

УДК 330.3; 338.4

О.І. ЧАЙКОВА, А.Ю. ПОДМОКОВА, П.О. ГУБАНОВ**ЗАСТОСУВАННЯ AGILE-УПРАВЛІННЯ ТА AGILE-МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

У статті розглядаються підходи Agile-управління на підприємствах. Наведено характеристики та риси Agile – гнучкої методології управління проектами. Визначено важливість застосування ключових показників ефективності для оцінки якості та швидкості виконання обов'язків персоналом в Agile. Відображена інформація щодо світових тенденцій застосування Agile-методів, динаміки змін показників. Виділені причини, які спонукають підприємства міжнародного бізнесу до впровадження Agile-управління. Розкрито визначення поняття Agile –маркетингу. Виокремлені відмінності принципів Agile-маркетингу від класичного маркетингу. Наведено приклади застосування Agile-підходу в маркетингу підприємствами світу.

Ключові слова: Agile, еджайл-управління, підприємства, міжнародний бізнес, ключові показники ефективності, проект, Agile-маркетинг.

О.І. ЧАЙКОВА, А.Ю. ПОДМОКОВА, П.О. ГУБАНОВ**ПРИМЕНЕНИЕ AGILE-УПРАВЛЕНИЯ И AGILE-МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ**

В статье рассматриваются подходы Agile-управления на предприятиях. Приведены характеристики и черты Agile – гибкой методологии управления проектами. Определена важность применения ключевых показателей эффективности для оценки качества и скорости выполнения обязанностей персоналом в Agile. Отображена информация относительно мировых тенденций применения Agile-методов, динамики изменений показателей. Выделены причины, которые побуждают предприятия международного бизнеса к внедрению Agile-управления. Раскрыто определение понятия Agile-маркетинга. Выделены отличия принципов Agile-маркетинга от классического маркетинга. Приведены примеры применения Agile-подхода в маркетинге предприятиями в мире.

Ключевые слова: Agile, еджайл-управление, предприятия, международный бизнес, ключевые показатели эффективности, проект, Agile-маркетинг.

О. I. CHAYKOVA, A. Y. PODMOKOVA, P. O. HUBANOV**APPLICATION OF AGILE-MANAGEMENT AND AGILE-MARKETING AT ENTERPRISES IN INTERNATIONAL BUSINESS**

In the article approaches of Agile-management at the enterprises are considered. The characteristics and features of Agile are presented - a flexible methodology for project management. The importance of applying key performance indicators to assess the quality and speed of staff responsibilities in Agile has been determined. The information on the world tendencies of application of Agile-methods, dynamics of changes of indicators is displayed. The reasons which induce the enterprises of the international business to introduction of Agile-management are allocated. The definition of the concept of Agile-marketing is disclosed. Differences in the principles of Agile-marketing from classical marketing are distinguished. Examples of application of the Agile approach in marketing by enterprises in the world are given.

Key words: Agile, Agile-management, enterprises, international business, key performance indicators, project, Agile-marketing.

Постановка проблеми.

Динамічність зміння умов господарювання і внутрішніх організаційних процесів створює необхідність пошуку ефективних управлінських рішень, задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У гострій боротьбі з конкурентами ключовим питанням функціонування системи управління підприємством становиться максимально можливого пристосування її діяльності, стратегії, тактики до безперервних змін ситуації на ринку.

Перед багатьма підприємствами стоїть питання необхідності адаптації свого продукту під потреби кожного клієнта. Саме тому актуальним є розглядання еджайл-підходу в управлінні підприємствами, застосування якого може забезпечити необхідну гнучкість і адаптивність, як продукту, так і підприємства в цілому до сучасних динамічних умов ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Методики Agile (еджайл), які були створені в ІТ-сфері та застосовуються в проектному менеджменті, стають все більш популярними в інших різних галузях або напрямках бізнесу.

Питаннями розробки і впровадження Agile-методології займалися і займаються багато фахівців, таких як: Д.Рігбі, Дж.Сазерленд, Х.Такеучі, Кент Бек, Мартін Фаулер, Майк Кон, Рой Міллер, Роберт Мартін, Хенрик Кніберг, Маттіас Скарін, Алістер Кокберн.

Також значна увага цьому питанню приділяється в звітах та окремих спеціальних дослідженнях, а саме Інститутом дослідження конкуренції ім. Лі Якокки, Рокфордської консалтинговою компанією (Rockford Consulting Group), Річний звіт о сстоянні еджайл (Annual State of Agile Report, (Version ONE)).

