

РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ И ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

DEVELOPMENT OF METHODS AND FORMS OF MARKETING MANAGEMENT

Научная статья
УДК 339.138
<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-2-110-117>
EDN EMKKWR

Гибкие подходы к реализации маркетинговых стратегий организаций

Максим Викторович Семибратский

*Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Белгород, Россия, semibratsky@bsu.edu.ru*

Аннотация. Традиционные взгляды на процессы разработки и реализации маркетинговых стратегий не позволяют в полной мере учесть влияние внешнего окружения и, как следствие, делают процедуры маркетингового стратегирования менее эффективными. Возможным решением для обеспечения большей результативности последних может стать адаптация практик гибкого управления и реализации маркетинговых стратегий в гибкой и итеративной логике. Проиллюстрирован процесс тестирования маркетинговых гипотез в логике HADI-цикла. Рассматриваются особенности адаптивного подхода к осуществлению долгосрочных планов, представлен авторский взгляд на использование agile-принципов в стратегическом маркетинговом управлении. Соблюдение таких принципов может повысить эффективность стратегических маркетинговых решений за счет более качественного анализа внешней среды и постоянной актуализации маркетинговых планов. Подход к реализации стратегий рассматривается как динамический. Приведен пример планирования бизнес-школой разработки и вывода на рынок новой программы профессиональной переподготовки с целью увеличения роста поступлений от оказания платных образовательных услуг. Выделены основные задачи, этапы реализации гибкой маркетинговой стратегии в scrum-логике. Отмечено, что в ходе финальной ретроспективы проводится систематизация опыта и происходит формирование внутрикорпоративных формальных и неформальных правил для будущих проектов по созданию образовательных продуктов. Схематически представлен итеративный алгоритм реализации, анализа и обновления мероприятий маркетинговой стратегий в scrum-логике.

Ключевые слова: стратегический маркетинг, динамическая маркетинговая стратегия, гибкие практики маркетингового управления, agile-принципы в маркетинге, алгоритм

Для цитирования: Семибратский М. В. Гибкие подходы к реализации маркетинговых стратегий организаций // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 2. С. 110–117. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-2-110-117>. EDN EMKKWR.

Original article

Flexible approaches to the implementation of marketing strategies of organizations

Maxim V. Semibratskiy

*Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia, semibratsky@bsu.edu.ru*

Abstract. Traditional views on the processes of developing and implementing marketing strategies do not allow us to fully take into account the influence of the external environment and, as a result, make marketing strategizing procedures less effective. A possible solution to ensure greater effectiveness of the latter may be the adaptation of flexible management practices and the implementation of marketing strategies in a flexible and iterative manner. The process of testing marketing hypotheses in the logic of the HADI cycle is illustrated. The features of an adaptive approach to the implementation of long-term plans are considered, the author's view on the use of agile principles in strategic marketing management is presented. Compliance with such principles can improve the effectiveness of strategic marketing decisions through better analysis of the external environment and constant updating of marketing plans. The approach to the implementation of strategies is considered as dynamic. An example of planning by a business school to develop and market a new professional retraining program in order to increase revenue growth from the provision of paid educational services is given. The main tasks and stages of implementing a flexible marketing strategy in scrum logic are highlighted. It is noted that during the final retrospective, the experience is systematized and internal formal and informal rules are being formed for future projects to create educational products. An iterative algorithm for the implementation, analysis and updating of marketing strategy activities in scrum logic is schematically presented.

Keywords: strategic marketing, dynamic marketing strategy, flexible marketing management practices, agile principles in marketing, algorithm

For citation: Semibratskiy M. V. Flexible approaches to the implementation of marketing strategies of organizations. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2024;2:110-117.* (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-2-110-117>. EDN EMKKWR.

Введение

Состояние современной экономики характеризуется постоянным ростом конкурентной борьбы и ускорением процессов копирования успешных маркетинговых практик. Обеспечить устойчивое положение или лидерство в определенном рыночном сегменте невозможно без развития организационных способностей к постоянной адаптации к внешним условиям, социально-экономическим трендам и желаниям потребителей. Особое значение в данном процессе приобретает уникальность стратегических решений и их отличие от типовых норм поведения иных участников рынка. В этой связи особую важность приобретает возможность максимизации позитивного эффекта от использования материальных ресурсов, уникальных процедур и сложно копируемых организационных рутин (в том числе и уникальных маркетинговых процессов). Можно сказать, что высокая адаптивность и гибкость маркетинговых процессов, являющиеся динамическими способностями, могут выступить источником формирования конкурентного преимущества современной организации [1].

