

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-23>

УДК 658.5:339.13

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

THE ROLE OF MARKETING MANAGEMENT IN ENSURING EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT

Ярош-Дмитренко Людмила Олексіївна

кандидат економічних наук,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9113-7923>

Yarosh-Dmytrenko Liudmyla

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

У статті конкретизовано сутність категорії «ефективність» в управлінні проєктами крізь призму класичного підходу до визначення даної категорії, а також з урахуванням завдань управління проєктами та критеріїв ефективності їх реалізації. Досліджено сучасні підходи до трактування поняття «маркетинговий менеджмент», у результаті чого доведено важливість даного процесу у забезпеченні ефективного управління проєктами. На основі систематизації вітчизняної та іноземної літератури визначено, що маркетинговий менеджмент виконує забезпечувальну роль в якості складової проєктного менеджменту, роль інструмента досягнення цілей проєкту з позиції маркетингової орієнтації та роль обов'язкового процесу протягом життєвого циклу проєкту. Обґрунтовано, що забезпечення ефективного управління проєктами в сучасних ринкових умовах потребує реалізації маркетинговим менеджментом ролі інструмента виявлення майбутніх потреб кінцевих споживачів та формування попиту на ринку з метою забезпечення активної позиції постачальника проєктів в управлінському процесі.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, управління проєктами, життєвий цикл проєкту, ефективне управління проєктом, роль маркетингового менеджменту.

In modern business conditions, project management are the basis for achieving the company's goals of optimizing economic activity, strengthening market positions and ensuring prosperity in a highly competitive environment. There is no doubt that marketing activities play an important role in project management, as part of this process. The role of project management in ensuring effective marketing management is also noted. However, there is currently no comprehensive study of the role of marketing management in ensuring effective project management. Rethinking the role of marketing management is an issue that will allow a broader view of the project management process and ensure its effectiveness in today's market conditions. The aim of the article is to rethink the role of marketing management in ensuring effective project management based on the systematization of existing theoretical approaches. The article specifies the essence of the category "efficiency" in project management through the prism of the classical approach to the category definition, as well as taking into account the tasks of project management and criteria for effective project implementation. Modern approaches to the interpretation of the «marketing management» concept are studied, as a result of which the importance of this process in ensuring effective project management is proved. Based on the systematization of domestic and foreign literature, it is determined that marketing management plays a supporting role as a component of project management, the role of a tool to achieve project objectives from the standpoint of marketing orientation, the role of mandatory process throughout the project life cycle. Four marketing approaches in project management are considered according to the following characteristics: main focus, orientation, direction of project resources, communication with clients, and nature of interaction with clients during the project life cycle and after its completion. It is substantiated that ensuring effective project management in modern market conditions requires marketing management to play the role of a tool to identify future needs of users and to change market demand in order to provide an active position of the project supplier in the management process.

Keywords: marketing management, project management, project life cycle, effective project management, the role of marketing management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання проєктна діяльність постає основою реалізації цілей підприємства щодо оптимізації господарської діяльності, посилення ринкових позицій та забезпечення процвітання у висококонкурентному середовищі. Не викликає сумнівів, що маркетингова діяльність займає важливе місце в управлінні проєктами, виступаючи складовою даного процесу. Також відзначається роль проєктного менеджменту в забезпеченні ефективного маркетингового менеджменту. Однак, наразі відсутнє комплексне дослідження ролі маркетингового менеджменту у забезпеченні ефективного управління проєктами. Саме переосмислення ролі маркетингового менеджменту виступає питанням, яке дозволить ширше поглянути на процес управління проєктами та забезпечення його ефективності в сучасних ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідженню питання забезпечення ефективного маркетингового менеджменту на основі інструментарію проєктного менеджменту присвячені дослідження Когут І. та Лебідь Т. [1], Зозулі А., Титової Н. та Цирич Д. [2], Шевченко Н. та Давиденко М. [3]. Маркетингові аспекти проєктного менеджменту розкрито у працях Мандич О. [4], Карамушки М. [5] тощо. Ганштель В. і Мохонько Г. [6], а також Галлі Б. [7] присвячують свої праці ролі маркетингу в забезпеченні управління проєктами, але дослідники не вказують на сам взаємозв'язок маркетингового менеджменту та ефективності управління проєктами. На увагу заслуговує праця Корогод Н. та Мироненко І. [8], які розкривають маркетинговий менеджмент крізь призму фаз життєвого циклу проєкту. Виявленню взаємозв'язку цих управлінських процесів присвячено дослідження Бізарріаса Ф., Да Сілва Л. та Пенья Р. [9], але основна увага приділена не стільки питанню ефективності їх взаємодії для реалізації проєкту, скільки самому когнітивному процесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є переосмислення ролі маркетингового менеджменту в забезпеченні ефективного управління проєктами на основі систематизації наявних теоретичних підходів.

