

© Дарья Маратовна Жуйкова
студент III курса,
Владимирский филиал РАНХиГС
dariaju26@gmail.com

Zhuikova Daria Maratovna
3rd year student,
Vladimir branch of RANEPA

ВЫБОР СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В МАРКЕТИНГЕ: AGILE VS. ТРАДИЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ

Choosing the marketing project management strategy: agile vs. traditional approaches

Аннотация. Исследование посвящено сравнению преимуществ и недостатков традиционного и гибкого (agile) подходов к управлению проектами при выборе оптимальной стратегии управления в маркетинговой сфере. Достижение заявленной цели основывается на систематизации и анализе научных работ, посвященных подходам к проектному управлению и их сравнительному анализу. В результате сделан вывод о предпочтительном использовании гибкого подхода к управлению проектами в маркетинге.

Abstract. The study is devoted to comparing the advantages and disadvantages of traditional and agile approaches to project management when choosing a management strategy in marketing. Achieving the stated goal is based on the systematization and analysis of scientific papers devoted to project management approaches and their comparative analysis. As a result, conclusions are made about the need to use agile project management in marketing.

Ключевые слова: проектный менеджмент, маркетинг, agile, традиционный подход.

Keywords: project management, marketing, agile, traditional approach.

1. Введение

Современные рыночные условия требуют от компаний быстрой реакции на изменения, гибкости в управлении проектами и способности адаптироваться к новым трендам. В условиях быстрого развития технологий, изменений в потребительском поведении и усиления конкуренции необходимо постоянное совершенствование методов управления проектами в маркетинге. Поэтому исследование проблемы выбора оптимальной стратегии управления проектами в маркетинге имеет практическую значимость для бизнеса, так как позволяет определить наиболее эффективные подходы к управлению проектами в условиях современной динамичной среды.

Внимание к выбору подходящей стратегии является решающим моментом, потому что на практике нередко появляются трудности с коммуникациями и неправильной организацией совместной работы. На это значительно могут влиять нерациональное делегирование полномочий, различия в приоритетах или несогласованность действий. Вследствие чего снижается общая производительность компании, конкурентоспособность, неправильно используются ресурсы и даже не выполняются поставленные задачи.

Если говорить подробнее, то это соответствие достигается следующим образом. Сначала определяются критические условия и ресурсы, которые помогают сфокусировать усилия на факторах, напрямую влияющих на достижение целей. Затем устанавливаются показатели эффективности, позволяющие измерять прогресс и успех проекта; они помогают отслеживать выполнение задач, оценивать результаты и принимать обоснованные решения.

В данной работе рассматривается проблема выбора оптимальной стратегии управления проектами в маркетинге: agile-методологии, которая ориентирована на быструю адаптацию к изменениям и традиционные подходы, основанные на четком планировании и последовательном выполнении задач. Исследование направлено на выявление преимуществ и недостатков каждого подхода, а также на определение того, какая из них может быть наиболее эффективной в контексте современной динамичной среды маркетинга.

Для этого необходимо проанализировать существующие подходы к управлению проектами, что позволит выявить сложившиеся методы и практики. Далее нужно изучить особенности управления маркетинговыми проектами, что позволит соотнести с ними специфику каждого подхода и на этой основе оценить их применимость в данной сфере.

2. Подходы к управлению проектами

2.1. Традиционный подход

Традиционный подход к управлению проектами предполагает четкое планирование и последовательное выполнение задач. Достоинством данного метода является определенный объем проекта, а также точные методы и инструменты для управления. Подход также предполагает ориентацию на процесс и документацию этапов.

Чаще всего традиционный подход ассоциируется с изданием «Руководство к Своду знаний по управлению проектами», также известным как PMBOK, или PMBOK Guide. Следует отметить, что вообще PMBOK представляет только один из вариантов традиционного подхода и, строго говоря, в последних редакциях является гибридным подходом (подробнее см. далее п. 2.3).

Согласно PMBOK, управление проектами включает в себя 10 областей знаний: интеграция, содержание, сроки, стоимость, качество,

ресурсы, коммуникации, риски, закупки и управление отношениями с заинтересованными сторонами. Ранее эти стандарты включали подробные описания процессов и методические инструменты, однако с развитием многообразных подходов стало очевидно, что такой детальный процессный подход становится невыполнимым и чрезмерно большим. Поэтому в последней на данный момент версии материал сокращен: от детального описания процессов к фокусировке на ключевых принципах и практиках управления проектами, которые позволяют лучше адаптироваться к разнообразным условиям [5, 7].

