

Е. В. Исаева

**ГИБКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ (AGILE, SCRUM) ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ РЫНКОВ**

*В статье рассмотрены произошедшие за последнее десятилетие новые вызовы для ведения бизнеса, в том числе связанные с рисками глобализации. Обоснована необходимость пересмотра системы управления маркетинговой деятельностью и предложены ключевые элементы маркетинговой стратегии для внедрения принципов Agile для разных типов компаний (в зависимости от размера и масштаба деятельности).*

**Ключевые слова:** гибкое управление, Agile, маркетинговые стратегии, приоритеты маркетинговой политики.

**Н**ачало 2020-х годов многими футурологами, экономистами, представителями технологических и многих других бизнесов, обозначалось как время начала перестройки глобальной экономической системы, пересмотра прошлых основ взаимоотношений государств и рынков. В части, новые вызовы описывались достаточно подробно в работах российских исследователей О. Шибанова и Н.А.Чернышевой [1; 2; 3].

В этой связи совершенно очевидно, что перестройка глобальных рынков потребует от всех государственных предприятий и частных компаний любой страны перестройки собственных принципов ведения деятельности для сохранения эффективности работы в новых условиях. Поскольку за последние десятилетия глобализация привела к сильнейшей зависимости всех стран друг от друга, и это очень явно показала пандемия в начале 2020 года, когда мир буквально «встал» из-за того, что страны стали вводить ограничения на перемещение товаров. Этот момент показал сильную уязвимость всех национальных экономик от любых потенциально возможных событий мирового масштаба. Что, в свою очередь, усилило позиции сторонников национального суверенитета (прежде всего, в части безопасности, технологического и продовольственного обеспечения, энергетики и др. направлений).

Первоначально многим казалось, что пандемия и последовавший за ней серьезный разрыв логистики и поставок практически по всем направлениям, это такая «локальная» ситуация, которая вот-вот закончится и мир вернется к прежней норме. Однако, всё больше стран и компаний стали говорить о том, что им необходимо менять стратегии и принципы работы для того, чтобы максимально снижать подобные риски. Что, по сути, означает полную смену текущей стратегии и бизнес модели, где многие бизнесы по сути – это такие «конструкторы» из многочисленных поставщиков, подрядчиков и покупателей, каждый из которых делает свою часть итогового продукта (сырьё, комплектующие, упаковку, сбыт,

аутсорсинговые услуги и пр.), и владелец этого бизнеса по сути контролирует очень небольшую часть всех процессов. Единичные сбои в такой бизнес-модели возможны, и они компенсируются сменой одного элемента на другой, но сбои в нескольких элементах могут в короткое время полностью разрушить эту бизнес-модель. Собственно, первыми это стремительное разрушение почувствовала отрасль ресторанного и гостиничного бизнеса, которые вдруг увидели, что действующие их бизнес-модели таковы, что они не владеют самым главным – данными о своих покупателях/потребителях. И вторая причина в том, что они не смогли быстро перестроить свои внутренние процессы под новые реалии (причина этого именно в бизнес-модели, которая фиксирует жесткую связку процессов в своих рамках).

В этой связи нам представляется крайне уместным в новых реалиях сосредоточиться во внутреннем менеджменте именно на построении гибкой бизнес-модели компании, которая может работать только опираясь на принципы гибкого управления, в основе которых принципы Agile и Scrum.

Для обоснования такой позиции требуется, в первую очередь, вспомнить предпосылки, которые привели к возникновению и развитию гибкого управления в IT-отрасли [4].

Между тем, предпосылки, которые привели к необходимости развития гибкого управления в IT-командах, крайне похожи на то, что сейчас испытывают много компаний и на других рынках:

- трудность (а иногда и невозможность) сформулировать конечные требования к продукту, поскольку сам продукт (физический, информационный или иной) пока неизвестен и скорее требует тестирования на рынке. Собственно, то же самое мы имеем сейчас в ситуации структурных изменений на рынках. Например, компания производила макаронные изделия для одних рынков, которые сейчас недоступны или труднодоступны, и она пробует перестроить стратегию для других рынков. Эти рынки малоизвестны для компании, но есть некие «прототипы» похожих продуктов. Поэтому вполне логичное решение – начать делать аналог похожих продуктов для этих рынков, по ходу меняя и

технологии производства, и схемы логистики и каналов продаж, и много чего другого.