Традиционные исследования в области менеджмента наделяют стратегические планы разного уровня ролью возможного универсального инструмента долгосрочного развития. Однако снижение эффективности большинства функциональных стратегий, в том числе и маркетинговой, требует иного подхода к организации данного процесса. Нечеткость целевого результата, необходимость постоянного тестирования маркетинговых гипотез и стохастический характер рыночного окружения побуждают к изменению привычных взглядов на процесс реализации стратегий и использованию в практике гибких подходов к реализации и корректировке запланированных маркетинговых кампаний. Все это

требует развития подходов к реализации маркетинговых стратегий на инструментальном уровне и, в частности, дополнения привычных процессов и процедур стратегирования принципами динамического обновления и гибкой реализации.

Цель и результаты исследования

Целью работы является создание адаптивного подхода к реализации маркетинговой стратегии, который будет основываться на принципах гибкого управления и осуществлять реализацию мероприятий маркетингового плана в динамической и итеративной логике. В настоящей работе предполагается, что использование последнего позволит повысить вероятность достижения целевого результата стратегий и сделает процесс маркетингового управления более адекватным изменениям потребительских предпочтений и трансформации условий внешней среды.

Гибкий (или agile) подход в управлении был сформирован в 70-е гг. XX в., а наибольшее распространение получил в прошлом десятилетии как организационно-управленческое решение при разработке цифровых продуктов ИТ-компаниями. Можно сказать, что он стал альтернативой классической модели проектного менеджмента и применялся для разработки продуктов с высокой степенью неопределенности в части функциональных требований и итогового назначения. Нелинейность внешней среды дала толчок к развитию гибких управленческих практик в различных сферах хозяйственной деятельности организаций, распространяясь, в том числе, и на реализацию маркетинговых стратегий.

Agile-маркетинг можно рассматривать как подход к продвижению продуктов компании, позволяющий гибко подстраивать стратегию и марке-

тинговый план под изменения внешней среды и новые запросы потребителей. Основное его отличие от традиционных способов заключается в укороченном горизонте планирования (или планирования короткими временными отрезками – спринтами) и быстром внедрении изменений в структуру, задачи и показатели эффективности маркетинговой стратегии. Часто такой подход активно используется компаниями при создании контента с повышенной актуальностью в результате обыгрывания различных информационных поводов. Примером может выступить деятельность маркетинговых подразделений отдельных компаний, создающих рекламный и тематический контент в своих социальных сетях («Озон», «Мегафон», «Авиасэйлс», «Ред Булл» и др.). Однако нам представляется верным рассматривать данный тип маркетинга не только как событийный и построенный на случайных инфоповодах, но и как системный подход к планированию, реализации и корректировке маркетинговой стратегии и кампании.

По аналогии с гибким манифестом разработки программного обеспечения, который стал основой для формирования адаптивных систем управления (более подробно будет рассмотрен далее в настоящем разделе) в 2012 г. был сформулирован манифест гибкого маркетинга (*agile marketing manifest*), принципы которого должны соблюдаться при разработке динамичного подхода к стратегической маркетинговой деятельности. Интерпретируя положения данного манифеста, можно выделить ниже следующие ценности и принципы, на которые следует основывать гибкую систему управления маркетинговой деятельностью [2].

1. Фокусировка внимания на потребительской ценности, а не на количественных результатах. При реализации маркетинговых программ следует стремиться делать те действия, которые принесут реальную ценность, вместо того, чтобы максимизировать число маркетинговых активностей.

2. Получение результата на ранних стадиях. Вместо ориентации на долгосрочный комплексный результат маркетинговых мероприятий требуется стремиться к получению ценных результатов на ранних этапах маркетинговой кампании, пусть даже они будут казаться промежуточными (не создающими итогового эффекта) и меньшими по значимости.

