

4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М. : Изд-во МГУ, 1997. — 230 с.

5. Самыгин С. И. Основы управления персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов, З. Г. Маниев, Д. В. Обухов. — Ростов-н/Д: Феникс, 2001. — 480 с.

6. Калиниченко М. П. Теория и методология управления маркетингом рабочей силы / М. П. Калиниченко // Вісник Технологічного університету Поділля. — 2003. — №4. — Ч.1. — Т.2. — С. 134—138.

Статтю подано до редакції 2.08.2013

УДК 005.8

Батенко Л. П., к.е.н.,
професор кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ З ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ МАРКЕТИНГОВОЇ ОСВІТИ

АНОТАЦІЯ. У статті обґрунтовується необхідність надання фахівцям з маркетингу знань і компетенцій з управління проектами на основі існуючих міжнародних стандартів, розкривається їх зміст та можливі шляхи опанування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетингова діяльність, проектно-орієнтована діяльність, проектний менеджмент, професійні асоціації з управління проектами, системи знань, компетенції.

АННОТАЦІЯ. В статье обосновывается необходимость представления специалистам по маркетингу знаний и компетенций по управлению проектами на основе существующих международных стандартов, раскрывается их содержание и возможные пути изучения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: маркетинговая деятельность, проектно-ориентированная деятельность, проектный менеджмент, профессиональные ассоциации по управлению проектами, системы знаний, компетенции.

ANNOTATION. The necessity of knowledge and competency in project management on the base of international standards for marketing specialists are justified, their content and ways of study are described.

KEY WORDS: marketing activity, project-oriented activity, project management, professional association in project management, systems of knowledge, competency.

Постановка проблеми. Ще на початку 90-х років минулого століття термін «маркетинг» викликав питання та необхідність його

тлумачення як у середовищі пересічних громадян України, так і у вітчизняному економічному та освітянському просторі. Проте сьогодні неможливо уявити собі жодної компанії чи організації, яка би не займалась у тому числі маркетинговою діяльністю та не відчувала серйозного впливу її результатів на ринкове становище, конкурентні позиції і фінансові показники своєї роботи. У цьому контексті важко переоцінити роль маркетингової служби в компанії та, відповідно, значення підготовки висококваліфікованих маркетологів, попит на яких залишається доволі стабільним, незважаючи на економічну кризу та рецесію, що її зазнають більшість країн світу.

Потреба у фахівцях з маркетингу, на наш погляд, формується з двох основних джерел — як наслідок нарощення кількісного та якісного потенціалу маркетингових підрозділів економічних організацій, що займаються різноманітними видами діяльності у сфері виробництва та сервісі, а також за рахунок бурхливого розвитку спеціалізованих компаній, що діють на ринку маркетингових послуг, — рекламних та промо — агенцій, центрів та інституцій маркетингових досліджень тощо. Проте спільною рисою маркетингової діяльності у будь-якій сфері є її проектний характер. Дизайн нового бренду чи атрибутів продукту (його властивостей, упаковки, етикетки), розробка та реалізація маркетингової кампанії, проведення маркетингових досліджень, здійснення промо-акції, виведення на ринок нового продукту чи послуги — все це можна вважати проектами, а саму маркетингову діяльність — проектно-орієнтованою, тобто такою, яка здійснюється у форматі проектів. Будь-яка з перелічених вище маркетингових активностей підпадає під визначення проекту як обмеженої у часі діяльності, що має унікальний характер, потребує виокремлених ресурсів та бюджету для отримання визначеного кінцевого результату, що має цінність для клієнта.

Свідченням визнання міжнародною спільнотою необхідності наявності у маркетологів компетенцій у сфері проектного менеджменту можна вважати те, що в дипломній програмі (Professional Diploma in Marketing, CIM PD level 6) такої відомої організації, як Британський Чартерний інститут маркетингу (The Chartered Institute of Marketing — CIM) одним з чотирьох модулів, які формують цю програму, є окремий модуль «Управління проектами в маркетингу» [1].

