МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

Кафедра менеджменту культури та соціальних технологій

**МАГІСТЕРСЬКАРОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня

МАГІСТР

за спеціальністю

0.28 Менеджмент соціокультурної діяльності

на тему:

Використання технологій гнучкого маркетингу в організаціях соціокультурної сфери

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Виконала:**студентка  \_\_\_\_\_\_\_\_\_Жолтикова В. В.\_\_\_\_\_  (прізвище та ініціали) |
|  | **Науковий керівник:**  завідувач кафедри доцент Церковний А.О.  (посада, наукове звання, прізвище та ініціали) |

|  |  |
| --- | --- |
| Магістерська робота допущена до захисту  рішенням кафедри менеджменту культури та соціальних технологій  Протокол № .. від «..» .. 20.. р.  Завідувач кафедри . доц. Церковний А. О.  (підпис) |  |

Харків 2019

**ЗМІСТ**

ВСТУП………………………………………………………………………….…3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДОЛОГІЇ ГНУЧКОГО МАРКЕТИНГУ

* 1. Поняття гнучкого маркетингу, його основні ознаки і характеристики….6
  2. Становлення концепції гнучкого маркетингу……………......………….13
  3. Scrumяк метод управління проектами в гнучкому маркетингу.……….15
  4. Етапи впровадження гнучкого маркетингу та його значенняу розвитку організацій соціокультурної сфери………………………………………22

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГНУЧКОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

2.1. Міжнародний досвід впровадження гнучкого маркетингу ………….…....31

2.2. Досвід використання концепції гнучкого маркетингу в Україні……...….35

2.3. Тенденції та перспективи розвитку гнучкого маркетингу в Україні…….40

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ КОНФЕРЕНЦІЇ "AGILESMART" ЯК СПОСОБУ ПРОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ГНУЧКОГО МАРКЕТИНГУ СЕРЕД ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

3.1. Аналітико-планова частина проекту……………………………….………43

3.2. Комунікаційна частина проекту……………………………………………54

3.3. Економічна частина проекту……………….……………………………….58

ВИСНОВКИ………………………………………………….…………..………62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХДЖЕРЕЛ…....………………………...…...……69

**ВСТУП**

Традиційний підхід до створення продуктів та послуг передбачає послідовне виконання наступних етапів: проектування, розробка продукту, тестування. Втручання замовника в процес не є обов’язковим, до проекту залучено декілька груп фахівців.

За останні двадцять років пришвидшився темп інновацій і старий підхід став непрактичним. Такий підхід мав на меті передбачити які характеристики повинен мати кінцевий продукт, в той час як гнучкий підхід адаптує продукт до побажань клієнта через постійний зворотний зв’язок з ним.

В маркетингу це проявляється наступним чином.

До недавнього часу те, як бачать бренд споживачі залежало головним чином від маркетолога, саме він керував їх сприйняттям. Це була так звана доба маркетингу як трансляції. В той час головна увага приділялась тому, як продати продукт, а не тому що цей продукт з себе представляє і чи відповідає він потребам споживачів.

Однією з причин такого стану речей було те, що споживачі мали дуже мало можливостей для того, щоб ділитися своїм досвідом з компаніями та впливати на них. Все змінилося з появою та розвитком соціальних медіа. По-перше, споживачі тепер мають можливість надавати зворотній зв’язок компаніям максимально швидко та зрозуміло. Це дозволяє їм впливати на якість продукту, сервіс та інші речі. По-друге, відгуки споживачів про компанію змушують їх прислухатися до них, бо мова йде про репутацію фірми.

Основою ефективного маркетингу завжди було глибоке розуміння споживачів – як вони купують і використовують продукти і послуги компанії. Сьогодні цього недостатньо, треба розуміти як створюються продукти та послуги. В цьому стратегічна роль маркетолога – слугувати каналом зворотного зв’язку між споживачем та компанією.

Раніше маркетолог диктував правила гри, тепер він є посередником між споживачами та компанією, він узгоджує взаємодію продукту і ринку.

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі маркетинг трансформується за рахунок змін, які відбулися за останні роки: кожен може створювати і публікувати контент, все більша кількість людей віддає перевагу сучасним каналам масової комунікації, які передбачають наявність зворотного зв’язку, перед традиційним телебаченням, мільйони людей генерують контент, який впливає на рішення, що приймають люди.

Маркетинг потребує нових підходів, які дозволять адаптуватися до постійних змін. Зокрема, перехід від традиційних «експертів» до команд, які можуть самостійно визначити правила і при необхідності змінити їх.

Використовуючи гнучкий маркетинг, що являє собою підхід до планування, виконання та оцінювання проектів і кампаній, який ґрунтується на роботі в коротких ітераціях і прийнятті рішень на основі конкретних даних, маркетингові відділи в організаціях, незалежно від їх розміру можуть працювати краще, швидше та витрачати менше коштів. Особливо це стосується організацій соціокультурної сфери, які працюють в умовах жорсткої конкуренції.

Це дозволяє говорити про те, що гнучкий маркетинг є ефективним сучаснимпідходом до здійснення маркетингової діяльності в соціокультурній сфері, саме тому тема дослідження є актуальною.

Ступінь вивчення проблеми. Питаннягнучкого маркетингу достатньо розроблене та активно досліджується закордонними фахівцями у сфері маркетингу.Темавикористання технологій гнучкого маркетингу в організаціях соціокультурної сфери не до кінцявивчена, тому потребує більш детального розгляду.

Концепцію гнучкого маркетингу вивчають такі закордонні експерти як Скот Брінкер, Роланд Смарт, Джефф Сазерленд, Девід Бейкер, Джим Евел, Елізабет Ларсон та інші. Українськими фахівцями, які займаються цим питанням, є Юрій Козій, Юлія Пузирьова, Андрій Шевченко, Дмитро Ярмак, Сергій Воронов та інші.

Об’єктом дослідження є гнучкий маркетинг.

Предметом дослідження є використання технологій гнучкого маркетингу в організаціях соціокультурної сфери.

Мета і завдання роботи. Мета роботи полягає у визначенні особливостей впровадження та просуванні концепції гнучкого маркетингу серед вітчизняних організацій соціокультурної сфери.

Досягнення поставленої мети потребує виконання таких завдань:

* визначити сутність поняття «гнучкий маркетинг», його основні ознаки і характеристики;
* розглянути Scrum як основний метод в гнучкому маркетингу;
* виділити етапи впровадження концепції гнучкого маркетингу в організації;
* розкрити роль використаннягнучкого маркетингу в розвитку організацій соціокультурної сфери;
* проаналізувати міжнародний та вітчизняний досвід застосування гнучкого маркетингу;
* розробити соціокультурний проект як спосіб просування концепції серед вітчизняних організацій соціокультурної сфери.

Теоретичну та методологічну основу дослідження склали загальнонаукові підходи та методи. Підходи: історичний, системний, структурно-функціональний; методи:порівняльно-історичний, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, структуризації, порівняння.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, десяти підрозділів, висновків та списку використаних джерел, що нараховує83 позиції.Основний зміст роботи викладено на68 сторінках, доповнених шістьома сторінками списку використаних джерел (разом 75 сторінок).

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДОЛОГІЇ ГНУЧКОГО МАРКЕТИНГУ**

* 1. **Поняття гнучкого маркетингу, його основні ознаки і характеристики**

Перед тим, як розглядати концепцію гнучкого маркетингу, необхідно звернутися до agile-підходу, адже саме він став основою agile-маркетингу, як ще називають гнучкий маркетинг.

Термін agileзараз використовується в різноманітних галузях, але виник він в сфері інформаційних технологій. До того як з'явився agile, розробники працювали за традиційним каскадним методом, згідно з яким спочатку визначалося те, яким має бути кінцевий продукт, а вже потім, у зворотному порядку, етапи плану робіт, які необхідно виконати, щоб отримати цей продукт. Основною особливістю такого підходу було те, що кожен етап повинен бути виконаний до переходу до наступного.

Програмісти зіштовхнулися з тим, що використовувати традиційний метод розробки продукту, який передбачає роботу за заздалегідь розробленим планом, незручно. Причиною цього було те, що замовники постійно змінювали вимоги до кінцевого продукту і його функцій. В таких умовах дотримуватися заздалегідь визначеного плану було практично неможливо.

Каскадне планування відноситься до прогностичного підходу, протилежністю якого є адаптивні підходи, до яких і відноситься agile. У той час як каскадне планування передбачає рух безпосередньо з точки A до точки B, гнучкий підхід передбачає вчинення кроку до точки B, оцінку ситуації з урахуванням змін, і наступний крок до точки B, тобто він складається з серії повторюваних процесів.

Agile-підхід можна визначити як гнучкий підхід до розробки програмного забезпечення, який включає сукупність різних методологій, до яких відносяться Scrum, Kanban, Crystal-методології, екстремальне програмування тощо.

В основі гнучкого підходу лежить документ, який називається Маніфест Agileабо AgileManifesto. Маніфест містить основні цінності і принципи гнучкого підходу.

Автори маніфесту визначили такі цінності аgile:

* Люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти;
* працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію;
* співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту;
* готовність до змін важливіша за дотримання плану[50].

Автори маніфесту зазначають, що хоча цінності справа (процеси та інструменти, вичерпна документація, обговорення умов контракту та дотримання плану) важливі, однак вони більше цінують ті, що зліва, а саме: людей та співпрацю, працюючий продукт, співпрацю із замовником та готовність до змін [50].

Гнучкий підхід керується такими основними принципами:

1. Найвищим пріоритетом є задоволення потреб замовника шляхом завчасного та регулярного постачання програмного забезпечення.
2. Схвальне ставлення до змін, навіть на кінцевих стадіях розробки.
3. Гнучкі процеси надають можливість використовувати зміни задля забезпечення конкурентоспроможності замовника.
4. Працюючий продукт слід випускати якомога частіше, з періодичністю від пари тижнів до пари місяців.
5. Впродовж усього проекту розробники і представники бізнесу повинні працювати разом щодня.
6. Над проектом повинні працювати вмотивовані професіонали. Щоб робота була виконана, створіть їм умови, надайте підтримку і повністю на них покладіться.
7. Особиста комунікація – найефективніший та найпрактичніший метод як донесення інформації до команди, так і поширення її всередині.
8. Працюючий продукт – головний показник прогресу.
9. Інвестори, розробники й користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний ритм як завгодно довго. Agileдопомагає налагодити такий сталий процес розробки.
10. Постійна увага до технічної досконалості і якості проектуванняпідвищує гнучкість проекту.
11. Простота – мистецтво мінімізації зайвої роботи – вкрай необхідна.
12. Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення виникають у командах,що здатні самоорганізовуватись.
13. Команда регулярно намагається знайти способи підвищення ефективностіта відповідно корегує свою роботу [50].

Цінності та принципи гнучкого підходу, описані в маніфесті, спрямовані на розробку програмного забезпечення, але їх суть загалом універсальна, тому, корегуючи під особливості галузі, їх можна застосовувати в різних сферах діяльності, в тому числі і в маркетингу.

Гнучкий маркетинг ­­­– це тактичний маркетинговий підхід, який використовує багатофункціональні команди, що самоорганізуються, які працюють повторюваними циклами (ітераціями). Він спрямований на те, щоб сприяти зростанню, зосереджуючи зусилля команди на тому, що забезпечує цінність для кінцевого споживача[3].

Метою впровадження гнучкого маркетингу є підвищення швидкості, передбачуваності, прозорості та адаптованості змін до функції маркетингу [3]. Використовуючи гнучкий маркетинг, компанії можуть швидко реагувати на зміни на ринку та корегувати свої дії відповідно до них.

Розробники програмного забезпечення використовують гнучкі методи для прискорення виведення продукту на ринок. Маркетологи можуть використовувати технології Agile, щоб швидко доставити контент до потенційних споживачів та отримати більше інформації про те, який підхід працює найкраще.

Основні цінності та принципи, за якими працюють agile-маркетологи, зібрано у маніфесті гнучкого маркетингу.

Agile-маркетологи дотримуються таких цінностей:

* підтвердженаінформація замість домислів і звичаїв;
* співпраця, орієнтована на клієнта замість внутрішніх розбіжностей і ієрархії всередині колективу;
* ітераційні і адаптивні кампанії замість об'ємних і довгострокових;
* вивчення клієнта замість статистичного прогнозування;
* гнучкість замість жорсткого планування;
* здатність змінюватися замість проходження плану;
* безліч маленьких експериментів замість одного або декількох великих [51].

Принципи гнучкого маркетингу:

* наш найвищий пріоритет – задоволення потреб клієнта. Він досягається завдяки безперервному процесу і швидкому виправленню помилок;
* ми вітаємо і плануємо зміни. Ми віримо, що наша готовність швидко змінюватися – конкурентна перевага;
* оновлювати маркетинговий план потрібно від одного разу на пару тижнів до одного разу на пару місяців, переважно якомога частіше;
* хороший маркетинг вимагає об'єднання між представниками бізнесу, відділу продажів і маркетологів;
* будуйте маркетинговий план навколо зацікавлених людей. Дайте їм потрібні кошти і підтримку і довірте виконання роботи;
* перевіряйте результати на основі зворотного зв'язку з клієнтами. Це основна міра прогресу;
* життєздатний маркетинг вимагає постійно тримати темп і не забувати про необхідні доопрацювання;
* не бійтеся припуститися помилки, просто не повторюйте її двічі;
* дотримання основ маркетингу і хороший дизайн підвищують гнучкість;
* простота – це основа[51].

Розглянемо основні відмінності адаптивного маркетингу від традиційного.

1. Швидкість.

Гнучкий маркетинг передбачає виконання незначних дій, які миттєво впливають на результат. Він відрізняється від традиційного насамперед тим, що не потребує довгострокового планування, а концентрується на невеликих задачах.

1. Циклічність, а не лінійність.

Команди створюють стартовий контент, який перевіряється та налаштовується. В процесі роботи створюються нові версії контенту, які підвищують ефективність та відповідають на зміни потреб клієнтів.

1. Спільна робота.

