

С.О. ВАСИЛЬЦОВА, Т.В. РОМАНЧИК
ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано економічна сутність такої важливої для будь-якого підприємства, категорії як проектний менеджмент. Виявлено необхідність його використання в маркетингової діяльності. Визначено його роль в комплексі маркетингу при розробці нових товарів, а також удосконаленні вже існуючих. Якщо на підприємстві в роботі знаходиться декілька проєктів, а на кожен тиждень припадає з десяток дедлайнів, то кількість контрольованих завдань може перевершити за сотню, то працювати без авралів навіть при найнапруженішому графіку буде неможливо. Тому застосування методів управління проєктами у такій напруженій ситуації надає можливість тримати усі процеси під контролем, дуже оперативно реагувати на виявлені проблеми та швидко коригувати плани, що надає можливість працювати без авралів при найнапруженішому графіку. Кожен проєкт має свою природу, життєвий цикл, закономірності та методи управління. Використання певної методології управління проєктами надає можливість реалізувати його оптимальним чином, уникаючи провалу та втрати грошей. Важливість проєктного менеджменту зростає, коли компанія планує розробити новий продукт. Користувачки вимоги до майбутнього продукту повинен формувати маркетолог і ця частина роботи відноситься до проєктного менеджменту. Оволодіння проєктним менеджментом надає можливість більш системно дивитись на завдання та процес його вирішення, це дуже важливо при розробці та реалізації стратегії маркетингу. Методологія проєктного менеджменту розрахована на складні ресурсомісткі проєкти та повноцінне його застосування буде надмірним. Використовувати треба лише те, що справді підвищить ефективність роботи підрозділу. Необхідно якісно впровадити та здійснювати проєктний менеджмент у відділі, якщо співробітники будуть усвідомлено брати участь у проєктах. Найкращий спосіб цього досягти це проведення семінарів з основ управління проєктами для них. А в міру «зростання» співробітників можливо делегувати їм частину проєктних функцій за їхньою спеціалізацією, це підвищить мотивацію персоналу та розвантажить керівництво для складніших завдань.

Ключові слова: маркетинг; проєктний менеджмент; проєкт; ризики; ресурси, попит

С.А. ВАСИЛЬЦОВА, Т.В. РОМАНЧИК
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проанализирована экономическая сущность столь важной для любого предприятия, категории как проектный менеджмент. Выявлена необходимость его использования в маркетинговой деятельности. Определена его роль в комплексе маркетинга при разработке новых товаров, а также усовершенствовании уже существующих. Если на предприятии в работе находится несколько проєктов, а на каждую неделю приходится около десятка дедлайнов, то количество контролируемых задач может перевалить за сотню, то работать без авралов даже при напряженном графике будет невозможно. Поэтому применение методов управления проєктами в такой напряженной ситуации предоставит возможность держать все процессы под контролем, очень оперативно реагировать на выявленные проблемы и быстро корректировать планы, которые предоставит возможность работать без авралов при напряженном графике. Каждый проєкт имеет свою природу, жизненный цикл, закономірности и способы управления. Использование определенной методологии управления проєктами предоставит возможность реализовать его оптимальным образом, избежав провала и потери денег. Важность проєктного менеджмента растет, когда компания планирует создать новый продукт. Пользовательские требования к будущему продукту должен формировать маркетолог и эта часть работы относится к проєктному менеджменту. Овладение проєктным менеджментом позволяет более системно смотреть на задачи и процесс его решения, это очень важно при разработке и реализации стратегии маркетинга. Методология проєктного менеджмента рассчитана на сложные ресурсоемкие проєкты и полноценное его применение будет чрезмерным. Использовать следует только то, что действительно повысит эффективность работы подразделения. Необходимо качественно внедрить и осуществлять проєктный менеджмент в отделе, если сотрудники будут осознанно участвовать в проєктах. Лучший способ этого достичь этого проведения семинаров по основам управления проєктами для них. А по мере роста сотрудников возможно делегировать им часть проєктных функций по их специализации, это повысит мотивацию персонала и разгрузит руководство для более сложных задач.