При использовании традиционного управления проектами процесс легче измерить, так как он оценивается по заранее составленному плану, что упрощает выявление задержек или потенциальных проблем и позволяет вовремя принимать корректирующие меры. Недостатком же является то, что задачи не разделяются на важные и менее важные, т.к. каждая из задач выполняется последовательно и в соответствии с этапом проекта.

Вероятность изменения запросов заинтересованных сторон совместно с отсутствием предмета подробного совещания приносит ущерб проекту, так как традиционный подход не предполагает изменения требований и отличается ограниченной гибкостью. Также традиционный подход предполагает недостаточное участие клиента, который вовлекается лишь на финальных стадиях. Это может привести к недоразумениям и созданию продукта, не соответствующего потребностям клиента.

В целом, жесткие процессы разработки часто приводят к значительным проблемам на последующих этапах [9], включая чрезмерную доработку, отсутствие гибкости, неудовлетворенность клиентов и риск создания ненужных продуктов из-за технического прогресса. Чрезмерная детализация на ранних стадиях проекта может быть проблематичной и вводить в заблуждение в условиях динамичной среды.

2.2. Agile-подход

Первоначально agile-подход был разработан в сфере разработки программного обеспечения (ПО) и до сих пор активно в ней используется. Подход тесно связан с историей компьютерной техники и разработки программного обеспечения, потому что был создан путем обобщения разных подходов к разработке ПО.

Основным источником, содержащим описание agile, стал манифест гибкой разработки программного ПО, который определяет 12 принципов и 4 ценности. На основе манифеста дорабатываются методологии его применения для того, чтобы с самого начала и на протяжении всего проекта создавать ценность, принимать изменения в требованиях на любой стадии проекта, сосредотачиваться на разработке работающего программного обеспечения. Также agile предполагает создание самоорганизующихся команд, установление прямой коммуникации и постоянное повышение эффективности работы. Все это помогает проекту быть адаптивным и

соответствовать текущим потребностям, обеспечивая высокое качество и эффективность разработки.

Таким образом, agile предполагает иной подход к управлению проектами. Ориентиром служат непрерывное проектирование, гибкость масштаба, учет неопределенности, активное взаимодействие с клиентами и модифицированная организация проектной команды [8]. Важным элементом также является распределение ответственности между членами команды [2] и активное вовлечение заинтересованных сторон проекта, таких как клиенты и спонсоры, в формальные и неформальные обсуждения и дискуссии по проекту.

Впоследствии agile стали применять и в других отраслях для успешной реализации проектов. На основе принципов agile стали появляться новые методы, которые поддержали эти ценности, но переделали под свои конкретные цели.

Популярным методом (т.н. фреймворком) на основе принципов agile является Scrum, созданный на базе ценностей и принципов agile. Scrum фокусирует внимание на выполнении проекта через повторяющиеся циклы (итерации) с поэтапным добавлением улучшений к существующей системе [4]. Команды работают в коротких циклах, называемых спринтами, которые обычно длятся от 1 до 4 недель. Каждый спринт начинается с планирования, где команда определяет задачи, которые необходимо выполнить. В течение спринта команда каждый день проводит короткие встречи, чтобы обсудить прогресс и выявить препятствия. В конце спринта проводится обзор, где участники демонстрируют выполненную работу, и ретроспектива, на которой обсуждаются пути улучшения процесса. Основные роли в Scrum включают владельца продукта, а также Scrum-мастера и команду разработки.

В России методы agile начали активно применяться в 2010-х гг. Сейчас их использование выходит далеко за рамки IT и находит развитие во многих отраслях. Так, согласно исследованию «Agile в России – 2020» [6], agile наиболее распространено в отрасли разработки программного обеспечения (42 %), следующую позицию заняли финансы (18 %) и промышленность (8 %). В качестве основного подхода компании в большинстве работают по методологии Scrum (41 %), но популярность другого подхода Kanban (23 %) тоже продолжает расти, особенно в тех компаниях, которые уже давно практикуют agile-подходы.

Таким образом, несмотря на существование барьеров для внедрения agile (недостаток квалифицированных специалистов, сопротивление изменениям со стороны руководства и т. п.), данные свидетельствуют о росте популярности подхода. Расширяется география и отраслевое разнообразие компаний, которые внедряют или экспериментируют с agile.

2.3. Комбинированные (гибридные) подходы

Компании все чаще используют комбинированные или гибридные методы вместо того, чтобы придерживаться только одного подхода. Понятие гибридного подхода объединяет практики традиционного и agile-подходов.

Гибридные подходы обеспечивают те же результаты по бюджету и срокам, что и традиционные подходы, при этом достигая более высокой удовлетворенности заинтересованных сторон без ущерба для традиционных показателей успеха проекта [11]. Это делает гибридные подходы перспективным направлением для дальнейших исследований и применения в практике управления проектами.

