

Н. В. Шевченко  
М. В. Давиденко

## ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЕКТІВ У СИСТЕМІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*У статті розглянуто основні підходи до класифікації проектів, визначено сутність та місце маркетингових проектів у системі проектного менеджменту. Проаналізовано класифікаційні характеристики маркетингових проектів. Узагальнено та систематизовано класифікацію маркетингових проектів. Наведено класифікацію маркетингових проектів залежно від напрямів у маркетингу. Виділено основні ознаки проектів, за якими їх можна інтерпретувати як маркетингові. Визначено, що маркетинговий проект – це цілеспрямований, спланований комплекс взаємопов'язаних заходів по створенню або зміні будь-якого об'єкта, спрямований на досягнення заздалегідь визначених маркетингових цілей протягом заданого періоду часу, при встановленому бюджеті і визначеній якості.*

*Досліджено доцільність застосування методу управління проектами Scrum для маркетингових проектів. Основна ідея методології Scrum – ітеративний підхід до планування і виконання проекту. Визначено принципові аспекти методу Scrum. Наведено ключові характеристики формування ефективної проектною командою відповідно до методології Scrum. Відзначено, що Scrum увібрав у себе основні успішні принципи організації виробництва, сформувавши гнучку і динамічну систему реалізації проектів, спираючись на творчий потенціал співробітників.*

**Ключові слова:** управління проектами, маркетингові проекти, життєвий цикл проекту, комплекс маркетингу, метод Scrum.

**Постановка проблеми.** Динамічність зміни умов господарювання і внутрішньоорганізаційних процесів диктує необхідність пошуку ефективних управлінських технологій для забезпечення конкурентоспроможності організацій. У гострій боротьбі з конкурентами ключовим питанням функціонування системи управління фірмою стає максимально можливе пристосування її діяльності, стратегії та тактики до безперервно мінливої ситуації на ринку і в сфері споживання. Маркетингова діяльність при цьому є умовою гнучкого пристосування виробничої, фінансової, торговельної, збутової, кадрової та іншої діяльності підприємства до високодинамічної економічної ситуації ринку. Сьогодні маркетинг – це комплекс заходів, спрямованих на планування, організацію, ціноутворення, розробку товарів і їх доставку існуючим та потенційним покупцям. Одночасно з визнанням домінування маркетингової орієнтації йде пошук шляхів удосконалення управління фірмою. Тому інтерес до проектного менеджменту, що дозволяє організувати управління наявними ресурсами для досягнення поставлених цілей при заданих параметрах за якістю, витратами та строками, неухильно зростає як у теоретиків, так і у практиків.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** Проблемам ефективного управління проектами на підприємстві присвячено багато наукових праць зарубіжних та вітчизняних дослідників. Серед них слід виділити: Арчибальда Р., Милошевича Д., Танаки Х., Тернера Р., Річмана Л. [5], Батенка Л., Бушуєва С. Д. [1], Данченко О. Б. [14], Теслю Ю. М. [13], Кобиляцького Л., Ковальчука К. Ф. [4], Ліщинської В., Новаківського І. І. [3], Ноздріна Л., Тарасюка Г., Ярмолюк О. Я., Сабірова І. М. [10] та інших. Однак питання дослідження особливостей реалізації маркетингових проектів у вітчизняній науковій літературі є недостатньо розкритими, що підтверджує актуальність дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення особливостей маркетингових проектів, їх класифікаційних ознак та можливостей застосування методу управління проектами Scrum для маркетингових проектів.

**Викладення основного матеріалу.** На сьогоднішній день одним із найбільш прогресивних підходів до ведення бізнесу є управління проектами. Сучасне проектне управління – це особливий вид управління діяльністю, що базується на попередній колегіальній розробці комплексно-системної моделі дій по досягненню оригінальної мети і спрямований на реалізацію цієї моделі. Управління проектами можна застосовувати до управління будь-якими об'єктами.

На особливу увагу серед різноманіття проектів, які можуть бути реалізовані в організації, на наш погляд, заслуговують маркетингові проекти.

Підходи до класифікації проектів розрізняються за виділеними критеріями класифікації, кількістю, складом і змістовним наповненням. Аналіз найбільш поширених підходів до класифікації проектів свідчить про те, що маркетингові проекти як окремий вид проектів виділяють далеко не всі дослідники. У тих дослідників, які визнають маркетингові проекти як окремий вид, відсутнє єдине бачення класифікаційних ознак.