Ключевые слова: маркетинг; проєктный менеджмент; проєкт; риски; ресурсы, спрос

S.O. VASILTSOVA, T.V. ROMANCHIK
USE OF PROJECT MANAGEMENT IN THE MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

The article analyzes the economic essence of such an important category for any enterprise as project management. The necessity of its use in marketing activity is revealed. Its role in the marketing complex in the development of new products, as well as the improvement of existing ones is determined. If the company has several projects in progress, and each week has a dozen deadlines, the number of controlled tasks can exceed a hundred, then work without rushes, even with the busiest schedule will not be possible. Therefore, the use of project management techniques in such a stressful situation will provide opportunities to keep all processes under control, respond very quickly to identified problems and quickly adjust plans that will provide opportunities to work without rushes on a busy schedule. Each project has its own nature, life cycle, patterns and methods of management. Using a certain project management methodology will provide opportunities to implement it in an optimal way, avoiding failure and loss of money. The importance of project management grows when a company plans to develop a new product. Custom requirements for the future product should be formed by the marketer and this part of the work relates to project management. Mastering project management provides an opportunity to look more systematically at the task and the process of solving it, this is very important in the development and implementation of marketing strategy. The project management methodology is designed for complex resource-intensive projects and its full application will be excessive. It is necessary to use only that will really increase efficiency of work of division. It is necessary to implement and implement project management in the department, if employees will consciously participate in projects. The best way to achieve this is to hold seminars on the basics of project management for them. And as employees grow, it is possible to delegate some of the project functions to their specialization, which will increase staff motivation and relieve management of more complex tasks.

Keywords: marketing; project management; project; risks; resources, demand

Вступ. Проєкт можливо розглядати як комплекс процесів з отримання певного результату до певного терміну при дотриманні певного бюджету. Кожен проєкт має свою природу, життєвий цикл, закономірності та методи управління. Використання певної методології управління проєктами надає

можливості реалізувати його оптимальним чином, уникнувши провалу та втрати грошей.

Коли в роботі знаходиться відразу декілька проєктів, це може призвести до одночасних дедлайнів по кожному з них і авралами. Вирішити це питання і досягти необхідного результату у рамках певного терміну та певного бюджету допомагає застосування у маркетингу проєктного менеджменту.

Отже, якщо на підприємстві в роботі знаходиться декілька проєктів, а на кожен тиждень припадає з десяток дедлайнів, то кількість контрольованих завдань може переважити за сотню, то працювати без авралів навіть при найнапруженішому графіку буде не можливо. Тому застосування методів управління проєктами у такій напруженій ситуації надає можливість тримати усі процеси під контролем, дуже оперативно реагувати на виявлені проблеми та швидко коригувати плани, що надає можливість працювати без авралів при найнапруженому графіку.

Аналіз стану питання. Важливість проєктного менеджменту зростає, коли компанія планує розробити новий продукт. Користувачки вимоги до майбутнього продукту повинен формувати маркетолог і ця частина роботи відноситься до проєктного менеджменту. Дуже важливо щоб маркетолог говорив однією проєктною мовою з командою проєкту, насамперед з розробником продукту, а також з офіційним керівником проєкту. Але зараз не має єдиної точки зору по цьому питанню. Також маркетолог має бути неформальним лідером проєкту при розробці нового продукту.