Члени невеликої команди поділяють відповідальність і менше покладаються на керівництво під час прийняття рішень.

1. Тестування та аналітика.

Agile-маркетологи використовують платформи автоматизації для збору актуальних даних про те, як працює контент. Часте тестування дозволяє зібрати і проаналізувати інформацію та визначити які зміни необхідно впровадити.

Члени команди є фахівцями з різних областей. Це необхідно для того, щоб уникнути ієрархії всередині групи і такого явища, коли відділи всередині фірми не діляться один з одним інформацією, цілями, процесами та ідеями. Завдяки тому, що в команді кросфункціональні люди, активніше відбувається обмін думками і пропозиціями. Під час роботи над проектом, команди зустрічаються кожного дня.

Кожен проект є своєрідною відповіддю на історію користувача. Історія користувача в гнучкому маркетингу – це потреба чи проблема клієнта і цільової аудиторії, яку вирішує продукт.

Історія найчастіше записується так: «Як (тип клієнта) я хочу (вирішення проблеми) щоб досягти (мета)» .

Наступний крок – планування роботи на короткі часові відрізки (від двох тижнів), які називаються спринти.Спринт – agile-ітерація, що містить збірку історій, оцінених і пріоритезованих, щоб вписуватися в певний період або часові рамки. Тривалість спринту є сталою для всього списку й зазвичай становить один-чотири тижні [68].Перелік історій, які ще не додані до спринту, називається беклог.

В кінці кожного спринту команда обговорює як проходила робота і що можна вдосконалити на майбутнє. Спринти– своєрідні міні-проекти, кожен з них приносить видимий результат, який можна презентувати, тому замовникові не треба чекати кінця проекту аби побачити що вийшло.

Agile-методологія побудована на основі фреймворку (каркасу, системи), який трансформує маркетинг і дизайн у неперервний процес.

Він складається з таких елементів:

1. Стратегія.

Почати роботу слід з постановки цілей для проекту. Спочатку потрібно проаналізувати поточну тактику: чому цільова аудиторія взаємодіє з контентом на даний момент, що вони отримують від цього. Далі складається список завдань, які забезпечать 80 відсотків ефекту при 20 відсотках зусиль.

2. Запуск.

Швидкий запуск веб-сайту дозволяє почати збирати аналітику, з урахуванням якої в подальшому проводиться редизайн сайту. На створення пробної версії сайту йде набагато менше часу, ніж на розробку повноцінного сайту традиційним шляхом.

3. Постійне поліпшення.

На основі зібраних даних про роботу пробної версії сайту, команда виявляє що необхідно удосконалити. Після цього проводиться порівняння результатів із заданими на початку цілями.

Робота за принципом Agileпередбачає повторення такого циклу: планування, створення, тестування, передача інформації.

На етапі планування визначають які завдання повинні бути виконані під час спринтів. Далі створюється тестова або пробна версія шляхом виконання поставлених завдань та визначаються показники для вимірювання продуктивності. На етапі тестування відбувається огляд інформації, отриманої з тестів та аналітики, щоб побачити що працює, а що ні. На заключному етапі учасники команди знайомляться з інформацією, зібраною після запуску. Це необхідно для того, щоб вирішити що треба змінити в наступному циклі.

Основою гнучкого маркетингу є постійні тести, в процесі яких доводиться або ефективність гіпотези, або необхідність її зміни, заснована на отриманих даних про клієнтів і умови ринку. Основні напрямки гіпотез:

• позиціонування –що ми повідомляємо клієнту;

• акції, бонуси, програми лояльності тощо;

• які сегменти ринку ще не охоплені;

• як збільшити частоту покупок, середній чек клієнта;

• які нові продукти варто запропонувати клієнтам;

• які канали ефективні, а які ні.

Гнучкий підхід виник у сфері інформаційних технологій як відповідь традиційному каскадному підходу, використання якого стало неефективним. З часом цей підхід почали застосовувати в інших сферах, в тому числі і в маркетингу.

Головні цінності і принципи описані у спеціальному документі – Маніфесті Agile-маркетингу. Agile-маркетинг відрізняється від традиційного такими характеристиками: швидкістю, циклічністю, спільною роботою, постійним тестуванням та аналітикою.

* 1. **Становлення концепції гнучкого маркетингу**

Концепція аgile виникла у відповідь на труднощі, які відчули програмісти використовуючи каскадну модель управління проектами при розробці програмного забезпечення. Більшість проектів не були готові в означені терміни або не відповідали вимогам замовника, які постійно змінювалися.

У 1995 році лише 16% усіх проектів з розробки програмного забезпечення можна було вважати успішними. Інші 84% не вкладалися у терміни, перевищували бюджет або скасовувались[8].

Виникнення та використання концепції agileвирішило ці проблеми. Цьому сприяли такі особливості гнучкого маркетингу як адаптивне планування, презентація продукту на ранніх стадіях, постійне поліпшення та сприяння швидкому реагуванню на зміни.

Сучасний agileзапозичив багато принципів з виробничої системи Toyota (TPS). TPS - наступний щабель у розвитку ефективного бізнесу після системи масового виробництва, який винайшов Генрі Форд [43]. Цей метод почав зароджуватися ще в 1950-х роках. Він заснований на принципі постійного вдосконалення (Кайдзен), який базується на процесі поступових, але постійних поліпшень. У найбільш спрощеному визначенні TPS всі виробничі дії поділяються на ті, що додають вартістьта ті, що створюютьвтрати. Мета TPS – максимізувати вартість шляхом усунення втрат.

Виробнича система Toyota визначає втрати як діяльність, яка вимагає часу, ресурсів та місця, але не додає вартості. Виділяють сім категорій втрат:

* перевиробництво – виробництво більше, швидше або раніше, ніж потрібно;
* очікування – час простою, який можна було б продуктивно використовувати;
* транспортування – непотрібнеперевезення деталей чи матеріалів;
* невідповідна обробка – операції, які не додають значення з точки зору замовника;
* непотрібний інвентар – перевищення цілісного потоку;
* непотрібний, надлишковий рух – будь-який рух людей чи обладнання, що не додає вартості;
* дефекти – переробка, ремонт чи втрати в найпростішому вигляді[43].

Вagileуспішно застосовуються процеси TPS – починаючи з виключення непотрібних кроків в процесі виробництва і закінчуючи візуалізацією робочих процесів від початку до кінця.

Згодом філософія поступово поширюється в бізнесі і вкорінюєтьсяу сфері розробки програмного забезпечення в 1990-і роки.

В цей час почали формуватися різні методології, які конкурували між собою за те, щоб стати наступниками каскадної моделі.

У 2001 році гнучкий підхід став більш структурованим і формалізованим і переріс в практику, після того, як група розробників склала Маніфест Agileта закріпила в ньому принципи роботи в ситуації швидко мінливих потреб індустрії технологій, що стрімко розвивається.

У кожній сфері свої особливості, і те, що працює в одному контексті, може не працювати в іншому. Маркетологи розуміли це і прийшли до думки, що для того щоб застосовувати гнучкий в маркетингу, слід скоригувати його під свої потреби. Так з'явився Маніфест гнучкого маркетингу, в якому описані цінності і принципи agileдля маркетологів. Маніфест було створено в 2012 році у Сан-Франциско на конференції SprintZero, організатором якої була компанія MindJet.

Методиagile, як наприкладScrum, не зазнали змін, і більша частина з них використовується так само.

Концепція аgile виникла у відповідь на труднощі, які відчули програмісти використовуючи каскадну модель управління проектами при розробці програмного забезпечення.

Згодом філософія поступово поширюється в бізнесі і вкорінюєтьсяу сфері розробки програмного забезпечення в 1990-і роки.

У 2001 році гнучкий підхід став більш структурованим і формалізованим і переріс в практику. Маніфест гнучкого маркетингу було створено в 2012 році у Сан-Франциско на конференції SprintZero, організатором якої була компанія MindJet.

**1.3. Scrumяк метод управління проектами в гнучкомумаркетингу**

Agileпропонує низку методів, за допомогою яких команди організовують свою роботу. До найбільш відомих належать екстремальне програмування, ощадлива розробка програмного забезпечення, Kanbanта Scrum.

Scrum– найпоширеніший метод, який використовується в гнучкому маркетингу. У той час як agileбільшою мірою є філософією, Scrum– це інструмент, засіб досягнення цілей в Agile. Він допомагає поліпшити комунікації як всередині, так і поза маркетингової команди, а також підвищити узгодженість дій до цілей організації.

Однією з ключових засад Scrum є те, що він віддає перевагу регулярності релізів по всьому діапазону. Тобто краще випустити продукт вчасно, ніж відкласти на потім, щоб встигнути вдосконалити його [68].

Винахідником методу Scrumє ДжеффСазерленд. В 1993 році його запросили в компанію Easel на посаду віце-президента з об’єктних технологій. Керівництво компанії хотіло, щоб Сазерленд та його команда розробила нову серію продуктів для їх найбільших клієнтів. Було зрозуміло, що використовуючи каскадну модель управління проектами, вкластися в дедлайни не вийде, тому потрібно було розробити зовсім інакший спосіб роботи. Витративши деякий час на дослідження різних книжок, статей та документів з організації команд, команда знайшла статтю з HarvardBusinessReview від 1986 року, яка називалася «Розробка нового продукту. Нові правила гри». Авторами статті були викладачі економіки з Японії.

В статті йшлося про те, що старий спосіб розробки продукту – каскадна модель – дефектний у своїй основі. Натомість найкращі компанії використовують ступеневий процес розробки, який є швидшим та гнучкішим. Ці команди мають різнопрофільних фахівців, автономію та взаємопідтримку. Японські викладачі порівнювали робочий процес із грою в регбі й казали, що найкращі команди діють так, немов гуртуються задля досягнення спільної мети, що й називається Scrum[66].

Команда вирішила використати цей підхід в роботі, адже їм нічого було втрачати. Розробники представили продукт вчасно, вклавшись у бюджет. Це стало офіційним народженням Scrum.

Після цього ДжеффСазерленд зосередився на подальшій роботі з поліпшення Scrumдля компаній. У 1995 році разом з КеномШвабером він презентував на дослідницькій конференції працю «Спосіб розробки SCRUM».

Здебільшого, метод Scrum пропонує структуру, яка дозволяє командам аналізувати та вдосконалювати свою роботу, а також наголошує на необхідності прийняття рішень виходячи з реальних результатів.

Scrumзаснований на емпіричній теорії управління процесом, або емпіризмі. Емпіризм стверджує, щознання виходять з досвіду, а рішення приймаються на основі даних, що відомі. Scrumвикористовує ітеративний, поступовий підхід для того, щоб оптимізувати передбачуваність та контролювати ризик.

Ключову роль в роботі за Scrumвідіграють команди – сукупність людей, які працюють разом, щоб доставити продукт. Команда Scrumмає такі ознаки, як самоорганізованість та багатофункціональність.

Самоорганізованість означає, що члени команди самі вирішують яким чином виконувати роботу. Керівництво має лише направляти їх, визначати стратегію та створювати умови для роботи, воно визначає що потрібно зробити, а команда вирішує як це мусить бути зроблено.

Багатофункціональність означає, що команда має всі вміння та навички для того, щоб виконати проект від початку і до кінця. В каскадній моделі всі учасники розкидані по відділах і це не дозволяє їм в повній мірі ділитися інформацією, знаннями та досвідом під час роботи над проектом. Команда Scrumоб’єднує спеціалістів різної кваліфікації, які тісно взаємодіють між собою в ході проекту. Завдяки цьому такі команди більш продуктивні – вони виконують роботу більш якісно та за менший час.

Однією з ключових концепцій у системі Scrumє те, що члени команди самі вирішують як вони збираються працювати. Керівництво відповідає лише за виставлення стратегічних цілей, а вже як їх досягти, має вирішувати команда [66].

Scrumкоманда має бути невелика за розміром. Максимальна кількість людей у команді – вісім осіб. У розробці програмного забезпечення є термін «закон Брукса», який полягає у наступному: «Додавання людських ресурсів до простроченого проекту програмного забезпечення затримує його ще більше» [43].

Згідно з Бруксом, є дві причини чому зі збільшенням кількості людей відбувається затримка проекту. По-перше, для того, щоб ввести нового члена команди у курс справи, потрібен час. По-друге, зі збільшенням кількості людей значно збільшується кількість комунікаційних каналів, а це сповільнює процес, тому що стає важче зрозуміти що робить кожен з них.

Важливу роль відіграє людина, яка усуває перешкоди, що заважають прогресу, слідкує за дотриманням цінностей Scrum та ефективністю процесів – Scrum-майстер. Головна задача Scrum-майстра – вести команду до безперервного покращення, регулярно шукаючи відповідь на питання: «Як нам виконувати свою роботу ще краще?» [66].

Завдання Scrum-майстра перед організацією:

* вести та наставляти організацію в процесі її адаптації до Scrum;
* планувати впровадження Scrumвсередині організації;
* допомогти працівникам та власникам зрозуміти та застосовувати Scrum;
* спричиняти зміни, які підвищать продуктивність Scrum команди [6].

Scrum неможливий без ще однієї людини – власника продукту. Зазвичай власником продукту є власник бізнесу. Зона відповідальності цієї особи в тому, щоб визначити остаточні вимоги до продукту та розставити пріоритети щодо завдань, які необхідно виконати.

Власник продукту відповідає за беклог продукту – перелік всіх завдань, які мають бути виконані для створення продукту, так званих історій користувача.

Історії допомагають розділити маркетингові кампанії на невеликі порції роботи, які можна виконати за визначений проміжок часу. Цей відрізок часу називається спринт та зазвичай триває від одного до чотирьох тижнів. Спринт містить набір чітко визначених задач, які повинні бути виконані за визначений час. Всі спринти або як їх ще називають, ітерації, протягом всього проекту мають бути однакові за тривалістю.

Над якими історіями буде працювати команда протягом спринту спільно визначають власник продукту та команда. Процес обирання історій для спринту називається плануванням спринту. Після того як історії обрано, команда оцінює скільки зусиль потребує вирішення кожного завдання в залежності від продуктивності членів команди. Зазвичай оцінка заснована на тому, скільки часу або зусиль потребує виконання завдання.