3. Результаты исследования

Чтобы сформулировать обоснованный ответ на исследуемый вопрос, мы систематизировали существующие публикации, затрагивающие эту тему. При анализе отечественной и зарубежной литературы удалось выявить 8 источников, посвященных сравнению agile и традиционных подходов (см. табл.).

Таблица

Обобщенные результаты сопоставления agile и традиционных подходов
(в хронологическом порядке)

Авторы, год	Данные и методы	Основные выводы	Особенности исследования
Serrador P., Pinto J. K., 2015 [12]	Анализ данных 1386 проектов, собранных с помощью онлайн-опроса	Влияние agile умеренно зависит от качества целей и видения проекта, в то время как сложность проекта и опыт команды не оказали значительного влияния	Оценка по данным различных отраслей и стран
Lappi T., Karvonen T., Lwakatare L. E., Aaltonen K., Kuvaja P., 2018 [11]	Авторы изучили 42 статьи, обсуждающих гибкие проекты и элементы управления, такие как механизмы и рамки управления	Гибкие подходы к управлению проектами способствуют лучшему вовлечению заинтересованных сторон. Гибридные методы, объединяющие элементы гибких и традиционных подходов, становятся все более популярными и рассматриваются как естественный выбор для многих проектов	Предлагается не выбор, а интеграция подходов

Лозгачева Т. М., Табекина О. А., Федотова О. В., 2019 [3]	Структурный анализ и обзор литературы. Авторы проанализировали практики внедрения agile в различных компаниях	Применение agile и методов научной организации труда имеет значительный потенциал для повышения эффективности работы компаний. Наблюдается тенденция к расширению их применения	Agile рассматривается в связке с методами научной организации труда (НОТ)
Ciric D., Lalica B., Gracanina D., Nemanja Tasica N., Delica M., Medica N., 2019 [8]	Опрос, проведенный среди профессионалов в области управления проектами	59 % респондентов используют agile, и из них 22 % применяют agile за пределами сферы разработки программного обеспечения Необходимо адаптировать подход в зависимости от специфики организации	Исследование подчеркивает важность гибкости и адаптации при внедрении agile в традиционные проектные среды, а также необходимость поддержки со стороны руководства и обучения команд для успешного перехода на agile
Grebic B., 2019 [10]	Основное внимание уделено сравнению теоретических аспектов традиционных методологий (PMI, IPMA, PRINCE2) и гибкого подхода, в частности Scrum	Гибкие методологии показывают большую адаптивность и эффективность в условиях неопределённости, тогда как традиционные методологии обладают меньшей гибкостью	-
Компания ScrumTrek в партнерстве с Project Management Institute Moscow, 2020 [6]	Опрос, в исследовании участвовали 1240 человек, из которых 1171 полностью ответили на все вопросы	Средний опыт применения agile в российских компаниях составляет 3,2 года. В 2020 году 22 % участников исследования указали на высокий уровень зрелости agile в их организациях, что значительно выше показателя 2019 года (13 %)	Крупное исследование agile в России
Gemino A.,	В основе исследования лежит	Около 52 % проектов в выборке использовали	Гибридный подход рассматривается

Reich B. H., Serrador P., 2020 [9]	оценка влияния подходов на успех проектов по различным критериям, включая бюджет, сроки, объем работ, качество и удовлетворенность заинтересованных сторон	гибридные подходы. Они сочетают элементы как традиционного, так и гибкого управления проектами. Это обусловлено лучшей коммуникацией и взаимодействием между спонсорами, клиентами и командами в рамках гибких и гибридных проектов	как альтернатива выбору между agile и традиционным
Раменская Л. А., Воронов Д. С., 2022 [3]	Информационной базой исследования стали международные профессиональные стандарты проектного управления. Основной метод исследования – контекстный анализ текстов стандартов	Показан универсальный характер «новой волны» управления проектами, включение руководителя проекта в контур современных практик. В то же время отсутствует конкретика и наблюдаются высокие ожидания к уровню профессиональной зрелости руководителей проектов	

Примечание – Составлено автором.

Сопоставление результатов исследований позволяет заключить, что в целом они отдают предпочтение agile-подходу и гибридным методам. При этом данный вывод обоснован и эмпирическими публикациями на основе обширных выборок, и анализом трендов развития методологии управления проектами на основе изучения текстов стандартов. В то же время существующие публикации сравнивают подходы в целом, отраслевой аспект частично учитывается в отдельных работах, но не является главным. Поэтому в следующем разделе проясним ситуацию применительно к маркетинговым проектам.

4. Стратегии управления проектами в маркетинге

Выбор стратегии управления проектом в маркетинге во многом зависит от специфики проекта: его масштаба, динамичности среды и готовности команды к изменениям.

