

УДК 339.13

**Захаренкова Елизавета Владимировна**

магистрант направления подготовки  
«Менеджмент»  
Санкт-Петербургский государственный  
лесотехнический университет  
Санкт-Петербург, Россия  
myliza2009@yandex.ru

**Elizaveta V. Zakharenkova**

Master's student in the direction  
of training "Management"  
St. Petersburg State Forestry University Russia  
St. Petersburg, Russia

**Захаренкова Ирина Анатольевна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры  
экономики, учета и анализа хозяйственной  
деятельности  
Санкт-Петербургский государственный  
лесотехнический университет  
Санкт-Петербург, Россия  
irina\_hs@bk.ru

**Irina A. Zakharenkova**

Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor of the Department of Economics,  
Accounting and Analysis of Economic Activities  
St. Petersburg State Forestry University Russia  
St. Petersburg, Russia

**AGILE-МАРКЕТИНГ КАК СПОСОБ ГИБКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ РОСТА  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ**

**AGILE-MARKETING AS A METHOD  
OF FLEXIBLE PLANNING THE GROWTH  
OF COMPETITIVENESS OF MODERN  
COMPANIES**

**Аннотация**

В статье рассматриваются вопросы гибкого планирования роста конкурентоспособности современных компаний с помощью технологии Agile-маркетинга. Проводится обзор подходов к оценке эффективности принятия решений по повышению конкурентоспособности предприятий, а также анализ основных положений Agile-маркетинга для внедрения данной технологии в маркетинговое планирование компаний. Представлены рекомендации по внедрению Agile-маркетинга. Сделан вывод об эффективности внедрения данной технологии.

**Ключевые слова:**

конкурентоспособность, маркетинг, планирование

**Abstract**

The article discusses the issues of flexible planning for the growth of competitiveness of modern companies using Agile marketing technology. A review of approaches to assessing the effectiveness of decision-making to improve the competitiveness of enterprises is carried out, as well as an analysis of the main provisions of Agile marketing for the implementation of this technology in the marketing planning of companies. Recommendations for implementing Agile marketing are presented. A conclusion is made about the effectiveness of the implementation of this technology.

**Keywords:**

competitiveness, enterprise, marketing, planning, Agile

Поскольку конкуренция является движущей силой развития рынка, конкурентоспособность представляет собой одну из главных составляющих успеха любого предприятия [4, с. 5]. Вопросы роста конкурентоспособности являются ключевыми в практике деятельности всех предприятий и организаций в условиях современной нестабильной внешней среды. Традиционные концепции конкурентоспособности предприятия сосредоточены на ключевых рыночных факторах конкурентоспособности [3, с. 19]. При этом подходы к оценке эффективности

управленческих решений, направленных на рост конкурентоспособности, стандартно подразделяются на два основных блока – качественный и количественный (рис. 1).



Рисунок 1 – Подходы к оценке повышения конкурентоспособности предприятий

Качественный подход ориентирован на следующие позиции:

- оценка резервов по повышению качества производимой продукции или услуг, ориентированная на персонафицированный подход к производству продукции или оказание услуг с учетом запросов рынка и потребителей;

- оценка роста спроса на продукцию и услуги, связанного с увеличением продаж, количества потенциальных покупателей, степени удовлетворенности покупательской аудитории;

- оценка роста эффективности деятельности предприятий в целом, определяемой потенциалом для устойчивого развития, способностью долгосрочного планирования перспектив развития;

- оценка инновационного технического и технологического потенциала, степени автоматизации производственных и управленческих процессов, использования прорывных сквозных технологий, а также цифровых кейсов в управлении бизнес-процессами.

Качественный подход к оценке возможностей роста конкурентоспособности определяет, по сути, современный имидж компаний и, следовательно, выступает

очень важным резервом в общем потенциале набора важнейших конкурентных преимуществ.

Количественный подход ориентирован на оценки по достижению абсолютных и относительных индикаторов деятельности предприятий, такие как:

- оценка возможностей по увеличению доли рынка, расширению охвата рынка и географии продаж;

- оценка потенциала по увеличению ключевых финансовых показателей, таких как объем продаж, выручка, прибыль и рентабельность, снижению затрат по всем ключевым бизнес-процессам, ускорению оборачиваемости, наличию резервов для устойчивого развития предприятия.

Количественный подход определяет общеэкономические и финансовые возможности роста конкурентоспособности компаний, тот самый базис, который определяет и гарантирует стабильность операционной и перспективной деятельности.