Так, Н. С. Бушуєва, І. А. Бабаєв, В. Б. Яковенко, О. В. Гриша, С. В. Дзюба, А. С. Войтенко [1, с. 315] виділяють маркетингові проекти за характером цільового завдання проекту поряд з антикризовими, освітніми, інноваційними, надзвичайними, проектами реформування / реструктуризації. Далі, описуючи маркетингові проекти і програми [1, с. 320], автори не розкривають суті маркетингових проектів, а говорять швидше про маркетингові заходи протягом життєвого циклу проекту, про завдання маркетингу в управлінні проектами.

Д. Лок, з точки зору функціональної спрямованості проектів, ставить маркетингові проекти в один ряд з організаційними, технічними, соціальними, економічними і змішаними [2]. На наш погляд, маркетингові проекти включають в себе всі перелічені види, тобто, як правило, є змішаними проектами. Наприклад, проект з організації розробки нового товару обов'язково включає технічний (з точки зору можливостей виробничих потужностей) і економічний аспекти; проект з організації додаткових точок продажів – економічний, організаційний і соціальний аспекти.

Ряд авторів [3, с. 170; 4, с. 48] розглядає маркетингові проекти як один із видів проектів розвитку бізнесу – інвестиційний проект з непрямою фінансовою віддачею. Проекти розвитку в цілому спрямовані на отримання прямого підвищення або потенційної можливості підвищення ефективності функціонування організації. Проекти з непрямою фінансовою віддачею, в тому числі маркетингові, вимагають вкладення інвестиційних коштів, але для них не можна точно розрахувати окупність у грошовому еквіваленті. З практичної точки зору, не всі маркетингові проекти вимагають інвестиційних вкладень, ряд проектів може виконуватися за рахунок поточних операційних витрат.

Виділення, з точки зору основної причини виникнення, маркетингових проектів поряд з кризовими проектами і проектами змін пропонує L. Richman [5, с. 48]. Прикладом маркетингового проекту в цьому випадку є випуск нового продукту як реакція на запити ринку. Ця класифікація є досить умовною. Так, на наш погляд, проекти в сфері маркетингу можуть бути реалізовані і як реакція на кризові явища, а також бути викликані необхідністю змін.

Е. С. Вечканова, Е. В. Носкова [6, с. 33] пропонують класифікацію маркетингових проектів залежно від функціональних напрямів у маркетингу: маркетингові дослідження, цільовий маркетинг, товарна політика, цінова політика, розподільча політика, комунікативна політика, стратегічний маркетинг (рис. 1).

З точки зору загальної теорії організації маркетингу, всіма дослідниками визнаються чотири напрями комплексу маркетингу (4P): продукт (product), ціна (price), система розподілу (place) і просування (promotion).

Розширення поняття «комплексу маркетингу» має як своїх прихильників, так і супротивників. На наш погляд, при включенні додаткових елементів може порушуватися саме поняття комплексу маркетингу, додаткові елементи перестають бути інструментами управління маркетинговою діяльністю. Крім цього, додатково виділяються елементи, які вже можуть входити до складу одного з чотирьох напрямів. І, по-третє, розширене трактування «4P» може припускати включення до його складу загальноуправлінських, а не конкретно маркетингових складових з використанням інших критеріїв виділення елементів комплексу маркетингу.

Важливим аспектом, який необхідно враховувати при виділенні маркетингових проектів, є необхідність дотримання основних ознак проектів.

Найбільш повним їх описом видається підхід В. М. Фунтова [7, с. 21]:

1) унікальність, неповторність умов, новизна або інноваційність результату (може бути характеристикою проекту в цілому і окремих його складових);

2) чітка і конкретна мета, що досягається за допомогою вибору певної стратегії та її структуризації у вигляді комплексу певних робіт (проект здійснюється для досягнення мети замовника, яка має тимчасове обмеження і передбачає вибір найбільш оптимальної стратегії її досягнення, що реалізується через виконання конкретних робіт);

3) поступове уточнення (на кожному кроці проекту відбувається уточнення наявної інформації і змісту майбутніх робіт та заходів);

4) фіксована тривалість, фіксований початок або закінчення проекту, логічна послідовність робіт;

- 5) обмежені ресурси (кількість використовуваних у проекті різних ресурсів завжди буде недостатньою, затверджений план проекту повинен мати перелік ресурсних специфікацій і обмежень, а також графік їх використання в роботах проекту);
- 6) комплексність проекту і розмежування з іншою діяльністю компанії, що означає урахування всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, які прямо або опосередковано впливають на розвиток і результати проекту, управління всіма його сферами;
- 7) особлива організація виконання проекту, необхідна для складних і важливих проектів;
- 8) особи, що керують проектом – керівник і команда проекту.