Попит на Agile, що швидко розвивається, як метод бути більш адаптованим до змін у зовнішньому середовищі, приводить до появи нового напрямку, на початку другого десятиріччя 21 століття уперше з'явилося поняття Agile marketing (еджайл-маркетинг). Його принципи запропоновані в Agile Marketing Manifesto. Консультуванням та практичним впровадженням в діяльність компаній Agile-маркетингу займаються Скотт Брінкер, Джим Івел, Джон Касс, Девід Ідельман, Джейсон Хеллер, Стівен Спайтлс та інші.

Нині застосування підходів Agile-управління на підприємствах України пов'язано з низкою проблем і суперечливих моментів, в зв'язку з чим існує необхідність адаптації у їх застосуванні. Дослідження можливості використання Agile-управління в інших сферах потребує додаткового вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування доцільності запровадження у практичну діяльність підходу Agile-управління та Agile-маркетингу на прикладах підприємств в міжнародному бізнесі різних галузей діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Серед популярних сьогодні методів управління проектами слід зазначити Agile-гнучку методологію. Методики Agile стали надзвичайно популярними в різних галузях та напрямках міжнародного бізнесу.

Найбільш успішно цей підхід реалізований в управлінні проектами, пов'язаними з розробкою програмного забезпечення.

Це пояснюється тим, що в IT-проектах висока ймовірність змін у вимогах до кінцевого продукту, жорсткі терміни, адаптація до потреб користувачів, строго формалізовані процеси. Розробники програмного забезпечення першими відчули необхідність відмовитися від складання планів на тривалий термін, які швидко втрачали актуальність. Так з'явилися agile-методи, суть яких – зробити розробку гнучкою і міняти початкові плани, якщо це піде на користь продукту і замовнику. В результаті тривалої еволюції методів управління IT-проектами народився підхід Agile і Маніфест гнучкого управління проектами [1].

Щоб оцінити якість та швидкість виконання обов'язків персоналом в Agile найчастіше використовують ключові показники ефективності (від англ. Key Performance Indicators, KPI) [2]. Інформація, яку отримують при практичному застосуванні KPI, виступає основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей проекту. Навіть докладні фінансові показники діяльності не завжди дозволяють отримати повну картину стану проекту, тоді як оцінка ефективності дає можливість визначити,

наскільки грамотно організовано управління і чи допоможе воно досягти поставлені перед командою цілі та задачі. Розробка показників ефективності забезпечує основу для прийняття управлінських рішень і виявляє проблеми з організацією процесів. Це включає і оцінку якості діяльності персоналу в проекті, і визначення кількості часу, необхідного для кожної окремої задачі.

Agile необхідний задля скорочення часу від ідеї до виходу готового продукту на ринок, можливості управління постійно змінним пріоритетам. Все це найбільше турбує сьогодні міжнародний бізнес.

Для підприємств, що діють на принципах Agile управління характерна здатність змінювати людські та фізичні ресурси в найкоротші терміни і з мінімальними витратами з тим, щоб не упустити і прибутково використовувати можливості, які несподівано відкриваються або, навпаки, вийти з мінімальними втратами з кризової ситуації, що небезпечно, для традиційних компаній. Основною конкурентною перевагою підприємств цього типу є здатність швидко адаптуватися до змін і успішно діяти в умовах високої невизначеності. Концепція Agile-управління актуальна в першу чергу для галузей з високим рівнем ризику – інноваційно-ємних і високотехнологічних. У концепції Agile не існує будь-яких обмежень, оскільки замовлення, як правило, виконуються не одним підприємством, а кількома партнерами однієї мережі (промислового кластера).

Якщо подивитися на темпи розвитку Agile-практик в даний час, то можна побачити, що він широко розповсюджується в різних галузях промисловості на підприємствах міжнародного бізнесу.

В звіті “The 12-th Annual State of Agile Report” (Version ONE) [3], відображена інформація щодо світових тенденцій застосування еджайл-методів, динаміки змін показників.

Долі компаній, що використовують еджайл-підходи до управління в різних галузях господарства наведена на рис. 1.