Наряду с этим, система обеспечения конкурентоспособности компаний сегодня – комплексная задача, которая в современных условиях санкционного давления и высокой неопределенности рынков представляет собой обеспечение конкурентоспособности продукции на оперативном уровне, обеспечение общей конкурентоспособности в текущем периоде, а также инвестиционная и инновационная привлекательность в обозримой перспективе (рис. 2).

Поскольку ключевой фактор конкурентоспособности предприятий, в первую очередь, связан с обеспечением эффективного продвижения продукции на рынках и продажами, вопросы выстраивания маркетинг-микса в условиях снижения затрат – первоочередная задача. Поэтому применение принципов гибкого планирования продвижения продаж продукции через решение небольших оперативных задач в условиях турбулентной внешней среды, нестабильных, постоянно меняющихся условиях рынка является востребованным и актуальным.

*Agile*-маркетинг, подразумевающий гибкое планирование, экспериментальные решения и быстрое реагирование на требования рынка, как нельзя лучше подходит для решения этих задач повышения конкурентоспособности.

*Agile*-маркетинг – это подход к маркетингу с использованием принципов и практик методологии *Agile*. Он подразумевает наличие самоорганизующихся многофункциональных команд, которые выполняют работу частыми итерациями и получают непрерывную обратную связь. Данная технология является частью

концепции стратегического, текущего и оперативного планирования маркетинга [5]. В связи с этим она укладывается в комплексную оценку обеспечения конкурентоспособности предприятия, которая подразумевает соблюдение иерархии основных видов маркетингового планирования, и является востребованной методикой гибкого планирования большинства международных и ряда отечественных компаний.



Рисунок 2- Система обеспечения конкурентоспособности предприятия

Основные отличия традиционного маркетинга от *Agile*-маркетинга представлены в таблице 1.

Таблица 1– Традиционный маркетинг vs *Agile*

Традиционный маркетинг	<i>Agile</i> -маркетинг
<b>Построение стратегии развития компании</b> Дорого Может занять несколько месяцев	<b>Гибкое планирование</b> Планы утверждаются на короткий период Меняются в зависимости от ситуации
<b>Запуск реализации стратегии</b> Нет понимания, как это работает	<b>Запуск кампании</b> Есть понимание что и как работает
<b>Утверждение годового плана</b> Длительность процесса планирования Годовой план нельзя изменить	<b>Тестирования и итерации</b> Гипотезы и их быстрая проверка Быстрое принятие решений
<b>Оценивание</b> Выполнено или вообще не выполнено Не всегда годится для стратегии	<b>Оценка результата каждой итерации</b> Анализ показателей эффективности

Источник: составлено авторами

Как видно из таблицы 1, традиционное маркетинговое планирование подразумевает последовательный процесс выполнения шагов в рамках всего алгоритма реализации стратегии. В случае неудачной реализации конкретного шага (задачи) необходимо вернуться на предыдущий шаг, исправить его, и только потом двигаться дальше. В *Agile*-маркетинге неудачный шаг не повлияет на конечный результат. Его можно пропустить или на ходу перенастроить схему [1]. Поскольку при использовании данной технологии процесс маркетинга представляет собой решение мелких задач и проведение экспериментов, реализация которых осуществляется по методике ситуационного планирования (быстрая реакция на смену ключевых рыночных факторов), максимально эффективно реализуется опыт работы с потребителями по всем каналам взаимодействия, быстро принимаются решения по продукции и услуга, меняется алгоритм реализации решений по проблемам продвижения и продаж.

Таким образом, каждый год можно получать новые точки взаимодействия с потребителями, повышая полезность и эффективность практики индикативного планирования, которое ориентировано как раз на отслеживание и учет факторов постоянно меняющейся рыночной среды в разработке планов на всех уровнях, помогая быстрее и результативнее адаптироваться в конкурентной борьбе.

Реализация приемов и технологий *Agile*-маркетинга на предприятии невозможна без сотрудников, владеющих технологиями *Agile*. Это команда специалистов с навыками быстрого реагирования на изменения рынка, принятия решений в условиях ограничения ресурсов с целью выстраивания гибкой маркетинговой кампании предприятия, ориентированной на эффективные продажи и рост прибыли.

Состав команды (отдела, службы) должен включать специалистов по основным задачам (ролям) [1]:

- руководитель группы работ (директор по маркетингу или начальник службы маркетинга);
- специалист по приоритетному направлению в зависимости от канала продвижения (возможно несколько специалистов по запросу);
- вэб-мастер (работа с сайтом компании, лендингом и пр.);
- эксперты (дизайнеры, вэб-аналитик, *scrum*-мастер).