**Рис. 1. Класифікація маркетингових проектів залежно від напрямів у маркетингу [6]**

Таким чином, маркетинговий проект – це цілеспрямований, спланований комплекс взаємопов’язаних заходів по створенню або зміні будь-якого об’єкта (сукупності об’єктів), спрямований на досягнення заздалегідь визначених маркетингових цілей протягом заданого періоду часу, при встановленому бюджеті і визначеній якості.

З урахуванням вищевикладених факторів і аналізу підходів до виділення маркетингових проектів, можна запропонувати таку класифікацію маркетингових проектів:

- 1. Доцільним є поділ, у першу чергу, маркетингових проектів на стратегічні та операційні. Стратегічні маркетингові проекти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей, як правило, є складними і відносно тривалими.
- 2. З точки зору функціонального напрямку, можуть бути виділені проекти в сфері продукту, ціноутворення, розподілу, просування.
- 3. До маркетингових проектів можуть бути застосовані класифікаційні ознаки, виділені, зокрема, за масштабом, терміном реалізації, складністю, за класом / типом, географічною ознакою.
- 4. Також можуть бути використані інші класифікаційні ознаки, наведені дослідниками: ступінь ризику, способи і джерела фінансування, належність до підприємства (зовнішні, внутрішні), ступінь

популярності проблеми (традиційні і нетрадиційні), рівень організації всередині компанії (локальні, корпоративні) та ін.

R. K. Wysocki, R. McGary [8, с. 12] пропонують розділити всі проекти в компанії на чотири класи (A, B, C, D) на основі застосування комплексної класифікації. При цьому проекти типу A є найбільш складними і мають найбільший вплив на організацію, проекти типу D включають незначні зміни в поточні процеси. Таку типологію стосовно маркетингових проектів доцільно проводити на кожному конкретному підприємству з урахуванням його сфери діяльності, масштабів організації, складності продуктового портфеля, ринків збуту та інших параметрів. Виділяючи типи і класифікаційні групи маркетингових проектів, необхідно дотримуватися системного підходу і враховувати різні варіанти прояву маркетингових проектів в єдиній системі маркетингової діяльності компанії [9, с. 48].

В процесі управління проектами, як правило, виникають різні проблеми, пов'язані з бюджетом проекту, термінами реалізації, дублюванням завдань та ін. Якісне управління проектами підприємства значно впливає на його ефективність, прибуток і репутацію. У зв'язку з популярністю використання традиційних методів управління проектами останнім часом почали з'являтися нові методи. Одним із таких методів є Scrum, який використовується не тільки в ІТ-компаніях, які одними з перших почали використовувати цей метод, а й у великих організаціях іншого роду. Метод Scrum полягає в орієнтації на результат і орієнтованість на клієнта. За визначенням Ярмолюка О. Я. і Сабірової І. М., Scrum являє собою «набір принципів, на яких будується процес розробки, що дозволяє в жорстко фіксовані і невеликі за часом ітерації, так звані спринти (sprints), надавати кінцевому користувачеві працююче програмне забезпечення з новими можливостями, для яких визначено найбільший пріоритет» [10].

Основна ідея методології Scrum – ітеративний підхід до планування і виконання проекту, в тому числі маркетингового. Scrum – це каркас розробки, з використанням якого люди можуть вирішувати виникаючі проблеми, створюючи при цьому кінцевий продукт швидко і якісно. Команді, що реалізує проект, ніщо не заважає регулярно перевіряти хід робіт і послідовно з'ясовувати: чи справляється вона з завданням, в потрібному напрямку рухається, чи створює саме те, що насправді хоче отримати замовник.

