

*С.О. ВАСИЛЬЦОВА, М.О. ГАСЮК***ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЕКТІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

У статті розглядається значення проектного менеджменту у маркетинговій діяльності в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану. Визначено необхідність адаптації управлінських процесів до нестабільного ринкового середовища, що включає цифровізацію, автоматизацію бізнес-процесів, впровадження сучасних методологій управління та стратегічне використання ресурсів. Аналізуються підходи до мінімізації ризиків, оптимізації витрат та підвищення ефективності маркетингових кампаній. Значна увага приділяється використанню аналітичних інструментів, CRM-систем та цифрових платформ для вдосконалення взаємодії з клієнтами. Дослідження демонструє, що гнучкі методології управління, такі як Agile та Lean, сприяють швидкому пристосуванню компаній до нових викликів та підтриманню конкурентоспроможності. Обґрунтовано важливість автоматизації процесів, персоналізованого маркетингу та ефективного управління інформаційними потоками для забезпечення стабільності бізнесу в умовах невизначеності. Особливо акцентується увага на можливостях стратегічного планування, зокрема визначенні ключових пріоритетів розвитку, адаптації бізнес-моделей та інтеграції інноваційних рішень. Особливу увагу приділено механізмам реалізації проектного менеджменту в маркетинговій діяльності, включаючи етапи розробки, впровадження та контролю виконання проектів. Використання ключових показників ефективності (KPI) та гнучких підходів до управління ресурсами дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни ринкових умов. Також висвітлено питання формування ефективних команд у кризовий період, що передбачає розвиток лідерських якостей менеджерів, покращення внутрішньої комунікації та стимулювання інноваційної активності персоналу. Результати дослідження підкреслюють важливість цифрової трансформації, автоматизованого аналізу ринкових даних і персоналізації маркетингових стратегій для ефективного управління проектами в період економічної нестабільності. Визначено, що компанії, які використовують сучасні технології управління проектами, здатні не лише долати виклики кризових ситуацій, а й знаходити нові можливості для розвитку та посилення ринкових позицій. Отримані результати можуть бути корисними для науковців, маркетологів, менеджерів та керівників підприємств, які працюють в умовах нестабільної економіки та потребують ефективних підходів до управління проектами.

Ключові слова: проектний менеджмент; маркетинг; криза; цифровізація; управління ризиками

*S. VASILTSOVA, M. HASIUK***PECULIARITIES OF IMPLEMENTING MARKETING PROJECTS DURING THE WAR PERIOD**

The article considers the importance of project management in marketing activities in crisis situations, in particular during martial law. The article identifies the need to adapt management processes to an unstable market environment, including digitalisation, automation of business processes, introduction of modern management methodologies and strategic use of resources. The article analyses approaches to minimising risks, optimising costs and increasing the effectiveness of marketing campaigns. Considerable attention is paid to the use of analytical tools, CRM systems and digital platforms to improve customer interaction. The study demonstrates that flexible management methodologies such as Agile and Lean help companies quickly adapt to new challenges and maintain competitiveness. The importance of process automation, personalised marketing, and effective information flow management to ensure business stability in the face of uncertainty is substantiated. Special emphasis is placed on the possibilities of strategic planning, in particular, the identification of key development priorities, adaptation of business models and integration of innovative solutions. Particular attention is paid to the mechanisms for implementing project management in marketing activities, including the stages of project development, implementation and control. The use of key performance indicators (KPIs) and flexible approaches to resource management allows companies to respond more quickly to changes in market conditions. The article highlights the issues of forming effective teams in times of crisis, which involves developing the leadership skills of managers, improving internal communication and stimulating the innovative activity of staff. The results of the study emphasise the importance of digital transformation, automated analysis of market data and personalisation of marketing strategies for effective project management in times of economic instability. It is determined that companies that use modern project management technologies are able not only to overcome the challenges of crisis situations, but also to find new opportunities for development and strengthening of market positions. The obtained results may be useful for scientists, marketers, managers and executives of enterprises operating in an unstable economy and requiring effective approaches to project management.

