

## **AGILE-ПОДХОД КАК ДРАЙВЕР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ**

**Стомба Е.В.**, д.э.н., профессор,

Бирский филиал УУНиТ, г. Бирск, Россия

**Швецов М.С.**, магистрант,

Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань, Россия

**Рузанова Д.В.**, магистрант,

Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань, Россия

**Аннотация.** В статье рассматривается Agile-подход как ключевой драйвер инновационного развития компаний в условиях турбулентной экономической среды. Анализируется трансформационное влияние гибких методологий на организационную культуру, процессы и человеческий капитал, способствующее повышению адаптивности и созданию инноваций. Особое внимание уделяется системным сложностям внедрения

Agile и путям их преодоления. На основе сравнительного анализа выявлены преимущества Agile-подхода перед традиционными системами управления.

**Ключевые слова:** Agile-подход, инновационное развитие, турбулентность, организационная трансформация, Scrum, кросс-функциональные команды, гибкие методологии, управление изменениями.

Современная экономическая среда характеризуется высокой степенью неопределённости. Глобальные кризисы, технологические прорывы, изменчивость потребительских предпочтений и геополитическая нестабильность формируют условия, в которых традиционные, иерархические и ригидные системы управления демонстрируют свою неэффективность. В данном контексте способность компании к непрерывному инновационному развитию становится не просто конкурентным преимуществом, а вопросом выживания. Agile-подход, изначально разработанный для сферы IT, эволюционировал в комплексную философию и систему управления, предлагающую инструменты для преодоления вызовов турбулентной среды.

В основе Agile лежит манифест, включающий четыре ключевые ценности: люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов; работающий продукт важнее исчерпывающей документации; сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта; готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану. Эти ценности трансформируют организационную культуру, смещая фокус с бюрократического контроля на создание ценности для клиента и быструю адаптацию. В условиях турбулентности это позволяет компаниям не просто реагировать на изменения, а проактивно формировать новые рыночные тренды. Принципы итеративной разработки, инкрементальности и непрерывной обратной связи, заложенные в таких фреймворках, как Scrum и Kanban, позволяют быстро тестировать гипотезы, проверять

# Agile-подход как драйвер инновационного развития компании в условиях турбулентности

Автор: Стомба Е.В., Швецов М.С., Рузанова Д.В.  
23.11.2025 23:18 -

---

идеи на жизнеспособность и с минимальными затратами отказываться от неудачных решений, что является краеугольным камнем инновационного процесса.

Внедрение Agile-подхода оказывает системное воздействие на ключевые компоненты инновационного потенциала организации. Во-первых, оно способствует формированию кросс-функциональных и самоорганизующихся команд, которые объединяют специалистов разного профиля для решения комплексных задач. Это разрушает функциональные «силосы» и ускоряет обмен знаниями, что является питательной средой для междисциплинарных инноваций. Во-вторых, короткие циклы обратной связи (спринты в Scrum) позволяют быстро получать информацию от потребителей и вносить коррективы в продукт, снижая риски создания невостребованного инновационного решения. В-третьих, культура «неудачи как части процесса» поощряет экспериментирование, снимая страх перед ошибкой, который часто блокирует креативность в традиционных иерархиях. Сравнительный анализ показан в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ традиционного и Agile-подходов к управлению инновациями

Критерий

Традиционный подход (Waterfall)

Agile-подход

## Стратегия инноваций

Долгосрочное планирование, следование утвержденному плану

Итеративная, адаптивная, основанная на проверке гипотез

## Организационная структура

Иерархическая, функциональная

Сетевая, кросс-функциональные команды

Управление рисками

Попытка предвидеть и минимизировать риски на старте

Постоянная валидация идей, «дешёвые» неудачи

## Роль клиента

Клиент участвует на этапах сбора требований и приёмки

Непрерывное сотрудничество и обратная связь на всех этапах

## Культура

Культура контроля и следования инструкциям

Культура сотрудничества, доверия и экспериментов

Agile-подход, будучи стратегическим ответом на турбулентность, демонстрирует свою эффективность на практике. Согласно 17-му ежегодному отчёту "State of Agile", почти 60% организаций отмечают улучшение сотрудничества как ключевое преимущество, а 57% — лучшую alignment с бизнес-потребностями. Это подтверждает, что трансформация культуры и процессов в сторону Agile напрямую способствует повышению адаптивности и созданию ценности. Хотя Agile-ценности задают общее направление трансформации, их практическая реализация осуществляется через конкретные методики и артефакты. Эти практики системно воздействуют на ключевые компоненты инновационного потенциала организации:

**человеческий капитал, процессы и организационную культуру**

. Влияние на инновационный потенциал можно увидеть в таблице 2.

На уровне **человеческого капитала** ключевым элементом являются самоорганизующиеся команды. В отличие от традиционных групп, где задачи спускаются сверху, такие команды самостоятельно определяют оптимальные пути достижения целей. Это трансформирует роль сотрудника из пассивного исполнителя в активного соавтора инновационного процесса.