Виклад основного матеріалу. Управління проєктом, як зазначають Мюррей-Вебстер Р. та Далчер Д., це «застосування процесів, методів, навичок, знань та досвіду для досягнення конкретних цілей проєкту відповідно

до критеріїв прийнятності проєкту в межах узгоджених параметрів» [10]. Управління проєктами важливе, оскільки воно забезпечує лідерство, мотивацію та усуває перешкоди щодо впровадження нових товарів та послуг, збільшення доходів та досягнення інших цілей підприємств. Відтак, ефективність даного процесу постає в основі забезпечення виживання та розвитку сучасних підприємств.

Перш ніж перейти до маркетингового менеджменту в управлінні проєктами доцільно встановити сутність категорії «ефективність» у даному контексті. Зазвичай під цією категорією розуміють конкретний вимірюваний показник, який характеризує відношення отриманого результату до витрачених ресурсів. Однак, в управлінні проєктами питання дещо складніше: якщо використані ресурси є достатньо вимірюваними показниками, то результати не обов'язково стосуються тільки отримання (максимізації) прибутку.

Завдання управління проєктами полягає у досягненні «встановлених цілей за показниками обсягів, часу, затрат (бюджету), якості» [11, с. 28]. При цьому мета конкретного проєкту – «доказовий результат і задані умови реалізації загального завдання проєкту» [11, с. 10]. У книзі Керцнера Г. зазначено, що проєкт вважається ефективним, якщо він був реалізованим у межах запланованого проміжку часу, запланованих витрат, дозволив досягти цілей за окресленими індикаторами з мінімальними змінами від наміченого плану, без порушення основного ходу виконання робіт, а отримані результати задовольнили замовника проєкту [12, с. 6]. Відтак, вважаємо, що не доцільно розглядати ефективність управління проєктами лише на основі співставлення отриманих результатів та витрачених ресурсів. Більш наочним, на наш погляд, є врахування відхилень від плану щодо реалізації цілей конкретного проєкту, його бюджету, терміну реалізації, а також ступеня задоволення клієнта (замовника) проєкту отриманими результатами.

Яку ж роль виконує маркетинговий менеджмент для мінімізації зазначених відхилень? Саме трактування поняття «маркетинговий менеджмент» дозволяє стверджувати, що він відіграє визначальну роль в процесі управління проєктами, адже сприяє взаємодії всіх сфер діяльності, дозволяє узгоджувати цілі та завдання з метою, адаптувати проєкт до змін ринкового середовища, сприяє ефективному розподілу ресурсів, повноважень та відповідальності, а також збільшенню прибутковості (табл. 1).

Таблиця 1

Сучасні підходи до трактування сутності поняття «маркетинговий менеджмент»

№	Автор	Визначення
1	Ковшова І.	«загальний процес управління розвитком підприємства, що базується на взаємодії всіх сфер діяльності з чітким узгодженням завдань та цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам прийнятим у суспільстві» [13, с. 20]
2	Шульга Л., Терещенко І., Горілей В.	«системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі ресурсів» [14]
3	Булах І., Шиманська О.	«є специфічним процесом управління всіма функціональними сферами діяльності підприємства на основі оптимального розподілу повноважень та відповідальності між всіма співробітниками для прийняття ефективних рішень» [15]
4	Зінченко О., Арутюнян А.	«передбачає широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного профілів, орієнтованих на ефективну ринкову поведінку підприємства та досягнення основної мети свого існування, якою є забезпечення сталого та всебічного успіху у споживачів за зростаючої прибутковості та високої рентабельності своєї діяльності» [16]
5	Рзаєва Т., Галачинська Т.	«спрямований на пристосування підприємства до змін маркетингового середовища, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку, зростання прибутку, ефективне здійснення підприємницької діяльності, задоволення попиту на ринку товарів, забезпечення стійкого успіху підприємства» [17]
6	Паск'є М., Вільнев Ж.	«маркетингові інструменти та процеси, які складають основу циклу маркетинговий аналіз – маркетингова стратегія – планування та організація маркетингу – маркетингові ресурси – маркетинговий контроль, які полегшують взаємодію та обмін між зацікавленими сторонами» [18, с. 40]
7	Кірсєв В., Некрасова М., Шевченко Є.	«організація та система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств, дослідження ринку з метою формування та задоволення попиту на продукцію та послуги та отримання прибутку» [19]