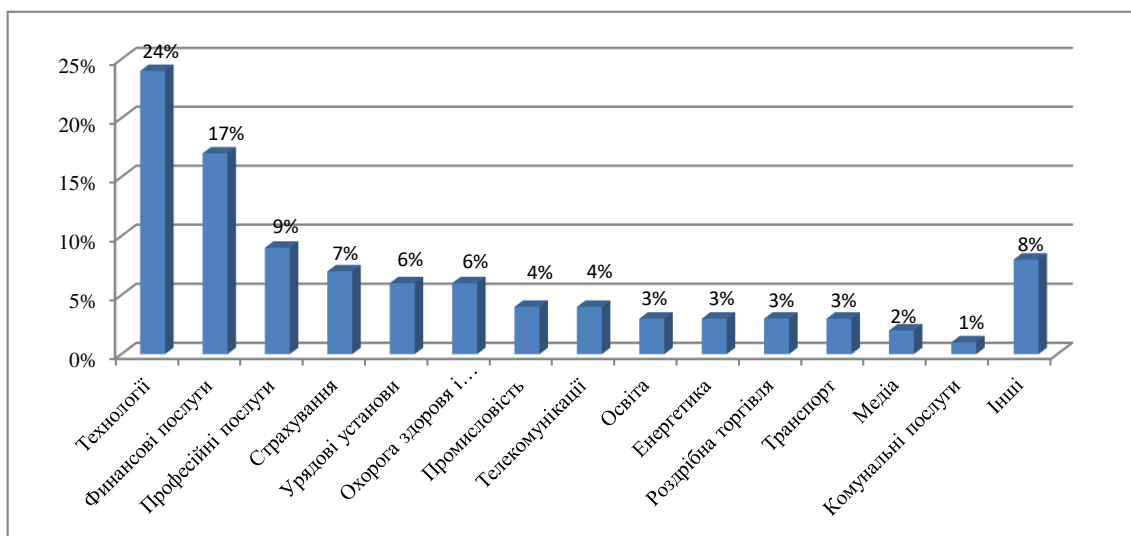


Рис. 1 – Долі підприємств галузей промисловості, що застосовують еджайл-управління

Територіальне розміщення компаній, які були задіяні в опитуванні щодо використання еджайл

методів управління, розподілилося як показано на рисунку 2.

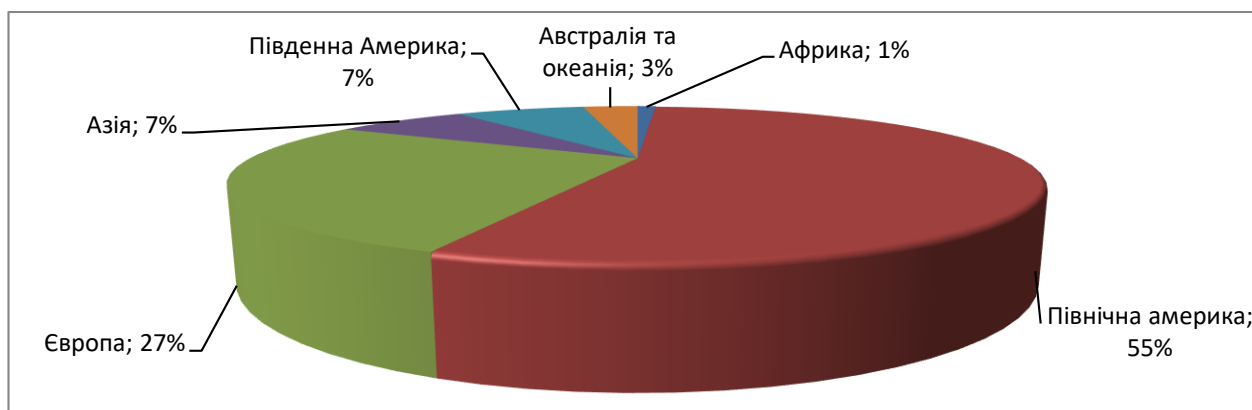


Рис. 2 – Територіальна структура

Компанії, які приймали участь в опитуванні, виділили наступні причини, які спонукали їх до впровадження Agile-управління в своїй діяльності: прискорення поставки продукту (75%), покращення здатності управляти змінами пріоритетів (64%), збільшення продуктивності (55%), удосконалення бізнесу (49%), підвищення якості продукції (46%), підвищення передбачуваності (46%), покращення оглядовості проекту (42%), зменшення проектних ризиків (37%), мотивація та підвищення морального духу команди (28%), підвищення дисципліни розробки продукту (25%), зниження проектних витрат (24%) [3].

