Научная статья

УДК 658.012

РАЗВИТИЕ AGILE-ПРАКТИК В УПРАВЛЕНИИ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ

Радченко Софья Игоревна
Всероссийская академия внешней торговли

Аннотация

Современная экономическая парадигма, определяемая как экономика знаний, характеризуется смещением источников конкурентного преимущества и рыночной стоимости компаний от материальных и финансовых активов к активам нематериальным. Ключевыми компонентами последних являются интеллектуальный капитал, репутационный капитал, организационная культура, патенты и ноу-хау, бренды, а также устойчивые сети взаимоотношений с клиентами и партнерами. Именно эти элементы формируют основу для генерации инноваций и долгосрочной устойчивости бизнеса в условиях высокой неопределенности и скорости изменений. Однако управление данными активами сопряжено со значительной методологической сложностью, обусловленной их неосязаемостью, зависимостью от человеческого фактора и трудностью формальной оценки. Цель исследования заключается в формировании направлений интеграции Agile-подходов в традиционные системы корпоративного управления. Основные результаты исследования: рассмотрены особенности управления нематериальными активами (бренд, знания, патенты) в инновационной экономике, принципы Agile и Scrum в контексте управления проектами, портфелями и инновационными разработками; приведены примеры внедрения гибких методологий в инновационных подразделениях промышленных и сервисных компаний; оценено влияние Agile на скорость вывода продуктов, удовлетворенность сотрудников и эффективность инновационной деятельности; разработаны направления интеграции Agile-

подходов в традиционные системы корпоративного управления. Выводы: устойчивая интеграция Agile в корпоративное управление требует построения гибридной многоуровневой системы. На смену годовому проектному бюджетированию должна прийти система гибкого финансирования потоков создания ценности и квартальных OKR.

Ключевые слова: развитие Agile-практик; управление нематериальными активами; инновационная деятельность компании; вывод продуктов; инновационные подразделения; гибкое финансирование; корпоративное управление

Статья поступила в редакцию 11.03.2025, одобрена после рецензирования 09.04.2025, принята к публикации 02.06.2025.

Original article

DEVELOPING AGILE PRACTICES IN THE MANAGEMENT OF INTANGIBLE ASSETS AND INNOVATIVE ACTIVITIES OF THE COMPANY

Radchenko Sofya Igorevna
All-Russian Academy of Foreign Trade

Abstract

The modern economic paradigm, defined as the knowledge economy, is characterized by a fundamental shift in the sources of competitive advantage and market value of companies from tangible and financial assets to intangible assets. Key components of the latter are intellectual capital, reputational capital, organizational culture, patents and know-how, brands, as well as stable networks of relationships with customers and partners. These elements form the basis for the generation of innovations and long-term business sustainability in conditions of high uncertainty and rapid change. However, the management of these assets is associated with significant methodological complexity due to their intangibility, dependence on the human factor,

and the difficulty of formal assessment. The objective of the study is to formulate directions for the integration of Agile approaches into traditional corporate governance systems. Key findings: the study examines the specifics of intangible asset management (brand, knowledge, patents) in the innovation economy, the principles of Agile and Scrum in the context of project, portfolio, and innovative development management; examples of the implementation of agile methodologies in the innovation divisions of industrial and service companies are provided; The impact of Agile on product delivery speed, employee satisfaction, and innovation effectiveness was assessed; avenues for integrating Agile approaches into traditional corporate management systems were developed. Conclusions: Sustainable integration of Agile into corporate management requires the development of a hybrid, multi-level system. Annual project budgeting should be replaced by a system of flexible value stream funding and quarterly OKRs.

Keywords: Agile development; intangible asset management; corporate innovation; product launches; innovation units; flexible financing; corporate governance

The article was received by the editorial office on 03/11/2025, approved after review on 04/09/2025, accepted for publication on 06/02/2025.

Введение. Традиционные системы стратегического управления, построенные на принципах долгосрочного детерминированного планирования и иерархии, демонстрируют ограниченную эффективность в контексте инновационной деятельности. Медленный цикл планирования, бюрократические барьеры и разобщенность функциональных подразделений препятствуют быстрому тестированию гипотез, итеративной разработке новых продуктов и адаптации к меняющимся запросам рынка. Данное противоречие между необходимостью управления ценными нематериальными ресурсами и потребностью в скорости и гибкости создает актуальную управленческую проблему.