При цьому він повинен бачити весь проєкт у комплексі, тобто від початку роботи над проєктом до його до кінцевого результату, бути уважним до дрібниць та передбачати можливе виникнення ризиків, які могли би знизити привабливість кінцевого продукту на ринку. Вкрай важливо, пильно слідкувати за проєктом, щоб у потрібний момент втрутитися або вплинути на розвиток проєкту у нужному напрямку.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження теоретичних і практичних засад проєктного менеджменту та проєктного управління маркетингом на крупних промислових підприємствах.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблема ефективного управління проєктами набула актуальності ще наприкінці 40-х - початку 50-х років минулого століття. Засновниками проєктного менеджменту стали такі фахівці, як Р.Арчібалд, С.Бушуєв, В.Воропаєв, К.Грей, Г.Керцнер, Е.Ларсон, Д.Мілошевич, Н.Ольдерогге, М. Разу, В.Рач, Р.Гернер, В.Шапіро. В подальшому питання управління проєктами розглядали в своїх наукових працях такі вітчизняні та закордонні дослідники, як Білошицький А. О., Д.Локк, Новаківський І. І, Річман Л., Тесля Ю. М., Фунтов В. Н. та ін.

Наприкінці 90-х років минулого сторіччя почав активно розвиватися маркетинг як наука та, відповідно, маркетингова діяльність підприємств та організацій. Це викликало зацікавленість вчених щодо вивчення особливостей управління проєктами у сфері маркетингу. Про це йдеться у працях Вечканової Е. С., Носкової Е. В., Ярмолюк О. Я., Сабірової І. М.,

Данченко О. Б., Дзюби Т. В., Н. В. Шевченко, М. В. Давиденко, Батенко Л. П., Мандич О.В. та ін. Але, виходячи з того, що маркетинг є відносно новою сферою діяльності та знаходиться у постійному розвитку, це визначає достатньо невирішених питань у сфері управління маркетинговими проєктами.

Викладення основного матеріалу дослідження. Оволодіння проєктним менеджментом надає можливість більш системно дивитись на завдання та процес його вирішення, це дуже важливо при розробці та реалізації стратегії маркетингу. Використовуючи різні методики в управлінні проєктами можливо удосконалити практику керівництва колективом. Тобто, діяльність підрозділу насамперед це керівництво великими та малими проєктами на різних стадіях життєвого циклу. [6].

Життєвий цикл проєктів складається з 3 фаз: передінвестиційна, інвестиційна та експлуатаційна, на якій проводиться заключна оцінка проєкту, тобто його успішність, або провал. Кожна фаза проєкту має різні часові проміжки, це залежить від типу проєкту та кінцевого продукту.

На стадії визначення цілей і вимог необхідно чітко сформулювати, що треба зробити, навіщо, в який термін, у якому обсязі, з якими пріоритетами та остаточною якістю. Також необхідно визначити ціль та вимоги на початку проєкту. Це надасть можливість адекватно оцінити трудомісткість та бюджет проєкту на стадії планування. Тобто уникнути кризи у зв'язку з відставаннями від графіка та неврахованими витратами більш затвердженого бюджету.

Важливо забезпечувати однакове розуміння очікуваних результатів проєкту як з боку виконавця (маркетингової структури), так і з боку «внутрішнього замовника» (вищого керівництва, підрозділи-ініціатора проєкту, ділових партнерів). Тому що сторони можуть скласти різні критерії оцінки результатів проєктів, що призведе до типової проблеми на завершальній стадії проєкту, тобто виконавець вважає що робота повністю виконана, а замовник – ні. В цьому випадку виконавцю доводиться доопрацьовувати над товаром під час уточнення конкретної вимоги, або замовник відмовляється, при цьому залишається дуже негативної думки про виконавця, як нездатному виконати роботу якісно.

Вивчення проєктного менеджменту також розвиває системне бачення пропонованих завдань та процесів, це особливо важливо при розробці та реалізації маркетингових стратегій. Багато корисного із знання методології управління проєктами дає удосконалення практики керівництва колективом. Адже, по суті, діяльність підрозділу – це комплекс великих та малих проєктів на різній стадії життєвого циклу.

В проєктному менеджменті використовується правило трикутника проєкту. Вершинами цього трикутника є Т – час (тривалість проєкту), Q – якість (вимоги до результату) та R – завантаження ресурсів (трудовитрати).

