

УДК 33

DOI 10.21661/r-552112

*E.P. Бурмистрова*

## **ВЛИЯНИЕ МЕТОДА LEAN STARTUP НА ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА**

**Аннотация:** в статье рассматривается метод *Lean Startup*, выделяются и раскрываются его особенности. Также приводится сравнительный анализ данного метода с другими подходами к управлению проектами. Особое внимание уделено выявлению влияния метода *Lean Startup* на показатели эффективности проекта.

**Ключевые слова:** метод *Lean StartUp*, цикл «создание – оценка – обучение», *MVP*, *Agile*, научно доказанный критерий, гипотеза роста, ценностная гипотеза, *NPV*, *IRR*.

*E.P. Burmistrova*

## **IMPACT OF THE LEAN START UP METHOD ON PROJECT PERFORMANCE INDICATORS**

**Abstract:** the article considers the *Lean Startup* method, highlights and reveals its features. Also, it provides a comparative analysis of this method with other approaches to project management. Special attention is paid to revealing the influence of the *Lean Startup* method on project performance indicators.

**Keywords:** *Lean Startup* method, create-evaluate-learn cycle, *MVP*, *Agile*, evidence-based criterion, growth hypothesis, value hypothesis, *NPV*, *IRR*.

### *Основные положения метода*

Lean Startup – это новый подход в предпринимательской деятельности. Дан- ный подход был впервые сформулирован Эриком Рисом в книге «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup» [2]. Он может быть применён во всех сферах деятельности, будь то гостиничный бизнес, ИТ, банковская сфера или сфера услуг, так как везде существует необходимость в управлении проектами. Цель любого стартапа –

понять, что необходимо рынку и клиентам, что они готовы купить, и создать это. Бережливый стартап – это принцип, основанный на применении технологий бережливого производства в процессе создания нового продукта, товара или услуги, чтобы в будущем избежать лишних затрат.

Lean метод берет свое начало в разработанной Тайити Оно и Сигео Синго системе бережливого производства для компании Toyota.

### *Характерные особенности метода*

Задача метода Lean Startup состоит в том, чтобы способствовать снижению риска излишних затрат на создание бесполезного продукта. Согласно подходу Lean Startup «производительность» стартапа определяется методичным выяснением того, какие параметры необходимы продукту, а от каких следует отказаться. Этот показатель также стоит отражать в специальной отчётности. А получить его можно, проходя цикл «создать» – «оценить» – «научиться».

Для Lean Startup характерны некоторые особенности, такие как короткие циклы, внимание к желаниям клиентов, личное взаимодействие с ними.

Первый и основной инструментарий, на котором основывается бережливый стартап, это цикл: «создать» – «оценить» – «научиться», целью которого является получение обратной связи клиентов в ответ на предложенную версию продукта. Вся разработка проекта осуществляется постоянным повторением данных циклов. Главная задача касательно этих итераций состоит в сокращении времени всего цикла взаимодействия с клиентами. Это необходимо для того, чтобы, как минимум, обладать конкурентным преимуществом. Как пишет Э. Рис: «Единственный путь к победе – учиться быстрее всех» [2, с. 102]. Сокращение продолжительности цикла соответствует понятию небольших партий в концепции бережливого производства: в стартапе это принимает вид предоставления клиентам минимально рабочего продукта.

Первым этапом в цикле является пункт «создать». Важной категорией на данном этапе является минимально рабочий продукт (minimum viable product, MVP). MVP представляет собой прототип продукта невысокого качества. Однако предполагается, что с первых дней его использования компания получает

---

выручку (при этом не ставятся высокие финансовые цели, цель в другом). Разработка MVP запускает цикл «создать – оценить – научиться». Задача MVP – инициировать процесс обучения, подтвердить или опровергнуть гипотезы и предложения разработчиков относительно создаваемого продукта.

Характерной особенностью MVP являются невысокое качество и незаконченность. Это объясняется тем, что разработчики ещё не знают, какие функции нужны в конечном продукте. В MVP содержатся только те опции, которые, по мнению производителей, необходимы клиенту на данном этапе создания продукта, чтобы подтвердить необходимость формирования разрабатываемых опций. Стимулируется быстрое создание MVP с целью сократить время до получения обратной связи от клиентов.