Гарні результати застосування Agile-управління на підприємствах різних галузей спричинили

перенос ідей гнучкого та ітеративного планування в сферу управління маркетинговою діяльністю.

Agile-маркетинг (англ. Agile marketing, гнучкий маркетинг) це – метод гнучкого планування маркетингових стратегій. Полягає у відмові від класичних довгострокових планів з розвитку і витрачання маркетингового бюджету на користь коротких ітерацій і можливості внести зміни в стратегію в будь-який момент часу [4, 5]

Agile-маркетинг з'явився як результат переосмислення гнучкої методології розробки. Були сформульовані принципи та методологія, які сформульовані в еджайл-маркетинг маніфесто [6].

Відмінності принципів Agile Marketing від класичного маркетингу наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Agile Marketing & Класична модель маркетингу

| Agile Marketing & Класична модель маркетингу | |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Аналітика замість думок і умовностей. Agile-маркетинг - це безперервне дослідження клієнта, впровадження потрібних змін і вимір результатів. |
| 2 | Співпраця, орієнтоване на клієнта, замість ієрархії. На першому місці - потреби клієнта. На їх задоволення націлена робота всіх відділів і департаментів. Як підсумок - немає суперництва і внутрішніх конфліктів. |
| 3 | Адаптивні і ітераційні кампанії замість об'ємних і складних. Складні і об'ємні кампанії - класичні маркетингові плани на тривалий термін, які не змінюються після затвердження. Мінус таких кампаній в тому, що, якщо інтереси споживачів змінюються, це можна буде врахувати тільки в наступному плані. Адаптивні кампанії складаються з коротких циклів, або ітерацій. Якщо після проведення чергової ітерації виявляється потреба внести зміни в початковий план, це можна зробити відразу. |
| 4 | Вивчення клієнтів замість статичного прогнозування. Маркетингові дослідження проводяться з встановленою періодичністю, звичайно - раз на рік. Отримані дані можуть застарівати і ставати неактуальними вже через кілька місяців. Як підсумок - неефективні кампанії. Щоб уникнути цього, agile-маркетинг пропонує постійно вивчати клієнта і регулярно проводити аналітику. |
| 5 | Гнучке планування замість жорсткого. Agile-маркетинг не відмовляється від планування повністю. Але складені в його рамках плани передбачають внесення змін. |
| 6 | Реакція на зміни замість проходження плану. Якщо відбулася зміна, його не потрібно ігнорувати. До змін потрібно бути готовим, і при їх виникненні обов'язково вносити коригування в початковий план. |
| 7 | Багато маленьких експериментів замість одного великого. Краще провести кілька невеликих тестувань - їх результати будуть більш актуальною, ніж у глобального дослідження, яке проводиться протягом тривалого часу. |

Класичні підходи щодо управління підприємствами останнім часом не достатньо дієві, класична модель маркетингу не може вчасно

реагувати на зміни та вирішувати проблеми одразу.

У зв'язку з тим що конкуренція на ринку постійно зростає, класична модель маркетингу стає не ефективною, дострокові плани та маркетингові проекти відійшли на задній план. На даний час має

перевагу швидке реагування на поточні проблеми. На рисунку 3 наведено який відсоток в маркетингу належить перейшов до Agile-маркетингу за останні 3 роки.

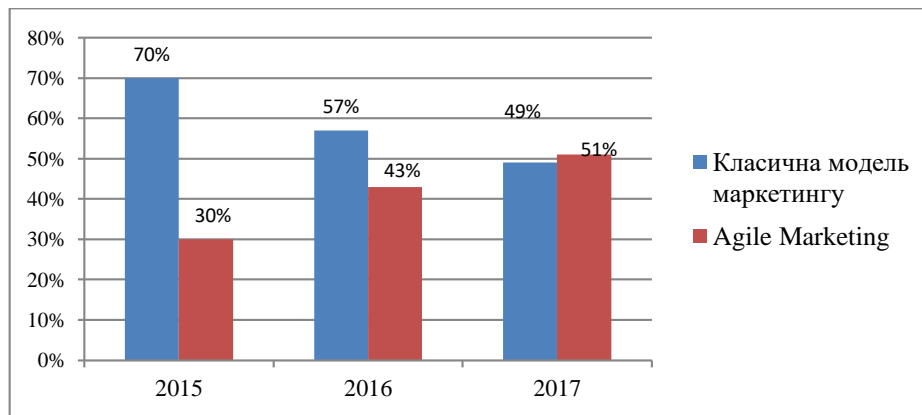


Рис. 3 – Співвідношення застосування Agile-маркетингу та класичного маркетингу підприємствами у світі

Головні передумови появи Agile-маркетингу: затримки термінів, зрив бюджетів, постійні збитки, зіпсовані відносини, продукт виходить не таким яким очікував його замовник, у проектній групі виникають питання і пропозиції, замовник проекту вносить зміни у процесі розробки.