Для оцінки історій використовують покер-планування або scrum-покер – консенсусну методику оцінювання історій. Члени команди кладуть перевернуті пронумеровані картки на стіл. Далі всі одночасно відкривають свої картки і група обговорює оцінки.

Більшість scrum-груп використовує певний інструмент для управління своїми історіями – програмне забезпечення, наприклад, Jira, PivotalTrackerабо Asana[68].

Важливо завчасно сформувати конкретну ціль для спринту та визначити за яких умов можна буде сказати що її досягнуто. Наприклад, якщо ціль – створити статтю в рамках маркетингової кампанії, чи буде її досягнуто коли копірайтери напишуть статтю або коли її буде розміщено на сайті. Для кожного процесу, який потрібно завершити аби створити статтю, повинна бути окрема історія.

Всі спринти, історії, а також беклог продукту зображуються на дошці Scrumза допомогою стікерів або в електронному вигляді в комп’ютерних програмах. На дошці існує кілька колонок:

* беклог (PBI);
* що треба зробити (To do);
* що виконується (In progress);
* що зроблено (Done).

Протягом спринту завдання переміщуються по колонках, доки їх всі не буде виконано. Кожен член команди бачить над яким завданням працюють його колеги в конкретний проміжок часу.

Scrum-дошка використовується для того, щоб допомогти членам команди та стейкхолдерам наочно зобразити процес та швидко визначити будь-які перешкоди та труднощі. Візуалізація процесів за допомогою дошки дозволяє краще організувати та оптимізувати роботу і виконати всі завдання вчасно.

Одним із надзвичайно важливих елементів спринту є те, що як тільки команда береться за виконання роботи, завдання блокуються. Ніхто за межами команди не може вже нічого додати до переліку [66].

Ще однією характерною особливістю Scrumє щоденні зустрічі, так звані стендапи. Вони допомагають всім членам команди розуміти як перебігає спринт та на яких стадіях відбувається розв’язання завдань.

Стендапи мають відповідати трьом правилам:

1. Зустріч проводиться регулярно кожного дня в один і той самий час. На ній обов’язково мають бути присутніми всі члени команди, інакше зустріч не відбувається.
2. Зустріч не має перевищувати п’ятнадцяти хвилин. Її суть – обмінятися актуальною та важливою інформацією за короткий час.
3. Кожен член команди має брати активну участь в обговоренні. Для сприяння цьому зустріч проходить стоячи.

На таких щоденних зустрічах кожен член команди дає відповіді на три питання:

1. Що ви робили вчора, щоб допомогти команді завершити спринт?
2. Що ви робитимете сьогодні, щоб допомогти команді завершити спринт?
3. Які перешкоди стоять на шляху команди?

На цьому зустріч закінчується [66].

Відповіді на ці питання допомагають виконанню головної місії Scrum– постійному вдосконаленню та підвищенню продуктивності. З повторенням спринтів члени команди починають краще розуміти один одного та особливості процесу, навчаються ефективно долати перешкоди за коротший час. Все це дозволяє з часом підвищити ефективність в десятки разів.

Scrum дозволяє позбавитися таких звичних для каскадної моделі управління проектами речей, як:

* очікування на завершення одного типу роботи для виконання іншого;
* очікування на отримання необхідної для роботи інформації;
* намагання виконати декілька завдань одночасно;
* неправильне визначення термінів на виконання роботи.

В кінці кожного спринту проводиться огляд спринту, на якому команда презентує результат – що було зроблено за час спринту. На основі цього визначається що ще можна зробити, щоб покращити продукт та підвищити його цінність.

Ретроспектива спринту, на відміну від огляду, спрямована на обговорення процесу, а не результату спринту.

Кожен учасник команди дає відповіді на два питання:

1. Що йшло добре протягом спринту?
2. Що можна було б покращити протягом спринту?

Деякі маркетингові програми не вписуються в структуру Scrum, і це нормально. Agileпропонує низку методів, які можна пристосувати до ініціатив організації чи індивідуальних ініціатив. Одні методи підійдуть до одних проектів, інші – до інших. Для деяких проектів найліпше поєднати декілька методів [68].

Отже, робота за методом Scrum складається з таких етапів:

* замовник визначає пріоритети, команда організовується таким чином, щоб визначити найкращий спосіб надання найбільш пріоритетних складових;
* власник продукту представляє сторону бізнесу та несе відповідальність за підтримку списку характеристик продукту – беклогу продукту, та встановлює пріоритети для процесу роботи;
* під час планування спринту команда виокремлює частину пунктів з верхівки списку, беклогу спринту, та вирішує як їх реалізувати;
* процес роботи за Scrumзаснований на повторюваних циклах – спринтах або ітераціях, тривалість яких зазвичай від двох до чотирьох тижнів, протягом яких відбувається робота над реалізацією продукту. Кожного дня проводяться стендапи – зустрічі, з метою оцінки прогресу та знешкодження перешкод;
* протягом всього процесу Scrumмайстер фокусує команду на досягнення цілі спринту;
* по завершенню спринту, робота повинна бути готовою для презентації стейкхолдерам;
* спринт завершується оглядом спринту – обговоренням щодо результату в ході роботи, та ретроспективи – обговоренням щодо процесу роботи;
* команда починає новий спринт, шляхом обрання наступної частини завдань з беклогу продукту та знову починає роботу;
* процес повторюється до тих пір, поки всі завдання зі списку не буде виконано або поки роботу не буде зупинено через закінчення термінів, бюджету тощо.

**1.4. Етапи впровадження гнучкого маркетингу та його значення у розвитку організацій соціокультурної сфери**

Сучасні маркетингові команди використовують гнучкий маркетинг як інноваційний підхід, що здатен забезпечити конкурентну перевагу.

Гнучкий маркетинг є популярним через ряд причин.

По-перше, він є наслідком перетину маркетингу та технологій. Сучасний маркетинг неможливий без використання технологій – прикладом цьому є веб-додатки, контент-маркетинг, цифрова реклама тощо. Через те, що маркетинг та технології тісно переплетені, цілком зрозуміло, що спеціалісти цих сфер запозичують ідеї один в одного.

Другою причиною є постійні зміни, які впливають на маркетингові можливості, очікування споживачів та власне роботу маркетологів. Вагомі зміни відбуваються кожного дня чи тижня, а не кожного місяця чи кварталу, як раніше. Принципи гнучкого маркетингу, які наголошують на вчасному реагуванні на зміни, допомагають маркетинговим командам пристосуватися до цієї ситуації і навіть скористатися нею для отримання конкурентної переваги.

Найважливішою причиною поширення agile-маркетингу є особливість цифрової та соціальної ери, в якій ми живемо. Цифрові медіа дають можливість виміряти результати маркетингових дій та побачити статистику в найкоротший час. Такий зворотний зв’язок допомагає маркетологам побачити що є дійсно важливим – оцінити яким був досвід користувача, виходячи з реальних даних, оцінити його та відповідно зреагувати. Agile-маркетинг забезпечує швидкість та гнучкість, тим самим підвищуючи ефективність маркетингових кампаній.

Це дозволяє сформувати наступні переваги для організацій, які використовують такий підхід.

1. Максимальне використання потенціалу команди.

Команда розставляє пріоритети, складає список задач, які будуть виконані в майбутніх спринтах. Протягом спринтів члени команди збираються на регулярні короткі зустрічі. Це покращує комунікацію всередині команди і таким чином допомагає завершити всі завдання та запустити кампанію максимально швидко та ефективно.

1. Можливість побачити конкретні результати.

Маркетологи не дотримуються тактики, що не працює, а можуть швидко пристосувати свою стратегію до потреб споживачів. Команди agile-маркетологів можуть визначити ключові показники ефективності (KPI), за допомогою яких вимірюють прогрес.

Дослідники McKinsey&Company виявили, що компанії, які перейшли на методологію гнучкогомаркетингу, бачать, що їх дохід збільшується на 20% -40%[7].

Опитування організацій малого та середнього бізнесу, які застосували практикуagile-маркетингу, показало, що переваги agileвключають:

• більш гнучкий підхід до бізнесу;

• поліпшення комунікацій та згуртованості команди;

• підвищення ефективності в цілому;

• поліпшення сервісу та рівня задоволеності клієнтів;

• зменшення часу для виходу на ринок;

• краще тестування продукту[9].

Це особливо важливо, враховуючи контекст, в якому створюються культурні продукти та проекти соціокультурної сфери.Взяти до уваги всі обставини, які існують у світі, що постійно змінюється, допоможе концепція VUCA.

VUCA – це акронім, утворений початковими літерами чотирьох слів: Volatility (мінливість), Uncertainty (невідомість), Complexity (складність), Ambiguity (багатозначність). Volatility передбачає, що ситуація змінюється так швидко і непередбачувано, що ґрунтуючись на даних про ці зміни неможливо планувати подальші дії та намагатись передбачити майбутню ситуацію. Uncertainty – невизначеність ускладнює визначення прийдешніх змін. Complexity – проблему утворюють комплекс складних для розуміння фактів, причин, чинників. Ambiguity передбачає неоднозначність, неясність, невизначеність у відповідях на запитання «хто?», «що?», «коли?», «чому?» [23].

Вважається, що VUCA-світ прийшов на зміну SPOD-світу, що являв собою Steady (стійке), Predictable (передбачуване), Ordinary (просте), Definite (визначене) середовище.

У світі SPODголовним завданням було знайти серед безлічі вже існуючих стратегій ту, яка максимально підійде до вирішення наявної проблеми. На відміну від нього, VUCA-світ настільки непередбачуваний та нестабільний, що ті стратегії, що вже існують, не можуть вирішити проблему. Постає необхідність пошуку нових унікальних рішень під кожний окремий випадок.

Нові рішення мають передбачати адаптивність, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [65].Отже, спеціалістам соціокультурної сфери необхідно зважати на те, в якому середовищі, культурному контексті вони знаходяться та враховувати це в своїй діяльності.

Підказку про те, якими ж повинні бути рішення в новому світі, дає VUCA-відповідь, яка складається з таких компонентів:

* Vision (бачення) – чітко поставлена мета, яку розуміють всі члени команди;
* Understanding (розуміння) – співпраця та постійне дослідження нових ідей;
* Creativity/Clarity (креативність/ясність) – спрощення та системний підхід;
* Agility (спритність, гнучкість, рішучість) – адаптація до змін, постійне вдосконалення.

Саме цих принципів дотримується гнучкий маркетинг.

Маркетинг в соціокультурній сфері має ряд особливостей, серед яких:

1. некомерційний характер діяльності великої кількості організацій в соціокультурній сфері;
2. багатозначність цілей соціально-культурної діяльності та можливість їх розширення;
3. соціально-культурна діяльність погано піддається миттєвому якісному обліку; оцінка ефективності виконаної роботи, як правило, відсунута в часі;
4. в соціально-культурній сфері провідним об'єктом маркетингу є послуги організацій;
5. при плануванні і реалізації продуктів і послуг в сфері культури основний акцент робиться на отриманні максимального соціального ефекту[62].

На основі цих особливостей можна визначити, що використання концепції гнучкого маркетингу в соціокультурній сфері доцільне з таких причин:

1) Оскільки діяльність в соціокультурній сфері передбачає наявність великої кількості цілей, команді може бути важко визначити пріоритетність кожної з них. Agileдопомагає пріоритезувати список цілей та сконцентруватись на одній цілі за спринт, а не намагатися досягти всіх цілей одночасно.

2) У соціокультурних проектах якісні показники на відміну від кількісних не піддаються прямому виміру. Не зважаючи на це, необхідно представляти ці показники для аргументування і доказу результативності проекту стейкхолдерам проекту: його партнерам, спонсорам, місцевій владі.

Процес роботи за agileпередбачає використання метрик – ключових показників ефективності для визначення того, яким чином буде вимірюватись результат, а саме досягнення цілі. Таким чином цілі стають вимірюваними та такими, що можуть бути оцінені в той момент, коли їх досягнуто.

3) Особливостями послуг як продукту соціокультурної сфери є висока чутливість до змін на ринку та те, що результати послуг не визначенізаздалегідь, тому ризик того, що споживачу не сподобається результат, вище, ніж при купівлі товару. Також оскільки споживачприсутній при наданніпослуг,важливо, щобйомусподобавсяпроцес і результат, відповіднозростає роль персоналу, процесу, внутрішньогосередовища.

Головною цінністю гнучкого маркетингу є задоволення потреб клієнта, це досягається шляхом постійного вдосконалення, виправлення помилок та швидкого реагування на виникаючі проблеми. Завдяки цьому якість сервісу та результату надання послуг помітно покращується.

Використання підходу agileв діяльності організацій соціокультурної сфери зокрема допомагає бути гнучкими та слідкувати за ситуацією, а особливо за змінами, які відбуваються як в професійній сфері, так і у світі загалом, і вчасно реагувати на них. Це стосується як глобальних трендів, так і подій локального характеру, адже те, що відбувається на світовому рівні загалом впливає на локальну ситуацію та культурний контекст.

Не зважаючи на те, що гнучкий маркетинг має багато переваг, перехід до роботи за його методами може бути заплутаним та не до кінця зрозумілим. Маркетологів чи власників бізнесу можуть стримувати від запровадження гнучкий наступні перешкоди.

1. Не вистачає досвіду або знань.
2. Нема претензій до стану процесів в даний момент.
3. Немає підтримки від керівництва.

Прозорість дій та обмін інформацією попри всю ефективність, несуть у собі загрозу структурам, заснованим на таємничості та звичці все заплутувати. Менеджери часто не бажають, щоб інші менеджери, їхні власні команди або якісь інші люди всередині керівництва точно знали, чим вони займаються, чого досягли і як швидко. Вони вважають, що зберігання цього в таємниці надзвичайно важливе для їхньої влади [66].

Перехід до agileприводить до впровадження цілого набору методів роботи в команді. Щоб досягти успіху, потрібен план, який допоможе вирішити:

* Яка потрібна зовнішня підготовка;
* Який метод варто впровадити першим;
* Коли можна буде оцінити перші результати впровадження [68].

