

ПРАКТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

PRACTICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF MARKETING APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN MODERN ENTERPRISES

У даній статті ми розкриваємо ключові аспекти маркетингових підходів та моделей щодо управління маркетинговими проєктами в діяльності сучасних підприємств. В статті висвітлюються основні теоретичні та практичні заходи, які в ході свого еволюційного розвитку притаманні бізнес-організаціям на ринку України. Значний акцент нашого дослідження припадає на аналіз практик управління такими проєктами в українських компаніях та наданні пропозицій щодо спрощення та вдосконалення управління проєктами. Наразі маркетингові проєкти стають критичним елементом управління бізнесом, забезпечуючи гнучкість і ефективність, зважаючи на швидкі зміни ринкових умов, технологічних можливостей та багато інших чинників. Ефективне управління такими проєктами створює фундамент для довгострокового розвитку компанії.

Ключові слова: проєкт, маркетингові проєкти, маркетингові підходи, управління проєктами, моделі управління, життєвий цикл проєкту.

The aim of the article is to investigate and analyze current trends in marketing project management, particularly in the Ukrainian market of innovative companies. The article explores the essence and management of marketing projects, emphasizing their temporary nature and unique objectives. It highlights the importance of clear classification, meticulous planning, and structured processes to optimize outcomes. The marketing project life cycle (MPLC) typically consists of five phases: initiation, planning, execution, monitoring, and closure. The article focuses on adapting these stages to the specifics of each project, ensuring consistent progress, minimizing risks, and enhancing overall project success. By implementing systematic approaches, businesses can achieve predictable and effective results, even within dynamic marketing environments. The study analyzes project management practices in innovative Ukrainian companies, highlighting the combination of traditional and agile approaches. While bureaucratic functions are managed with classical methods due to regulatory constraints, agile frameworks such as Scrum enhance adaptability in dynamic departments like IT. The study emphasizes that this hybrid approach optimizes resource utilization, improves decision-making, and enhances marketing project outcomes. It recommends simplifying bureaucratic procedures and delegating authority to increase efficiency. Furthermore, the article advocates for fostering international collaboration and adopting best practices to further enhance project management effectiveness. Marketing projects are temporary initiatives designed to achieve specific marketing objectives, such as strategy development or campaign launches. They are critical tools for businesses in today's competitive environment. Effective management requires clear classification, thorough planning, and precise execution, incorporating innovative trends and industry standards. The widely accepted lifecycle includes initiation, planning, execution, monitoring, and closure. A structured approach improves organization, optimizes processes, and increases success rates, providing predictable results while adapting to diverse industry and company-specific practices. Marketing project management in innovative Ukrainian companies effectively combines traditional and agile approaches. This hybrid model streamlines bureaucratic processes while improving adaptability, enhancing profitability, and attracting customers. Agile integration at the corporate policy level increases responsiveness to market changes, but success depends on staff training and adaptation. Reducing bureaucratic delays, delegating authority to middle management, and focusing on strategic tasks will further improve efficiency. Projects aimed at international positioning offer opportunities for implementing modern management practices. Future research should address barriers to project implementation and deviations from initial plans to further optimize outcomes.

Keywords: project, marketing projects, marketing approaches, project management, management models, project life cycle.

УДК 658.8:005.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-39>

Голіцин А.М.

к.е.н., доцент кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Василькова Н.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Чепурна К.О.