Популярність застосування Agile-маркетингу у різних сферах з роками зростає. Основні причини наведено на рисунку 4.

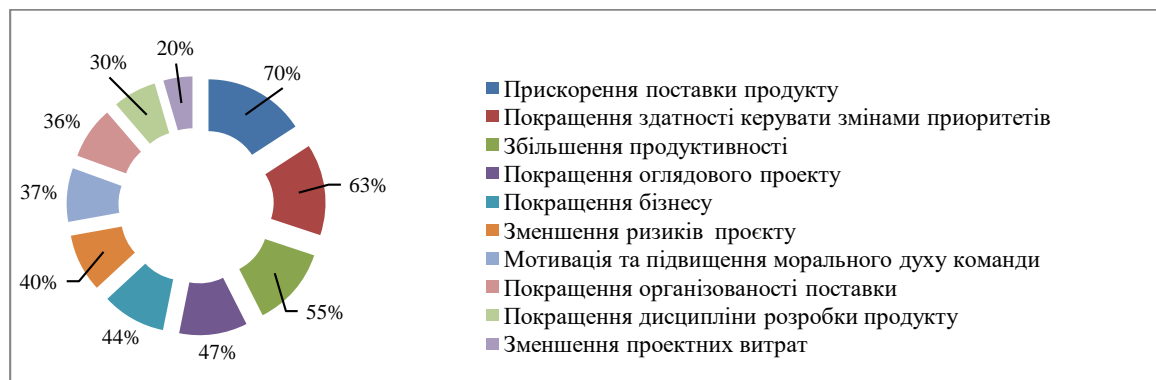


Рис. 4 – Причини впровадження Agile Marketing

Наведемо кілька прикладів Agile-підходу в маркетингу.

Наприклад, компанія Aviasales в 2014 році, коли збанкрутували туристичні агентства Росії, обернула ситуацію в свою користь. Вони вирішили в короткі терміни запустити рекламну кампанію для «пакетних» туристів, щоб підштовхнути їх на самостійну подорож. В результаті численних тестувань різних ідей 20% з нових відвідувачів сайту стали проявляти зацікавленість в покупці квитків. В результаті кількість ретвітів перевищило за 15 000.

Під час Суперкубка в Новому Орлеані несподівано відключили світло. Компанія Oreo протягом декількох хвилин відреагувала на це і розмістила пост в Фейсбуці і Твіттері із зображенням печива Oreo і написом: «Виключили світло? Немає проблем. Ви можете як і раніше жувати в темряві» [7].

Agile-маркетинг в світі з кожним роком впроваджується в діяльність підприємств все більше, але в Україні він застосовується найчастіше в великих компаніях або що належать міжнародним корпораціям. В невеликих підприємствах застосовується частіше несвідомо, або частково. Є приклади застосування Agile в інжинірингових компаніях [8].

Проте є деякі але щодо можливостей провадження Agile менеджменту:

Цілісний гнучкий підхід до розробки продукту працює не у всіх ситуаціях, тому має деякі обмеження:

- вимагає надзвичайних зусиль від усіх членів команди в ході всього процесу розробки,
- підхід може не підійти до проектів-проривів, які вимагають революційних інновацій, що особливо вірно в областях біотехнології або хімії,

- цей підхід може не підійти проектам-гігантам, як наприклад проекти аерокосмічного бізнесу. Величезний масштаб таких проектів, обмежує можливість безпосередніх обговорень,

- може не підійти організаціям, де розробка продукту надихається генієм, який робить винахід і передає певний набір специфікацій для виконання. Правила гри для ефективної конкуренції змінилися відповідно до зміни зовнішнього середовища. Компанії мають досягти швидкості і гнучкості в розробці продуктів. Щоб зробити це, потрібно використовувати динамічний процес, який багато в чому покладається на метод спроб і помилок і на навчання в процесі роботи.

Отже, те що сьогодні необхідно компаніям що мають динамічний швидкий розвиток, це постійна інновація в час безперервних змін.