Аналіз останніх джерел і публікацій. Що ж таке проектний менеджмент і які бази знань існують для формування відповідних компетенцій у використанні його методів та інструментів? Еволюція теорії і практики проектного управління переконливо засвідчує, що на сучасному етапі воно виступає окремою сферою управлінської науки (самостійною науковою дисципліною), ком-

петенціями з якої повинен володіти спеціаліст будь-якої фахової підготовки, в тому числі і з маркетингу, видом діяльності та професією. Це в свою чергу пояснює наявність національних і міжнародних професійних асоціацій з проектного менеджменту, які, паралельно з працями учених і спеціалістів-практиків у означеній сфері, формують її теоретичні підвалини, а також запроваджують системи професійної сертифікації відповідних фахівців [2,3,4].

Постановка завдання. Метою представленого дослідження є характеристика загальноприйнятих у світі сучасних підходів до формування баз знань і відповідних компетенцій з управління проектами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проектний менеджмент як самостійна галузь управлінської науки почав розвиватися наприкінці 40-х — початку 50-х років минулого століття. Розповсюдженість проектної діяльності зумовила бурхливий розвиток відповідної методології проектного управління завдяки працям таких фахівців, як Г.Керцнер, Д.Локк, К.Грей, Е.Ларсон, Р.Арчібальд, Р.Тернер, Д.Мілошевич, В.Воропаєв, М. Разу, В.Шапіро, Н.Ольдерогге, С.Бушуєв, В.Рач та ін. Узагальнення та використання в компаніях методичних підходів та практичного інструментарію проектного менеджменту відбулося також завдяки створенню групи стандартів з управління проектами: американських РМВок (Project Management Body of Knowledge), виданого американським інститутом управління проектами (Project Management Institute — PMI) у 1987 році, остання редакція якого з'явилась у 2008 році, NASA Project Management; британського PRINCE 2 (Projects In Controlled Environment), підготовленого Міністерством торгівлі країни; японського стандарту «Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій» (Projects and Programs Management — P2M); німецького DIN 69901, V-Modell; швейцарського Hermes method; австралійського ANCSPPM; канадійського CAN/CSA-ISO 10006-98; китайського С-РМВок; південно-африканського South African NQF4; європейського MSA EN 9200:2004; міжнародних стандартів ISO 10006:2003 і GAPPs; стандартам Міжнародної асоціації управління проектами (International Project Management Association — IPMA) «Основи професійних знань і компетенцій» (Competence Base Line), що покладено в основу національних стандартів Української асоціації управління проектами Укрнет, стандартам відомих ІТ-компаній — Майкрософт, Оракл тощо.

Означені національні та міжнародні організації — професійні об'єднання, серед яких слід особливо виділити Міжнародну асоціацію управління проектами (International Project Management Association — IPMA), створену у 1965 році та американський Ін-

ститут проектного управління (Project Management Institute — PMI), заснований у 1969 році, запровадили національні та міжнародні системи професійної сертифікації фахівців, що працюють як менеджери проектів, серед яких чимало представників сфери маркетингу, особливо у зарубіжній практиці.

Методичний та інструментальний апарат управління проектами структурується відповідно до основних його фаз, серед яких, як правило, виділяють «початок проекту», «організація і підготовка», «виконання робіт», «завершення проекту»[2]. Така логіка зумовлена намаганням сформулювати теоретичне підґрунтя проектного управління за послідовністю його застосування у практичній діяльності.