магістр, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Holitsyn Andrii

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Vasilkova Natalia

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Chepurna Kateryna

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Постановка проблеми. В сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства все частіше стикаються з жорсткою конкуренцією, підвищенням запитів споживачів, мінливістю трендів, впливом медіа-платформ тощо. При наявності багатьох чинників, що здатні негативно впливати на діяльність компаній, ми також можемо спостерігати, що компанії здатні не лише адаптуватись і виживати, а й повноцінно розвиватись, виходячи на нові ринки, створюючи нові продукти чи здійснюючи нові шалені промо в мережі Інтернет. Маркетингові проєкти є основою маркетингової діяльності і саме на базі інноваційних маркетингових проєктів, сучасні бізнеси запускають нові сервіси та

покращують свої продукти. Саме тому управління маркетинговими проєктами за останні роки почало набувати все більшого значення та приваблювати увагу не лише науковців, а й практиків, які реалізують в діяльності компанії нові підходи щодо управління. Вивчення маркетингових підходів щодо управління проєктами в сучасних підприємствах дає змогу не лише зрозуміти поточний механізм діяльності, а також віднайти сильні та слабкі сторони різних підходів і зосередити зусилля на покращення управління проєктами, щоб забезпечити конкурентні переваги компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сфера управління проєктами та маркетинговими

проектами, зокрема, набуває все більшого висвітлення у вітчизняному науковому просторі, в той час як закордоном багато статей в мережі Інтернет за даною тематикою публікуються саме практиками галузі. Так, серед вітчизняних науковців нами були проаналізовані та використані роботи дослідників Лутай Л., Пачевої Н. [2], Голіцина А. [4], Бойко І., Туричини М., Тур О. [5], Калініченко О., Мосійчук І., Пойти І. [8], які зосереджують свою увагу на глибокому дослідженні управління проектами. Роботи Мажуліна Є. [3] та Глушенкової А. [9] зосереджуються на дослідженні деяких аспектів управління проектами та маркетингових тенденціях управління. Також в роботі ми звертаємось до персональних блогів практиків, як-от блогу МасКау J. на ресурсі Plan.io [7] та блогу Proxima [1].

Враховуючи висвітлені в наведених роботах ключові аспекти, нами було здійснено узагальнення та проведено додаткове дослідження, яке базується на вітчизняних практиках управління проектами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В даній статті значна увага приділяється дослідженню практичних аспектів в сфері управління маркетинговими проектами, базуючись на даних вітчизняних підприємств, та можливостях покращення схеми управління за допомогою висунутих в статті рекомендацій. Саме перекладання реального досвіду на наукову площину та висунення узагальнених рішень виокремлює дану статтю з-поміж інших.

Постановка завдання. Метою статті виступає дослідження теоретичних аспектів управління маркетинговими проектами в діяльності підприємства, аналіз маркетингових тенденцій управління проектами та надання узагальнених пропозицій щодо покращення управління проектами в маркетинговій діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність терміну «проект» зазвичай трактується як тимчасова діяльність, що має на меті створення унікального продукту, послуги чи результату. Проекти характеризуються конкретними цілями, обмеженнями в часі, ресурсах і масштабах, а також вимагають координації взаємозалежних завдань. Поняття «маркетинговий проект» означає структуровану, тимчасову ініціативу, орієнтовану на досягнення специфічних маркетингових завдань, таких як розробка стратегій, запуск нових продуктів чи рекламних кампаній. Їхня ефективність залежить від чіткої класифікації та управління, що сприяє оптимізації процесів і досягненню конкурентних переваг.

Ключовими елементами проекту є концепція, ресурси для її реалізації та визначені цілі. Проекти розвиваються в динамічному середовищі, допускають зміну складу та структурування на складові частини. Маркетингові проекти вирішують

стратегічні завдання компанії, але для їх ефективного виконання важливо розуміти особливості й правильно визначити класифікацію проекту. За даними досліджень, лише 55% маркетингових проектів завершуються вчасно, а до 60% цифрових бюджетів витрачаються неефективно через відсутність належного планування [1].

Управління маркетинговими проектами є специфічною формою управління, яка орієнтована на планування, реалізацію й контроль проектів, що стосуються сфери маркетингу. Це включає координацію команд, керування кампаніями, створення креативного контенту тощо. Управління проектами в умовах сучасних інноваційних маркетингових тенденцій здійснюється з урахуванням міжнародних, національних, корпоративних, суспільних і індивідуальних стандартів, що забезпечує відповідність актуальним вимогам і потребам ринку [2, с. 160]. Враховуючи необхідність дотримання стандартів, не варто також відмовлятися від реінжинірингу бізнес-процесів в рамках управління проектами, оскільки такі заходи сприяють розвитку практики управління. До такого ж висновку доходить інший вітчизняний дослідник, який вказує, що для здійснення процесу покращення необхідно залучати більш прогресивні практики та досвід [3].