Висновки. Швидко мінлива середовище менеджменту змушує всіх учасників управлінського процесу шукати нові можливості для формування одночасно гнучкого та сталого розуміння того, що відбувається.

Agile – це підхід до управління проектами, у яких вимоги до продукту чи сервісу змінюються з наростаючою швидкістю. В таких умовах реакція на ці зміни і постійне використання їх для покращення продукту стають важливішими, ніж дотримання плану. Ефективно застосувати Agile можливо в галузях з високою інноваційністю та конкуренцією. Agile - це не інструмент, готовий до застосування, а новий спосіб мислення, нові звички.

Головна перевага гнучкого підходу в маркетингу – це можливість миттєво бачити і втілювати нові ідеї, та швидко досягати позитивних результатів. Agile-маркетинг допомагає максимізувати продуктивність при обмежених ресурсах.

Список літератури

1. Основні принципи Agile-маніфесту. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html> (дата звернення: 15.05.2018).
2. Adanza F. Key KPIs across Agile methodologies. URL: <https://www.getzephyr.com/insights/key-kpis-across-agile-methodologies> (дата звернення: 10.05.2018).

3. Щорічний Agile звіт. URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report> (дата звернення: 12.05.2018)
4. Agile-маркетинг. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Agile-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 12.05.2018)
5. Jim Ewel What is Agile Marketing? URL: <http://www.agilemarketing.net/what-is-agile-marketing/> (дата звернення: 15.05.2018).
6. Agile Marketing Principles. URL: <http://agilemarketingmanifesto.org/> (дата звернення: 15.05.2018).
7. Как делать результативный маркетинг в нестабильной среде с помощью Agile-подхода. URL: <https://spark.ru/startup/flowlu/blog/29111/kak-delat-rezultativnij-marketing-v-nestabilnoj-srede-s-pomoschiu-agile-podhoda> (дата звернення: 15.05.2018).
8. Чайкова О.І. Можливості впровадження еджайл – управління бізнесу в міжнародних інжинірингових компаніях / О.І. Чайкова, П.В. Вакерін // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2017. – № 46 (1267). – С. 115-120. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/34120> (дата звернення: 15.05.2018).

References (transliterated)

1. Osnovni pryntsypy Agile-manifestu. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html> (data zvernennia: 15.05.2018).
2. Adanza F. Key KPIs across Agile methodologies. URL: <https://www.getzephyr.com/insights/key-kpis-across-agile-methodologies> (data zvernennia: 10.05.2018).
3. Shchorichnyi Agile zvit. URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report> (data zvernennia: 12.05.2018)
4. Agile-marketynh. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Agile-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (data zvernennia: 12.05.2018)
5. Jim Ewel What is Agile Marketing? URL: <http://www.agilemarketing.net/what-is-agile-marketing/> (data zvernennia: 15.05.2018).
6. Agile Marketing Principles. URL: <http://agilemarketingmanifesto.org/> (data zvernennia: 15.05.2018).
7. Kak delat rezultativnyi marketynh v nestabylnoi srede s pomoshchiu Agile-podhoda. URL: <https://spark.ru/startup/flowlu/blog/29111/kak-delat-rezultativnij-marketing-v-nestabilnoj-srede-s-pomoschiu-agile-podhoda> (data zvernennia: 15.05.2018).
8. Chaikova O.I. Moshlyvosti vprovadzhennia edzhail – upravlinnia biznesu v mizhnarodnykh inzhnirnykh kompaniakh / O.I. Chaikova, P.V. Vakerin // Visnyk NTU «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky). Zbirnyk naukovykh prats. – Kh. : NTU «KhPI». – 2017. – no 46 (1267). – p. 115-120. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/34120> (data zvernennia: 15.05.2018).

Надійшла(received) 10.05.2018

Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

Чайкова Олена Ігорівна (Чайкова Елена Игоревна, Chaikova Olena Igorivna) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕД та фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». тел. (096) 717-21-75; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3696-0623>; e-mail: chaykovvalena@gmail.com

Подмокова Анастасія Юрійвна (Подмокова Анастасия Юрьевна, Podmokova Anastasiya Yuryevna) – магістр, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; тел. (096) 697-73-02; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0952-8165>; e mail: podmokova.nastya@gmail.com

Губанов Павел Олегович (Губанов Павел Олегович, Hubanov Pavlo Olegovich) – магістр, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; e-mail: pavelole@hotmail.com