3. Обучение на основе данных и экспериментов, а не за счет сложившихся мнений и условностей. Обновление предпочтений клиентов происходит достаточно быстро, ввиду чего успешные прошлые практики и проверенные инструменты и методы маркетинга могут стать неактуальны в обновленных условиях. Для этого следует придерживаться цикличного подхода к тестированию маркетинговых гипотез.

4. Значимые маркетинговые результаты могут быть достигнуты только за счет кроссфункционального взаимодействия. При условии реализации маркетинговой программы для внешнего заказчика активное вовлечение последнего в деятельность является обязательным требованием для обеспечения успешности. При реализации внутренней маркетинговой политики важно включать в процесс выработки и принятия решений как можно большее число сотрудников, не ограничиваясь уровнем топ-менеджмента компании и специализированных подразделений, реализующих маркетинговую деятельность.

5. Высокая скорость реагирования на изменения. Успешность реализации маркетингового плана в условиях нестабильной внешней среды невозможна без адаптации запланированных целей, ресурсов и действий к контексту обновленного внешнего окружения и структуры потребительских предпочтений. Кроме того, маркетинг представляет собой достаточно динамичный вид профессиональной деятельности, в котором часто появляются новые инструменты и методы, в то время как эффективные ранее практики могут быстро потерять актуальность. Поэтому при осуществлении маркетинговой деятельности, в том числе и на стратегическом уровне, следует быть готовым быстро внести изменения в сформированные планы.

6. Постоянное изучение целевой аудитории. В классическом маркетинге определение рыночного сегмента и целевой аудитории является важнейшим шагом, который зачастую определяет характер маркетинговых мероприятий как минимум в среднесрочной перспективе. В данном случае маркетинговая стратегия может не обеспечить оперативной реакции на изменившуюся структуру потребителей и их предпочтений, из-за чего снизится общая эффективность кампании. Гибкий подход предлагает придерживаться краткосрочного итеративного анализа целевой аудитории, который призван поддерживать в актуальном состоянии совокупность мероприятий, которые изначально были запланированы с фокусировкой на конкретную группу клиентов.

Данные ценности носят достаточно обобщенный характер и представляют собой в основном консолидацию логичных суждений о необходимости развития управленческой гибкости при разработке и корректировке маркетинговых решений. Однако все они имеют достаточно осязаемую практическую ценность.

Реализация указанных выше положений может быть верифицирована в маркетинге при реализации HADI-цикла. Он представляет собой четырехэтапный процесс, на первом этапе которого формулируется гипотеза о целесообразности реализации определенных активностей в рамках марке-

тинговой стратегии или о корректировке ранее запланированных мероприятий. Далее разрабатываются действия по тестированию маркетинговых гипотез. Могут предлагаться как локальные изменения и активности в рамках отдельных компонентов в структуре маркетинг-микса, так и масштабные мероприятия по кардинальному перестроению текущей маркетинговой стратегии. В рамках третьего этапа формализуются ожидаемые показатели эффективности, на которые планируется повлиять и которые в будущем станут основой для оценки эффективности маркетинговых усилий. Заключительный этап должен подтвердить или опровергнуть выдвинутую ранее гипотезу. Он также становится отправной точкой для принятия решений или выдвижения новых будущих предположений.

Очевидно, что предварительно должна быть сформулирована цель, для достижения которой и планируется реализация будущих мероприятий. Она может иметь обеспечивающий, развивающий или корректирующий характер (в зависимости от определенных ранее целевых показателей маркетинговой стратегии и тенденций внешней среды). Проиллюстрируем реализацию данного цикла примером. Региональная образовательная организация предлагает на рынок программу профессиональной переподготовки по тематике государственного и муниципального управления. При проведении сегментации была предложена гипотеза о том, что программа может быть интересна действующим сотрудникам органов исполнительной власти и местного самоуправления (с целью развития профессиональных компетенций), сотруд-