В этом контексте философия и практики Agile, первоначально разработанные в сфере программной инженерии, приобретают стратегическое значение за пределами IT-разработки. Agile представляет собой целостный подход к организации деятельности, основанный на принципах итеративности, самоорганизации кросс-функциональных команд, непрерывной обратной связи с конечными пользователями и адаптации к изменениям как к ключевому источнику прогресса. Применение данного подхода к сфере управления нематериальными активами и инновациями предполагает трансформацию процессов создания, оценки и капитализации знаний, компетенций и интеллектуальной собственности [1], [2].

Таким образом, актуальность исследования развития Agile-практик в указанной области определяется необходимостью преодоления методологического разрыва между динамичной природой инноваций и инерционностью традиционных систем управления активами. Научная задача заключается в исследовании механизмов и границ применения Agile-методологий (таких как Scrum, Kanban, Lean Startup) к процессам управления интеллектуальным капиталом, портфелем R&D-проектов, развитием бренда и организационной культуры. Особого внимания требует изучение вопросов измерения эффективности таких практик, управления связанными с ними организационными изменениями, а также интеграции гибких подходов в существующие системы корпоративного управления.

Решение данной задачи позволит сформировать концептуальную основу для создания гибридных моделей управления, сочетающих стратегическую фокусировку на ключевых нематериальных активах с операционной гибкостью и скоростью их реализации в инновационных продуктах и сервисах. Это является значимым условием для построения инновационно-ориентированной организации, способной к постоянному обновлению и удержанию лидирующих позиций в конкурентной среде.

Обзор источников литературы. Современный этап развития

экономических систем, определяемый доминированием знаний и информации как ключевых факторов производства, в значительной мере трансформирует подходы к корпоративному управлению. Основополагающим объектом стратегического менеджмента становятся нематериальные активы (НМА), в то время как традиционные операционные модели демонстрируют недостаточную гибкость для управления инновационной деятельностью [3]. Данный обзор литературы фокусируется на двух взаимосвязанных областях: специфике управления ключевыми НМА в условиях инновационной экономики и эволюции принципов Agile и Scrum как методологического ответа на вызовы управления проектами и портфелями инноваций.

В инновационной экономике стоимость компании все менее определяется её материальными ресурсами и все более – способностью генерировать, использовать и монетизировать нематериальные активы. Управление НМА представляет собой отдельную комплексную задачу в силу их специфических характеристик: неосязаемости, неотделимости от носителей (в случае знаний), сложности стоимостной оценки и зависимости от контекста. В научной литературе (Д.А. Папуша, А.А. Дубов, Л.А. Раменская, Г.П. Бутко) выделяются три ключевые категории НМА (см. таблицу 1), требующие различных управленческих подходов.

Таблица 1 - Ключевые категории нематериальных активов и особенности их управления

Категория НМА	Сущность и роль в инновациях	Специфика управления	Ключевые метрики
Структурный капитал (процедурные активы)	Формализованные системы, процессы, патенты, базы данных и программное обеспечение,	Управление фокусируется на защите (патентные стратегии), систематизации и масштабировании	Количество и качество патентного портфеля (цитирования, охват рынков),

	которые остаются в компании после ухода сотрудников; создают инфраструктуру для воспроизводимых инноваций		эффективность процессов R&D, качество корпоративных баз знаний
Человеческий капитал (знания и компетенции)	Неявные и явные знания, навыки, опыт, мотивация и креативность сотрудников; являются первичным источником инновационных идей	Управление направлено на привлечение, удержание, развитие и мотивацию носителей значимых компетенций. Сложность заключается в неотчуждаемости актива от человека	Индекс вовлеченности, уровень текучести ключевых специалистов, инвестиции в обучение, результаты оценки компетенций
Отношенческий капитал (бренд, связи)	Ценность, заключенная в отношениях с клиентами, поставщиками, партнерами. Бренд выступает как	Управление требует системного построения долгосрочных взаимовыгодных отношений и	Лояльность клиентов (NPS, LTV), сила бренда (узнаваемость, репутация), устойчивость и

	доверительный актив, снижающий транзакционные издержки и обеспечивающий принятие инноваций рынком	последовательной коммуникации	инновационность партнерских экосистем

Источник: составлено авторами на основе [4-6].