Головне правило цього трикутника в тому, що при фіксованих ресурсах трикутник проєкту завжди залишається рівностороннім, а за фіксованої якості (Q)

– незмінні довжини бічних сторін. Тому будь-яке зміщення однієї з вершин (припустимо, – Т) при фіксованих ресурсах призводить до зрушення, що компенсує інший вершини (Q), а при фіксованому Q – до зміщення вершини R.

Кожен проєкт має життєвий цикл, що складається зі стадій: ініціації, визначення цілей та вимог, планування, реалізації та контролю, завершення. Суть стадії ініціації це ухвалення рішення про запуск проєкту. Десь це може бути довгою процедурою, а десь – лише коротким діалогом: « – Є ідея провести семінар із нової продукції. – ОК. Підготуй план, бюджет та обґрунтування».

На стадії визначення цілей та вимог слід чітко сформулювати, що має бути зроблено, навіщо, у які терміни, у якому обсязі, з якими пріоритетами та якістю. Точно визначити цілі та вимоги на початку проєкту дуже важливо. По-перше, це дозволить адекватно оцінити трудомісткість та бюджет проєкту на стадії планування. Отже – уникнути криз у зв'язку з відставаннями від графіка та неврахованими витратами понад затверджений бюджет.

По-друге, це забезпечить однакове розуміння очікуваних результатів проєкту як з боку виконавця (відділу маркетингу), так і з боку «внутрішнього замовника» (вищого керівництва, підрозділи-ініціатора проєкту, ділових партнерів). Інакше сторони можуть скласти різні критерії оцінки результатів, що призведе до типової проблеми у фіналі проєкту – виконавець вважає роботу повністю виконаною, а замовник – ні. У результаті цього або виконавцю доводиться доопрацьовувати товар під уточнені тільки тепер вимоги, або замовник відступається, але залишається дуже негативною думки про виконавця, як нездатному виконати роботу якісно.

Ще одна поширена помилка це нездатність замовника на початку проєкту чітко визначити свої вимоги та ще й у термінах виконавця. Нерідко це виражається фразою: «Ось ви спочатку зробіть, а я скажу – те чи ні». У такій ситуації потрібно взяти на себе складання та узгодження вимог (ТЗ), які замовник має затвердити на початок робіт. Тоді, при завершенні проєкту, будь-які нові вимоги замовника, які не увійшли до ТЗ, будуть додатковим замовленням із окремими трудовитратами та бюджетом.

Стадія планування дозволяє визначити межі вашого трикутника проєкту та визначити, чи впишеться він у початкові вимоги. Якщо ні, то потрібно буде разом із «замовником» переглянути вимоги та знайти взаємоприйнятне рішення, або відмовитися від проєкту (іноді буває й так).

По-перше треба скласти перелік основних робіт проєкту. Потім провести їхню декомпозицію, тобто розбити роботи на складові так, щоб їхня тривалість можна було легко оцінити. Так, наприклад, основними роботами з підготовки семінару за продуктом будуть: оренда приміщення, замовлення кейтрингу, запрошення учасників, друк матеріалів, програма та доповідачі, підготовка зразків продукту. У свою чергу, «запрошення учасників» розбивається на складові: база розсилки, текст запрошення, розсилка, дзвінок по розсилці, список учасників.

Далі треба встановити послідовності та взаємозв'язки робіт. Зручними інструментами для цього є мережне уявлення та діаграма Ганта.

Маючи сформовану структуру робіт і поставивши дату початку проєкту, ми отримуємо передбачувану дату його закінчення. Проте вважати цей прогноз вірним не можна, доки проведено аналіз проєкту – з критичного шляху, завантаженню ресурсів, захисту від ризиків.

Завдання підприємства – скоротити критичний шлях, наприклад, за рахунок виконання частини робіт паралельно з іншими роботами, або не послідовно. При аналізі завантаження ресурсів можливо виявити, що хтось виявився зайнятий на кількох роботах одночасно і кількість робочих годин перевищує денну норму. Дуже важливо рознести роботи за часом та/або доручити частину робіт ще комусь, щоб навантаження на кожного учасника проєкту не перевищувало тривалості робочого дня.