Складно знайти більш клієнтоорієнтований підхід, тому що при використанні методу Scrum клієнт («власник продукту») постійно стежить за проектом на різних стадіях виконання, що сприяє отриманню бажаного результату і максимально знижує ризик взаємонепопорозуміння клієнта і компанії. Scrum включає в себе кілька ролей, а саме: власник продукту – людина, що представляє інтереси клієнта [10]. Власник продукту зацікавлений в якісному кінцевому продукті, знаходиться в постійному зв'язку з командою проекту і відстежує кожний етап роботи. Scrum-майстер – керівник проекту. Майстер відповідає не тільки за результат, а й за процес виконання роботи, стежить за виконанням принципів Scrum. Він відповідальний за короткі збори, допомагає команді постійно вдосконалюватися і усувати перешкоди. Scrum-команда – команда роботи над проектом. Команда знає і використовує всі принципи роботи за методом Scrum [10]. Варто відзначити деякі особливості виконання робіт за методом Scrum. Вся робота поділена на відрізки часу, які називаються «спринтами» [10]. Як правило, тривалість одного спринту становить 2–4 тижні. Перед початком кожного спринту проводиться планування, на якому визначається: оцінювання змісту Product Backlog («резерву проекту») – сукупності завдань, які треба виконати для досягнення мети; і формування Sprint Backlog («резерв на спринт»), що містить завдання, які повинні бути виконані в поточному спринті. Кожний спринт повинен мати мету, яка буде мотивуючим фактором для роботи команди.

Команди, які займаються маркетинговими проектами, найбільш підходять для методу Scrum. Як правило, це команди з 5–7 осіб. Якщо в команді більше 9 осіб, це ускладнює процес обміну інформацією і може ускладнити задачу виконання процесів за Scrum [11, с. 123]. Наприклад, компанія збирається провести великий захід через два місяці, і їй необхідна ефективна маркетингова робота. Для цього компанія звертається в організацію, яка спеціалізується на маркетингу та PR. Людина, яка буде представляти компанію-клієнта, – це Власник продукту. Він знає, який результат потрібен, готовий часто зв'язуватися з маркетинговою організацією і перевіряти роботу на різних етапах виконання. Людина, яка відповідає за виконання всіх завдань, організацію командної роботи в маркетинговій компанії, – це Scrum-майстер. Ця людина стежить за виконанням принципів Scrum, допомагає команді долати труднощі, стежить за виконанням спринтів. Варто відзначити, що одним із важливих обов'язків Scrum-майстра є щоденні спільні збори команди. Згідно з книгою «Scrum. Революційний метод управління проектами» автора Джеффа Сазерленда на таких нарадах Scrum-майстер з'ясовує відповіді кожного учасника команди на три питання: «Що ти робив вчора, щоб допомогти команді

завершити спринт?», «Що ти будеш робити сьогодні, щоб допомогти команді завершити спринт?», «Які перешкоди стають на шляху команди?» [11, с. 128].

Одним із головних принципів, що використовуються в Scrum, є свого роду усунення втрат в процесі виконання проекту. Загалом можна виділити три принципові аспекти методу Scrum, які об'єднують загальний принцип збереження (рис. 2).

Таким чином, Scrum увібрав у себе основні успішні принципи організації виробництва, сформувавши гнучку і динамічну систему реалізації проектів, спираючись на творчий потенціал співробітників.



**Рис. 2.** Принципові аспекти проектної методології Scrum

Складено за [10; 11; 12]

Головне, на що спирається методика Scrum, – це чітка і злагоджена командна робота. Всі особливості так чи інакше залежать від поведінки команди. Головне завдання керівника – створити команду фахівців, члени якої будуть володіти абсолютною впевненістю один в одному і повною узгодженістю дій і цілей.

У 1986 р. у статті «The New Product. New Development Game» («Розробка нового продукту. Нові правила гри») Х. Такеучі і І. Нонака за результатами аналізу інноваційної діяльності найбільших транснаціональних компаній («Honda», «3M», «FujiXerox» та ін.) позначили ключові характеристики кращих команд [11]:

1. Багатофункціональність. Команда повинна складатися з усіх необхідних фахівців, щоб її склад не змінювався протягом усього проекту: від першого до останнього етапу. Причому група завжди повинна бути невеликою, складатися з семи осіб, плюс або мінус ще двоє. Чим більше людей у команді проекту, тим більше комунікаційних каналів, тим складніше розібратися, чим займається кожна людина.