Як ми вже зазначали вище, впровадження чіткої класифікації проектів сприятиме кращій організації та успішному управлінню проектами в діяльності підприємств. Вітчизняні дослідники наводять широкую класифікаційну лінійку ознак за якими можна розділити проекти [4, с. 368–370; 5, с. 22–23]. Втім на практиці маркетингологи можуть використовувати лише декілька ключових класифікаційних ознак, які відповідають діяльності компанії та їх професійним потребам. Тому для бізнес-діяльності в сфері маркетингу та при створенні загального проектного брифу маркетинг-відділом компанії чи відповідним спеціалістом необхідно, аби при визначенні ключових ознак для класифікації майбутніх проектів, відповідальні фахівці правильно визначили майбутні ознаки, які будуть відповідати потребам в майбутньому та можуть бути співставними.

І хоч управління маркетинговими проектами стає дедалі важливішим у зв'язку зі зростанням кількості таких ініціатив, проте до сьогодні не розроблено єдиного підходу до поділу процесу реалізації проекту на етапи. Це пов'язано з відмінностями у методах, які застосовують розробники проектів для визначення ключових стадій в різних компаніях [6].

Найбільш поширений життєвий цикл маркетингового проекту (marketing project life cycle, MPLC) складається з 5 етапів: етап ініціації, планування, етап реалізації і запуску проекту, моніторинг і контроль проекту й етап закриття проекту [7]. Фахівці, що

використовують дану класифікацію, відносять частину «запуску» проєкту до 3-ї або 4-ї фази, проте на нашу думку найбільш раціонально віднести цю частину до 3-ї фази життєвого циклу проєкту. Перший етап проєкту – «Ініціація», на якому визначають цілі, масштаби та бажані результати. Важливо також оцінити переваги, вартість та ризики проєкту, а також задокументувати його ідею. Цей етап є визначальним для «долі» проєкту, оскільки проєкт може бути прийнятим або відхиленим керівництвом чи іншими стейкхолдерами, що значною мірою впливає на MPLC даного проєкту. На етапі «Планування» цілі конкретизуються, створюється дорожня карта, визначаються завдання та розподіляються серед учасників. На етапі MPLC «Виконання» здійснюється безпосередня реалізація проєкту з моніторингом прогресу та контролем бюджету і ризиків під час створення основної цінності проєкту. Етап «Моніторингу і контролю» включає вимірювання ефективності і коригування процесів, він починається після запуску чи комерційної реалізації маркетингового проєкту, незалежно від його спрямованості. Фаза «Завершення» проєкту супроводжується оцінкою результатів і підготовкою фінального звіту й документації. MPLC допомагає забезпечити організацію діяльності на всіх етапах проєкту. Використання структурованого життєвого циклу підвищує ймовірність успіху, гарантуючи послідовність усіх дій протягом тривалості проєкту. Проджект-менеджери можуть організувати більш системний підхід до реалізації проєкту, що призводить до більш прогнозованих і успішних результатів.

Для прикладу ми розглянули низку відомих українських компаній, що тісно співпрацюють з інноваційними маркетинговими та інвестиційними проєктами: ТОВ «Нова пошта», ТОВ «лайфселл», ТОВ «Світ ТВ», ПрАТ «Київстар», ТОВ «Водафон Україна» та багато інших. Діяльність в деяких сферах надання послуг споживачам чітко регулюється, зокрема в сфері надання послуг мобільного (стільникового) зв'язку, тому значна частина проєктної діяльності таких компаній має велику кількість бюрократичних та регуляторних аспектів, що значною мірою призводить до необхідності використовувати традиційну (спадну) модель управління проєктами на підприємстві.