никам некоммерческих и бюджетных организаций (в целях возможной смены профессии) и студентам старших курсов гуманитарных специальностей (для получения дополнительной профессии к основному диплому и повышения конкурентоспособности на рынке труда). Результаты проведения таргетированной рекламной кампании показали, что наибольший интерес (который определялся как число переходов на страницу с описанием программы) к образовательному продукту продемонстрировала вторая и третья целевая группа потребителей, в то время как для действующих государственных и муниципальных служащих он оказался менее привлекательным. Это позволило определить максимальное число возможных слушателей данной программы исходя из потенциальной емкости двух потребительских сегментов. Таким образом, итогом проверки гипотезы стали 2 основных результата. Первый – уточненная структура потенциальных потребителей, которая сделает будущие мероприятия по продвижению более эффективными. Второй – предположение, что отказ целевой группы государственных и муниципальных служащих от приобретения данного продукта вызван длительностью формата обучения в виде профессиональной переподготовки. Это может стать основанием для выдвижения новой гипотезы о наличии у них потенциального спроса на более короткие образовательные программы, в том числе и однодневные тренинги, что также может быть протестировано в рамках HADI-цикла. Схематично процесс такого тестирования маркетинговых гипотез может иметь следующий вид (рис. 1).

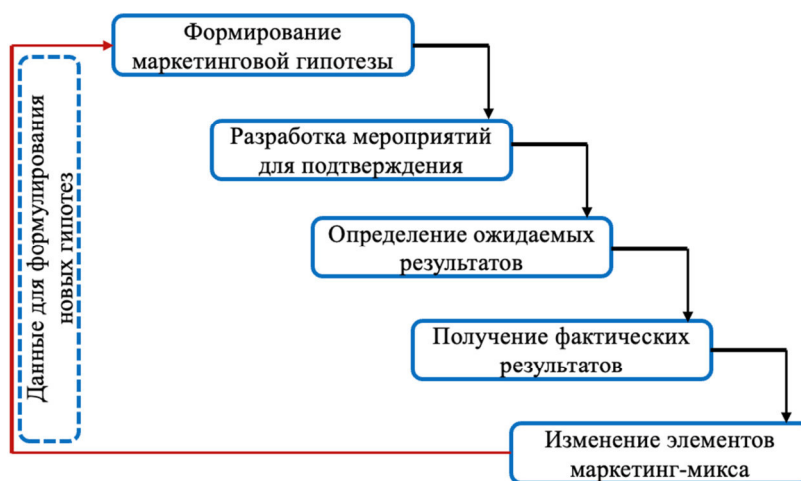


Рис. 1. Процесс тестирования маркетинговых гипотез в логике HADI-цикла

Fig. 1. The process of testing marketing hypotheses in the logic of the HADI cycle

Данный метод, как можно увидеть на рис. 1, является итеративным, что позволяет обеспечивать

его высокую адаптивность к условиям неопределенности и постоянно изменяющемуся характеру

внешней среды. Вместе с тем отдельные управленческие практики предлагают решения по организации работы в условиях нестабильности окружения и итогового результата. Речь идет о подходах, основанных на agile-принципах. К таким, в частности, относятся Скрам (Scrum), Канбан (Kanban), Лин (Lean) и их вариации. Сам agile представляет собой набор общих принципов и идей по реализации проектных инициатив. Большинство его положений сформулированы в Манифесте гибкой разработки программного обеспечения в 2001 г., который включает в себя 4 ключевых ценности и набор из 12 принципов организации работы. Важно отметить, что он не является методом управления, а представляет собой концептуальное представление об особом типе организации деятельности. Заметим, что отдельные из представленных методов и концепций могут быть использованы в области инструментального маркетинга при реализации гибких или динамических маркетинговых стратегий.

Осуществление адаптивного стратегического маркетингового управления возможно через реализацию динамических маркетинговых стратегий. Динамическая маркетинговая стратегия представляет собой инструмент стратегического маркетингового управления, формализующий долгосрочный сценарий развития организации. Ее особенность заключается в том, что она предполагает обновление содержания мероприятий маркетинговой стратегии по каждому из элементов маркетинг-микса за счет использования уникальных ресурсов, базовых рутин и организационных компетенций верхнего уровня, за счет более качественного анализа макро- и мезосреды организации. Такой взгляд на стратегию способствует созданию оптимальной альтернативы потребительской ценности и более качественному удовлетворению запросов целевой аудитории [3].