2. Цілеспрямованість. Необхідно мати спільну мету і прагнути до її досягнення і постійного вдосконалення, при цьому знаходячи неординарні підходи і висуваючи до себе абсолютні вимоги.

3. Автономність. Свобода у виборі способу ведення роботи – один із основних принципів Scrum. Керівник визначає мету, команда – яким шляхом її досягти. Ніхто не розподіляє завдання зверху, не робить докладних звітів керівництву. Головне – результат, який буде представлений у кінці кожного спринту.

Також особливою перевагою використання методології Scrum є зниження ризиків компанії. Компанія-замовник невідривно спостерігає за реалізацією замовлення, отримуючи покрокову здачу проекту. Це мінімізує ризики отримання неякісної роботи і прискорює зворотний зв'язок.

**Висновки.** В умовах значного поширення маркетингової концепції орієнтації діяльності організацій зростає роль маркетингових проектів. Для успішної реалізації маркетингових проектів необхідні знання методології управління проектами. Разом з цим, незважаючи на наявність значних наукових досліджень щодо питання класифікації проектів, єдина точка зору на сутність і види маркетингових проектів нині відсутня. Нами проаналізовано існуючі підходи, дано визначення маркетингових проектів, виділено основні критерії класифікації маркетингових проектів. Це дозволить більш чітко

описати особливості маркетингових проєктів, а також в подальшому розробити критерії оцінювання успішності їх реалізації.

### Список використаної літератури

1. Бушуєва Н. С., Бабаяєв І. А., Яковенко В. Б., Гриша О. В., Дзюба С. В., Войтенко А. С. Креативні технології управління проєктами та програмами: монографія. Київ: Саміт-Книга, 2010. 768 с.
2. Lock Dennis. Project management, 9th ed., GowerPublishing, Ltd., 2007. URL: <https://saadsohail.files.wordpress.com/2011/05/pm-book.pdf>
3. Новаківський І. І. Проєктно орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проєктного менеджменту. Проблеми економіки та управління. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 640. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2015. С. 163–174.
4. Ковальчук К. Ф., Бандоріна Л. М., Савчук Л. М. Оцінка ефективності інформаційно-інтелектуальних технологій: монографія. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2016. 132 с.
5. Richman L. Successful project management. 3d ed. N.Y.: American management association, 2011. 206 p.
6. Вечканова Е. С., Носкова Е. В. Основные направления проектного управления в маркетинге. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2011. № 2. С. 28–37.
7. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. 2-е изд., доп. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 336 с.
8. Wysocki R. K., McGary R. Effective project management. Traditional, adaptive, extreme. 3d ed. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2003. 464 p.
9. British Standard BS 6079-1:2000. Project management. Part 1: Guide to project management. 182 p.
10. 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](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/46.pdf)
11. Сазерленд Д. Scrum: революційний метод управління проєктами. Москва: Вид-во МІФ, 2016. 288 с.
12. 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/>
13. 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>
14. Данченко О. Б., Дзюба Т. В. Використання маркетингових інструментів ідентифікації цінностей у проєктах. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2012, № 3 (43). С. 1–8. URL: [https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewilktnh8vXXAhUBuxQKHTAOA7AQFghHMAU&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbu.gov.ua%2Fcgi-bin%2Ffirbis\\_nbu%2Fcgirbis\\_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD%3D1%26Image\\_file\\_name%3DPDF%2FUprv\\_2012\\_3\\_5.pdf&usq=AOvVaw2iOiaGO1LPAYQXQdxreqlr](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewilktnh8vXXAhUBuxQKHTAOA7AQFghHMAU&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbu.gov.ua%2Fcgi-bin%2Ffirbis_nbu%2Fcgirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF%2FUprv_2012_3_5.pdf&usq=AOvVaw2iOiaGO1LPAYQXQdxreqlr)
15. Коломицева О., Пальонна Т, Бурцева Т. Економіко-математичні методи в маркетинговій діяльності підприємства: зб. наук. праць Черкас. держ. технол. ун-ту. – Черкаси: ЧДТУ, 2016. Вип. 41. Ч.1. С. 5–9.