Эффективное управление НМА требует интегрального подхода, поскольку ценность возникает на стыке этих категорий: знания сотрудников (человеческий капитал) формализуются в патентах (структурный капитал), которые, поддерживаемые сильным брендом (отношенческий капитал), выводят инновационный продукт на рынок.

Классические (Waterfall) модели управления проектами оказались недостаточно эффективными для инновационной деятельности, характеризующейся высокой неопределённостью требований и быстрой изменчивостью внешних условий. В качестве ответа на этот вызов получили распространение гибкие методологии, основанные на философии Agile [7].

Ядро философии Agile составляет ориентация на:

- итеративную и инкрементальную разработку, где продукт создаётся небольшими функциональными частями (инкрементами) в короткие циклы (итерации);

- глубокое вовлечение заказчика или конечного пользователя на протяжении всего процесса для постоянной проверки гипотез и корректировки направления;

- самоорганизацию кросс-функциональных команд, обладающих всеми компетенциями для выпуска ценного инкремента;

- адаптацию к изменениям как приоритет перед следованием первоначальному плану.

Scrum является наиболее распространённым фреймворком, реализующим вышеуказанные принципы на уровне управления отдельным проектом или продуктом. Его структура основана на ролях (владелец продукта, Scrum-мастер, команда разработки), артефактах (бэклог продукта, бэклог спринта, инкремент) и регулярных событиях (планирование спринта, ежедневный Scrum, обзор спринта, ретроспектива спринта). Данная система создаёт ритм работы, обеспечивает информационную прозрачность и создаёт возможности для регулярной рефлексии и улучшений [8].

Принципы Agile эволюционировали от инструментария для управления отдельными ИТ-проектами (операционный уровень) к сложным фреймворкам масштабирования, таким как SAFe (Scaled Agile Framework), что проиллюстрировано на рисунке 1.



Рисунок 1 - Эволюция применения Agile-принципов от управления проектами к управлению портфелями и инновациями (источник: составлено авторами на основе [9], [10])

На тактическом уровне эти фреймворки решают задачу согласования работы множества Agile-команд в рамках общего портфеля проектов, обеспечивая стратегическое выравнивание и оптимальное использование

ресурсов. На стратегическом уровне философия Agile воплощается в подходах к управлению инновациями, таких как Lean Startup. Здесь акцент смещается на быстрый цикл «построил – измерил – узнал», валидацию бизнес-моделей на ранних этапах и принятие стратегических решений на основе обратной связи с рынком, что непосредственно связано с управлением НМА (проверка новых знаний, развитие бренда инноватора).

Методологическая и теоретическая база исследования. Теоретической основой исследования выступают концепции гибкого управления (Agile, Scrum, Lean Startup) в их приложении к инновационным процессам, а также теория организационных изменений и теория ресурсной базы компании. Методология включает сравнительный кейс-анализ и мета-анализ данных эмпирических исследований. Эмпирическая база сформирована на основе публичных отчетов и исследований 15 международных и российских промышленных и сервисных компаний (Siemens, Bosch, Сбербанк, Тинькофф, Яндекс), внедривших гибкие практики в R&D-подразделения, а также данных агрегированных исследований консалтинговых агентств (McKinsey, VersionOne, Harvard Business Review) за период 2018–2024 гг. Для оценки влияния использовался метод сравнения ключевых показателей эффективности (KPI) до и после трансформации, а также анализа корреляций между уровнем внедрения Agile и результативностью.

Результаты исследования и их обсуждение. В ходе исследования были выявлены две доминирующие модели внедрения гибких методологий, различающиеся по глубине и масштабу:

1. Модель «Инновационный хаб», которая характерна для крупных промышленных корпораций (Siemens, Bosch). В рамках этой модели создается обособленное подразделение (Digital Factory, Innovation Lab), функционирующее по принципам Scrum или Lean Startup. Его ключевая задача – быстрая разработка и валидация прототипов новых продуктов или цифровых сервисов. После обоснования жизнеспособности концепции проект передается для масштабирования в «традиционные» бизнес-единицы.