Потрібно передбачити можливі проблеми (ризиків) та шляхи їх вирішення. Тимчасові витрати на найбільш можливі та критичні ризики варто враховувати у плані робіт. Можливо, доведеться кілька разів коригувати та аналізувати план, щоб потрапити у встановлені терміни та вимоги (початкові чи переглянуті). Натомість реалістичність (імовірність виконання) такого плану буде високою.

Стадія реалізації та контролю – виконання запланованих робіт; їх вхідний, проміжний та вихідний контроль; вирішення проблем та оперативна корекція плану.

Стадія завершення, крім фінальної здачі-приймання результатів «замовнику», включає також: аналіз проєкту та висновки на майбутнє (причини проблем, необхідність зміни постачальників, потреби у навчанні персоналу та ін.), поповнення бази знань з проєктів (скільки часу на що потрібно і т.п.) доведення до учасників проєктів оцінки їх роботи, заохочення та стягнення.

Методологія проєктного менеджменту розрахована на складні ресурсомісткі проєкти та повноцінне його застосування буде надмірним. Використовувати треба лише те, що справді підвищить ефективність роботи підрозділу.

Необхідно виважено підходить і до застосування програм автоматизації управління проєктами (наприклад, MSProject). Такі програми зручні, однак за високого ступеня деталізації та великої кількості короткострокових робіт потрібно занадто багато часу на планування та відстеження проєктів. Крім того, для маркетингової практики характерні паралельно реалізовані проєкти. Тому такі програми варто використовувати на стадії планування, а на стадії реалізації та контролю використовувати простіші інструменти.

Шляхом простих операцій статус-звіти інтегруються у зведений план-графік, коригуються та розсилаються співробітникам вже як плани-вказівки. Сам зведений план-графік спочатку можна експортувати з того ж MSProject після стадії планування. Іншим інструментом є проєктний

функціонал, закладений у деяких системах CRM для автоматизації маркетингових заходів.

Необхідно якісно впровадити та здійснювати проєктний менеджмент у відділі, якщо співробітники будуть усвідомлено брати участь у проєктах. Найкращий спосіб цього досягти це проведення семінарів з основ управління проєктами для них. А в міру «зростання» співробітників можливо делегувати їм частину проєктних функцій за їхньою спеціалізацією, це підвищить мотивацію персоналу та розвантажить керівництво для складніших завдань.

Висновки. Проведене дослідження показало, що використання проєктного менеджменту в маркетингової діяльності на підприємствах надає можливості підвищувати обсяги виробництва та просування товарів на ринок, більш детально підходити до розробки нових товарів з точки зору їх прийняття ринком. Оволодіння проєктним менеджментом надає можливість більш системно дивитись на завдання та процес його вирішення, це дуже важливо при розробці та реалізації стратегії маркетингу.

Список літератури

1. Новаківський І. І. Проєктно орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проєктного менеджменту. Проблеми економіки та управління. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2015. С. 163–174.
2. Ковальчук К. Ф., Бандорина Л. М., Савчук Л. М. *Оцінка ефективності інформаційно-інтелектуальних технологій: [монографія]*. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2016. 132 с.
3. Richman L. *Successful project management*. 3d ed. N.Y.: American management association, 2011. 206 p.
4. Вечканова Е. С., Носкова Е. В. Основные направления проєктного управления в маркетинге. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2011. № 2. С. 28–37.
5. Фунтов В. Н. *Основы управления проектами в компании*. 2-е изд., доп. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 336 с.
6. Ярмолюк О. Я., Сабірова І. М. Використання Scrum методології в маркетинговій діяльності підприємства. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/46.pdf
7. Сазерленд Д. *Scrum: революційний метод управління проєктами*. Москва: Вид-во МІФ, 2016. 288 с.
8. Prabhakar R., Seetharamaiah P. *Organizational strategies and social interaction influence in software development effort estimation*. *IOSR Journal of Computer Engineering (IOSR-JCE)*. URL: <http://iosrjournals.org/>
9. Тесля Ю. М., Білошицький А. О. *Проєктний погляд на питання покращення взаємодії бізнесу, науки та влади в умовах України*. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-11/53-56.pdf>