**Таблица 2 – Влияние ключевых Agile-практик на компоненты инновационного потенциала**

Компонент инновационного потенциала

Agile-практики

Механизм воздействия на инновации

**Человеческий капитал (знания, мотивация)**

Кросс-функциональные команды, парное программирование, ежедневные стендапы.

Стимулируется междисциплинарный обмен знаниями (синергия), ускоряется принятие решений

**Процессы (создание и внедрение новшеств)**

Итеративная разработка (спринты), инкрементальные поставки, бэклог продукта, ретроспективы

Снижается время выхода на рынок, минимизируются ресурсные потери на нежизнеспособные проекты

## Организационная культура (нормы, ценности)

Открытая обратная связь от клиентов, культура «безопасного неуспеха», лидерство как служ

Формируется среда, поощряющая эксперименты и расчетный риск. Снижается страх перед не

Парное программирование и ежедневные стендапы, в свою очередь, обеспечивают непрерывный поток знаний и немедленное решение проблем, что предотвращает «заболачивание» инновационных идей в функциональных «силосах». На **процессном уровне**

центральное место занимает бэклог продукта – приоритизированный список требований и гипотез. Он служит динамическим инструментом управления инновационным портфелем, позволяя гибко перераспределять ресурсы между проектами в зависимости от результатов их валидации. Практика ретроспективы по итогам спринта обеспечивает цикл непрерывного улучшения не только продукта, но и самого рабочего процесса (мета-инновации).

**Культурный компонент** является фундаментальным. Agile не может быть реализован как набор процедур; он требует глубинной трансформации ценностей.

**Как отмечено в методических рекомендациях РАНХиГС, «Agile по большей части не инструмент контроля и управления командой, а культура работы, образ мышления, принципы взаимоотношений на работе» [1]**

Лидер в Agile-среде – это не контролёр, а «служитель-лидер», который устраняет препятствия, обеспечивает команду ресурсами и создает психологически безопасную

среду.

**Исследование в «Атласе профессий будущего» подчёркивает, что Agile-коуч выступает архитектором рабочего процесса, меняя культуру команды и компании и способствуя личному и профессиональному росту её членов [2, с. 75].**

В такой среде «дешёвая неудача» на ранней стадии тестирования гипотезы воспринимается не как провал, а как ценный источник обучения, что прямо противоположно культуре наказания за ошибки в ригидных системах.

Несмотря на очевидные преимущества, трансформация традиционной организации по Agile-принципам сопряжена с системными сложностями, которые могут нивелировать ее положительный эффект на инновационный потенциал. Ключевые вызовы обозначены в таблице 3.

**Таблица 3 – Ключевые вызовы внедрения Agile и пути их минимизации**

Вызов / Ограничение

Суть проблемы

Потенциальные пути минимизации

Гибридизация и псевдо-Agile

Формальное внедрение ритуалов (например, ежедневных стендапов) без изменения глубины

Глубинная работа по трансформации мышления топ-менеджмента, пересмотр систем мотивац

## Масштабирование на крупные организации

Сложности координации работы множества Agile-команд, риск возникновения новой бюрократ

Поэтапное внедрение, использование апробированных фреймворков масштабирования (LeSS,

## Несовместимость с унаследованной структурой

Конфликт между Agile-командами и традиционными функциональными подразделениями (HR,

Создание «буферных» ролей (Agile-коуч, product-менеджер), которые выступают переводчика

## Измерение результативности

Традиционные метрики (например, «освоение бюджета») не отражают прогресс в создании ин

Фокус на outcome-метрики (ценность для клиента, рост ключевых показателей), а не на output

Наиболее критичным вызовом является **культурное сопротивление**. Сотрудники и менеджеры среднего звена, чья карьера была построена в парадигме контроля и предсказуемости, могут саботировать изменения, воспринимая Agile как угрозу своему статусу и компетенциям. Преодоление этого сопротивления требует длительной и последовательной работы по изменению корпоративной культуры, которая не может быть сведена к формальным тренингам.

Таким образом, переход к Agile-управлению представляет собой не тренд, а стратегический ответ на усложнение внешней среды, делая организацию не просто более гибкой, но и фундаментально более способной к непрерывному инновационному развитию.

## Литература

**1. AGILE-подход в цифровой трансформации государственного управления : методические материалы [Электронный ресурс] URL: [https://pravo.tatarstan.ru/rus/file/npa/2019-10/444389/npa\\_444393.pdf](https://pravo.tatarstan.ru/rus/file/npa/2019-10/444389/npa_444393.pdf)**

(дата обращения: 15.11.2025).□

**2. Атлас будущих профессий [Электронный ресурс] / SberUniversity. URL: <https://sberuniversity>**

[:](#)  
[ru](#)  
[/](#)  
[upload](#)

/  
[edutech](#)

/  
[reports](#)

/  
[Atlas](#)

-  
[future](#)

-  
[professions](#)

÷  
[pdf](#)

(  
дата обращения: 16.11.2025)