Джерело: складено автором на основі [13–19]

Якщо розглядати маркетинговий менеджмент в ролі складової проєктного менеджменту, як це роблять Ганштель В. та Мохонько Г., то до його завдань належать: «планування, організація і контроль процесів створення проєктів; забезпечення розвитку команди проєкту; забезпечення мотивації персоналу проєкту; створення організаційно-методичної бази управління проєктами та умов її ефективності; організація процесу забезпечення учасників проєкту необхідною для роботи інформацією; організація процесу оформлення проєктної документації та формування прав на реалізовані проєкти» [6]. За даного підходу маркетинговий менеджмент виконує забезпечувальну функцію, тобто ефективність управління проєктом залежить від повноти отриманої інформації в процесі дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища проєкту, а також якості проведеного аналізу, на основі чого формується не тільки концепція самого проєкту, а й система його реалізації.

Як зазначають Безлюдна К. та Бобирь О., «цілі та результати проєкту впливають на вибір маркетинг-орієнтації» [20]. Зазначене дозволяє стверджувати, що в залежності від цілі проєкту необхідно обирати маркетинговий підхід, який в найбільшій мірі сприяє її досягненню. В управлінні проєктами використовують такі маркетингові підходи: транзакційний, баз даних, взаємовідносин, мережевий (табл. 2). Отже, маркетинговий менеджмент виконує роль інструмента досягнення цілі проєкту з позиції маркетингової орієнтації, тобто щодо максимізація ефективності та прибутковості, формування лояльності клієнтів, встановлення взаємовідносин з клієнтами або формування збутової мережі.

Транзакційний маркетинг – це бізнес-стратегія, яка зосереджена на окремих транзакціях (продажах). Акцент робиться на максимізації ефективності та обсягу індивідуальних продажів, а не на розвитку відносин з покупцем. Транзакційний підхід заснований на чотирьох

традиційних елементах маркетингу, які називають чотирма Р: «Product» – створення продукту, який задовольняє потреби споживачів; «Price» – встановлення ціни на продукт, яка забезпечить прибутковість та буде привабливою для споживачів; «Placement» – створення ефективного ланцюга дистрибуції продукту; «Promotion» – створення видимого профілю

продукту, який робить його привабливим для клієнтів. Такий підхід забезпечує ефективне управління проектами, що стосуються товарів масового вжитку, а також проектів, що стосуються створення бізнесу, тобто його виходу на ринок.

Маркетинг баз даних – це практика використання даних клієнтів для формування більш

Таблиця 2

Чотири маркетингові підходи в управлінні проектами

	Трансакційний маркетинг	Маркетинг баз даних	Маркетинг взаємовідносин	Мережевий маркетинг
Основний фокус	максимізація ефективності та прибутковості поточного проекту	задоволення клієнтів і формуванні їх лояльності	відносини з клієнтами	взаємодія між зацікавленими сторонами проекту
Орієнтація	на результат (товари чи послуги)	на результат (товари чи послуги) і потреби клієнтів	на цілі, що стосуються персоналізованих відносин з клієнтами	на побудову та підтримку відносин з постачальниками, дистриб'юторами та іншими організаціями, що представляють інтерес для цього та майбутніх проектів
Спрямовання ресурсів проекту	на виконання проекту та аналіз цін	на створення та підтримку баз даних для покращення комунікації з клієнтами	на встановлення та підтримку тимчасових відносин з кожним клієнтом	вкладаються в ініціювання та підтримку відносин із зацікавленими сторонами
Комунікація з клієнтами	за допомогою реклами та загальних інструментів комунікації, які орієнтовані на весь ринок	за допомогою реклами та спеціальних інструментів, які орієнтовані на конкретні ринкові сегменти	через персонал проекту, який особисто взаємодіє з окремими клієнтами	через відносини між менеджером проекту та керуючим персоналом інших зацікавлених сторін
Характер взаємодії з клієнтами протягом життєвого циклу проекту	контакт з клієнтами обмежений і нечастий	контакт з клієнтами є частим і певною мірою персоналізованим	контакт з клієнтами є персоналізованим і включає міжособистісні контакти з персоналом проекту, а не лише з менеджерами проекту	контакт з клієнтом варіюється від безособистісного до міжособистісного і відбувається безпосередньо або через інших зацікавлених сторін
Характер взаємодії з клієнтом після завершення проекту	більшість реалізованих проектів призначені для різних клієнтів, з ними не зв'язуються після завершення проекту	з клієнтами час від часу зв'язуються поштою або подібним чином навіть після завершення проекту	встановлення міжособистісної взаємодії через контакт з персоналом проекту	підтримка контактів з клієнтами через взаємодію з персоналом проекту або інших зацікавлених сторін