В маркетинговій діяльності інноваційних українських компаній ми можемо спостерігати велику кількість проєктів, а також ефективне управління ними. На їх прикладі ми бачимо як реально управління маркетинговими проєктами допомагає компаніям в підвищенні дохідності, привабленні нових клієнтів та створенні нових портфельних продуктів. Згідно думки науковців, управління проєктами спрощує процес планування, оптимізує спілкування та допомагає у створенні синергії [8, с. 138–139].

Деякі з наведених вище компаній одночасно застосовують як сучасні гнучкі підходи, так і

традиційні моделі управління проєктами. Фінансові та юридичні відділи цих компаній орієнтуються на класичні методи управління проєктами з чіткою послідовністю завдань через високий рівень бюрократії. У той же час, відділи ІТ-розробки, підтримки та активно використовують гнучкі методології, зокрема Scrum, що дозволяє адаптуватися до змін і забезпечує ефективне управління проєктами в динамічних сферах. Така модель управління проєктною діяльністю є вимушеним кроком і, одночасно, є історично напрацьованою ефективною методикою, яка дозволяє підприємствам успішно реалізовувати свої проєкти згідно законів та регуляторних правил.

Занурюючись глибше в аналіз управління проєктами в маркетинговій діяльності багатьох українських компаній, ми дійшли висновку, що комбінована модель управління проєктами є раціональною моделлю управління маркетинг-проєктами. Це зумовлено саме специфікою роботи компаній з підвищеною бюрократичною частиною. В такій моделі бюрократична частина здійснюється за класичною моделлю (погодження, виділення бюджетів, документарне оформлення тощо), а інша частина – створення та розробка проєктного наповнення – за гнучкою моделлю. При цьому маркетинг-проєкти компаній потребують залучення не лише фахівців з маркетингу різних напрямків (дизайнери, продуктові маркетологи, експерти та спеціалісти з пропозицій), а також кваліфікованих ресурсів з інших відділів та департаментів (розробників, юристів, інженерів, фахівців підтримки тощо). Ми дійшли до висновку, що таке поєднання моделей та методик управління проєктами в сфері маркетингу є необхідною мірою в діяльності такої великої компанії задля узгодження всіх процесів та задач.

На нашу думку, впровадження гнучких методологій (Agile) в маркетингові проєкти на рівні Положень та Політик компаній як базової моделі управління може підвищити адаптивність проєктів та їх керівників до швидких змін на ринку. Діяльність сучасного підприємства потребує оперативного впровадження змін компанією та відповідей на запити клієнтів. Гнучкі фреймворки забезпечують адаптивність, дозволяючи проєктам розвиватися через ітеративні етапи, що сприяє швидкому реагуванню на зміни, чого не дозволяє класична модель, оскільки вона зосереджується на створенні повноцінного концепту з самого початку і не є адаптивною до правок протягом періоду створення чи реалізації.

Для компаній вітчизняного ринку повноцінний перехід на гнучку модель управління маркетинговими проєктами може супроводжуватись наступними заходами:

– впровадження Scrum або Kanban методик в практику діяльності маркетинг-відділів компанії на рівні Політики компанії та Положень;

- створення міжфункціональних команд, які взаємодіють на постійній основі;
- зміцнення фундаментальних основ управління проектами за рахунок навчання працівників маркетингу роботі з гнучкими методологіями;
- запровадження єдиної системи, де відображаються всі минулі, поточні та заплановані маркетингові проекти та взаємозв'язок між ними (як приклад можна використовувати систему «Jira» або «ClickUp», де відображаються всі задачі);
- регулярне оновлення статусу, що включає проведення регулярних нарад для відстеження проектів різних відділів та департаментів;
- здійснення прийняття рішень на основі даних із загальної системи.