При этом руководитель ориентирует команду на общую маркетинговую стратегию, объем ресурсов и индикаторы деятельности, предоставляя высокую

степень свободы действий, позволяя совершать ошибки и не вмешиваясь в решение оперативных маркетинговых задач.

Полный цикл работ в *Agile*-маркетинге включает четыре шага: Гипотеза-Действия-Данные-Вывод. Это простой короткий цикл, регулярно повторяющийся в целях наиболее эффективного решения оперативных задач, позволяющий получить оптимальный эффект уже через несколько месяцев гибкого планирования (рис. 3).



Рисунок 3 – Полный цикл работ в *Agile*-маркетинге

Существуют определенные правила прохождения цикла, определяющие длительность цикла (не более 2-х недель), порядок формулирования гипотез (строго по методу *SMART* – конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени), ограничения по количеству гипотез (не более пятнадцати гипотез за один подход к решению задачи), вовлечения команды в работу в условиях высокой интенсивности [2].

Далее формируются отчеты по видам:

1) Метрики проекта (задачи) – сбор *KPI* рекламных кампаний (конверсии, трафик, продажи и т.д.);

2) Работа с гипотезами по алгоритму «условие-эффект-обоснование-действия».

Далее определяется вес каждой гипотезы, выбираются наиболее значимые, которые и ложатся в основу маркетингового плана. Затем подобные сессии могут повторяться примерно раз в месяц, гипотезы могут обновляться и актуализироваться. Таким образом, процесс маркетингового планирования становится гибким, адаптивным, повышается его полезность и точность. Само планирование меняется в

направлении более коротких циклов, а процесс становится похожим на быстрое реагирование по ситуации.

Внедрение технологии *Agile* в практику маркетингового планирования связано с соблюдением баланса между классическими системными и гибкими приемами управления для адаптации сотрудников. При годовом планировании важно декомпозировать ключевые показатели поквартально с учетом сезонности продаж. Кроме того, важно оперативно получать обратную связь от всех сотрудников, занятых в решении маркетинговых задач компании [2].

Таким образом, использование *Agile*-маркетинга существенно повышает эффективность работы компании за счет регулярной корректировки стратегии между циклами и контроля результатов на каждом этапе. Преимущество такого решения еще и в том, что его внедрение не требует больших дополнительных вложений, за исключением административных ресурсов, а измеримые результаты можно получить уже в первые месяцы. Однако для внедрения гибкого управленческого подхода требуется адаптация под конкретную цель и готовность менеджеров и маркетологов действовать в рамках принципов и практик методологии *Agile*.

### **Список использованных источников**

1. Agile-маркетинг: 6 вещей, которые нужно о нем знать. – Текст: электронный // yagla.ru: [сайт] – 2017. – URL: <https://yagla.ru/blog/marketing/agile-marketing-6-veshchey-kotorye-nuzhno-o-nem-znat/?ysclid=lrdrxd2t5u630326846>
2. Бояркин, А. Agile: что это и как внедрить в свою компанию / А. Бояркин. – Текст: электронный // sales-generator.ru: [сайт] – 2019. – 10 дек.– URL: <https://sales-generator.ru/blog/agile/?ysclid=lrg0otrmzy60188451#6> (дата обращения: 03.01.2024).
3. Мартынова, Ю. А. Инновационные методы оценки конкурентоспособности: монография / Ю. А. Мартынова. — Санкт-Петербург: ГУАП, 2023. — 132 с. — ISBN 978-5-8088-1833-0. - Текст: электронный // Лань: ЭБС. — URL: <https://e.lanbook.com/book/341045> (дата обращения: 03.01.2024)
4. Подолякина, Е. В. Оценка конкурентоспособности организации: учебное пособие / Е. В. Подолякина, Н. П. Советова. — Вологда: ВоГУ, 2015. — 171 с. — ISBN 978-5-87851-587-0. — Текст: электронный // Лань: ЭБС. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93155> (дата обращения: 03.01.2024)

5. Фрайеар, А. Что такое Agile-маркетинг: от модного слова до лучшего в своем классе стиля работы / А. Фрайеар. – Текст: электронный // atlassian.com: [сайт] - 2021. – URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/agile-marketing/what-is-agile-marketing> (дата обращения: 03.01.2024).