Джерело: складено автором на основі [21–23]

персоналізованих, релевантних та ефективних маркетингових повідомлень клієнтам (як існуючим, так і потенційним) на основі виявлення характеру їх поведінки. Використання даного підходу забезпечує ефективне управління проєктами, які зосереджені на декількох сегментах ринку, а також спрямовані на забезпечення розвитку ринкової позиції підприємства-замовника.

Маркетинг взаємовідносин – це індивідуальна маркетингова практика, яка зосереджується на діях потенційних та наявних клієнтів. Цей підхід передбачає реагування на дії клієнтів і прагнення задовольнити їхні очікування та вимоги. Такий підхід також використовується для забезпечення ефективності управління проєктом, що стосується розвитку позицій підприємства, але щодо конкретних ринкових ніш (переважно дорогих товарів).

Мережевий маркетинг – це бізнес-модель, яка залежить від індивідуальних продажів незалежними представниками, що передбачає створення мережі ділових партнерів або продавців, які допомагатимуть шукати потенційних клієнтів та збільшувати продажі. Даний підхід об'єднує два попередні, адже передбачає формуванню нової моделі розвитку підприємства за допомогою маркетингового проєктного менеджменту.

Маркетинговий менеджмент в управлінні проєктами повинен включати визначення доцільності використання одного із перерахованих вище підходів шляхом спостереження за діяльністю або практикою, що виконується менеджерами проєкту та іншим персоналом протягом різних фаз життєвого циклу проєкту. Початкова ідея полягає в тому, щоб визначити, чи існує маркетингова орієнтація в управлінні проєктом, і підібрати заходи для менеджера та персоналу проєкту щодо забезпечення досягнення цілей та мінімізації відхилень від запланованих витрат часу та ресурсів.

Зазначене вказує на те, що маркетинговий менеджмент не тільки супроводжує весь процес управління проєктом, а переплітається з ним на всіх рівнях. Так, Корогод Н. та Мироненко І. вказують, що «різні маркетингові заходи щодо продукту проєкту здійснюються на різних етапах життєвого циклу, про цьому маркетингова тактика може істотно змінюватися» [8]. У даному випадку маркетинговий менеджмент виконує роль обов'язкового процесу протягом життєвого циклу проєкту для забезпечення ефективного управління ним. Так, фаза ініціації передбачає організацію маркетингового дослідження, яке виявляє

наявність незадоволеної потреби на ринку, що є вихідною точкою в процесі формування ідеї, фаза планування передбачає виявлення шляхів задоволення потреб потенційних клієнтів відповідно до можливостей та цілей проєкту, фаза реалізації супроводжується коригуванням маркетингової стратегії відповідно до змін ринкової кон'юнктури, а фаза завершення – аналізом отриманих даних для створення нових проєктів.

Окрім того, що маркетинговий менеджмент має важливе значення протягом чотирьох етапів проєктної діяльності (ініціація, планування, реалізація, завершення), найбільш значущу роль він виконує на передпроектній стадії, тобто ще до того, як проєктне підприємство отримало замовлення на його реалізацію, або ринок сформував попит на певну продукцію (реалізація якого стане основою майбутнього проєкту).