При здійсненні таких перетворень в практиці управління проектами в діяльності компанії необхідно також приділити значну увагу на навчання та адаптацію персоналу. В довгій перспективі заходи з адаптації до нової системи допоможуть працівникам більш раціонально використовувати ресурси та розуміти процеси в діяльності компанії краще.

Доповнюючи попереднє твердження, хочемо зазначити що одним із ключових заходів для вдосконалення управління маркетинговими проектами в діяльності вітчизняних та міжнародних компаній є спрощення бюрократичних процесів погодження. Такі процедури затримують прийняття рішень і знижують адаптивність, що ускладнює реалізацію проектів в діяльності інноваційних компаній. Зважаючи на швидкі зміни в бізнес-середовищі, скорочення бюрократії є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності. Ми

вважаємо, що делегування повноважень середньому рівню менеджменту дозволить оперативніше приймати рішення, зосереджуючи зусилля на вдосконаленні маркетингових кампаній, а не на адміністративних процедурах. Затримки, викликані багатоступеневими процедурами узгодження та надмірною звітністю, обмежують швидкість реагування на клієнтські потреби й ринкові тенденції. Скорочення бюрократії, на нашу думку, підвищить ефективність маркетингових працівників, дозволивши їм більше уваги приділяти творчим і стратегічним завданням.

При цьому основні відомості про проект та його економічне обґрунтування мають залишатись основою для узгодження проекту, його розробки та аналізу отриманих показників. Проектний бриф має давати чітке поняття про цілі проекту, терміни, сильні та слабкі сторони тощо. Узагальнено проектний бриф для етапу ініціації, який дає чітке розуміння специфіки проекту для будь-якої сфери діяльності може виглядати наступним чином (табл. 1).

Інші дослідники підкреслюють важливість проектів, спрямованих на зміцнення міжнародного позиціонування [9]. Такі ініціативи сприяють розвитку управління маркетинговими проектами, залучаючи зовнішні інвестиції в стартапи та міжнародних експертів з досвідом у великих інноваційних компаніях ІСТ-сектора. Це відкриває можливості для впровадження сучасних методів і практик проектного менеджменту, заснованих на найкращому міжнародному досвіді. Зокрема найбільше можливостей в цьому напрямку є в українських компаній,

Таблиця 1

Основна інформація про проект на етапі ініціації

Ознака	Опис
Назва проекту	Вказується назва проекту, зазвичай це технічна назва
Тип проекту	Коротко вказується специфіка проекту
Розмір проекту	Розмір проекту може залежати від обсягу робіт, бюджету та інших ознак, які використовує компанія
Цільова аудиторія (+розмір)	Вказується узагальнений або детальний опис цільової аудиторії та її потенційна місткість
Попередній досвід	Якщо у компанії або конкурентів був подібний досвід щодо проекту, вказується попередньо отриманий досвід
Головна ідея	Коротко пояснюється фінальний результат створення проекту
Бізнес-задача	Вказується основна мотивація бізнесу для впровадження цього проекту
Ціль споживача	Вказується основна мотивація споживача та/або «біль» клієнта, який компанія прагне «закрити» своїм проектом
Деталі механіки	Коротко прописується механіка роботи послуги/сервісу/продукту чи заходу, як це впливає на клієнта, як це можна отримати тощо
Шлях користувача	Описується шлях отримання послуги/продукту споживачем
Сильні сторони	Вказуються ключові переваги для компанії, клієнтів та стейкхолдерів
Больові точки	Вказуються технічні обмеження, ризики та проблематика (залучення клієнтів, якість послуги/продукту тощо)
ВАУ-момент	Основні конкурентні переваги, заходи/події/функціонал, все те, що приємно дивує клієнта/споживача та виокремлює продукт з-поміж інших
Термін дії	Може вказуватись лише термін проекту, а також терміни проведення кампанії, запуск продукту тощо

Джерело: власна доробка автора, на основі дослідження

що входять до міжнародних холдингів чи мають тісні партнерські зв'язки.