Процес запровадження гнучкого маркетингув організації можна умовно поділити на такі етапи:

1. Оцінити переваги, які отримає компанія від переходу до agileта готовність до його запровадження:
2. оцінити індустрію: наскільки сильно вона зазнає змін. Якщо індустрія відносно стабільна, більше підійде каскадний метод;
3. визначити ключові переваги від запровадження.
4. Отримати підтримку керівництва.
5. Створити мапу agile– аналог маркетингового календаря.

Команда повинна мати довгострокове бачення маркетингу в компанії, його стратегічні цілі. Бажані результати можуть включати:більше потенційних клієнтів, отриманих від посилення маркетингової активності, кращі результати за рахунок оптимізації кампанії, підвищення рівня задоволеності клієнтів через скорочення часу на відповіді. Результати мають бути вимірюваними.

1. Пристосувати agileпід потреби організації і команди.На відміну від індустрії розробки, для запровадження agileв маркетингу немає універсального підходу. Agile-маркетинг має бути гібридом гнучких та традиційних підходів.
2. Обрати метод, який буд найкраще відповідати команді, компанії та ринку, на якому працює компанія. Якщо, наприклад, компанія випускає нові продукти щомісяця, можливо, найкраще застосувати 4-тижневий цикл Scrum.
3. Адаптувати його до ритму організації. Наприклад, якщо щотижневі ретроспективи та щоденні стендапи забирають в команди забагато часу, збільшіть цикл до двох тижнів.
4. Визначити інструменти та практикуватися.

Запровадження гнучкого маркетингу змінює менеджмент. Працівники, менеджери та керівництво повинні добре знати теорію agileта вміти використовувати його на практиці.

1. Виконати пілотний проект.

Обрати пілотний проект або команду, натренувати їх та менеджерів та відділи, з якими вони перетинаються під час виконання роботи. Це повинні бути люди, відкриті до змін.

1. Поширити agileна інші проекти, коли буде зрозуміло, що команда добре співпрацює, члени команди набули достатньо досвіду.

Як і решта підходів, agileмає свої переваги і вади. Він не підходить до всіх проектів але гарно працює з постійними сервісами (як автоматизація маркетингу), помірно – з програмами, які мають регулярну періодичність (як щомісячний вебінар), а також із разовими ініціативами [68].

Використання гнучкого маркетингу в організаціях соціокультурної сфери має безліч переваг, але потребує пристосування до потреб конкретної організації чи проекту, тому запровадження цього підходу може викликати труднощі. Подолати їх допоможе чітке бачення мети запровадження гнучкого підходу та поступовий перехід до роботи за його принципами.

Висновки до розділу 1

В першому розділі було визначено сутність поняття «гнучкий маркетинг», його основні ознаки і характеристики;досліджено становлення концепції гнучкого маркетингу; розглянуто Scrum як основний методгнучкого маркетингу;виділено етапи впровадження концепції гнучкого маркетингу в організації та розкрито роль використання гнучкого маркетингу в розвитку організацій соціокультурної сфери.

Гнучкий підхід виник у сфері інформаційних технологій як відповідь традиційному каскадному підходу, використання якого стало неефективним. З часом цей підхід почали застосовувати в інших сферах, в тому числі і в маркетингу.

Головні цінності і принципи описані у спеціальному документі – Маніфесті Agile-маркетингу. Agile-маркетинг відрізняється від традиційного такими характеристиками: швидкістю, циклічністю, спільною роботою, постійним тестуванням та аналітикою.

Концепція аgile виникла у відповідь на труднощі, які відчули програмісти використовуючи каскадну модель управління проектами при розробці програмного забезпечення. Згодом філософія поступово поширилася в бізнесі і вкоріниласяу сфері розробки програмного забезпечення в 1990-і роки. У 2001 році гнучкий підхід став більш структурованим і формалізованим і переріс в практику. Маніфест гнучкого маркетингу було створено в 2012 році у Сан-Франциско на конференції SprintZero, організатором якої була компанія MindJet.

Робота за методом Scrum складається з таких етапів:

* замовник визначає пріоритети, команда організовується таким чином, щоб визначити найкращий спосіб надання найбільш пріоритетних складових;
* власник продукту представляє сторону бізнесу та несе відповідальність за підтримку списку характеристик продукту – беклогу продукту, та встановлює пріоритети для процесу роботи;
* під час планування спринту команда виокремлює частину пунктів з верхівки списку, беклогу спринту, та вирішує як їх реалізувати;
* процес роботи за Scrumзаснований на повторюваних циклах – спринтах або ітераціях, тривалість яких зазвичай від двох до чотирьох тижнів, протягом яких відбувається робота над реалізацією продукту. Кожного дня проводяться стендапи – зустрічі, з метою оцінки прогресу та знешкодження перешкод;
* протягом всього процесу Scrumмайстер фокусує команду на досягнення цілі спринту;
* по завершенню спринту, робота повинна бути готовою для презентації стейкхолдерам;
* спринт завершується оглядом спринту – обговоренням щодо результату в ході роботи, та ретроспективи – обговоренням щодо процесу роботи;
* команда починає новий спринт, шляхом обрання наступної частини завдань з беклогу продукту та знову починає роботу;
* процес повторюється до тих пір, поки всі завдання зі списку не буде виконано або поки роботу не буде зупинено через закінчення термінів, бюджету тощо.

Використання гнучкого маркетингу в організаціях соціокультурної сфери має багато переваг, але потребує пристосування до потреб конкретної організації чи проекту, тому запровадження цього підходу може викликати труднощі. Подолати їх допоможе чітке бачення мети запровадження гнучкого підходу та поступовий перехід до роботи за його принципами.

**РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГНУЧКОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

**2.1.Міжнародний досвід впровадження гнучкого маркетингу**

Концепція гнучкого маркетингу дуже поширена у світі. Опитування 2019 року показує, що 50% лідерів маркетингу в традиційних компаніях шукають більш гнучкі способи роботи, а 32% перебувають в пошуках[7].

За цим підходом працюють такі відомі компанії як IBM, Mozilla, ReadyTalk, Dell,Tesla. Розглянемо їх досвід роботи за гнучкий та фактори, які допомогли компаніям у запровадженні гнучкого маркетингу.

IBM (від англ. InternationalBusinessMachines) - глобальна технологічна

компанія, яка виробляє обладнання, програмне забезпечення, хмарні послуги та когнітивні обчислення. Має штаб-квартиру в Армонку, штат Нью-Йорк (США).

IBM сприйняла гнучкий маркетинг як засіб, що сприяє окупності інвестицій.

IBM почала переходити до agileз 2014 року та вважає себе одним з перших, хто почав використовувати концепцію agileв маркетингу.

У 2016 році новий маркетинговий директор IBM повернув 2600 маркетологів компанії в офіс лише через кілька років після того, як їх перевели на роботу на віддаленій основі. Це був час, коли інновації залежали від продуктивності і для директора це означало орієнтацію на гнучкість.Було визначено, що новосформовані команди будуть працювати за аgile, створюючи невеликі автономні команди з правильними уміннями та навичками, чіткою підзвітністю, спринтами та постійним фокусом на пріоритетності завдань. Ці команди також будуть крос-функціональними. Іншими словами, концепцію agileбудуть застосовувати не тільки програмісти для створення програмного забезпечення, а й маркетологи й дизайнери.

В будь-якій маркетинговій agile-команді IBMможна побачити контент-менеджера, івент-менеджера або менеджера продукту, спеціаліста з цифрового маркетингу, креативного директора.

Програмне забезпечення, яке допомагає IBM оптимізувати agile-процесиназиваєтьсяPearl. Це розумна система, яка дозволяє маркетологам компанії отримати доступ до останніх даних та оптимізувати кампанії.

Висновок: правильно розподілений бюджет та зміна менеджментуможе допомогтискерувати компанію будь-якого розміру до руху за гнучкою методологією.

MozillaCorporation– дочірня компанія MozillaFoundation, яка була створена в серпні 2005 року. Цій компанії було передано функції з розробки й поширення її продуктів –MozillaFirefox і MozillaThunderbird. Також компанія взяла на себе повну відповідальність за планування релізів, маркетинг і дистрибуцію програм. Офіс MozillaCorporation знаходиться в Маунтін-В'ю, штат Каліфорнія, США [4].

Чад Вайнер, старший директор з маркетингових операцій, та його команда, що налічує 100 осіб,знаходяться у процесі тестування та валідації застосування аgile у маркетинговій практиці компанії.

Як і багато корпоративних команд, вони боролися з відсутністю комунікації між відділами та об'єктивних засобів для пріоритезаціїзавдань у своїй роботі. Члени команди були схильні приховувати інформацію щоб не втрачати своєї влади, що часто негативно впливало на якість роботи.

Така ситуація в компанії призвела до появи принципу, який Чад Вайнер назвав Метапринципом №1: «Змінити організацію таким чином, щоб покращити частоту та якість комунікацій всередині маркетингового департаменту».

Також він був проти традиційної практики запуску двох масштабних кампаній на рік. Для вирішення цієї проблеми створили команди, до яких входило п’ять-сім різних спеціалістів. Такий підхід спрацював, він допоміг організувати команди в залежності від ключових показників ефективності,проте не став вирішенням всіх проблем. Пішло на користь збільшення в компанії кількості маркетологів широкого профілю, тобто спеціалістів, які мали досвід та глибокі знання у декількох напрямах маркетингу.

Висновок: в цій компанії головними компонентами ефективного запровадження гнучкого маркетингу стали підтримка керівництва, зацікавлена команда та компетентний лідер.

Компанія ReadyTalk надає послуги у сфері аудіо- та веб-конференцій. Вона почала запроваджувати agileчерез погану координацію, постійну зміну пріоритетів та недостатню прозорість і стратегічну спрямованість.

З переходом на гнучкий маркетинг, робота маркетологів в компанії змінилася таким чином. Все починається з щорічного підведення підсумків, після якого команда визначає цілі на наступний рік. Виходячи з цілей, формується стратегія їх досягнення. Кожного кварталу визначаються завдання на квартал, які необхідно виконати для досягнення цілей. Кожні два тижні проводиться спринт, метою якого є виконання певного обсягу завдань.

Як і більшість маркетологів, які впроваджують agile, фірма виявила, що підхід слід не просто інтерпретувати для маркетингового контексту, а треба ще й припасувати його до організації [68].

Висновок: після впровадження гнучкий всі завдання, яківиконує кожен член команди щодня, чітко видно. Також стає зрозуміло як зміни в одній галузі впливають на проекти, які на перший погляд, не пов’язані з нею. Це дозволяє розставляти пріоритети як команда, а не одна людина, яка все вирішує сама. Завдяки цьомукомандазосередилася на поставлених завданнях і розподіляє ресурси більш доцільно.

Dell– одна з найбільших компаній в галузі виробництва комп’ютерів.

До маркетингового підрозділу фірми входить двісті спеціалістів. Кожен з них має свій підхід до роботи, що призводить до того, що деякі процеси не можуть бути повторені кимось іншим.

Щоб протидіяти цим проблемам, підрозділ поділили на команди та поєднали agileз внутрішнім маркетинговим підходом. За сім місяців було створено команди за принципом agile, які працюють спринтами тривалістю один місяць.

Висновок: розмір компанії не перешкода, якщо проблема дійсно велика та лідерство дійсно прагне її вирішити.

Deloitte – це бренд, що об'єднує десятки тисяч висококласних фахівців, які працюють у незалежних фірмах і забезпечують надання послуг у сфері аудиту, управлінського та фінансового консультування, управління ризиками, оподаткування і супутніх послуг.

Спочатку керівник агентства з маркетингу та комунікацій Deloitteмала сумніви щодо того, чи зможе agileпрацювати в кожному агентстві, але коли її команда занурилася в процес, вона визнала, що підхідефективний.

Оскільки команда працює на повністю віддаленій основі, було надзвичайно важливо знайти технологічне рішення, яке б дозволило членам команди працювати разом на великій відстані. В результаті запровадження agileчлени команди виявили, що співпрацюють з більшою готовністю.

Експеримент видався настільки успішним, що Deloitteпочала думати над тим, як поширити agileна інші підрозділи компанії.

Tesla є ще одним прикладом компанії, яка працює за гнучким підходом. Tesla розробляє та виготовляє автівки на основі адаптивного підходу, який дає змогу швидко впроваджувати інновації та реагувати на несподівані обставини. В компаніїрозширили підхід до маркетингу. Вже на початковому етапі вони створили спільноту, прислухаються до клієнтів і розв’язують проблеми продукту публічно. Така прозорість лежить в основі адаптивного підходу [68].

Для кожної з організацій ключовою умовою успішного переходу до agile-маркетингу є готовність почати впроваджувати зміни та адаптувати підхід до потреб організації та компанії.

Гнучкий маркетинг передбачає різні складові для різних компаній і навіть для різних команд в межах однієї компанії. Для того, щоб робота за підходомagileбула максимально ефективною, кожній організації слід підлаштувати процес під потреби маркетингових команд.

**2.2. Впровадження концепції гнучкого маркетингу в Україні**

У вітчизняних IT-компаніях робота за підходом аgileвже не є чимось новим. Більшість організацій для автоматизації процесу використовують такі методи як Scrum, Kanban, ощадливе програмування та інші. Команди чітко слідують правилам цих методів, оскільки в кінці мають отримати цілком зрозумілий продукт – програмне забезпечення.

Запровадження концепції agileв маркетингу або в соціокультурній сфері відбувається дещо складніше. По-перше, використовувати agileпоза сферою IT, а саме в маркетингу, почали пізніше ніж в сфері інформаційних технологій. По-друге, маркетингова кампанія або соціокультурний продукт є більш складним явищем ніж програмне забезпечення, хоча б тому, що майже завжди продуктом діяльності – маркетингової або соціокультурної, є послуга. Також в цих сферах набагато складніше оцінити та виміряти результат. Вирішити цю проблему дозволяє запровадження так званих KPI – ключових показників ефективності. Всі ці фактори пояснюють чому організації, які не відносяться до сфери інформаційних технологій, відчувають труднощі при спробі запровадити agileабо зовсім не розглядають цю концепцію як таку, що заслуговує на увагу.