- скорость становится важным критерием успешности или эффективности новых стратегий. А именно: кто быстрее способен провести первый эксперимент на рынке и предложить первый MVP (минимально жизнеспособный продукт), у того больше шансов первым занимать высвобождающиеся ниши. А жесткие иерархичные структуры не способны обеспечить необходимую скорость, которую дают небольшие распределенные команды, работающие в основном на принципах горизонтального управления.

- в условиях быстрых изменений для бизнеса критично важным оказывается умение компании привлекать быстро новых людей с разными компетенциями (к чему не предрасположены опять же традиционные структуры, которые чаще любят нанимать «одинаковых», ориентированных на условную корпоративную модель компетенций). Соответственно, для быстрого сближения сотрудников, сокращения времени на вхождение в команды и для быстрого обмена результатами и опытом, команды нужно выстраивать на принципах Agile.

Это, конечно, неполный перечень предпосылок перехода на обозначенные гибкие технологии управления, но и его достаточно, чтобы убедиться, что для того, чтобы быстро маневрировать между уходящими рынками и вновь открывающимися рыночными нишами, предприятиям (даже самым крупным и государственным) нужно активно внедрять новые управленческие технологии, чтобы не упустить имеющиеся возможности и сократить внутренние непродуктивные издержки на избыточные регламенты, коммуникации и пр.

Когда предпосылки понятны, можно рассмотреть некоторые наборы сценариев для компаний разного типа управления, как им оперативно начинать перестраивать свои внутренние структуры и процессы, чтобы восстанавливать быстро эффективность там, где всё «долго и дорого» и наращивать её там, где уже проясняются контуры новой бизнес-модели.

Для предстоящего анализа можно выделить несколько моделей нынешних предприятий, для которых будет свой механизм интеграции принципов гибкого управления (Agile и Scrum) для перестройки текущих маркетинговых стратегий [5, с.56-70].

1 модель: предприятия, бизнес которых построен на государственно-частном финансировании (это компании, работающие на сырьевых рынках и иных системообразующих

рынках). Данным компаниям следует начать с формирования продуктовых команд, построенных на принципах гибкого управления, и потом по мере возможности распространять это на целые проекты развития или дирекцию новых проектов. При этом остальная часть деятельности на стабильных рынках может работать на принципах иерархического управления.

2 модель: предприятия, которые помимо РФ, активно присутствуют на международных рынках и на относительно конкурентных рынках (пищевая, легкая промышленность и еще часть рынков B2C). Компаниям данного типа следует распространять принципы Agile сразу на несколько маркетинговых процессов в компании (продукты, коммуникации, тестирование новых сбытовых стратегий). Поскольку все члены команды, вне зависимости от выполняемых функций, должны работать синхронно и обеспечивать необходимую на таких рынках стратегическую гибкость. В этом случае постепенно возможно переводить на гибкие методы управления и другие, смежные с маркетингом, подразделения (производство, технологии и пр.).

3 модель: компании среднего и мелкого бизнеса, работающие в основном на российском рынке, и ориентированные на внутренний рынок (максимум на взаимодействие со странами СНГ). Для данные компаний необходимо, прежде всего, обеспечить гибкие команды в логистике и продажах, и по мере необходимости распространять это на функции продукта (если это будет требоваться).

4 модель: молодые компании-стартапы, которые начали свою деятельность в последние 3-5 лет и пока не имеющие устойчивого положения на рынке. Такой тип компаний лучше сразу строить по принципу гибких команд на все функции маркетинга, поскольку это критично важно для ускорения вывода на рынок и тестирования первых вариантов продуктов (MVP), и последующей быстрой адаптации и расширения.