В пользу адаптации agile-принципов в области практического маркетинга свидетельствуют следующие предпосылки. Во-первых, гибкий подход к управлению является универсальным. Он применяется при организации системы управления проектами, обеспечении ритмичной работы отдела продаж, организации текущих задач сотрудников подразделений и т. д. Если совокупность задач ограничена во времени и может быть декомпозирована на более мелкие составляющие – гибкий подход может быть применен. Во-вторых, постоянный мониторинг результатов отдельных мероприятий способствует повышению скорости реализации и эффективности маркетинговых процессов. Это достигается за счет ритмичной и оперативной обратной связи (часто в формате ежедневных совещаний) по итогам выполнения рабочих задач и краткосрочного планирования. В-третьих, гибкие

практики управления способствуют повышению вовлеченности и мотивации сотрудников при выполнении рабочих задач. Это можно объяснить тем, что при такой организации деятельности все члены команды оказывают непосредственное влияние на результаты проекта в части выполнения работ, а их деятельность является прозрачной и понятной для остальных участников. Кроме того, гибкие подходы к разработке новых продуктов и реализации проектов с высокой степенью неопределенности (в том числе маркетинговых кампаний) дают команде право на ошибку, т. к. основываются на выдвижении и тестировании новых гипотез, что положительно влияет на поддержание творческого подхода к решению маркетинговых задач.

Скрам является одним из наиболее популярных подходов к организации деятельности в agile-логике. Он был предложен Д. Сазерлендом в 2001 г. и за это время нашел свое применение не только в сфере проектного управления. В маркетинге, к примеру, данные практики могут быть использованы при реализации кампаний по выводу нового продукта на рынок. Основной целью данной концепции было повышение качества командной работы участников проекта, а также обеспечение роста результативности в достижении поставленных задач. Необходимость развития альтернативных управленческих практик обусловлена низкой эффективностью традиционных (каскадных) моделей проектного менеджмента, в большей своей массе предполагающих жесткое и детальное планирование, которое в условиях нестабильного внешнего окружения невозможно [4]. Данная управленческая концепция избегает специфичными терминами, которые следует уточнить и связать с контекстом маркетинговой деятельности.

В основе выполнения проекта или другой ограниченной во времени деятельности в гибкой логике лежат принципы декомпозиции и итеративности. Генеральная цель раскладывается на более мелкие компоненты, каждый из которых имеет измеримый результат. Совокупность всех задач (работ) проекта носит название «бэклог». Далее командой на каждом временном отрезке (спринте) определяется блок работ, который нужно выполнить. Часто такой промежуток времени составляет от одной до нескольких недель. Цель спринта – выполнить одну из определенных ранее задач и получить осязаемый или измеримый результат, который может повлиять на структуру и содержание будущих работ.

Данный подход предьявляет специфичные требования к организации командной работы. Чаще всего она выстраивается по принципу самоорганизации и не предполагает жесткой иерархии. Координация работ осуществляется лидером (скрам-мастером), который организует работу Скрама:

проводит ежедневные собрания по планированию и результатам работы, поддерживает доску задач в актуальном состоянии, инициирует ретроспективные обсуждения и фиксирует выводы и принципы, полученные командой для учета в будущем. Рабочее пространство для отслеживания прогресса выполнения задач может быть физическим и цифровым. Первое чаще всего имеет вид доски, содержащей имена членов команды проекта и карточки с описанием выполняемых работ в определенном спринте. Участники перемещают карточки в зависимости от статуса работы между колонками «в планах», «в работе», «выполнено». Соответственно, когда все карточки перейдут в последний столбец («выполнено»), спринт считается завершенным. Данная конфигурация стадий рабочего процесса является упрощенной и может быть дополнена иными этапами, которые будут способствовать успешной реализации маркетинговых кампаний. Например, в случае необходимости отслеживания отдельных реализующихся маркетинговых активностей (таргетированная реклама, реклама в поисковых системах, реклама на ТВ, радио и др.) можно добавить колонки «готово к реализации» и «реализуется». В первой могут быть оформленные маркетинговые сообщения и контент, который будет использоваться при продвижении программ (баннеры, видеоролики, коммерческие предложения и т. д.). Во второй логично концентрировать маркетинговые действия, находящиеся в активной фазе (например, реализующуюся сейчас таргетированную рекламу образовательной программы, которая будет длиться 30 дней). Это позволит понять, какие действия сейчас находятся в активной стадии, оценить их эффективность и обеспечить непрерывный характер маркетинговых коммуникаций. В виртуальной среде работа осуществляется с помощью различных цифровых продуктов по организации групповой работы («Битрикс 24», «Трелло», «Мир» и др.). После этого проводится анализ достигнутых результатов, сопоставляются полученные и желаемые эффекты, принимается решение для корректировки содержания проекта. Такой анализ предполагает постоянное тестирование старых и выдвижение новых гипотез, что в полной мере соответствует принципам HADI-цикла.

