

AGILE-ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ СТАРТАПАМИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

AGILE APPROACHES TO STARTUP MANAGEMENT: PROBLEMS AND PROSPECTS

Густяков Е.С., студент ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,
Курск, Россия.

Gustayakov E.S., student, Southwest State
University, Kursk, Russia.

Аннотация: в статье представлены ключевые факторы успеха и провала применения Agile-подходов в управлении стартапами в условиях стремительной цифровизации и рыночной неопределенности. Анализируется переход от традиционных методов управления, таких как каскадная модель, к гибким подходам, подчеркивая их преимущества в снижении рисков и адаптации к изменениям. Кроме того, выделяются основные проблемы, противоречащие эффективной реализации Agile: поверхностное восприятие методологии без перестройки корпоративной культуры, излишняя адаптивность в ущерб стратегическим целям и культурные разногласия. На примере неудачного стартапа Quibi показано отсутствие четкого видения продукта. Отдельное внимание уделяется внешним факторам, например, давлению инвесторов, технологические ограничения и строгие отраслевые нормативы¹¹.

Abstract: the article presents the key success and failure factors of applying Agile approaches to startup management in the context of rapid digitalization and market uncertainty. The transition from traditional management methods, such as the cascade model, to flexible approaches is analyzed, emphasizing their advantages in reducing risks and adapting to changes. In addition, the main problems that contradict the effective implementation of Agile are highlighted: a superficial perception of the methodology without restructuring the corporate culture, excessive adaptability to the detriment of strategic goals, and cultural differences. The example of the unsuccessful startup Quibi shows the lack of a clear vision of the product. Special attention is paid to external factors, such as investor pressure, technological constraints, and strict industry regulations.

Ключевые слова: Agile-подходы, управление стартапами, факторы провала, гибкость управления, Scrum, культурные противоречия, цифровизация.

Keywords: Agile approaches, startup management, failure factors, management flexibility, Scrum, cultural contradictions, digitalization.

В условиях стремительной цифровизации стартапы сталкиваются со множеством рисков, такие как неопределенность рынка, ограниченность ресурсов и быстро меняющиеся условия. Традиционные подходы управления, например «Каскадная модель», предполагающая длительное планирование и строгий контроль этапов, оказались неэффективными в динамичной среде. В следствие чего на первый план выходят Agile-подходы, появившиеся в 2001 году после публикации «Манифеста гибкой разработки программного обеспечения» [1]. В нем была предложена альтернатива бюрократическим практикам - подход, основанный на четырех главных принципах: 1. Люди и взаимодействие важнее процессов; 2.

Функционирование продукта важнее отчетности; 3. Гибкость условий за счет согласований их с заказчиком; 4. Готовность к изменениям важнее, чем следование плану.

Agile-подходы быстро вышли за рамки IT-индустрии, став основополагающим звеном в разработке инновационных проектов [2]. Стартапы, чьи риски всегда оцениваются высоко, нуждаются в инструментах, помогающих их снизить, поэтому гибкость в управлении зачастую имеет приоритетное место для заострения внимания руководства. Однако у этой модели есть противоречия, которые заключаются с одной стороны в превосходстве и усовершенствовании в управлении, а с другой в провалах, случающихся ввиду отсутствия комплексности при её применении [3].

Одной из ключевых причин нестабильности является поверхностное восприятие подхода как линейного плана, а не системы ценностей. Стартапы часто внедряют одни из самых популярных методов, в частности Scrum и Kanban, не понимая, что при их использовании фокус внимания смещается с процессов на людей. Наглядным примером служат ежедневные стендапы без пересмотра культуры взаимодействия и перераспределения ролей, которые в последствии превращаются в формальность, или вмешательство владельца продукта в процессы разработки для того, чтобы выдвигать собственные требования, что противоречит принципам гибкого управления, так как во время рабочего процесса его основными участниками являются разработчики и заказчик.

Еще одной проблемой гибкого управления является излишняя готовность к изменениям. Agile ставит в приоритет адаптивность напротив следования плану, однако на практике это может вводить в заблуждение. Стартапы, особенно на ранних этапах, склонны к смене бизнес стратегии для соответствия современным тенденциям, но такие преобразования не всегда приводят к положительным результатам, поэтому для сохранения рентабельности необходимо не только соответствовать трендам, но и иметь четкое видение продукта [4]. Примером такого провала может служить стартап Quibi, потративший на создание платформы для коротких видео 1,8 миллиарда долларов, но не определившийся с целевой аудиторией.

Культурный разрыв также представляет собой препятствие для внедрения гибких подходов, так как методология требует тщательного пересмотра кооперативной культуры, а именно горизонтальной коммуникации и принятия ошибок, возникающих в ходе работы, как должного. Однако в стартапах основатели и сотрудники могут конфликтовать из-за того, что система гибких методов внедряется только формально, то есть со стороны руководства продолжается микроменеджмент, исключая идею автономности команды [5]. Не парадоксален факт многофункциональности участников команд особенно малых, где один человек может выполнять несколько ролей, что приводит к выгоранию. Кроме того, свое место в гибких подходах имеет страх перед прозрачностью процесса, и даже несмотря на принятие ошибок частью работы, негативные результаты воспринимаются как провал и могут быть скрыты, что противоречит принципам Agile [6].

Стоит отметить влияние внешних факторов, приводящих к нестабильности. Стартапы существуют в рыночных и регуляторных условиях, поэтому давление со стороны инвесторов, требующих результата как можно быстрее, приводит, в большинстве случаев, к провалам. Также проблемой при внедрении гибких подходов могут служить культурные различия,

приводящих к непониманию Agile, например, в странах со строгой иерархической структурой, где открытая критика может восприниматься как неуважение.