2. Модель «Сквозной Agile» применяется в сервисных и IT-компаниях (Тинькофф, Яндекс), а также постепенно внедряется в цифровые направления промышленных корпораций. Методологии Scrum или Kanban становятся основой работы всех инновационных и продуктовых команд. Организационная структура трансформируется в сеть кросс-функциональных команд (Scrum-команд), каждая из которых отвечает за свой продукт или сервис на протяжении всего его жизненного цикла. Управление портфелем инноваций осуществляется через гибкие фреймворки масштабирования (SAFe, LeSS).

Синтез данных количественных исследований позволил выявить статистически значимое влияние внедрения гибких практик на ряд показателей, результаты чего обозначены в таблице 2.

Таблица 2 - Влияние внедрения Agile-практик на показатели инновационной деятельности (на основе агрегированных данных исследований McKinsey & Company и State of Agile Report, 2024)

Оцениваемый параметр	Измеряемое влияние	Количественные данные
Скорость вывода продукта или инновации	Сокращение времени от идеи до первого рабочего прототипа (MVP) и до коммерческого релиза	– в сервисных компаниях сокращение time-to-market на 30–50% за счет итеративности; – в промышленных R&D произошло ускорение разработки прототипов сложных изделий на 20-40% благодаря ежедневным стендапам
Эффективность инновационной деятельности	Повышение успешности продуктов, лучшее соответствие рыночным	– увеличение удовлетворенности внутренних заказчиков

	запросам, оптимизация ресурсов	(бизнес-подразделений) качеством MVP на 25%; – снижение объема «нерабочего» кода или невостребованных функций на 15-30% за счет постоянной обратной связи с пользователем
Удовлетворенность и вовлеченность сотрудников	Рост мотивации, снижение текучести в инновационных командах, улучшение психологического климата	– рост индекса вовлеченности (eNPS) в кросс-функциональных командах на 20-35 пунктов; – снижение текучести ключевых разработчиков и дизайнеров в проектных командах до 10-15%

Источник: разработано авторами.

Полученные данные подтверждают, что основной результат от Agile лежит в снижении рисков инновационной деятельности и повышении качества человеческого капитала. Ускорение вывода продукта достигается за счет одновременного выполнения работ и устранения простоев. Эффективность повышается благодаря раннему и частому получению обратной связи, что позволяет отсекать нежизнеспособные идеи на начальных этапах с минимальными затратами. Рост удовлетворенности сотрудников напрямую связан с повышением автономии команд, наглядностью результатов работы (рабочий инкремент в конце спринта) и регулярной рефлексией (ретроспективы).

Были определены ключевые точки напряжения и успешные практики интеграции. В целом противоречие возникает между требованиями гибкости, автономии и самоорганизации Agile-команд и традиционными системами

контроля, планирования и отчетности, построенными на принципах иерархии и ежегодного бюджетирования (Waterfall).

Успешная интеграция требует перестройки управления на всех уровнях. На стратегическом уровне это переход от фиксированных годовых бюджетов проектов к финансированию потоков создания ценности и использованию целевых показателей (OKR), пересматриваемых ежеквартально. На портфельном уровне внедряются фреймворки масштабирования (SAFe), которые вводят регулярные циклы планирования программ (Program Increment – PI, обычно 8-12 недель), где происходит синхронизация команд и согласование целей с бизнес-стратегией. На операционном уровне команды работают в рамках выбранных гибких методологий, а их отчетность становится основным источником данных для управленческого контроля, заменяя традиционные еженедельные отчеты.

Выводы. Управление НМА создает стратегическую основу для долгосрочной инновационной деятельности, формируя портфель активов (знания, патенты, бренд). Принципы Agile и фреймворки на их основе предоставляют операционный инструментарий для эффективной и быстрой капитализации этих активов, превращая их в конкретные продукты, услуги и рыночные позиции в условиях неопределенности. Их интеграция представляет собой современный ответ на вызовы управления в инновационной экономике.

Практическое внедрение гибких методологий в инновационных подразделениях реализуется через две основные модели: создание обособленных «хабов» для быстрого прототипирования в промышленных корпорациях и переход к сквозной Agile-структуре в сервисных и технологически ориентированных компаниях. Выбор модели зависит от глубины требуемой организационной трансформации и готовности культуры.

Эмпирические данные подтверждают значимое позитивное влияние Agile на ключевые параметры инновационной деятельности: ускорение вывода продуктов на 30-50%, повышение эффективности за счет снижения доли невостребованных разработок на 15-30% и рост удовлетворенности сотрудников

на 20-35 процентных пунктов по шкалам вовлеченности. Эти эффекты достигаются за счет итеративности, фокуса на ценности для пользователя и повышения автономии команд.