### References

1. Bushuyeva, N. S., Babayev, I. A., Yakovenko, V. B., Hrysha, O. V., Dzyuba, S. V. and Voytenko, A. S. (2010) Creative technologies for project and program management: monograph, «Samit-Knyha», Kyiv, Ukraine.
2. Dennis Lock. (2007) Project management (9th ed), GowerPublishing. Ltd. available at: <https://saadsohail.files.wordpress.com/2011/05/pm-book.pdf>
3. Novakivs'kyu, I. I. (2015), Project-oriented organizational management system as the goal of project management evolution. Problems of Economics and Management, *Visnyk natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnikha"*, NU «L'vivs'ka politekhnikha», Lviv, pp. 163–174.
4. Koval'chuk, K. F., Bandorina, L. M. and Savchuk, L. M. (2016), Assessment of the effectiveness of information and intellectual technologies: a monograph, IMA-pres. Dnipropetrovs'k.
5. Richman, L. (2011), Successful project management. 3d ed., American management association, New York, NY.
6. Vechkanova, E. S., Noskova, E. V. (2011), Main directions of the project management in marketing. *Marketingh v Rossyyu y za rubezhom*, vol. 2, pp. 28–37.
7. Funtov, V. N. (2008), Fundamentals of project management in the company. 2nd ed., add., Piter, St.-Petersburg, Russia.
8. Wysocki, R. K., McGary, R. (2003), Effective project management. Traditional, Adaptive, Extreme. 3d ed. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
9. British Standard BS 6079-1:2000. Project management. Part 1: Guide to Project management.
10. Yarmolyuk, O. Ya., Sabirova, I. M. (2017), Using Scrum methodology in marketing activities of the enterprise, available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/46.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/46.pdf)
11. Sazerlend, D. (2016) Scrum: revolutionary project management method, Vydavnytstvo MIF, Moscow, Russia.

12. Prabhakar, R., Seetharamaiah, P. (2017) Organizational Strategies and Social Interaction Influence in Software Development Effort Estimation, *IOSR Journal of Computer Engineering (IOSR-JCE)*, available at: <http://iosrjournals.org/>
13. Teslya, Yu. M., Biloshyts'kyu, A. O. (2012) A project view on improving the interaction of business, science and government in Ukraine, available at: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-11/53-56.pdf>
14. Danchenko, O. B., Dzyuba, T. V. (2012), Use of marketing tools for identifying values in projects, *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, vol. №3(43), pp. 1–8, available at: [https://www.google.ru/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi1ktnh8vXXAhUBuxOKHTAOA7AQFghHMAU&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbu.gov.ua%2Fcgi-bin%2Ffirbis\\_nbu%2Fcgiirbis\\_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD%3D1%26Image\\_file\\_name%3DPDF%2FUprv\\_2012\\_3\\_5.pdf&usg=AOvVaw2iOiaGO1LPAYOXQdxreqlr](https://www.google.ru/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi1ktnh8vXXAhUBuxOKHTAOA7AQFghHMAU&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbu.gov.ua%2Fcgi-bin%2Ffirbis_nbu%2Fcgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF%2FUprv_2012_3_5.pdf&usg=AOvVaw2iOiaGO1LPAYOXQdxreqlr)
15. Kolomytseva, O., Palonna, T. and Burceva, T. (2016), Economic and mathematical methods in marketing activity of the enterprise, *Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University*, vol.41, no.1, pp.5-9.

N. V. Shevchenko

M. V. Davydenko

### PECULIARITIES OF IMPLEMENTATION OF MARKETING PROJECTS IN PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

*In the article the main approaches to the classification of projects are considered, the essence and place of marketing projects in the system of project management are determined. The classification characteristics of marketing projects are analyzed. The classification of marketing projects is generalized and systematized. The classification of marketing projects is based on the directions of marketing. The main features of projects, by which they can be interpolated as marketing ones, are distinguished. It is determined that a marketing project is a purposeful, planned complex of interrelated measures for the creation or modification of any object aimed at achieving predetermined marketing objectives during a predetermined period of time, with the established budget and a certain quality.*

*The expediency of using Scrum project management method for marketing projects is explored. The main idea of Scrum methodology is an iterative approach to project planning and implementation. Principal aspects of Scrum method are determined. The key characteristics of the formation of an effective project team in accordance with the Scrum methodology are given.*

*It is noted that Scrum has incorporated the main successful principles of production organization, creating a flexible and dynamic system of project implementation, building on the creativity of its employees.*

**Keywords:** *project management, marketing projects, project life cycle, marketing complex, Scrum method.*

*Стаття надійшла до редакції 04.12.2017.*