Важным фактором является целевая аудитория, которой MVP предлагается. Это ранние последователи, которые готовы получить незаконченный продукт, заплатить за него некую сумму и предоставить обратную связь. Они могут ответить, что не хватает товару для удовлетворения их потребностей. При этом, согласно методу, люди часто не знают, что хотят, поэтому необходимо обращать больше внимания на поведение клиентов, нежели на их словесные пожелания. Через контакт с потребителями с помощью MVP разработчики могут сформировать «архетип потребителя», что является важным помощником при создании продукта. «Архетип потребителя» – набор качеств и свойств, которые составляют типичного потребителя [1].

Второй этап цикла «оценить». Основная задача этой фазы – определить, приводит ли работа над продуктом к запланированным результатам. Оценка происходит с помощью сопоставления полученных фактических результатов с идеалом, который отражается в бизнес-плане, созданном до очередной итерации. Целью итераций является приблизить фактические значения и идеал.

Достоверность полученных оценок подтверждается специальным критерием «подтверждение фактами». Это значит, что должны быть получены оценки самих клиентов в ходе анализа их поведения. Знания, подтвержденные практикой, возникают в результате экспериментов.

Третий этапа цикла «научиться». Способность учиться – один из основных критериев успеха. На данном этапе выявляется, что необходимо стартапу для достижения идеала, корректируется «архетип потребителя», а также проверяются гипотезы и допущения, на основании которых происходила итерация.

В данном методе выделяются две основные гипотезы: ценности и роста.

Гипотеза ценности связана с анализом качеств товара или услуги, которыми пользуется клиент. В ходе проверки выясняется, действительно ли данный продукт, его часть, характеристики и параметры, необходимы клиенту и составляют ли они для него определенную ценность. Какую именно ценность имеет данный продукт (его часть) для пользователя?

Гипотеза роста связана с анализом продвижения идеи для большего числа потребителей. Кто из клиентов захочет поделиться данным товаром или услугой (целевая аудитория)? С помощью каких каналов необходимо распространять информацию о продукте?

В этой связи рост стартапа определяется двумя параметрами: качеством продукта и механизмом его продвижения. По итогам сравнения фактических показателей и идеала принимается решение о необходимых изменениях и дополнениях продукта, продолжении использования текущих гипотез или их изменения, что, согласно методу, называется «виражом». Вираж представляет собой изменение гипотез и допущений касательно продукта. Новые гипотезы и допущения проверяются новым MVP. Начинается новый цикл.

Таким образом, можно подвести итог методу Lean Startup. Важно быстро получать обратную связь, чтобы в будущем иметь успех. Этим достигаются преимущества перед конкурентами, которые разрабатывают аналогичный продукт; сокращается срок, необходимый для вывода на рынок конечного продукта; сокращаются затраты при условии отказа от проекта. Проводимые эксперименты позволяют проверять на практике все гипотезы и предположения по совершенствованию продукта. Следует также систематически выяснять, какие опции нужны для продукта стартапа, а какие нет.

### *Связь метода LSup и показателей эффективности проекта*

Метод Lean Startup при подходе к управлению проектами благодаря своим преимуществам обеспечивает положительное влияние на показатели эффективности проекта. Исходя из сути метода, можно выделить несколько переменных, на которые применение Lean StartUp оказывает прямое воздействие.

Во-первых, с помощью использования данного метода компания или предприниматель в состоянии сократить срок инвестиционной фазы проекта. Это происходит потому, что тратится меньшее время на создание продукта из-за сокращения разработок ненужных опций; поощряется сокращение циклов и, как следствие, более частое получение результатов обратной связи с клиентами; стимулируется ранний выход продукта на рынок даже в неоконченном виде (MVP) – как минимум для ранних последователей, что позволяет получать выручку на начальных этапах проекта.

Во-вторых, метод Lean Startup способствует меньшему объёму инвестиций в проект. Это достигается с помощью сокращения разработок ненужных опций. Кроме того, происходит разнесение инвестиций во времени: дополнительные затраты осуществляются в каждом цикле, а не сразу на начальных этапах проекта, что даёт преимущество при учёте временной стоимости денег и упрощает управление денежными потоками. Данный метод позволяет на более ранних этапах заметить, что проект окажется неудачным и выйти из него, затратив на разработку меньший объём средств и, тем самым, сократив объём инвестиций.