Устойчивая интеграция Agile в корпоративное управление требует построения гибридной многоуровневой системы. На смену годовому проектному бюджетированию должна прийти система гибкого финансирования потоков создания ценности и квартальных OKR. Для координации команд необходимы фреймворки масштабирования (SAFe), обеспечивающие синхронизацию работы с бизнес-стратегией. Таким образом, успех определяется комплексной трансформацией процессов планирования, финансирования и контроля на всех уровнях управления компании.

Список литературы

1. Удальцова Н. Л. Опыт применения Agile-технологий российскими компаниями // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – №. 9. – С. 5291-5304.
2. Кудрявцев В. В. Совершенствование управления организацией в контексте цифровой трансформации // Human Progress. – 2025. – Т. 11. – №. 2. – С. 13.
3. Мороз И. В., Шаврин А. В. Использование гибридного подхода в управлении дорожно-строительными проектами // Вестник экономических и социологических исследований. – 2024. – №. 4. – С. 28-34.
4. Папуша Д. А. Стратегия формирования внутреннего центра экспертизы Agile для поддержки цифровой трансформации // Вестник Астраханского Государственного Технического Университета. Серия: Экономика. – 2025. – №. 2. – С. 130-140.
5. Дубов А. А. Agile-трансформация подходов в управлении строительными проектами // Дискуссия. – 2024. – №. 4 (125). – С. 160-166.
6. Раменская Л. А., Бутко Г. П. Развитие управления проектами в России: достижения и перспективы // Журнал Фундаментальные исследования. – 2025. – №. 12. – С. 146-151.

7. Ермаков Е. В. Применение гибридных методологий в управлении проектами // Universum: экономика и юриспруденция. – 2024. – №. 9 (119). – С. 15-20.

8. Власов Р. О. FASTADAPT: алгоритм адаптивного управления проектами в условиях динамичной среды // Вестник проектного управления. – 2025. – Т. 1. – №. 3. – С. 5-20.

9. Зайцева И. А., Шанел Е. В., Ковбаса Н. А. Практика применения методологий Agile, Scrum в ИТ-проектах // Индустриальная экономика. – 2021. – №. 1. – С. 62-69.

10. Данилина Н. В. Масштабирование Agile в организации: теоретические основы и направления исследований // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2023. – №. 5. – С. 162-183.

References

1. Udaltsova N. L. Experience of Applying Agile Technologies by Russian Companies // Economy, Entrepreneurship and Law. - 2024. - Vol. 14. - No. 9. - P. 5291-5304.

2. Kudryavtsev V. V. Improving Organization Management in the Context of Digital Transformation // Human Progress. - 2025. - Vol. 11. - No. 2. - P. 13.

3. Moroz I. V., Shavrin A. V. Using a Hybrid Approach in Managing Road Construction Projects // Bulletin of Economic and Sociological Research. - 2024. - No. 4. - P. 28-34.

4. Papusha D. A. Strategy for Forming an Internal Agile Expertise Center to Support Digital Transformation // Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economy. – 2025. – No. 2. – P. 130-140.

5. Dubov A. A. Agile transformation of approaches in construction project management // Discussion. – 2024. – No. 4 (125). – P. 160-166.

6. Ramenskaya L. A., Butko G. P. Development of project management in Russia: achievements and prospects // Journal of Fundamental Research. – 2025. – No. 12. – P. 146-151.

7. Ermakov E. V. Application of hybrid methodologies in project management // Universum: economics and jurisprudence. – 2024. – No. 9 (119). – P. 15-20.

8. Vlasov R. O. FASTADAPT: an algorithm for adaptive project management in a dynamic environment // Bulletin of Project Management. - 2025. - Vol. 1. - No. 3. - P. 5-20.

9. Zaitseva I. A., Shanel E. V., Kovbasa N. A. Practice of applying Agile and Scrum methodologies in IT projects // Industrial Economy. - 2021. - No. 1. - P. 62-69.

10. Danilina N. V. Scaling Agile in an organization: theoretical foundations and research directions // Bulletin of Moscow University. Series 6. Economy. - 2023. - No. 5. - P. 162-183.