По итогам выполнения всех намеченных работ оценивается достижение цели проекта или маркетинговой активности командой и заказчиком, а также анализируются общие ошибки, позволяющее улучшить работу в будущих кампаниях. Ретроспективный компонент анализа является важным шагом, поскольку позволяет сформировать у команды опыт, способствующий выдвижению более точных и обоснованных гипотез в будущем. Кроме того, поощрение экспериментального подхода к деятельности способствует повышению мотивации и творческого потенциала проектных команд, что является

весьма полезным для маркетинговой деятельности.

Очевидно, что данный подход может быть использован при реализации маркетинговых инструментальных краткосрочных стратегий или мероприятий по выводу нового продукта на рынок. Докажем это на примере. Допустим, бизнес-школа запланировала разработать и вывести на рынок новую программу профессиональной переподготовки с целью увеличения роста поступлений от оказания платных образовательных услуг. Декомпозировав цель, получилось выделить следующие укрупненные задачи: изучение запроса потенциальных клиентов и изучение существующих рыночных практик; разработка учебно-тематического плана и списка потенциальных преподавателей; проведение фокус-групп; разработка информационных материалов о продукте и создание раздела на сайте; запуск предварительной рекламной кампании (физическая и интернет-реклама, рассылки и пр.). В рамках первого этапа работ команда решила изучить запрос на программу обучения среди своих выпускников, рассмотреть аналитические отчеты о наиболее востребованных программах обучения на рынке и предложения ведущих бизнес-школ, выдвигающие продукты в схожем сегменте и т. д. Результатом спринта стала тематика, формат и концепция будущей программы профессиональной переподготовки, на которую есть подтвержденный спрос у целевой группы. Далее команда может переходить к разработке учебного контента и остальным сформулированным блокам работ. Графическую интерпретацию такого взаимодействия представим на рис. 2.

Схема, приведенная на рис. 2, позволяет выделить следующие этапы реализации гибкой маркетинговой стратегии в логике Скрам.

1. Декомпозиция задач маркетинговой кампании на укрупненные блоки (например, А, Б, В, N) с определением ключевых результатов и метрик эффективности по каждому из выделенных элементов.
2. Определение основных результатов (РА1 – PAN) и ключевых работ блока А для дальнейшего детального планирования и выполнения командой.
3. Распределение задач между участниками и выполнение работ (спринт А) с гибкой системы управления результативностью.
4. Проведение регулярного анализа и ретроспективы выполненных работ и полученных промежуточных результатов.
5. Получение запланированного (А) или незапланированного (А') результата маркетинговых мероприятий.
6. Оценка результатов и анализ их влияния на будущие блоки работ маркетинговой кампании (Б, В, N) с целью принятия решений о необходимости разработки корректирующих действий или санкционирование запуска следующих блоков работ в соответствии с первичным планом.