Цей підхід виділяє дев'ять областей знань:

- управління інтеграцією проекту;
- управління змістом проекту;
- управління часом проекту;
- управління витратами проекту;
- управління якістю проекту;
- управління людськими ресурсами проекту;
- управління комунікаціями проекту;
- управління ризиками проекту;
- управління закупівлями проекту

Кожна з названих областей реалізується в межах п'яти груп процесів: ініціації, планування, виконання, моніторингу і контролю та закриття. Ці процеси пов'язані між собою та перетікають з одного в другий протягом життєвого циклу проекту. Таким чином, будь-яка діяльність з управління проектом може бути віднесена до певної області знань, та здійснюватися в межах однієї з п'яти названих груп процесів. Цим створюється матрична структура, що складається з 42 елементів (різновидів процесів в кожній області знань, табл.1).

Як видно з переліку зазначених у табл.1 елементів, всі вони мають загальний характер і можуть бути застосовані до будь-якого проекту, в тому числі що здійснюється у сфері маркетингу, що потребує володіння ними і застосування на практиці відповідними фахівцями-маркетологами.

Міжнародна асоціація управління проектами, до складу якої входять більше 40 національних асоціацій, розробила основи професійних знань і систему оцінки компетентності проектних менеджерів, що відображені у стандартах IPMA Competence Baseline (ICB), Version 3.0. На їх основі Українською асоціацією управління проектами була розроблена аналогічна національна модель — National Competence Baseline (NCB UA), Version 3.0. [3].

Модель складається з 46 елементів компетенцій, що охоплю-

ють технічні компетенції менеджера проекту (20 елементів), компетенції професійної поведінки персоналу з управління проектом (15 елементів) і контекстуальних компетенцій, пов'язаних із змістом проекту, програми, портфелю (11 елементів).

Технічні елементи включають такі компетенції: успішність управління проектом, зацікавлені сторони, вимоги і задачі проекту, проектний ризик і можливості, якість, проектна організація, робота команди, вирішення проблем, структури проекту, задум і підсумковий продукт проекту, час і фази проекту, ресурси, затрати і фінанси, закупки і контракти, зміни, контроль і звітність, інформація і документація, комунікація, запуск проекту, закриття проекту.

Поведінкові компетенції: лідерство, участь і мотивація, самоконтроль, упевненість у собі, розрядка, відкритість, творчість, орієнтація на результат, продуктивність, узгодження, переговори, конфлікти і кризи, надійність, розуміння цінностей, етика.

Контекстуальні компетенції: проектно-орієнтоване управління, програмно-орієнтоване управління, портфельно-орієнтоване управління, здійснення проектів, програм і портфелів, постійна організація, підприємницька діяльність, системи, продукти і технології, управління персоналом, здоров'я, безпека, охорона праці і навколишнього середовища, фінанси, юридичні аспекти.

Очевидно, що фахівці з маркетингу, що реалізують свої функціональні завдання у формі проектів, не залежно від того, яку роль грає конкретний учасник у проектній команді (замовника, менеджера проекту, адміністратора або асистента проектного менеджера, функціонального лідера чи виконавця), повинен сприймати філософію проектного менеджменту, володіти його методологією і вміти застосовувати інструменти управління проектами на практиці. Це завдання можна вирішити такими шляхами:

- включенням дисципліни „Управління проектами” у навчальні плани підготовки фахівців з маркетингу в межах університетської базової освіти;
- проведенням відкритих семінарів-тренінгів для представників підприємств;
- запровадженням корпоративного навчання для співробітників компанії.

Формування відповідних компетенцій з управління проектами у працівників різних департаментів підприємства, в тому числі і маркетингового — це лише необхідна, проте недостатня умова. Якщо кількість і значущість маркетингових або ж міжфункціональних проектів в компанії зростають, то мова вже повинна йти про комплексне навчання і створення системи управління проектами.

ДЕТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ ЗА ОБЛАСТЯМИ ЗНАНЬ

Області знань	Групи процесів					
	Ініціації	Планування	Виконання	Моніторингу і контролю	Завершення	
1	2	3	4	5	6	
1. Управління інтеграцією проекту	1.1 Розробка статуту проекту	1.2 Розробка плану проекту	1.3 Спрямовування і управління виконанням проекту	1.4. Моніторинг і контроль проектних робіт 1.5 Інтегрований контроль за змінами	1.6 Закриття проекту або фази	
2. Управління змістом проекту		2.1 Узагальнення вимог 2.2. Визначення змісту 2.3. Розробка WBS		2.4 Верифікація змісту 2.5. Контроль змісту		
3. Управління часом проекту		3.1 Визначення дій 3.2 Встановлення послідовності дій 3.3 Визначення необхідних для дії ресурсів 3.4. Розрахунок тривалості дії 3.5 Розробка календарного графіку		3.6 Контроль графіку		
4. Управління затратами проекту		4.1 Обчислення затрат 4.2 Визначення бюджету		4.3 Контроль затрат		
5. Управління якістю проекту		5.1 Планування якості	5.2 Гарантія якості	5.3 Контроль якості		

Області знань	Групи процесів					Завершення
	Ініціації	Планування	Виконання	Моніторингу і контролю		
1	2	3	4	5	6	
6. Управління трудовими ресурсами проекту		6.1 Організаційне планування	6.2 Створення проектної команди 6.3 Розвиток проектної команди 6.4 Управління проектною командою			
7. Управління комунікаціями проекту	7.1 Визначення стейкхолдерів	7.2 Планування комунікацій	7.3 Розповсюдження інформації 7.4 Управління очікуваннями стейкхолдерів	7.5 Звіти про виконання		
8. Управління ризиком проекту		8.1 Планування управління ризиками 8.2 Ідентифікація ризиків 8.3 Якісний аналіз ризиків 8.4 Кількісний аналіз ризиків 8.5 Планування реагування на ризики		8.6 Моніторинг і контроль ризиків		
9. Управління поставками проекту		9.1 Планування закупок	9.2 Вибір постачальників	9.3 Адміністрування контрактів	9.4 Закриття контрактів	

Джерело: укладено автором за [2, с.35]

Висновки. Проектно-орієнтований характер діяльності, що притаманний маркетинговій сфері, вимагає надання її фахівцям знань та навичок з проектного управління. У світі сьогодні існують цілий ряд національних і міжнародних асоціацій з управління проектами, які запровадили професійну сертифікацію проектних менеджерів на основі розроблених систем знань та компетенцій. Тенденції останніх років показують, що концентрація зусиль на розвитку компетенцій з управління проектами дуже часто призводить до суттєвого підвищення ефективності проектів, що виконуються, в першу чергу по параметрах строків і бюджету, що сприяє забезпеченню успішної реалізації стратегічних ініціатив компаній, посиленню їх конкурентних позицій на ринку.

Література:

1. Обучение на программе CIM (Маркетинг). Режим доступа: <http://iib.com.ua/ru/mezhdunarodnye-kvalifikatsii/cim.html>
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). — Fourth Edition. — Project Management Institute, USA, 2008. — 459 p.
3. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д.Бушуев, Н.С.Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). — К.: ІРІДУМ, 2006. — 208 с.
4. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф. О. — К.: Новий друк, 2010. —160 с. Режим доступу: <http://edu.minfin.gov.ua/P2M/Pages/Codex.aspx>

Статтю подано до редакції 14.08.2013

УДК 330.3:65

Фурман В. М., д.е.н.,
професор кафедри фінансів та кредиту
ДВНЗ «Міжгалузева академія управління»

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВИМИ УСТАНОВАМИ (на прикладі банків і страхових компаній)

АНОТАЦІЯ. Проведено аналіз особливостей формування банками та страховими компаніями маркетингової стратегії, розглянуто детально окремі їх складові. Запропоновано комплекс рекламно-інформаційних заходів по вдосконаленню маркетингової стратегії фінансової установи.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетингова стратегія, продукт, клієнт, маркетинговий план, рекламно-інформаційні заходи, медіа планування.

АННОТАЦІЯ. Проведен анализ особенностей формирования банками и страховыми компаниями маркетинговой стратегии, рассмотр-