Резюмируя вышеизложенное, будущим или нынешним руководителям в нынешнем динамичном мире стоит как можно активнее начинать менять свои системы управления маркетингом, которые строились по условно стабильные и неизменчивые рынки, и которые были вполне эффективны, но для других реалий. Кроме самих механизмов внедрения гибкого управления, рассмотренных выше, стоит обратить внимание и на необходимость корректировки самих подходов к измерению и оценке эффективности маркетинговой деятельности.

#### Библиографический список

1. Стратегический глобальный прогноз 2030 //Международная жизнь. №1. 2011 //Режим доступа: <https://interaffairs.ru/jauthor/material/392> [Дата обращения 20.04.2022]

2. Шибанов О. Фантастически интересный эксперимент над экономикой: какими были 2010-е. //Режим доступа: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/389721-fantasticheski-interesnyy-eksperiment-nad-ekonomikoy-kakimi-byli-2010-e> [Дата обращения 20.04.2022]
3. Чернышева Н.А. Глобальные проблемы развития мировой экономики в контексте современной геополитической нестабильности //Финансовая жизнь. №1. 2019 //Режим доступа: <https://mgimo.ru/upload/iblock/735/globalnye-problemy-razvitiya-mirovoj-ehkonomiki-v-kontekste-sovremennoj-geopoliticheskoy-nestabilnosti.pdf> [Дата обращения 21.04.2022]
4. Ногалес К. Agile – гибкая система управления проектами //Режим доступа: <https://4brain.ru/blog/agile/> [Дата обращения 21.04.2022]
5. Бринкер, Скотт. Agile-маркетинг. Хакерские практики для эффективного бизнеса /Пер. с англ. И. Лейко. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

#### References

1. Strategicheskij global'nyj prognoz 2030 //Mezhdunarodnaya zhizn'. №1. 2011 //Rezhim dostupa: <https://interaffairs.ru/jauthor/material/392> [Data obrashheniya 20.04.2022]
2. Shibanov O. Fantasticheski interesnyj e`ksperiment nad e`konomikoj: kakimi by`li 2010-e. //Rezhim dostupa: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/389721-fantasticheski-interesnyy-eksperiment-nad-ekonomikoy-kakimi-byli-2010-e> [Data obrashheniya 20.04.2022]
3. Cherny`sheva N.A. Global'ny`e problemy` razvitiya mirovoj e`konomiki v kontekste sovremennoj geopoliticheskoy nestabil`nosti //Finansovaya zhizn`. №1. 2019 //Rezhim dostupa: <https://mgimo.ru/upload/iblock/735/globalnye-problemy-razvitiya-mirovoj-ehkonomiki-v-kontekste-sovremennoj-geopoliticheskoy-nestabilnosti.pdf> [Data obrashheniya 21.04.2022]
4. Nogales K. Agile – gibkaya sistema upravleniya proektami //Rezhim dostupa: <https://4brain.ru/blog/agile/> [Data obrashheniya 21.04.2022]
5. Brinker, Skott. Agile-marketing. Hakerskie praktiki dlya e`ffektivnogo biznesa /Per. s angl. I. Lejko. — М.: Mann, Ivanov i Ferber, 2019

#### FLEXIBLE MANAGEMENT TECHNOLOGIES (AGILE, SCRUM) TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF MARKETING STRATEGIES IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL CHANGES IN MARKETS

Elena V. Isaeva.

Omsk State Technical University

**Abstract.** The article discusses the new challenges for doing business that have occurred over the past decade, including those related to the risks of globalization. The necessity of revising the marketing activity management system is substantiated and the key elements of the marketing strategy for the implementation of Agile principles for different types of companies (depending on the size and scale of activity) are proposed.

**Keywords:** flexible management, Agile, marketing strategies, priorities of marketing policy.

#### Сведения об авторах:

*Исаева Елена Владимировна*, д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «Омский государственный технический университет» (644050, Российская Федерация, Омская область, г. Омск, пр-кт Мира, д. 11)

Статья поступила в редакцию 24.08. 2022 г.