketing in higher education: experience, trends, prospects / I. Pogodina, R. Mukminov, O. Kirillova, V. Popovich // *Sustainable Development Economics*. – 2018. – № 4(36). – P. 244-246.

7. Chernyshenko: A vertical system for managing scientific and technological development is being formed in Russia [Electronic resource]. – URL: <https://nauka.tass.ru/nauka/16494363> (date of access: 14.04.2025).

8. Agile: What it is, where it is used, and the principles of the methodology [Electronic resource]. – URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/metodology-agile> (date of access: 19.04.2025).

Об авторах:

Рыбалко Мария Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, 903103@gmail.com

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

About the Authors:

Maria Rybalko, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Marketing of Moscow State University, Moscow, Russia, 903103@gmail.com

Conflict of Interest: The authors declare no conflicts of interest.