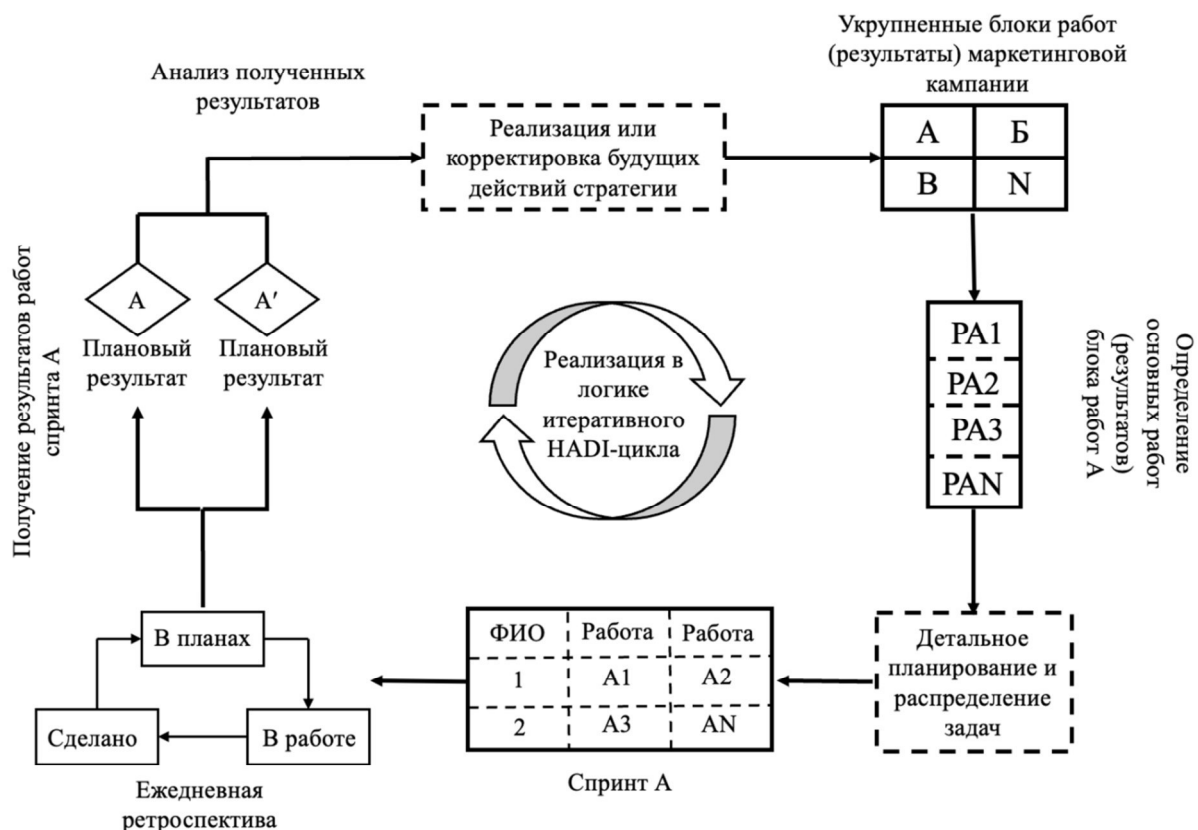


Рис. 2. Алгоритм реализации мероприятий маркетинговой стратегии в Скрам-логике

Fig. 2. Algorithm for the implementation of marketing strategy activities in Scrum logic

Представим реализацию данного подхода на примере. Допустим, частная бизнес-школа, оказывающая платные образовательные услуги, ставит цель увеличить объем выручки за счет вывода на рынок новой программы в области ИТ-технологий. Для достижения этой цели потребуется выполнить три ключевых задачи. Во-первых, сформулировать гипотезу о целевой аудитории, ее проблеме и продукте, который может быть востребован. Во-вторых, создать образовательный продукт. В-третьих, провести кампанию по набору слушателей на данную программу (соответствует блокам работ А-В на рис. 2). Первым ключевым результатом должна стать подтвержденная гипотеза о целевом сегменте (PA1), концепции продукта (PA2) и его востребованности на рынке. Далее команда осуществляет детальное планирование первой ключевой задачи до уровня конкретных измеримых работ, распределяет их между исполнителями и реализует. Типовыми работами здесь могут быть бенч-маркинг, анализ внутренней и внешней среды, проведение фокус-групп, разработка демокурсов и др. Для подтверждения актуальности и релевантности полученных результатов команда осуществляет систематическую ретроспекти-