Висновки. Маркетингові проєкти є тимчасовими ініціативами, орієнтованими на досягнення специфічних маркетингових цілей, таких як розробка стратегій, випуск нового продукту/послуги чи запуск рекламних кампаній. Саме маркетинг та маркетингові проєкти в умовах сьогодення є рушійними інструментами в бізнес-середовищі для компаній. Успішне управління проєктами потребує чіткої класифікації, належного планування та реалізації, що сприяє оптимізації процесів і досягненню конкурентних переваг. Важливо враховувати інноваційні тенденції та стандарти управління, а також залучати прогресивні практики для покращення результатів. Управління маркетинговими проєктами є важливим аспектом через збільшення кількості таких ініціатив серед компаній, але до сьогодні не існує єдиного підходу до поділу процесу на етапи. Це зумовлено специфікою діяльності в різних галузях та в цілому різних компаній та спеціалістів. Найпоширеніший життєвий цикл маркетингового проєкту складається з п'яти основних етапів: ініціація, планування, виконання, моніторинг та завершення. Використання структурованого підходу забезпечує організоване і системне виконання проєкту, що підвищує ймовірність успіху та дозволяє досягати прогнозованих результатів.

Згідно нашого дослідження, управління маркетинговими проєктами в інноваційних українських компаніях характеризується ефективним застосуванням як традиційних, так і гнучких підходів. Завдяки комбінації класичних методів для бюрократичної частини та гнучких методів для розробки проєктів, компанії досягають високих результатів у підвищенні дохідності та залученні нових клієнтів. Така комбінована модель управління є раціональною для компаній з високим рівнем регулювання і бюрократії. На нашу думку, впровадження гнучких методологій (Agile) у маркетингові проєкти на рівні компанії в Політиці та Положеннях може підвищити їх адаптивність до змін на ринку. Цей підхід дозволяє компаніям швидше реагувати на запити клієнтів і оперативно впроваджувати зміни. Однак для успіху важливим є навчання персоналу та адаптація до нової системи управління, що в довгостроковій перспективі підвищить ефективність використання ресурсів і розуміння процесів у компанії.

Також ми вважаємо, що зменшення бюрократичних процесів є важливим кроком для покращення управління маркетинговими проєктами. Спрощення процедур погодження дозволить швидше приймати рішення, що підвищить адаптивність і ефективність проєктів. Делегування повноважень середньому менеджменту допоможе зосередити зусилля на стратегічних завданнях, а не на адміністративних процедурах. Водночас, основні відомості про

проєкт повинні залишатися основою для його узгодження та аналізу, а проєкти, спрямовані на зміцнення міжнародного позиціонування, відкривають нові можливості для впровадження сучасних методів управління.

В подальшому дослідники та практики можуть звернути свою увагу на зміну тенденцій та нові можливі покращення з урахуванням змін у законодавствах країн, а також за рахунок розвитку сфери маркетингу та управління маркетинговими проєктами. Важливо звернути увагу на аспекти, які є найбільшою перепорою для реалізації проєктів та/або виконання проєктів зі значними відхиленнями від первинного плану.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Eliminate waste and complexity in your digital advertising budget. Proxima. 2023. URL: <https://proximagroup.com/proxima-perspectives/eliminate-waste-and-complexity-in-your-digital-advertising-budget/> (дата звернення: 02.01.2025)
2. Лутай Л., Пачева Н. Сучасні маркетингові тенденції управління проєктами. *Економічні горизонти*, 2023. Вип. 2(24). С. 157–163.
3. Мажулін Є. В. Управління маркетинговими проєктами в умовах невизначеності сучасного бізнесу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Харків, 28 жовтня 2022 р.). Харків: ДБТУ, 2022. С. 224–225
4. Holitsyn A.M. Управління маркетинговими проєктами як стратегічна необхідність розвитку сучасного бізнесу. *Інституалізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України: колективна монографія / За заг. ред. О.Л. Гальцової*. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 365–381.
5. Бойко І., Турчина М., Тур О. Маркетингові проєкти: сутність та класифікація. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2023. Випуск 4(96). С. 19–25.
6. Чепурна К.О. MPLC та його особливості. *Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України: зб. доп. ювілейної 91-ї щорічної студентської наукової конференції*, 13 травня 2024 р. Київ, КНЕУ, 2024. С. 119–121
7. MacKay J. Marketing project management: Everything you need to know. Plan.io. 2023. URL: <https://plan.io/blog/marketing-project-management/> (дата звернення: 02.01.2025)
8. Калініченко О.О., Мосійчук І.В., Пойта І.О. Управління маркетинговими проєктами. The III International Scientific and Practical Conference "Latest directions of modern science", January 23–25, Vancouver, Canada. 2023. С. 138–140
9. Глушенкова А. Особливості управління інноваційними проєктами у сфері телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент*. Бізнес. 2015. № 4 (14). С. 72–77.