10. Данченко О. Б., Дзюба Т. В. Використання маркетингових інструментів ідентифікації цінностей у проєктах. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2012, № 3 (43). С. 1–8.

References (transliterated)

1. Novakivskiy I. I. Proektno orientovana orhanizatsiina systema upravlinnia yak tsil evoliutsii proektnoho menedzhmentu. Problemy ekonomiky ta upravlinnia [Project-oriented organizational management system as a goal of the evolution of project management. Problems of economics and management]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»* [Bulletin of Lviv Polytechnic National University]. Lviv: NU «Lvivska politekhnika», 2015. pp. 163–174.
2. Kovalchuk K. F., Bandorina L. M., Savchuk L. M. *Otsinka efektyvnosti informatsiino-intelektualnykh tekhnolohii: [monografii]*[Evaluation of the effectiveness of information and intellectual technologies: [monograph]]. Dnipropetrovsk: IMA-pres, 2016. 132 p.
3. Richman L. *Successful project management* [Successful project management]. 3d ed. N.Y.: American management association, 2011. 206 p.
4. Vechkanova E. S., Noskova E. V. Osnovny napravleniya proektnoho upravleniya v marketynhe [The main directions of project management in marketing]. *Marketynh v Rossyy y za rubezhom* [Marketing in Russia and abroad]. 2011. № 2. pp. 28–37.
5. Funtov V. N. *Osnovy upravleniya proektamy v kompanyy* [Fundamentals of project management in a company]. 2-e yzd., dop. Sankt-Peterburh: Pyter, 2008. 336 s.
6. Iarmoliuk O. Ya., Sabirova I. M. *Vykorystannia Scrum metodolohii v marketynhovii diialnosti pidpriemstva* [The use of Scrum methodology in the marketing activities of the enterprise]. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/46.pdf
7. Sazerlend D. *Scrum: revoliutsiinyi metod upravlinnia proektamy* [Scrum: a revolutionary method of project management]. Moskva: Vyd-vo MIF, 2016. 288 p.
8. Prabhakar R., Seetharamaiah P. *Organizational strategies and social interaction influence in software development effort estimation*. *IOSR Journal of Computer Engineering (IOSR-JCE)*[Organizational strategies and social interaction influence in software development effort estimation. IOSR Journal of Computer Engineering (IOSR-JCE)]. URL: <http://iosrjournals.org/>
9. Teslia Yu. M., Biloshytskyi A. O. *Proektyi pohliad na pytannia pokrashchennia vzaïemodii biznesu, nauky ta vlady v umovakh Ukrainy* [Project view on improving the interaction of business, science and government in Ukraine]. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-11/53-56.pdf>
10. Danchenko O. B., Dziuba T. V. *Vykorystannia marketynhovykh instrumentiv identyfikatsii tsinnostei u proektakh* [Use of marketing tools to identify values in projects]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva* [Project management and production development]. 2012, № 3 (43). pp. 1–8.

Надійшла (received) 08.12.2021

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Васильцова Світлана Олександрівна (Vasyltsova Svitlana Oleksandrivna) – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки і маркетингу Національного технічного університету «Харківського політехнічного інституту»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3750-9922>; e – mail: Svitlana.Vasytsova@khp.edu.ua

Романчик Тетяна Володимирівна (Romanchik Tatiana Vladimirovna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; доцент кафедри «Економіки та маркетингу»; м. Харків, Україна, ORCID: 0000-0002-2065-2415; e-mail: tvromanchik@gmail.com.