Проблема масштабирования – еще один вызов для стартапов, внедряющих Agile-подходы. Основные наборы инструментов, в частности Scrum и Kanban созданы для небольших проектов, однако по мере роста стартапа начинают возникать ошибки. Они характеризуются в основном отсутствием единого вектора, коммуникационными барьерами и увеличением количества команд в компании. Чтобы справиться с трудностями такого рода были отдельно созданы наборы инструментов для масштабирования, такие как Nexus, LeSS и SAFe [7].

Наконец, гибкие подходы подвержены влиянию технологического прогресса, в частности, искусственного интеллекта, автоматизирующего некоторые задачи, например, метод оценки сложности работы, помогающий определить относительную трудоемкость задач, риски и объем проекта. Алгоритмы такой технологии анализа не учитывают человеческие факторы – креативность, межличностные отношения в команде и мотивацию, что приводит к потере взаимосвязи предварительного подсчета трудоемкости и реального результата.

Анализ применения Agile-подходов в руководстве стартапами демонстрирует значительный потенциал для этого направления благодаря снижению рисков в условиях динамичного развития бизнеса ввиду активного внедрения цифровых решений в процесс работы. Однако не всегда реализация этой методологии будет успешной, так как требуется не только формальная интеграция инструментов, например, Scrum или Kanban, но и полное переосмысление кооперативной культуры и ценностей. Ключевыми факторами провала могут стать поверхностное восприятие Agile как последовательность этапов, излишняя адаптивность к изменениям в ущерб изначальным стратегическим ориентирам, а также культурные и регуляторные противоречия. Не мало важным остается учет внешних факторов: давление инвесторов, технологические ограничения и стандарты надзорных органов [8].

Резюмируя все выше сказанное, можно сказать, что Agile-подходы не универсальны, но при должном использовании способны повысить эффективность управления в условиях неопределенности. Для обеспечения стабильности гибких подходов необходимо сосредоточить дальнейшие исследования на сочетании их с элементами традиционного управления для отраслей со строгими регуляторными стандартами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Методология Agile. Большая Российская энциклопедия. – URL: <https://bigenc.ru/c/metodologiya-agile-a17198>
2. Докукина, А.А. Гибкие подходы к управлению инновационными проектами организаций: значение и возможности Agile / А. А. Докукина // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 2. – С. 333-348.
3. Согачева, О.В. Развитие региональной экосистемы стартапов в современной бизнес - среде / О. В. Согачева, А. И. Девятилова // Регион: системы, экономика, управление. – 2023. – № 4(63). – С. 72-77.

4. Андросова, И.В. Применение информационно-аналитических систем при проведении экономико-управленческого анализа организаций / И. В. Андросова, Ю. С. Положенцева, А. А. Положенцев // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 3(56). – С. 29-35.
5. Евченко, А.В. Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием / А. В. Евченко // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 5(47). – С. 21-29.
6. Жуйкова, Д.М. Выбор стратегии управления проектами в маркетинге: agile vs. Традиционные подходы / Д. М. Жуйкова // Ученые записки. – 2024. – № 3(51). – С. 71-76.
7. Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development / Y. S. Polozhentseva, M. G. Klevtsova, O. V. Sogacheva, I. V. Androsova // Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives. – Switzerland : Springer Nature, 2020. – P. 667-675.
8. Положенцева, Ю. С. Оценка уровня цифрового развития региональных социально-экономических систем на основе формирования системы опережающих и сигнальных индикаторов / Ю. С. Положенцева, А. В. Бабкин, О. Ю. Непочатых // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 5-2(137). – С. 55-65.

REFERENCES

1. Agile methodology. The Great Russian Encyclopedia. – URL: <https://bigenc.ru/c/metodologiiia-agile-a17198>
2. Dokukina, A.A. Flexible approaches to managing innovative projects of organizations: the importance and possibilities of Agile / A. A. Dokukina // Economics, entrepreneurship and Law. – 2021. – Vol. 11, No. 2. – pp. 333-348.
3. Sogacheva, O.V. Development of the regional ecosystem of startups in the modern business environment / O. V. Sogacheva, A. I. Devyatova // Region: systems, economics, management. – 2023. – № 4(63). – Pp. 72-77.
4. Androsova, I.V. The use of information and analytical systems in conducting economic and managerial analysis of organizations / I. V. Androsova, Yu. S. Polozhentseva, A. A. Polozhentsev // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2023. – № 3(56). – Pp. 29-35.
5. Evchenko, A.V. Expert econometric apparatus for functional diagnostics and design of the organizational structure of the enterprise management system / A.V. Evchenko // Innovative economy: prospects for development and improvement. – 2020. – № 5(47). – Pp. 21-29.
6. Zhuikova, D.M. Choosing a project management strategy in marketing: agile vs. Traditional approaches / D. M. Zhuikova // Scientific notes. – 2024. – № 3(51). – Pp. 71-76.
7. Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development / Y. S. Polozhentseva, M. G. Klevtsova, O. V. Sogacheva, I. V. Androsova // Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives. – Switzerland : Springer Nature, 2020. – P. 667-675.
8. Polozhentseva, Yu.S. Assessment of the level of digital development of regional socio-economic systems based on the formation of a system of leading and signaling indicators / Yu.S. Polozhentseva, A.V. Babkin, O. Y. Nepochatykh // Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics. – 2022. – № 5-2(137). – Pp. 55-65.