ву, на которой обсуждает, насколько полученные результаты подтверждают ранее выдвинутые гипотезы и способны ли они привести к желаемым эффектам. В случае если ожидаемый и фактический итог от выполнения работ совпадает, а актуальность его вклада в достижение общей цели не меняется (плановый результат А), команда может приступить к выполнению следующих ключевых задач (Б и В). Если результат оказывается неудовлетворительным и итоговая гипотеза не подтверждается (результат А'), происходит корректировка и новая итерация выполнения работ блока А. Например, если первичная концепция продукта предполагала очный формат обучения, а большая часть определенного потребительского сегмента в рамках исследования продемонстрировала предпочтение в пользу онлайн-формата, то очевидна необходимость корректировки гипотезы. По итогам реализации всех работ и достижения запланированных или незапланированных, но удовлетворяющих достижению целей результатов, команда проводит финальную ретроспективу. На ней происходит систематизация опыта и формируются внутрикорпоративные формальные и неформальные правила для

будущих проектов по созданию образовательных продуктов.

Заключение

Обеспечение общей конкурентоспособности организаций и достижение долгосрочных задач может быть реализовано за счет гибкого управления маркетинговыми стратегиями и кампаниями. Такой подход особенно актуален в ситуациях повышенной неопределенности, когда маркетинговые активности неочевидны и носят гипотетический характер. Логика итеративного тестирования позволяет, с одной стороны, найти оптимальное решение для достиже-

ния цели в условиях неопределенности и (или) быстрой смены потребительских предпочтений, а с другой – не заикливаться организации на долгосрочных больших целях и показателях эффективности и получать маркетинговые эффекты быстрее, даже если они уступают по значимости в краткосрочной перспективе. Считаем, что продолжающееся ускорение контекста изменений внешней среды потребует смены привычных взглядов парадигм стратегического маркетинга в части переноса акцентов на обеспечение динамического характера процедур обновления и реализации долгосрочных планов.

Список источников

1. Тис Д., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. Санкт-Петербург. ун-та. Сер. 8. 2003. Вып. 4 (32). С. 133–170.
2. Agile Marketing Manifesto. URL: <https://agilemarketingmanifesto.org/> (дата обращения: 15.01.2024).
3. Семибратский М. В., Тхориков Б. А. Динамиче-

ский подход к реализации маркетинговой стратегии организации // Вопр. соврем. науки и практики. 2023. № 3 (89). С. 85–96.

4. Сазерленд Д. SCRUM. Революционный метод управления проектами / пер. с англ. М. Гескиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 288 с.

References

1. Tis D., Pizano G., Shuen E. Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie [Dynamic capabilities of the company and strategic management]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 8*, 2003, iss. 4 (32), pp. 133-170.
2. *Agile Marketing Manifesto*. Available at: <https://agilemarketingmanifesto.org/> (accessed: 15.01.2024).
3. Semibratskiy M. V., Tkhorikov B. A. Dinamicheskii podkhod k realizatsii marke-tingovoi strategii organizatsii

[A dynamic approach to the implementation of an organization's marketing strategy]. *Voprosy sovremennoi nauki i praktiki*, 2023, no. 3 (89), pp. 85-96.

4. Sutherland J. *Scrum. The art of doing twice the work in half the time*. New York, Crown business, 2014. 384 p. (Sazerlend D. SCRUM. Revoliutsionnyi metod upravleniia proektami / per. s angl. M. Geskinoi. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2016. 288 s.).

Статья поступила в редакцию 23.01.2024; одобрена после рецензирования 21.05.2024; принята к публикации 10.06.2024
The article was submitted 23.01.2024; approved after reviewing 21.05.2024; accepted for publication 10.06.2024

Информация об авторе / Information about the author

Максим Викторович Семибратский – кандидат экономических наук, доцент; сертифицированный специалист в области управления проектами (СРМ IPMA Level C, ПМ-Стандарт СРП-3); исполняющий обязанности директора высшей школы управления; доцент кафедры менеджмента и маркетинга; Белгородский государственный национальный исследовательский университет; semibratskiy@bsu.edu.ru

Maxim V. Semibratskiy – Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor; Certified Specialist in Project Management (CPM IPMA Level C, PM-Standard SPM-3); Acting Director of the Graduate School of Management; Assistant Professor of the Department of Management and Marketing; Belgorod State National Research University; semibratskiy@bsu.edu.ru