Традиционные методологии предлагают строгое определение целей и планирование на основе предварительно установленных методов и инструментов и тем самым обеспечивают структурированность и

определенность планирования проекта. Однако, если рыночные условия изменятся или появятся новые возможности, традиционный подход может не обеспечить ожидаемые результаты из-за обозначенных ранее ограничений.

С другой стороны, agile ориентирует на сотрудничество, фокусирует на ценности клиента и поддержке инноваций, а также подчеркивает важность культуры доверия в коллективе, что позволяет команде маркетологов адаптировать свои планы и пересматривать цели на каждом этапе работы. Это способствует более эффективному и гибкому реагированию на изменения внешней среды и потребностей клиентов.

Кроме того, agile-подход поддерживает экспериментирование и инновации. В маркетинговых проектах часто необходимо тестировать различные гипотезы, креативные концепции и каналы продвижения. Agile позволяет проводить такие эксперименты без риска значительных потерь времени и ресурсов, что стимулирует творческий подход и позволяет быстро находить наиболее эффективные решения.

Таким образом, параметры agile-подхода хорошо сочетаются с особенностями проектов в сфере услуг (а маркетинг – это, по сути, услуга), и их комбинация может ускорить процессы и повысить эффективность проекта. При использовании традиционного подхода для организации маркетинговых проектов необходимо было бы заранее определить конкретные цели и планировать выполнение всех задач до начала кампании. Однако если конкуренты предпримут контрмеры, изменятся рыночные условия или появится новый канал коммуникации, традиционный подход может не привести к ожидаемым результатам.

В результате можно заключить, что сфера маркетинга непостоянна и во многом зависит от рыночных трендов, поведения потребителей и действий конкурентов. В таких условиях agile-подход будет более рискованным, но перспективным решением с значительными преимуществами.

Список литературы

1. Короходкина Ю. И. Современные методы управления проектами / Ю. И. Короходкина, С. Н. Гагарина // *Economy and Business*. – 2022. – Т. 1-2 (83). – С. 38-42.
2. Лапыгин Ю. Н. Интеллектуальный капитал управленческой команды / Ю. Н. Лапыгин, В. И. Корниенко, П. Ю. Макаров. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2016.
3. Лозгачева Т. М. Agile и научная организация труда: практика применения гибких методов в России / Т. М. Лозгачева, О. А. Табекина, О. В. Федотова // *Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление*. – 2019. – Т. 5 (71). – № 2. – С. 48-59.

4. Мокшин В. В. Современные подходы к проектам. Методологии. Agile: Scrum / В. В. Мокшин, А. М. Гайнутдинова, С. О. Самсонов // StudNet. – 2021. – №6. – С. 946-962.
5. Раменская Л. А. Современные тренды проектного управления через призму профессиональных стандартов «новой волны» / Л. А. Раменская, Д. С. Воронов // Управленческий учет. – 2022. – № 12. – С. 778-784.
6. Рогачев С., Евдокимов А., Коробейникова А. Исследование Agile в России 2020 г. URL: https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/4335/agilesurvey20/?utm_source=agilesurvey&utm_medium=referral&utm_campaign=blog--agilesurvey (дата обращения: 01.08.2024).
7. Сивякова М. В. Проектный подход к управлению интеллектуальным капиталом текстильной промышленности региона / М. В. Сивякова, П. Ю. Макаров // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2017. – № 3(369). – С. 255-259.
8. Ciric D. Agile vs. Traditional Approach in Project Management: Strategies, Challenges and Reasons to Introduce Agile / D. Ciric, B. Lalica, D. Gracanina, N. Tasica, M. Delica, N. Medica // Procedia Manufacturing. – 2019. – No. 39. – Pp. 1407-1414.
9. Gemino A. Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? / A. Gemino, B. Reich, P. Serrador // Project Management Journal. – 2020. – Vol. 52. – No. 1. – Pp. 161-175.
10. Grebic B. Traditional vs Agile Project Management in the Service Sector / B. Grebic // European Project Management Journal. – 2019. – Vol. 9. – No. 2. – Pp. 54-63.
11. Lappi T. Toward an Improved Understanding of Agile Project Governance: A Systematic Literature Review / T. Lappi, T. Karvonen, L. Lwakatare, K. Aaltonen, P. Kuvaja // Project Management Journal. – 2018. – Vol. 49. – No. 6. – Pp. 39-63.
12. Serrador P. Does Agile work? – A quantitative analysis of agile project success / P. Serrador, J. Pinto // International Journal of project management. – 2015. – Vol. 33. – No. 5. – Pp. 1040-1051.