REFERENCES:

1. Eliminate waste and complexity in your digital advertising budget. Proxima. 2023. Available at: <https://proximagroup.com/proxima-perspectives/eliminate-waste-and-complexity-in-your-digital-advertising-budget/> (accessed January 02, 2025)
2. Lutai L., Pacheva N. (2023) Suchasni marketynhovi tendentsii upravlinnia proiektamy [Modern marketing trends in project management.]. *Ekonomichni horyzonty – Economic Horizons*, vol. 2 (24), pp. 157–163.
3. Mazhulyan Ye.V. (2022) Upravlinnia marketynhovymy proiektamy v umovakh nevyznachenosti suchasnoho biznesu [Managing marketing projects in the uncertain environment of modern business]. *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku Ukrainy v haluzi upravlinnia ta administruvannia: initsiatyvy molodi: materialy IV Mizhna-rodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii здobuvachiv vyshchoi osvity i molodykh vchenykh* (Kharkiv, 28 October 2022). Kharkiv: DBTU, pp. 224–225. (in Ukrainian)
4. Holitsyn A.M. (2019) Upravlinnia marketynhovymy proiektamy yak stratehichna neobkhidnist rozvytku suchasnoho biznesu [Marketing Project Management as a Strategic Necessity for Modern Business Development]. In O.L. Halytsova. *Instytualizatsiia yak faktor zabezpechennia rozvytku systemy investytsiino-innovatsiinoi bezpeky Ukrainy: kolektyvna monohrafiia* [Institutionalization as a Factor in Ensuring the Development of the Investment and Innovation Security System of Ukraine: A Collective Monograph]. Zaporizhzhia: Helvetyka Publishing House, pp. 365–381. (in Ukrainian)
5. Boiko I., Turchyna M., TurO. (2023) Marketynhovi proiektamy: sutnist ta klasyfikatsiia [Marketing Projects: Essence and Classification]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu – Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 4(96). pp. 19–25.
6. Chepurna K.O. MPLC ta yoho osoblyvosti [MPLC and Its Features]. *Innovatsiini proiektamy dlia ekonomichnoho vidrodzhennia ta konkurentnoho rozvytku Ukrainy: zb. dop. yuvileinoi 91 shchorichnoi studentskoi naukovo konferentsii* (Kyiv, May 13, 2024). Kyiv: KNEU, pp. 119–121. (in Ukrainian)
7. MacKay, J. (2023). Marketing project management: Everything you need to know. Plan.io. Available at: <https://plan.io/blog/marketing-project-management> (accessed January 02, 2025)
8. Kalinichenko O.O., Mosiichuk I.V., Poita I.O. (2023) Upravlinnia marketynhovymy proektamy [Marketing Project Management]. *Latest Directions of Modern Science: The III International Scientific and Practical Conference* (January 23–25). Vancouver, Canada, pp. 138–140. (in English)
9. Hlushenkova A. (2015) Osoblyvosti upravlinnia innovatsiinykh proektamy u sferi telekomunikatsii ta informatyzatsii [Features of Managing Innovative Projects in Telecommunications and Informatization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, no. 4(14), pp. 72–77.