Незважаючи на труднощі, деякі вітчизняні організації працюють за таким підходом або знаходяться на стадії його запровадження. Це такі компанії як FedorivMarketingAgency, WatsonsUkraine,PhilipMorrisUkraine, мережакінотеатрівMultiplexта інші.

FedorivMarketingAgency – найбільша незалежна креативна агенція в Україні. Засновником компанії є Андрій Федорів. FedorivMarketingAgency працює у трьох напрямках:

1. кампанії – створення й розробка рекламних кампаній (Моршинська, OLX);

2) бренди – розробка нового бренду чи ребрендинг (Коблево, Фокстрот, Multiplex);

3) зміни – довгостроковий розвиток бренду та створення інновацій в компанії (Нова Пошта, Ощадбанк, Rozetka).

Компанія відмовилась від традиційної ієрархії в лютому 2017 року. Зараз вона складається з маленьких команд, які самоорганізовуються, тобто мають свій план та свої цілі, за які відповідають.

Команди співпрацюють одна з одною, а завданням керівництва є забезпечення таких умов, щоб вони могли і хотіли взаємодіяти між собою.

WatsonsUkraine– провідна роздрібна мережа торгівлі товарами для краси і здоров’я в Україні.

Компанія почала запроваджувати agileв 2017 році. Спочатку пройшли навчання топ-менеджери, потім працівники відвідали майстер-клас від провідного спеціаліста в цій сфері Юрія Козія. Менеджера з інновацій зацікавив метод Scrum. Спочатку його почали застосовувати в департаменті з клієнтського досвіду, далі технологія поширилася на фінансовий відділ та відділ комерційного аналізу та планування. Команди проводять планування, щоденні стендапи, ретроспективу. Як і більшість західних компаній поза сферою IT, Watsonsпідлаштовує принципи Scrumпід свої потреби.

Після запровадження Scrum в компанії побачили такі результати:

* збільшилася дисципліна всередині команд;
* працівники готові до обговорення проблем;
* фокусування на результаті команди, а не конкретної особи.

У фінансовому відділі компанії відбулися такі зміни:

* завдяки Scrum-дошці команда бачить процес роботи і можуть внести зміни по ходу роботи;
* більш прозора комунікація та покріплення довіри;
* команда вчасно обговорює труднощі та перешкоджає виникненню затримок [10].

PhilipMorrisInternational вийшла на український ринок у 1994 році. На сьогодні компанія має сучасну фабрику в Харкові, де виробляється низка міжнародних брендів як для українського, так і для закордонних ринків.

Філіп Морріс Україна є лідером українського тютюнового ринку.

Компанія почала переходити до agileв 2017 році. Як і в Watsons, тут не використовують метод на сто відсотків, а радше призвичаюють його залежно від потреб команди. Команда складається з трьох осіб, проводяться стендапи, ретроспективи, але не використовується оцінка.

Компанія почала запроваджувати Scrumз метою підвищення ефективності роботи та прозорості в обговоренні робочих процесів. На стендапах обговорюються задачі, перешкоди та способи їх уникнення.

В результаті компанія PhilipMorris побачила такі покращення:

- підвищилася прозорість через використання Scrum-дошки, оскільки всі колеги бачать хто яку задачу виконує;

- кожен співробітник знає які цілі виконує команда, оскільки їх проговорюють на зустрічах;

- члени команди вчаться у досвідчених колег тане повторюють їх помилок;

- люди не бояться говорити про помилки та проблеми та більше довіряють один одному.

Multiplex – найбільша мережа кінотеатрів в Україні, заснована в 2003 році.

Перед застосуванням Scrumкомпанія ставила такі задачі:

* розподілити відповідальність між членами команди;
* налагодити комунікацію;
* допомогти працівникам використовувати свій час ефективніше;
* знизити рівень стресу через дедлайни[10].

Після низки спринтів було визначено основні категорії проектів: PR,B2B, просування кінотеатрів, робота з дистриб’юторами тощо.

Команда Multiplexотримал такі переваги від Scrum:

* працівники дізналися більше про проекти, якими займаються колеги;
* команда дотримується дедлайнів;
* члени команди встигають більше завдяки роботі в спринтах.

Оскільки навчитись всім тонкощам Scrumсамотужки достатньо важко та цей процес займає тривалий час, правильніше для організації найняти людину, яка буде контролювати процес, або пройти спеціальний курс. Щорічно проводяться конференції, майстер-класи та тренінги, предметом яких є гнучкий маркетинг та Scrum. Зазвичай їх відвідують для того, щоб зустріти однодумців, отримати загальне уявлення про agileабо дізнатися як використовують підхід на практиці інші компанії. Також необхідною складовою впровадження agile-маркетингу є навчання персоналу, найпростіше це зробити за допомогою проведення майстер-класу.

На українському ринку освітніх послуг є чимало навчальних курсів для бізнесу, маркетингу та менеджменту, часто проводяться різні івенти, особливо у великих містах країни. Однак лише невелика кількість з них має відношення до теми гнучкого маркетингу. В цьому немає нічого незвичного, оскільки ця тема наразі в процесі розвитку в нашій країні.

Послуги навчання з agile-маркетингу надають консалтингове агентство у сфері запровадження та навчання agile«AgileDrive», Києво-Могилянська Бізнес-Школа та школа маркетингу і комунікацій «Багаж» у Харкові.

Консалтингове агентство у сфері запровадження та навчання agile«AgileDrive» надає такі послуги:

1. Навчання agileтоп-менеджерів і команд.

Включає воркшоп «Огляд agileта Scrum» та дводенний тренінг «Agileдля команд», на якому розглядаються принципи роботи гнучких методів (Scrum, Kanban, Lean) та навчають працювати за Scrum за допомогою ігрових симуляцій та роботи в командах. Програма тренінгу адаптується під потреби кожної групи.

1. Впровадження agileв компанії.

Допомагає запустити трансформації на рівні підрозділів або в компанії загалом, синхронизувати потреби бізнесу з роботою команд.

1. Коучинг і фасилітація.

Професійна підтримка на всіх етапах впровадження agile:

* аналіз структури та обрання стратегії впровадження;
* виявлення прешкод та їх усунення;
* коучингові зустрічі з власниками продукту, скрам-майстрами, топ-керівниками та командами;
* розподіл Scrum-ролей та налагодження взаємодії;
* проведення фасилітації зустрічей [1].

Києво-Могилянська Бізнес-Школапроводить навчання за курсом «Управління проектами для творчих команд. Agileв дії». Курс триває чотири дні:

1 день – знайомство з основами гнучкого підходу.

2 день – принципи і практики Scrum.

3 день – розвиток agile-команд.

4 день – спілкування agile-культури з іншими типами бізнес-культур.

Школа маркетингу і комунікацій «Багаж» проводила майстер-клас на тему «Agileдля команд. Agile методи управління бізнесом» в лютому 2019 року.

Майстер-клас включав міні-лекції, дискусії, індивідуальні і групові вправи, ігрові симуляції процесу. Мета майстер-класу полягала в отриманні загального розуміння гнучкого підходу та будуванні на його основі роботи за Scrum.

Перехід до гнучкого маркетингу може мати низку труднощів, особливо для організацій, що належать до соціокультурної сфери. Однак в Україні є можливості для отримання основних знань та вмінь з agile-маркетингу та є компанії, які допоможуть запровадити гнучкий маркетинг в компанії. Ряд вітчизняних організацій вже працює за методами agileта відчуває суттєві покращення порівняно з традиційними методами управління проектами.

**2.3.Тенденції та перспективи розвитку гнучкого маркетингу**

Зміни в маркетингових підходах повинні впроваджуватися паралельно до змін, які відбуваються у світі, аби маркетингова діяльність залишалася актуальною та працювала згідно потребам суспільства. Світ стає більш відкритим та прозорим за допомогою інтернету та нових каналів комунікації, соціальних мереж. Компанії повинні мати це на увазі, коли здійснюють свою маркетингову діяльність, оскільки приховати щось від споживачів, наявних або потенційних, стає дуже важко, майже неможливо.

ДжимЕвел, американський маркетолог та консультант з гнучкого маркетингу, вважає, що маркетинг майбутнього матиме такі особливості:

* скорочення документації;
* кросфункціональність та співпраця;
* фокус на досвіді користувача, а не продукті;
* має за основу теперішню ситуацію, а не глобальний план;
* науковий підхід до маркетингу [2].

Майже всім цим характеристикам відповідає гнучкий маркетинг. Саме він за словами автора може бути одним із варіантів маркетингу майбутнього.

Скорочення документації означає заміну маркетингових планів, розроблених на півроку чи рік на короткий виклад гіпотез щодо споживачів та ринку. Історії споживачів замінюють цільові ринки, маркетинг стає більш персоналізованим. Витрачається менше часу на збори для укладання плану на рік. Рішення приймаються на основі збору відгуків від споживачів.

Кросфункціональність та співпраця означають, що маркетологи повинні більше комуніціювати з відділом продажів та керівництвом, оскільки єдине бачення клієнта та його досвіду в маркетологів та менеджерів з продажу допоможе доставити більш чітке повідомлення до споживача.

В найближчому майбутньому фокус з продукту зміститься на досвід клієнта. Маркетологи мають зосередитися на наданні якісного позитивного досвіду використання продукту замість того, щоб просто продавати продукт. Гнучкий-маркетинг допомагає в цьому. Історії користувачів надають інформацію про те, що саме прагне отримати клієнт.

Дії в залежності від ситуації, а не сліпе слідування плану передбачають наявність унікальності, присутність в соціальних медіа, комунікацію з клієнтом, а не лише трансляцію своїх повідомлень без фідбеку. Це допомагає отримати миттєвий зворотній зв'язок та скорегувати свої дії залежно від нього.

Науковий підхід до маркетингу означає постановку гіпотез стосовно ринків. Такий підхід вже застосовують в контекстній рекламі, але в майбутньому це може поширитись на інші маркетингові напрями. Наприклад, контент має бути створений з урахуванням конкретної гіпотези, яка пояснює яким чином він має вплинути на аудиторію та мати метрики, за якими можна підрахувати правомірна ця гіпотеза чи ні.

Оскільки темп інновацій прискорюється та зміни відбуваються майже в усіх сферах діяльності, організації потребують нових підходів та інструментів для роботи, які б дозволили адаптуватися до цих змін та допомогти швидко реагувати на нові обставини. Одним з таких підходів є концепція гнучкого маркетингу, яка є досить популярною вже декілька років. Очевидно, що і надалі в світі будуть відбуватися зміни, тому agile-підхід скоріш за все залишиться актуальним. Звичайно він може зазнати деяких змін, трансформуватися або вдосконалитися в залежності від потреб майбутнього.

Висновки до розділу 2

В другому розділі було проведено аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду запровадження та використання концепції гнучкого маркетингу та його методів.

1. В процесі аналізу міжнародного досвіду застосування гнучкого маркетингу було розглянуто діяльність таких організацій: IBM, Mozilla, ReadyTalk, Dell, Tesla та зроблено наступні висновки.

Для кожної з цих компаній ключовою умовою успішного переходу до гнучкого маркетингу є готовність почати впроваджувати зміни та адаптувати підхід до потреб організації та компанії.

Гнучкий маркетинг передбачає різні складові для різних компаній і навіть для різних команд в межах однієї компанії. Для того, щоб робота за підходомagileбула максимально ефективною, кожній організації слід підлаштувати процес під потреби маркетингових команд.

В Україні за гнучким підходом працюють наступні організації: FedorivMarketingAgency, WatsonsUkraine,PhilipMorrisUkraine, мережакінотеатрівMultiplex.

Деякі з них знаходяться у процесі запровадження гнучкого маркетингу, інші вже встигли отримати непогані результати. Загалом власники цих компаній відмічали такі позитивні зміни, як налагодження комунікації всередині колективу, підвищення прозорості процесу роботи, підвищення продуктивності та дотримання кінцевих термінів виконання роботи.

Спільним для цих організацій є те, що всі вони намагаються знайти свій оптимальний варіант концепції гнучкого маркетингу, тобто підлаштувати методи agileпід особливості компанії, команди та галузі.

**РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ КОНФЕРЕНЦІЇ "AGILESMART" ЯК СПОСОБУ ПРОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ГНУЧКОГО МАРКЕТИНГУ СЕРЕД ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ**

**3.1. Аналітико-планова частина проекту**

В сучасному світі зміни відбуваються дуже швидко в усіх сферах діяльності, за виключенням деяких з них, і потребують швидкого реагування та адаптації. Це означає, що організації не можуть продовжувати працювати виключно за старими підходами, необхідно запроваджувати нові. Особливо це актуально для організацій соціокультурної сфери. В процесі діяльності їм необхідно враховувати велику кількість факторів різного характеру: політичні, економічні, науково-технічні тощо, та найбільшу роль відіграють соціокультурні чинники. Діяльність організацій певним чином впливає на соціокультурну ситуацію, тому повинна враховувати соціокультурний контекст, при цьому цей фактор найскладніше вчасно визначити та виміряти.

Одним з підходів, які передбачають своєчасне реагування на зміни та адаптацію до них є гнучкий маркетинг, який дозволяє побачити реакцію споживачів ще до релізу продукту та підлаштовувати свої подальші дії відповідно до неї.

Робота за принципами гнучкого маркетингу підвищує якість кінцевого продукту, допомагає зберегти час та бюджет. Запровадження цього підходу підвищить ефективність роботи організацій соціокультурної сфери.

Через те, що впровадження гнучкого маркетингу в організації може бути доволі складним процесом, лише невелика кількість вітчизняних організацій використовує його в своїй діяльності. Ще однією причиною того, що ця концепція не дуже популярна є те, що не всі фахівці соціокультурної сфери про неї знають. Саме тому проект конференції «AgileSmart» є актуальним.

В Україні проходять конференції та майстер-класи з гнучкого маркетингу, але вони стосуються сфери інформаційних технологій або проектного менеджменту. Проблемою є відсутність подібних заходів для соціокультурної сфери.