Забезпечення ефективності управління проєктом вимагає модифікації продукту та самого клієнта. Процес розвитку більшого сприйняття інноваційних проєктів включає процес взаємної адаптації між самим проєктом і замовником. Від керівника проєкту та членів команди потрібна значна попередня робота, оскільки вони сканують клієнта та об'єктивно оцінюють ставлення та потреби щодо проєкту. Якщо команда визначить, що впровадити проєкт у поточному організаційному або кон'юнктурному контексті неможливо, їм потрібно почати формулювати плани щодо створення більш сприятливого середовища. У даному випадку маркетинговий менеджмент виконує функцію сприяння взаємодії між потенційними клієнтами та проєктною командою з метою забезпечення комерціалізації інноваційного продукту, а його роль трансформується в інструмент виявлення майбутніх потреб кінцевих споживачів та формування попиту на ринку.

З точки зору попиту та пропозиції, сфера управління проєктом на основі маркетингового менеджменту спиратиметься на бізнес-взаємодію (B2B), що протилежно традиційній моделі маркетингового менеджменту, в якій передбачається взаємодія між бізнесом та кінцевим споживачем. Замовник проєкту, як правило, знаходиться в основі управління: він провів техніко-економічне обґрунтування, сформував специфікації, визначив бюджет та оголосив тендер на виконання. Отже, постачальник проєкту, природно займає підпорядковану позицію. Однак, стратегія постачальника проєктів полягає в тому, щоб спробувати

вплинути на проєкт до того, як буде опубліковано тендер, щоб уникнути пасивної ролі. Взаємодія із замовником і зацікавленими сторонами в середовищі відбувається задовго до оголошення тендеру і складає основу маркетингових стратегій постачальників проєктів, які намагаються передбачити та створювати проєкти. Поточні маркетингові стратегії в проєктному бізнесі здебільшого спрямовані на створення або деконструкцію попиту з клієнтом. Замість того, щоб готувати пропозицію у відповідь на конкретну заявку, постачальник створює попит на проєкт.

За такого підходу з'являється можливість формування такого проєкту, реалізація якого в меншій мірі стикатиметься з питанням внесення змін, а отже відхилення від запланованих витрат ресурсів та часу будуть мінімальними. Крім того, передпроєктна взаємодія із замовником проєкту сприятиме не тільки формуванню досяжних цілей проєкту, а й збільшенню ступеня задоволеності клієнта отриманими результатами.

Висновки. Реалізація проєктів являється невід'ємною частиною розвитку сучасних підприємств, тому забезпечення ефективності даного процесу являється актуальним питанням сьогодення. На відміну від класичного трактування сутності категорії «ефек-

тивність», в управлінні проєктами дана категорія враховує відхилення від плану щодо реалізації цілей конкретного проєкту, його бюджету, терміну реалізації, а також ступеня задоволення клієнта (замовника) проєкту отриманими результатами. Саме трактування поняття «маркетинговий менеджмент» доводить його важливість у забезпеченні ефективного управління проєктами, адже сприяє взаємодії всіх сфер діяльності, дозволяє узгоджувати цілі та завдання з метою, адаптувати проєкт до змін ринкового середовища, сприяє ефективному розподілу ресурсів, повноважень та відповідальності, а також збільшенню прибутковості. У сучасній науковій літературі існує три основні підходи до визначення ролі маркетингового менеджменту у забезпеченні даного процесу: як складова проєктного менеджменту, як інструмент досягнення цілей проєкту з позиції маркетингової орієнтації та як обов'язковий процес протягом життєвого циклу проєкту. Однак, найвищі показники ефективності можуть бути досягнуті за умови перегляду ролі маркетингового менеджменту, а саме, з позиції інструмента виявлення майбутніх потреб кінцевих споживачів та формування попиту на ринку, що поставить в активну позицію постачальників проєктів в управлінському процесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Когут І.В., Лебідь Т.В. Використання інструментів проєктного менеджменту в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : міжнар. наук.-практ. конф. (8–10 листоп. 2012 р., м. Львів). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. С. 200–201.
2. Zozulya A.V., Titova N.V., Ciric D. Using the Project Management Methods in Digital Marketing. *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future*. Springer, 2021. С. 1475–1482.
3. Шевченко Н.В., Давиденко М.В. Особливості реалізації маркетингових проєктів у системі проєктного менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2017. № 47. С. 41–47.
4. Мандич О.В. Управління проєктами через інструментарій маркетингу підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2019. № 202. С. 242–252.
5. Карамушка М.В. Маркетингові аспекти управління проєктами розвитку судноплавних компаній. *Вісник Одеського національного університету*. 2016. № 5. С. 12–16.
6. Ганштель В.В., Мохонько Г.А. Роль маркетингу у проєктній діяльності чайного ринку України. *Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті* : міжнар. наук.-практ. конф. (13–15 листоп. 2020 р., м. Одеса). Одеса : ОДАБА, 2020. С. 51–55.
7. Galli B.J. The value of marketing in project environments from three key perspectives. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*. 2019. № 10.1. С. 1–18.
8. Корогод Н.П., Мироненко І. Є. Управління маркетинговою діяльністю в життєвому циклі проєкту. *Управління проєктами в умовах переходу до поведінкової економіки* : міжнар. наук.-практ. конф. (15–16 трав. 2020 р., м. Київ). Київ : КНУБА, 2020. С. 202–206.
9. Bizarrias F.S., Da Silva L.F., Penha R. Relationship Between Marketing and Project Management Success Through Cognitive Process Lens. *IEEE Access*. 2020. № 8. С. 169810–169821.
10. Murray-Webster R., Dalcher D. APM Body of Knowledge. Princes Risborough: Association for Project Management, 2019. 230 p.

11. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами : навч. посібн. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
12. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. New York : John Wiley & Sons, 2017. 848 с.
13. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ФОРМ Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
14. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Горілей В.Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агро-світ*. 2019. № 18. С. 63–67.
15. Булах І., Шиманська О. Маркетинговий менеджмент: суть, значення, наукові підходи. *Маркетингова освіта в Україні* : міжнар. наук.-практ. конф. (7–8 жовт. 2021 р., м. Київ). Київ, 2021. С. 70–73.
16. Зінченко О.А., Арутюнян А.Е. Маркетинговий менеджмент аграрних підприємств в контексті міжнародного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4(70). С. 7–12.
17. Рзаєва Т.Г., Галачинська Т.В. Маркетинг-менеджмент: сутність, ознаки, характеристики та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 191–194.
18. Pasquier M., Villeneuve J.P. Marketing management and communications in the public sector. New York : Routledge, 2018. 275 p.
19. Kireev V.S., Nekrasova M.L., Shevchenko E.V. Marketing management as the realization process of research, production and sale activity of the enterprise. *International Review of Management and Marketing*. 2016. № 6.6. P. 228–234.
20. Безлюдна К.С., Бобирь О.І. Управління проектами як складова частина фінансового інжинірингу. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 120–125.
21. Choudhury A.P., Kundu A., Bhattacharya A. Dynamism in the Marketing Strategy: Transition from Transactional to Relationship Marketing. *International Journal of Management Studies*. 2019. Т. VI. № 1(3). P. 86–96.
22. Sakyi K.A. Database Marketing-Definition and Application of the Concept. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2020. Т. IV. № 9. P. 322–325.
23. Vătămănescu E.M., Gazzola P., Dincă V.M., Pezzetti R. Mapping entrepreneurs' orientation towards sustainability in interaction versus network marketing practices. *Sustainability*. 2017. № 9.9. P. 1580–1598.

REFERENCES:

1. Kohut I.V., Lebid T.V. (2012) Vykorystannia instrumentiv proektnoho menedzhmentu v upravlinni marketynhovoiu diialnistiu pidpriemstva [The use of project management tools in the management of marketing activities of the enterprise]. *Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu*: mizhnar. nauk.-prakt. konf. (8–10 lystop. 2012 r., m. Lviv). Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, pp. 200–201.
2. Zozulya A.V., Titova N.V., Ciric D. (2021) Using the Project Management Methods in Digital Marketing. *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future*. Springer, pp. 1475–1482.
3. Shevchenko N.V., Davydenko M.V. (2017) Osoblyvosti realizatsii marketynhovykh proektiv u systemi proektnoho menedzhmentu [Features of marketing projects implementation in the project management system]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*, no. 47, pp. 41–47.
4. Mandych O.V. (2019) Upravlinnia proektamy cherez instrumentarii marketynhu pidpriemstva [Project management through enterprise marketing tools]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva*, no. 202, pp. 242–252.
5. Karamushka M.V. (2016) Marketynhovi aspekty upravlinnia proektamy rozvytku sudnoplavnykh kompanii [Marketing aspects of shipping company development project management]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, pp. 12–16.
6. Hanshtel V.V., Mokhonko H.A. (2020) Rol marketynhu u proektnii diialnosti chainoho rynku Ukrainy [The role of marketing in the project activities of the tea market of Ukraine]. *Upravlinnia proektamy: proektnyi pidkhid v suchasnomu menedzhmenti* : mizhnar. nauk.-prakt. konf. (13–15 lystop. 2020 r., m. Odesa). Odesa: ODABA, pp. 51–55.
7. Galli B.J. (2019) The value of marketing in project environments from three key perspectives. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, no. 10.1, pp. 1–18.
8. Korohod N.P., Myronenko I. Ye. (2020) Upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu v zhyttievomu tsykli proektu [Management of marketing activities in the project life cycle]. *Upravlinnia proektamy v umovakh perekhodu do pove-dinkovoi ekonomiky* : mizhnar. nauk.-prakt. konf. (15–16 trav. 2020 r., m. Kyiv), Kyiv: KNUBA, pp. 202–206.
9. Bizarrias F.S., Da Silva L.F., Penha R. (2020) Relationship Between Marketing and Project Management Success Through Cognitive Process Lens. *IEEE Access*, no. 8, pp. 169810–169821.

10. Murray-Webster R., Dalcher D. (2019) APM Body of Knowledge. Princes Risborough: Association for Project Management.
11. Dovhan L.Ie., Mokhonko H.A., Malyk I.P. (2017) Upravlinnia proektamy [Project management]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. (in Ukrainian)
12. Kerzner H. (2017) Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. New York: John Wiley & Sons.
13. Kovshova I.O. (2018) Marketynhovy menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka [Marketing management: theory, methodology, practice]. Kyiv: FOP Vyshemyrskyi V. S. (in Ukrainian)
14. Shulha L.V., Tereshchenko I.O., Horilei V.Iu. (2019) Systema marketynhovoho menedzhmentu pidpriemstva [Enterprise marketing management system]. *Ahrosvit*, no. 18, pp. 63–67.
15. Bulakh I., Shymanska O. (2021) Marketynhovy menedzhment: sut, znachennia, naukovi pidkhody [Marketing management: essence, meaning, scientific approaches]. *Marketynhova osvita v Ukraini: mizhnar. nauk.-prakt. konf. (7–8 zhovt. 2021 r., m. Kyiv)*, pp. 70–73.
16. Zinchenko O.A., Arutiunian A.E. (2020) Marketynhovy menedzhment ahrarnykh pidpriemstv v konteksti mizhnarodnoho biznesu [Marketing management of agricultural enterprises in the context of international business]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 4(70), pp. 7–12.
17. Rzaieva T.H., Halachynska T.V. (2019) Marketynh-menedzhment: sutnist, oznaky, kharakterystyky ta perspektyvy rozvytku [Marketing management: essence, features, characteristics and prospects of development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, pp. 191–194.
18. Pasquier M., Villeneuve J.P. (2018) Marketing management and communications in the public sector. New York: Routledge.
19. Kireev V.S., Nekrasova M.L., Shevchenko E.V. (2016) Marketing management as the realization process of research, production and sale activity of the enterprise. *International Review of Management and Marketing*, no. 6.6, pp. 228–234.
20. Bezliudna K.S., Bobyr O.I. (2021) Upravlinnia proiektamy yak skladova chastyna finansovoho inzhynirynhu [Project management as an integral part of financial engineering]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 175, pp. 120–125.
21. Choudhury A.P., Kundu A., Bhattacharya A. (2019) Dynamism in the Marketing Strategy: Transition from Transactional to Relationship Marketing. *International Journal of Management Studies*, vol. VI, no. 1(3), pp. 86–96.
22. Sakyi K.A. (2020) Database Marketing-Definition and Application of the Concept. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, vol. IV, no. 9, pp. 322–325.
23. Vătămănescu E.M., Gazzola P., Dincă V.M., Pezzetti R. (2017) Mapping entrepreneurs orientation towards sustainability in interaction versus network marketing practices. *Sustainability*, no. 9.9, pp. 1580–1598.