В-третьих, применение Lean Startup оказывает влияние на выручку, хотя и в меньшей степени, чем на первые две переменные. Метод предусматривает получение выручки на ранних этапах от ранних последователей, хоть и в небольших количествах, что приветствуется с позиции временной стоимости денег и имеет положительное влияние на денежные потоки. Поддерживание постоянной обратной связи с клиентами увеличивает шансы точнее определить их потребности и благодаря этому повышается вероятность того, что большее количество потребителей приобретёт разрабатываемый продукт, что также окажет положительное влияние на проект.

Данные переменные используются при определении параметров оценки эффективности проектов, основными из которых являются срок окупаемости проекта, NPV, IRR, PI.

На срок окупаемости проекта (СОП) применение метода Lean Startup влияет через три вышеописанных переменных. Если рассматривать СОП как момент, когда нарастающий свободный денежный поток равен нулю (становится больше нуля), то увеличение выручки и уменьшение инвестиций повышают свободный денежный поток, а уменьшение срока инвестиционной фазы проекта приближает момент получения полноценной выручки (начало продажи продукта основному числу пользователей). Все эти факторы позволяют выйти на срок окупаемости раньше.

Применение метода Lean Startup имеет положительное влияние на показатель NPV. В данном случае важно понятие временной стоимости денег. При использовании Lean Startup и положительные, и отрицательные денежные потоки распределяются благоприятно для компании или предпринимателя, осуществляющего проект: инвестиции переносятся на более поздние периоды в соответствии с циклами, а выручка, наоборот, получается на более ранних этапах. Кроме того, так как NPV зависит от свободного денежного потока, то уменьшение валового объёма инвестиций также оказывает положительное влияние на данный показатель. Даже при провальных проектах NPV будет выше (отрицательное значение по модулю меньше), чем могло бы быть. При этом показатель IRR проекта (ставка дисконтирования, при которой NPV равен нулю) также увеличивается, так как перечисленные выше факторы оказывают положительное влияние на денежные потоки, а не на ставку дисконтирования.

Влияние на показатель PI, который рассчитывается как отношение приведённой стоимости денежных потоков от операций к приведённой стоимости инвестиций, осуществляется по механизмам, схожим с механизмами влияния метода на NPV: с помощью использования принципа временной стоимости денег (увеличение числителя и сокращение знаменателя дроби), сокращения валового

---

объёма инвестиций (уменьшение знаменателя дроби) и потенциального увеличения выручки (увеличение числителя дроби).

Подводя общие итоги, можно сделать следующие выводы:

- 1) с помощью использования метода Lean Startup возможно сокращение инвестиционной фазы проекта и уменьшение объема инвестиций;
- 2) при использовании данного метода происходит снижение неопределённости: во время функционирования MVP становится доступной более точная информация о количестве клиентов, их предпочтении и выборе продуктов или услуг;
- 3) применение Lean Startup оказывает положительное влияние на выручку: возможно получение выручки на ранних этапах от ранних последователей, хоть и в небольших объемах.

### ***Список литературы***

1. Альварес С. Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development: практическое пособие. – М.: Альпина Паблишер, 2018.
2. Бизнес с нуля: Метод Lean StartUp для быстрого тестирования идей и выбора бизнес модели / Э. Рис; пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 253 с.
3. Компанейцева Г.А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 363–368 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm>.
4. Стеллман Э. Постиная Agile. Ценности, принципы, методологии / Э. Стеллман, Д. Грин; пер. с англ. – М.: о МИФ, 2017. – 448 с.
5. Agile: практическое руководство. – М.: Олимп-бизнес, 2019. – 182 с.

### ***References***

1. Al'vares, S. (2018). Kak sozdat' produkt, kotoryi kupiat: Metod Lean Customer Development. M.: Al'pina Publisher.
2. (2016). Biznes s nulja: Metod Lean StartUp dlja bystrogo testirovaniia idei i vybora biznes modeli., 5, 253. Ris;; M.: Al'pina Publisher.

3. Kompaneitseva, G. A. (2016). Proektnyi podkhod: poniatie, printsipy, faktory effektivnosti. Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal "Kontsept", T. 17, 363-368. Retrieved from <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm>.
  4. Stellman, E. (2017). Postigaia Agile. Tsennosti, printsipy, metodologii., 448. Grin;; M.: o MIF.
  5. (2019). Agile., 182. M.: Olimp-biznes.
- 

**Бурмистрова Екатерина Павловна** – магистрант, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Россия, Москва.

**Burmistrova Ekaterina Pavlovna** – master's student, FSBEI of HE “The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration”, Russia, Moscow.

---