Мета конференції «AgileSmart»полягає в просуванні концепції гнучкого маркетингу серед фахівців соціокультурної сфери, керівників організацій та маркетологів.

Задачі конференції:

* розкрити сутність принципів, цінностей та методів гнучкого маркетингу;
* надати практичні поради щодо роботи за agile-підходом в соціокультурній сфері;
* сприяти підвищенню обізнаності фахівців соціокультурної діяльності щодо сучасних методів роботи.

Законодавчою базою проекту є посилання на такі закони:

* Закон України «Про культуру» від 14 грудня 2010 року  
  № 2778-VI:

Стаття 6. Права громадян у сферікультури;

Стаття 11. Обов'язки у сферікультури;

Стаття 13. Сприянняствореннюєдиного культурного простору України, збереженнюцілісностікультури[33].

* Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» від 05.02.1993 № 2998–XII [34].

Цільова аудиторія проекту.

Первинна: керівники компаній, маркетологи, менеджери проектів та програм, фахівці, що працюють в соціокультурній сфері.

Вторинна: люди, якіцікавлятьсясучасниминапрямами в маркетингу, менеджменті та соціокультурній сфері (студенти, викладачі тощо).

Конференція як повноцінний проект повинна мати логотип та слоган задля підвищення пізнаваності та для використання під час рекламної кампанії. Слоган конференції: «Приборкайзміни!».



Рис. 3.1

Логотип конференції

SWOT-аналіз проекту можна побачити на таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз проекту

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі стороні |
| * Унікальний фірмовий стиль. * Сильна рекламна кампанія. * Актуальність ідеї. * Наявність сайту конференції. * Майстер-класи від професіоналів. | * Відсутність бази постійних клієнтів. * Відсутність власного технічного забезпечення. * Несформований імідж. * Відсутність налагоджених зв’язків з партнерами. |
| Можливості | Загрози |
| * Розширення масштабу конференції (щорічне проведення). * Збільшення попиту в майбутньому. * Проведення нових проектів. | * Поява нових потенційних конкурентів. * Відсутність попиту на такі заходи. * Економічна та політична нестабільність. * Незацікавленість потенційних спонсорів. |

З метою визначення сильних і слабких сторін було проведено SWOT-аналіз проекту. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні і слабкі сторонипроекту, а також можливості і загрози зісторони навколишнього середовища. Перевагами проведення такого аналізу є подальше ефективне позиціонування проекту на основі сильних сторін та можливостей, можливість завчасно побачити загрози та вжити відповідні заходи.

Таблиця 3.2

Стратегічний план

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рік | Стратегія | Працівники |
| 1-й | Організація в рамках конференції:   * виступів спікерів; * майстер-класів; * нетворкінгу; * тренінгів з використання методу Scrum; * обговорень.   Запрошення для участі уконференції провідних фахівців з маркетингу в якості спікерів, залучення до участі волонтерів. | * Івент-менеджер * Менеджер проекту * Фотограф * PR менеджер * Волонтери * Копірайтер * Адміністратор * Програміст * Фінансовий директор |
| 2-й | Проведення циклу інтерв’юзі спікерами в рамках конференції  Створення Youtube-каналу з відеороликами виступів на конференції | * Інтерв’юер * Відеомонтажер * Оператор * Веб-дизайнер |
| 3-й | Запрошення іноземних спікерів до участі в конференції | * Перекладач |

Тактичний план – планові дії для початкупроведення конференції.

Таблиця 3.3

Діаграма Ганта

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадії проекту | Термін виконання | | | | | |
| Місяці | Липень | Серпень | Вересень | Жовтень | Листопад | Грудень |
| Визначеннязагальноїконцепції |  |  |  |  |  |  |
| Визначення мети і завдань проекту |  |  |  |  |  |  |
| Складання бізнес-плану проекту |  |  |  |  |  |  |
| Визначення структури команди |  |  |  |  |  |  |
| Формування команди |  |  |  |  |  |  |
| Розподіл пакету робіт на окремі завдання |  |  |  |  |  |  |
| Визначеннязасобівпросування |  |  |  |  |  |  |
| Виконання запланованих робіт проекту |  |  |  |  |  |  |
| Проведення конференції |  |  |  |  |  |  |

Таблиця 3.4

Хронометраж реалізації проекту

|  |  |
| --- | --- |
| Визначення загальної концепції | 7 днів |
| Визначення мети і завдань проекту | 4 дні |
| Складання бізнес-плану проекту | 14 днів |
| Визначення структури команди | 4 дні |
| Розподіл пакетів робіт на окремі завдання | 5 днів |
| Формування команди проекту | 15 днів |
| Визначення засобів реклами та просування | 12 днів |
| Розрахунок затрат | 10 днів |
| Виконання запланованих робіт проекту | 60 днів |
| Проведення конференції | 2дні |
| Загальний час | 133 дні |

Таблиця 3.5

Функціональна організаційна структура проекту

Менеджер проекту

Івент-менеджер

PR-менеджер

IT-спеціаліст

Фінансовий директор

Волонтери

Адміністратор

Фотограф

Копірайтер

Веб-дизайнер

Програміст

Бухгалтер

Координація проекту

Функціональні обов'язки менеджера проекту:

* керівництво проектом;
* координація діяльності всіх відділів;
* забезпечення ефективної роботи всіх відділів;
* представлення інтересів проекту.

Функціональні обов'язки івент-менеджера:

* організація конференції;
* контроль виконання роботи підрядників;
* ведення переговорів зі спікерами;
* ведення документації.

Функціональні обов'язки PR-менеджера:

* робота із засобами масової комунікації;
* розроблення та виконання заходів з формування іміджу конференції;
* ведення переговорів з потенційними спонсорами та партнерами;
* ведення соціальних сторінок проекту.

Функціональні обов’язки IT-спеціаліста:

* контроль роботи веб-дизайнера та програміста;
* постановка технічних завдань підлеглим (розробка та дизайн сайту проекту).

Функціональні обов’язки фінансового директора:

* визначення бюджету проекту;
* керування роботою бухгалтера;
* складання фінансового звіту проекту;
* розподіл бюджету проекту.

Види послуг: відвідування конференції, участь у майстер-класах, тренінгу зі Scrum.

Конференція «AgileSmart» буде проходити в два етапи. Перший день включає доповіді спікерів, обговорення зі спікерами питань, що виникли після кожного виступу. Другий день – проведення майстер-класів та тренінгу з методів гнучкого маркетингу.

Таблиця 3.6

Програма конференції

|  |  |
| --- | --- |
| День 1 |  |
| 9.30-10.00 | Реєстрація учасників |
| 10.00-10.30 | Відкриття конференції, представлення спікерів |
| 10.30-11.15 | Павло Камишов  «Історія гнучкого маркетингу. Еволюція процесу організації роботи» |
| 11.15-11.30 | Обговорення доповіді, відповіді на питання |
| 11.30-12.15 | Михайло Глущенко  «Scrum– сучасний метод роботи з проектами» |
| 12.15-12.30 | Обговорення доповіді, відповіді на питання |
| 12.30-13.00 | Кава-брейк, нетворкінг |
| 13.00-13.45 | Євген Лабунський  «Секрети роботи за методом Scrumв творчих проектах» |
| 13.45-14.00 | Обговорення доповіді, відповіді на питання |
| 14.00-14.45 | Павло Камишов «Як почати використовувати agile-концепцію в творчих компаніях» |
| 14.45-15.00 | Обговорення доповіді, відповіді на питання |
| 15.00-15.30 | Кава-брейк, нетворкінг |
| 15.30-16.15 | Ксенія Степаненко  «Case-studyз використання Scrumв роботі творчих команд» |
| 16.15-17.00 | Обговорення доповіді, відповіді на питання |
| 17.00-18.00 | Дискусія зі спікерами |
| 18.00-18.30 | Підведення підсумків першого дня конференції |

Продовження таблиці 3.6

|  |  |
| --- | --- |
| День 2 |  |
| 9.30-10.00 | Збір учасників |
| 10.00-11.00 | Майстер-клас Євгена Лабунського |
| 11.00-12.00 | Майстер-клас Михайла Глущенка |
| 12.15-13.00 | Кава-брейк, нетворкінг |
| 13.00-14.00 | Майстер-клас Ксенії Степаненко |
| 14.15-15.00 | Розгляд кейсів і обговорення |
| 15.15-15.00 | Перерва, нетворкінг |
| 15.00-17.00 | Тренінг з основних процесів Scrum |
| 17.00-17.45 | Підведення підсумків, закриття конференції |

Спікери конференції:

1. Павло Камишов – аgile-коуч в EPAM та ScrumUkraine;
2. Михайло Глущенко – agile-коуч, консультант;
3. Євген Лабунський – аgile-коуч, партнер в Scrum Україна;
4. Ксенія Степаненко – Scrum-майстер в Scalepoint Technologies.

Створення організаційної структури проекту передбачає створення спеціальних груп, які стають самостійними учасниками проекту або входять до складу одного із учасників і здійснюють управління реалізацією проекту. Група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається [76].

Щоб спланувати проект, необхідно визначити, які конкретні роботи повинні бути виконані для досягнення цих результатів, тобто для успішного завершення проекту. Для цього використовується структура декомпозиції робіт (WorkBreakdownStructure, WBS) [76].

Таблиця 3.7

WBS-структура проекту

Організація і проведення конференції

1 Фаза

Концепції

Пакет робіт 1

2 Фаза

Розробки

3 Фаза

Виконання

4 Фаза

Завершення

Пакет робіт 2

Пакет робіт 3

Пакет робіт 4

Робота 1.1

Робота 1.2

Робота 1.3

**…**

**…**

**…**

**…**

**…**

**…**

**…**

**…**

**…**

Розробимо WBS-структуру проекту з організації і проведення конференції.

1. Фаза Концепції

Пакет робіт № 1. Визначення концепції проекту

1.1Дослідження соціокультурної проблеми проекту

1.2 Розробка ідеї проекту

* 1. Визначення мети та завдань проекту

2. Фаза Розробки

Пакет робіт №2. Складання плану та концепції рекламної кампанії

2.1 Складання стратегічного плану

2.2 Складання тактичного плану

2.3 Визначення концепції та плану рекламної кампанії

2.4 Визначення потенційних спонсорів

* 1. Складання організаційної структури проекту
  2. Розрахунок бюджету проекту

3. Фаза Реалізації

Пакет робіт №3. Підготовка та організація конференції

3.1 Проведення фандрайзингової кампанії

3.2 Проведення рекламної кампанії

3.3 Набір співробітників

3.4 Залучення спікерів

3.5 Оренда приміщення

3.6 Підготовка приміщення

4. Фаза Завершення

Пакет робіт №4. Проведення конференції

* 1. Проведення конференції
  2. Представлення фотозвіту
  3. Освітлення події в соціальних мережах та на сайті
  4. Збір відгуків від учасників та спікерів
  5. Аналіз помилок та слабких місць проекту

В аналітико-плановій частині проекту було визначено мету, завдання, цільову аудиторію проекту, розроблено логотип та слоган проекту, організаційну структуру та WBS-структуру проекту, стратегічний та тактичний план.

* 1. **Комунікаційна частина проекту**

Рекламна підтримка проекту.

Таблиця 3.8

Характеристика обраних каналів комунікації та їх використання в проекті

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр характеристики | Вид реклами | | |
|  | Інтернет | Друкована | Зовнішня |
| Потенціал охоплення | Високий | Середній | Середній |
| Географічна гнучкість | Висока | Середня | Низька |
| Час контакту з аудиторією | Обмежений | Необмежений | Обмежений |
| Швидкість акумулювання аудиторії | Висока | Середня | Низька |
| Контрольованість показів | Висока | Висока | Середня |
| Якість сприйняття інформації | Середня | Середня | Середня |
| Мета | Охоплення представників первинної і вторинної ЦА  Інформування про проведення конференції | | |
| Вид | Банери у соціальних мережах, на сайтах з афішами. | Афіші, банери, сувенірна продукція з логотипом заходу | Сітілайти |
| Повідомлення | Назва, логотип, слоган, посилання на сайт конференції, спікери. | Назва, логотип, спікери, інформація про конференцію,сайт. | Назва, логотип, слоган,  інформація про місцезнаходження та час проведення, сайт. |

Таблиця 3.9

Медіаплан проекту

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Задачі/місяць | Серпень | Вересень | Жовтень | Листопад | Грудень |
| Розробка сайту |  |  |  |  |  |
| Створення та ведення сторінок в соц. мережах |  |  |  |  |  |
| Реклама в соц. мережах |  |  |  |  |  |
| Замовлення сітілайтів |  |  |  |  |  |
| Замовлення сувенірної продукції |  |  |  |  |  |
| Поширення афіш, банерів |  |  |  |  |  |
| Написання та розміщення статей |  |  |  |  |  |

Конференція «AgileSmart» відбудеться у другі вихідні грудня в Fabrika.space (вул. Благовіщенська, 1).Запланована кількість учасників – 80 осіб.

Метою проведення рекламної кампанії є формування іміджу конференції та залучення цільової аудиторії на конференцію.

Рекламна підтримка проекту передбачає використання наступних засобів:

1. Зовнішня реклама (сітілайти);

2. Реклама в інтернеті (реклама на сайтах з афішами заходів, в соціальних мережах на сторінках партнерів та в групах маркетингової, культурної та бізнес-тематики, банери);

Рекламу буде розміщено на сайтах kh.vgorode.ua, 057.ua,allkharkov.ua, afisha.guru.ua; на сторінках #Kharkovgo, KharkivEvent, KharkovForumу Facebook, Instagram, Telegram.

3. Інформаційно-рекламні матеріали (друкована реклама – афіші, банери, сувенірна продукція з логотипом заходу). Афіші та банери буде розміщено у місці проведення заходу, поряд з бізнес-центрами. Сувенірна продукція включає блокноти, ручки, брошури та пакети, вона буде видаватися учасникам конференції при реєстрації.

Метою проведення рекламної кампанії є формування іміджу конференції та залучення цільової аудиторії на конференцію.

PR-акція включає розміщення статей про конференцію та спікерів на сайтах партнерів та постів у соціальних мережах перед, під час та після проведення заходу; розробку і наповнення сайту конференції.

PR-акція разом з рекламною кампанією дозволить охопити якомога більшу аудиторію.

Фандрайзингова кампанія. Оскільки проект є неприбутковим, необхідно провести фандрайзингову кампанію для того, щоб отримати кошти на його реалізацію. Гроші, які будуть отримані від придбання квитків на конференцію, підуть на гонорари спікерам, а залучення спонсорів дозволить покрити витрати на рекламну кампанію, заробітну платню співробітникам та оренду приміщення.

Мета кампанії: зібрати кошти на організацію конференції, а саме: витрати на рекламну кампанію, заробітну платню співробітникам та оренду приміщення.

Потенційні спонсори проекту:

* Netpeak;
* SendPulse;
* EnglishDom;
* Promodo;
* Alladin Print;
* Megapolis.

Потенційні інформаційні партнери проекту:

* 057.ua;
* Read.me;
* I-marketing school;
* My Kharkov.info;
* Українська асоціація маркетингу;
* MMR.ua.

Таблиця 3.10

Бюджет заходів, які потребують додаткових коштів від спонсорів

|  |  |
| --- | --- |
| Захід | Сума, грн |
| Рекламна кампанія | 36 000 |
| Заробітна платня співробітникам | 49 000 |
| Оренда приміщення | 13 600 |
| Разом: | 98 600 |

Реалізація фандрайзингової кампанії передбачає виконання конкретних заходів з підготовки та просування проекту з урахуванням особливостей потенційного спонсора.

Етапи реалізації фандрайзингової кампанії:

1. Підготовка звернення – стислого викладу основних складових проекту для з’ясування зацікавленості потенційного спонсора.
2. Встановлення першого контакту за допомогою листа або телефонного дзвінка.
3. Особиста зустріч з метою презентації проекту.
4. Підготовка проекту – пропозиції.
5. Подання проекту.
6. Укладення угоди.

В комунікаційній частині проекту було визначено складові рекламної компанії та PR-акції, фандрайзингової кампанії.

* 1. **Економічна частина проекту.**

Оренда приміщення. Конференція відбудеться в Fabrika.space (вул. Благовіщенська, 1).Оренда залу коштує 800 грн за годину. Захід буде проходити два дні, в загальній кількості – 17 годин. Отже, оренда приміщення коштуватиме 13 600 грн.Fabrika.space надає технічне забезпечення, його вартість входить в ціну оренди.

Таблиця 3.11

Заробітна плата співробітників

|  |  |
| --- | --- |
| Посада | Заробітна плата, грн/міс. |
| Менеджер проекту (неповна зайнятість) | 8 000 |
| Івент-менеджер (неповна зайнятість) | 6 000 |
| PR-менеджер (неповна зайнятість) | 6 000 |
| IT-спеціаліст (неповна зайнятість) | 5000 |
| Фінансовий директор (неповна зайнятість) | 6 000 |
| Фотограф (разова проектна робота) | 5 000 |
| Адміністратор (разова проектна робота) | 1 000 |
| Бухгалтер (неповна зайнятість) | 3 000 |
| Копірайтер (разова проектна робота) | 1 000 |
| Веб-дизайнер (разова проектна робота) | 8 000 |
| Разом: | 49 000 |

Таблиця 3.12

Витрати на рекламу та PR-акцію

|  |  |
| --- | --- |
| Захід | Сума, грн |
| Розробка сайту | 8 000 |
| Створення та веденнясторінок в соц. мережах | 8 000 |
| Реклама в соц. мережах | 12 000 |
| Замовленнясітілайтів (5 шт) | 5 000 |
| Виготовленнясувенірної продукції | 1 000 |
| Друкування афіш, банерів | 2 000 |
| Розміщення статей | безкоштовно |
| Разом: | 36 000 |

Таблиця 3.13

Вартість послуг

|  |  |
| --- | --- |
| Послуга | Ціна, грн |
| Відвідування конференції | 400 |
| Участь в майстер-класах та тренінгу | 400 |
| Кава-брейк | безкоштовно |

Проект неприбутковий, тому не передбачає отримання прибутку.

В економічній частині проекту було визначено витрати на рекламу та PR-акцію, заробітну плату працівників, вартість послуг та оренди приміщення.

Висновки до розділу 3

Таким чином, розробка соціокультурного проекту конференції «AgileSmart» має на меті просування концепції гнучкого маркетингу серед організацій соціокультурної сфери та включає наступні етапи:

1) Визначення соціокультурної проблеми, мети та завдань, цільової аудиторії та законодавчої бази проекту.

2) Розробка і зображення логотипа та слогана проекту.

3) Написання стратегічного плану.

4) Написання тактичного плану.

Тактичний план – плановідіїдля початкупроведення конференції.

5) Зображення організаційної структури проекту.

6) Визначення функціональних обов’язків працівників.

7) Розробка рекламної та PR-кампанії.

Метою проведення рекламної кампанії є формування іміджу конференції та залучення цільової аудиторії на конференцію.

Рекламна підтримка проекту передбачає використання наступних засобів:

* Зовнішня реклама (сітілайти);
* Реклама в інтернеті (реклама на сайтах з афішами заходів, в соціальних мережах на сторінках партнерів та в групах маркетингової, культурної та бізнес-тематики, банери);
* Інформаційно-рекламні матеріали (друкована реклама – афіші, банери, сувенірна продукція з логотипом заходу). Афіші та банери буде розміщено у місці проведення заходу, поряд з бізнес-центрами. Сувенірна продукція включає блокноти, ручки, брошури та пакети, вона буде видаватися учасникам конференції при реєстрації.

PR-акція включає розміщення статей про конференцію та спікерів на сайтах партнерів та постів у соціальних мережах перед, під час та після проведення заходу; розробку і наповнення сайту конференції.

PR-акція разом з рекламною кампанією дозволить охопити якомога більшу аудиторію.

8) Фандрайзингова кампанія.

Реалізаціяфандрайзингової кампанії передбачає виконання конкретних заходів з підготовки та просування проекту з урахуванням особливостей потенційного спонсора.

Залучення спонсорів дозволить покрити витрати на рекламну кампанію, заробітну платню співробітникам та оренду приміщення.

9) Розрахунок бюджету проекту.

**ВИСНОВКИ**

У виконаній роботівизначено особливості впровадження гнучкого маркетингу, а такожздійсненопросування концепції гнучкого маркетингу серед вітчизняних організацій соціокультурної сфери шляхом розробки проекту конференції з цієї теми для фахівців соціокультурної сфери. Це говорить про те, що мети дослідження досягнуто.

Для досягнення мети дослідження було виконано такі завдання:

1. визначеносутність поняття «гнучкий маркетинг», його основні ознаки і характеристики;
2. розглянутоScrum як основний методгнучкогомаркетингу;
3. виділено етапи впровадження концепції гнучкого маркетингу в організації;
4. розкрито роль використання гнучкого маркетингу в розвитку організацій соціокультурної сфери;
5. проаналізовано міжнародний та вітчизняний досвід застосування гнучкого маркетингу;
6. розроблено соціокультурний проект як спосіб просування концепції серед вітчизняних організацій соціокультурної сфери.

Результати роботи відповідно до поставлених задач можна викласти в наступних положеннях та рекомендаціях.

1. Гнучкий маркетинг ­­­– це тактичний маркетинговий підхід, який використовує багатофункціональні команди, що самоорганізовуються, які працюють повторюваними циклами (ітераціями). Він спрямований на те, щоб сприяти зростанню, зосереджуючи зусилля команди на тому, що забезпечує цінність для кінцевого споживача**.**

Основними характеристиками, які відрізняють гнучкий маркетинг від традиційного є:

* швидкість;
* циклічність, тобто процес роботи складається з повторюваних циклів;
* робота в командах, членами яких є спеціалісти різних сфер;
* постійне тестування та аналітика.

Головні ознаки гнучкого маркетингу: постійне поліпшення продукту і процесу роботи, постійне вивчення споживача та спрямованість на його потреби, візуалізація процесу роботи, відсутність великої кількості документації.

2. Scrum– найпоширеніший метод, який використовується в гнучкому маркетингу. У той час як agileбільшою мірою є філософією, Scrum– це інструмент, засіб досягнення цілей в гнучкому маркетингу.

Ключова засада методу – краще випустити продукт вчасно, ніж відкласти на потім, щоб встигнути вдосконалити його.

Основні поняття Scrumвключають історію користувача, беклог продукту.

Беклог продукту – перелік всіх завдань, які мають бути виконані для створення продукту. Ці завдання називаються історії користувача – вони допомагають вирішити певну проблему майбутнього користувача або споживача продукту.

В методі виділяють низку ролей, які виконують люди, та заходів, з яких і складається весь процес роботи за Scrum.

До ролей відносяться: Scrum-майстер, власник продукту, команда.

Scrum-майстер усуває перешкоди, що заважають прогресу, слідкує за дотриманням цінностей Scrum та ефективністю процесів.

Власник продукту визначає остаточні вимоги до продукту та розставляє пріоритети щодо завдань, які необхідно виконати.

Команда Scrumмає такі ознаки, як самоорганізованість та багатофункціональність.

Самоорганізованість означає, що члени команди самі вирішують яким чином виконувати роботу. Керівництво має лише направляти їх, визначати стратегію та створювати умови для роботи.

Багатофункціональність означає, що команда має всі вміння та навички для того, щоб виконати проект від початку і до кінця. Команда Scrumоб’єднує спеціалістів різної кваліфікації, які тісно взаємодіють між собою в ході проекту. Завдяки цьому такі команди більш продуктивні – вони виконують роботу більш якісно та за менший час.

Заходи Scrumвключають: спринт,стендап, огляд спринту, ретроспектива спринту.

Спринти – невеликі порції або цикли роботи, які можна виконати за визначений проміжок часу.

Стендапи – це щоденні зустрічі, на яких кожен член команди дає відповіді на три питання: «Що ви робили вчора, щоб допомогти команді завершити спринт?», «Що ви робитимете сьогодні, щоб допомогти команді завершити спринт?», «Які перешкоди стоять на шляху команди?».

Огляд спринту – зустріч, на якій команда презентує результат – що було зроблено за час спринту. На основі цього визначається що ще можна зробити, щоб покращити продукт та підвищити його цінність.

Ретроспектива спринту, на відміну від огляду, спрямована на обговорення процесу, а не результату спринту.

3. Процес запровадження гнучкого маркетингув організації можна умовно поділити на такі етапи:

* оцінити переваги, які отримає компанія від переходу до agileта готовність до його запровадження;
* отримати підтримку керівництва;
* створити мапу agile– аналог маркетингового календаря;
* пристосувати agileпід потреби організації і команди;
* визначити інструменти та практикуватися;
* виконати пілотний проект;
* поширити agileна інші проекти, коли буде зрозуміло, що команда добре співпрацює, члени команди набули достатньо досвіду.

1. Переваги,якіотримають організації соціокультурної сфери від запровадження гнучкого маркетингу:

1) Оскільки діяльність в соціокультурній сфері передбачає наявність великої кількості цілей, команді може бути важко визначити пріоритетність кожної з них. Agileдопомагає розставити ціліза пріоритетом та сконцентруватись на одній цілі за спринт, а не намагатися досягти всіх цілей одночасно.

2) У соціокультурних проектах якісні показники на відміну від кількісних не піддаються прямому виміру. Не зважаючи на це, необхідно представляти ці показники для аргументування і доказу результативності проекту стейкхолдерам проекту: його партнерам, спонсорам, місцевій владі.

Процес роботи за agileпередбачає використання метрик – ключових показників ефективності для визначення того, яким чином буде вимірюватись результат, а саме досягнення цілі. Таким чином цілі стають вимірюваними та такими, що можуть бути оцінені в той момент, коли їх досягнуто.

3) Особливостями послуг як продукту соціокультурної сфери є висока чутливість до змін на ринку та те, що результатипослуг не визначені заздалегідь, тому ризиктого, що споживачу не сподобається результат, вище, ніж при купівлі товару. Також оскільки споживачприсутній при наданніпослуг,важливо, щобйомусподобавсяпроцес і результат, відповіднозростає роль персоналу, процесу, оточуючогосередовища.

Головною цінністю гнучкого маркетингу є задоволення потреб клієнта, це досягається шляхом постійного вдосконалення, виправлення помилок та швидкого реагування на виникаючі проблеми. Завдяки цьому якість сервісу та результату надання послуг помітно покращується.

Використання підходу agileв діяльності організацій соціокультурної сфери допомагає бути гнучкими та слідкувати за ситуацією, а особливо за змінами, які відбуваються як в професійній сфері, так і у світі загалом, і вчасно реагувати на них. Це стосується як глобальних трендів, так і подій локального характеру, адже те, що відбувається на світовому рівні загалом впливає на локальну ситуацію та культурний контекст.

1. В процесі аналізу міжнародного досвіду застосування гнучкого маркетингу було розглянуто діяльність таких організацій: IBM, Mozilla, ReadyTalk, Dell, Tesla та зроблено наступні висновки.

Для кожної з цих компаній ключовою умовою успішного переходу до гнучкого маркетингу є готовність почати впроваджувати зміни та адаптувати підхід до потреб організації та компанії.

Гнучкий маркетинг передбачає різні складові для різних компаній і навіть для різних команд в межах однієї компанії. Для того, щоб робота за підходомagileбула максимально ефективною, кожній організації слід підлаштувати процес під потреби маркетингових команд.

В Україні за гнучким підходом працюють наступні організації: FedorivMarketingAgency, WatsonsUkraine,PhilipMorrisUkraine, мережакінотеатрівMultiplex.

Деякі з них знаходяться у процесі запровадження гнучкого маркетингу, інші вже встигли отриматинепогані результати. Загалом власники цих компаній відмічали такі позитивні зміни, як налагодження комунікації всередині колективу, підвищення прозорості процесу роботи, підвищення продуктивності та дотримання кінцевих термінів виконання роботи.

Спільним для цих організацій є те, що всі вони намагаються знайти свій оптимальний варіант концепції гнучкого маркетингу, тобто підлаштуватиметоди agileпід особливості компанії, команди та галузі.

1. З метою просування концепції гнучкого маркетингу серед українських організацій соціокультурної сфери було розроблено проект конференції «AgileSmart».

Завдання конференції:

* розкрити сутність принципів, цінностей та методів гнучкого маркетингу;
* надати практичні поради щодо роботи за agile-підходом в соціокультурній сфері;
* сприяти підвищенню обізнаності фахівців соціокультурної діяльності щодо сучасних методів роботи.

В Україні проходять конференції та майстер-класи з гнучкого маркетингу, але вони стосуються сфери інформаційних технологій або проектного менеджменту. Соціокультурною проблемою, що зумовлює важливість проекту є відсутність подібних заходів для соціокультурної сфери.

Конференція спрямована на маркетологів, керівників організацій, фахівців соціокультурної сфери та всіх, хто цікавиться сучасними методами роботи.

Захід передбачає проведення майстер-класів та тренінгів, доповідей спікерів та встановлення нових контактів серед учасників. Проект неприбутковий, але передбачено продаж квитків на відвідування конференції, кошти від яких підуть на гонорари спікерам.

В процесі розробки було створено фірмовий блок заходу, а саме логотип та слоган; визначено стратегічний та тактичний план, проведено SWOT-аналіз, розроблено рекламну і PR-кампанію, а також складові фандрайзингової кампанії.

В економічній частині проекту подані розрахунки вартості проекту, а саме: заробітна плата працівників, оренда приміщення, рекламна і PR-кампанія.

Отже, в результаті проведеної роботи можна дійти наступного висновку.

У світі бізнесу та маркетингу постійно відбуваються зміни і соціокультурна сфера не є виключенням. Нові технології дозволяють компаніям швидше реагувати на потреби клієнтів та допомагають отримати більш повну інформацію про них, ніж будь-коли раніше.

Ті компанії, які змогли адаптуватися до змін та діють швидко та влучно, отримають перевагу, в той час як організації із застарілими, звичними поглядами на ведення бізнесу ризикують залишитися неактуальними на ринку та не витримати конкуренції.

Вирішенням цієї проблеми є гнучкий маркетинг, що пропонує ефективні інструменти роботи, які допоможуть швидше адаптуватися до змін та з якими діяльність організації стане більш ефективною.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Agile-трансформації: навчання, впровадження, коучінг: сайт. URL:https://agile-drive.com/ (дата звернення 7.09.2019).
2. Ewel Jim Marketing 2022: The Future of Marketing is Agile. URL:https://www.agilemarketing.net/future-of-marketing/ (дата звернення 11.11.2019).
3. Ewel Jim What is Agile Marketing?2014.URL: www.agilemarketing.net/what-is-agile-marketing (дата звернення 20.09.2019).
4. Mozilla Corporation: сайт. URL: https://igate.com.ua/company/mozilla-corporation (дата звернення 22.11.2019).
5. Professional Sequence in Agile management/UCBerkeley Extension. URL:http://extension.berkeley.edu/spos/agile.html. (дата звернення 17.11.2019).
6. Schwaber Ken, SutherlandJeffThe Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. 2017. URL: https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf (дата звернення 22.10.2019).
7. State of agile marketing report. URL: https://www.agilesherpas.com/state-agile-marketing-2018/ (дата звернення 22.11.2019).
8. TanuriIsman What is Agile Marketing: Origin, Values and Practices URL: https://elisanpartners.com/2019/02/08/what-is-agile-marketing-origin-values-practices/(дата звернення 2.09.2019).
9. Waldock B. Being Agile in Business: Discover faster, smarter, leaner ways to work. 2015. Pearson. 200с.
10. Алчанова Е. Методика Scrum: успевать больше и работать меньше. URL: https://l-a-b-a.com/blog/show/137 (дата звернення 12.09.2019).
11. Андреев С.Н. Маркетинг некоммерческих субъектов. М.: Финпресс, 2002. 312 с.
12. Астахова. Маркетинг: Навч. посіб.тХарківськийнаціональнийекономічний ун-т. X.: Вид. ХНЕУ, 2006. 208 с.
13. Афиян, Б. Б. Финансирование социально-культурной сферы// Новые методы хозяйствования в сфере культуры : сб. науч. тр. СПб, 1999. с. 39-44.
14. Барабанова В. В. Сучасний маркетинг: фактори, стан та перспективирозвитку//НауковийвісникМіжнародногогуманітарногоуніверситету. с. 108-111.
15. Бойчук І.В., Музика О. М. Інтернетв маркетингу: підручник. К.: Центр учбовоїлітератури, 2010. 512 с.
16. Брайсон Джон М. Стратегічнепланування для державних і неприбутковихорганізацій. Львів: Літопис, 2004.  352 с.
17. Бринкер С. Agile-маркетинг. Хакерские практики для эффективного бизнеса. 2016. 264 с.
18. Быстрова О.А. Продвижение культурного продукта в системе маркетинга социально-культурной сферы. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prodvizhenie-kulturnogo-produkta-v-sisteme-marketinga-sotsialno-kulturnoy-sfery (дата звернення 10.08.2019).
19. Вертайм К. Цифровой маркетинг. Как увеличить продажи с помощью социальных сетей, блогов, вики& ресурсов, мобильных телефонов и других современных технологий. М.:АльпинаПаблишер, 2010. 384 с.
20. Вирин Ф. Интернет-маркетинг: полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо 2010. 224 с.
21. Гвоздь М. Я., Злидник Ю. Ю. Agile – нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти// Економіка та управління підприємствами. 2018. №25. с. 230-235.
22. Грин Д., СтеллманЭ. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. 2017. 448 с.
23. Гросул В. А., Жилякова О. В. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу// Бізнес Інформ. – 2015. – № 11.
24. Гундарин, М. Книга руководителя отдела PR: практ. рек. СПб.: Питер, 2006. 368 с.
25. Данько, Т. П. Управление маркетингом. М.: ИНФРА-М, 2015. 352 c.
26. Демиденко М.А. Управління проектами інформатизації за методологієюSCRUM :навч. посіб.. Д.:Нац. гірн. ун-т., 2016. 80 с.
27. Демиденко М.А. Управління проектами інформатизації за методологієюScrum. навч. Пос. Дніпро2017. 80 с.
28. Деннинг С. Эпоха Agile. 2018. 401 с.
29. Диянова С. Н., ШтезельА. Э. Маркетинг сферы услуг : учеб. пособие М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2012. 192 с.
30. ДрукерП.Ф. Бизнес и инновации. М.: «Вильямс», 2007.
31. Дуглас Александер Дж. Основные принципы фандрейзинга. Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 240 с.
32. Ємельянов Ю. Управління інноваційними проектами в компанії. Проблеми теорії і практики управління. 2011. № 2. 39 с.
33. Закон України «Про культуру» від 14 грудня 2010 року  
    № 2778-VI.
34. Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» від 05.02.1993 № 2998–XII.
35. Как делать результативный маркетинг в нестабильной среде спомощью Agile-подхода. URL:https://spark.ru/startup/flowlu/blog/29111/kak-delat-rezultativnijmarketing-v-nestabilnoj-srede-s-pomoschiu-agile-podhoda (датазвернення: 15.05.2019).
36. Кислицына, В. В. Маркетинг. Учебник. М.: Форум, Инфра-М, 2015. 464 c.
37. Комаровський О.В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах: навч. посіб. Луганськ, 2007. 54 с.
38. Кон М. Agile. Оценка и планирование проектов. 418 с.
39. Корецький М.Х. Стратегічнеуправління. Навчальнийпосібник - Центр учбовоїлітератури, 2007.
40. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер.2018.
41. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. 3-е издание. – Москва : Прогресс, 1990. – 736 с.
42. Коул Р., Скотчер Э. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban. 304 с.
43. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира; Пер. с англ. —М.: Альпина Бизнес Букс, 2005— 402 с.
44. Леонова С.В. Основні принципи формування ефективної команди менеджменту проекту. Національний університет "Львівська політехніка", 2011. 448 с.
45. Лилик І.В. Маркетинг в українськійекономіці :монографія. К. : КНЕУ, 2008. – 243 с.
46. Литовченко И. Л., Шкурупская И. А. Формирование методического подхода к разработке интегрированных маркетингових//Проблемы экономики. 2015. №1. с. 202–208.
47. Литовченко І., Жарська І. PR-заходи як елементмаркетинговихкомунікаційвищогонавчального закладу// Економіст.2016. 19-25 с.
48. Мазилкин Е. И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник. Ростов н/Д : Феникс, 2012. 332 с.
49. Мазур В.С. Рrтехнології – ефективнийінструментсучасногоуправлінняТернопільськийнаціональнийекономічнийуніверситет.
50. Маніфест Agile: сайт. URL: http://agilemanifesto.org/ (дата звернення 10.09.2019).
51. Маніфест agile-маркетингу: сайт. URL: http://agilemarketingmanifesto.org/ (дата звернення 12.09.2019).
52. Менеджмент для магістрів: підручник: у 2 т. /уклад.: Балацький О.Ф., Теліженка О.М. Суми: ВТД “Університетська книга”, 2011.
53. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры: практикум : учеб. пособие / Е. Л. Шекова, Г. Л. Тульчинский, В. Н. Евланов, Э. В. Новаторов. СПб.; М.; Краснодар: Лань; Планета музыки, 2012. 156 с.
54. Миронов Ю.Б., Крамар Р.М. Основирекламноїдіяльності.Навчальнийпосібник. - Дрогобич: Посвіт, 2007. – 108 с.
55. Мирошникова С. Ю., Галиченко А. Ю. Проектная деятельность как организационно-управленческая модель реализации стратегических целей и задач культурной политики. Белгород, 2010. 204 с.
56. Новаківський І. І. Проектно–орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. Львів, вид-во Львівської політехніки, 2009. 640 с.
57. Новаторов В.Е. Маркетинг в социально-культурной сфере. – Омск : Омич, 2000. – 288 с.
58. Овчаренко, А. Н. Основы рекламы : учебник. Москва : Аспект Пресс, 2006. 494 с.
59. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. 2016.
60. Петруня Ю. Є., В. Ю. Петруня. Маркетинг. Дніпропетровськ :Університетмитноїсправи та фінансів, 2016. – 362 с.
61. Пилипенко А. И. Особенности разработки количественных методов управления проектами в сфере культуры и искусства. Луганск: изд-во Даля, 2009. 322 с.
62. Платонова Ю. Ю. Особенности маркетинга в сфере культуры// Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. Конф Челябинск: Два комсомольца, 2012. с. 142-145. URL: https://moluch.ru/conf/econ/archive/56/2793/ (дата звернення: 02.11.2019).
63. Реклама і зв’язки з громадськістю: конспект лекцій і методичні вказівки. Навчальний посібник. Уклад. Житарюк М.Г. Вінниця. 2015. 165 с. URL: http://przhyt.ucoz.ua/. (дата звернення: 3.11.2019).
64. Романенко О.О. Види маркетингових інтернет-стратегій// Економіка: реалії часу. 2014. № 6 (16). c. 70–76. URL: http://economics.opu.ua/ files/archive/2014/n6.html. (дата звернення 17.11.2019).
65. Савченко Н. V.U.C.A.-концепція та інформатизація публічного правління. http://www.dridu.dp.ua/konf/konf\_dridu/itis%20seminar%202017/pdf/SAVCHSAVC\_2.pdf (дата звернення 1.10.2019).
66. Сазерленд Д. Scrum. Навчись робити більше за менший час. Харків: КСД, 2019. 279 с.
67. Сердюк А. Agile-лікбез: що таке agile та для кого він підходить // Менеджмент.com.ua: Інтернет-портал для управлінців. 13 липня 2015 р. URL: http://www.management.com.ua/notes/agile.html?print. (дата звернення 18.11.2019).
68. Смарт Р. Agile-маркетинг. Перетворення досвіду клієнтів на вашу конкурентну перевагу. Харків: КСД, 2019. 206 с.
69. Соколенко В.А. Сучаснітенденціїрозвитку маркетингу// НТУ «ХПІ». 2012 URL: http://blog.twitter.com/2012/03/numbers.html (дата звернення 1.11.2019).
70. Тарасюк Г. М. Управління проектами. Навчальний посібник. Київ: Каравела, 2008. 359 с.
71. Тодорова Н.Ю. Кроскультурний менеджмент: Навчальнийпосібник. 2009. 330 с.
72. Филипенко О. М., Колєснік Т. С. Управління проектами. Хар, 2016. 92 с.
73. Чайкова О. І., Подмокова А.Ю., Губанов П.О., Застосування agile-управління та agile-маркетингу на підприємствах в Міжнародному бізнесі// Вісник НТУ «ХПІ». 2018. №19. с. 84 – 88.
74. Череп А.В.Абліцова Т. С.Розвитоксучасного маркетингу та вимоги до нього // ВісникХмельницькогонаціональногоуніверситету. 2009. № 1. с. 202–205.
75. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг. К.: Алерта, 2015. – 272 с.
76. Черчик Л.Управління проектами в зовнішньоекономічнійдіяльності. Луцьк:СНУ іменіЛесіУкраїнки, 2014. – 187 с.
77. Шейко В., Кушнаренко Н. Організація та методика науково-дослідницькоїдіяльності: Підручник. – 4-те вид. – К.: Знання, 2004. – 307 с.
78. Шохова З. Путь скрам-мастера. 2018. 224 с.
79. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг. М.: «Сирин», 2001.
80. Яковлев А.А. Контекстна реклама. 2009. с. 98-99.
81. Ярмолюк О. Я., Сабірова І. М. Використання Scrum методології в діяльності українських підприємств// Економіка та управління підприємствами. 2017. №7. с. 267-270.
82. Ярмолюк О.Я. Впливдовірчого маркетингув системівзаємовідносин з клієнтами – Проблемисистемного підходу в економіці: Зб. наук.пр.-К.:НАУ, 2013. – № 44. – с. 198-202.
83. Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнємаркетинговихкомунікацій в брендингу// Інвестиції: практика та досвід № 7. 2015.