Keywords: project management; marketing; crisis; digitalisation; risk management

Вступ. Війна суттєво змінює економічний ландшафт країни, створюючи нові виклики та загрози для бізнесу. Підприємства стикаються зі скороченням попиту, перебоями в постачанні, фінансовими труднощами та зниженням купівельної спроможності населення. В таких умовах маркетинг набуває критично важливого значення, оскільки дозволяє компаніям адаптуватися до нової реальності, знаходити ефективні шляхи комунікації зі споживачами та підтримувати свою конкурентоспроможність. Реалізація маркетингових проектів у воєнний період передбачає необхідність швидкої адаптації стратегій та методів роботи. Особливого значення набуває цифровий маркетинг, оскільки більшість комунікацій переходять в онлайн-простір. Також зростає роль соціально орієнтованого

маркетингу, коли компанії не лише пропонують товари та послуги, а й активно підтримують суспільство, долучаючись до благодійних ініціатив і гуманітарної допомоги. Важливим аспектом стає і ціноутворення, оскільки нестабільність ринку вимагає

гнучкості у формуванні цінових пропозицій. Крім того, маркетингові комунікації потребують змін, з урахуванням нових цінностей і потреб аудиторії. У цій роботі буде розглянуто основні особливості реалізації маркетингових проектів у воєнний період, їхні виклики та можливі шляхи подолання труднощів.

Проектний менеджмент є ключовим елементом ефективного управління маркетинговими стратегіями в умовах кризи. Кризові ситуації, зокрема економічні спади, пандемії або воєнні дії, створюють невизначеність та вимагають швидкого прийняття рішень, адаптації та оптимізації ресурсів. Маркетинг у кризовий період потребує нових підходів до планування, контролю та реалізації проектів, що зумовлює необхідність використання проектного менеджменту.

Метою роботи є дослідження особливостей реалізації маркетингових проектів у період воєнних дій, аналіз основних змін у маркетингових стратегіях, викликів та адаптаційних механізмів, що застосовуються підприємствами для підтримки своєї

діяльності в умовах нестабільності. Зокрема, дослідження спрямоване на вивчення ролі цифрового маркетингу, змін у поведінці споживачів, особливостей ціноутворення та нових підходів до маркетингових комунікацій. Робота також розглядає соціальну складову маркетингових ініціатив, оскільки багато компаній інтегрують благодійні та гуманітарні проекти у свої стратегії для підтримки суспільства. Аналіз існуючих наукових досліджень і практичних прикладів дозволить оцінити ефективність таких підходів та визначити ключові фактори успіху маркетингових проектів у кризовий період.

Аналіз основних досягнень і літератури.

Оглядаючи літературу, можна визначити загальну тенденцію до особливості ведення маркетингових проектів у різних галузях виробництва у воєнних період, а також у кризові періоди, які виникають у суспільстві.

Багато вчених приділяли увагу питанню проектного менеджменту у маркетингу під час війни. Питання адаптації маркетингових стратегій у кризових умовах є предметом численних наукових досліджень.

Смирнов Є. В., Воронкова А. Е., Войчак А. В., Гаркавенко С. С. вивчали стратегічне планування маркетингових проектів, зокрема в агросекторі, і дійшли висновку, що в умовах нестабільності необхідно проводити комплексні дослідження конкурентного середовища та розробляти адаптивні маркетингові стратегії. [1]

Дослідження Білоус В. С., Веретегел С. Я., Гуменна О. В., Колосок С. наголошують на ролі PR-технологій та цифрового маркетингу у реалізації маркетингових проектів. Вони зазначають, що зміщення акценту на онлайн-просування та соціальні мережі дозволяє підприємствам ефективніше взаємодіяти зі споживачами навіть у кризових умовах. [2].

Крім того, значний внесок у дослідження проектного менеджменту у маркетингу зробили Корінев В. Л., Павленко А. Ф., Писаренко В. В., Решетнікова І. Л., Сахацький М. П., Соловйов І. О., Старостіна А. О., Чухрай Н. І., Шведюк В. А., Шершньова З. Є., Редченко К. І., Савицька Н. Л., Ольшанський Д. та багато інших. Їхні роботи охоплюють широкий спектр питань: від стратегічного планування до цифрових інновацій у маркетингу. [3-6]

Таким чином, проектний менеджмент у маркетингу під час війни потребує стратегічного підходу, швидкої адаптації до змін та активного використання цифрових технологій.

Викладення основного матеріалу. Проектний менеджмент у маркетинговій діяльності набуває особливого значення під час кризових періодів, коли компанії стикаються з нестабільністю, змінами у споживчій поведінці та обмеженнями ресурсів. Використання ефективних методологій управління проектами дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до нових умов, оптимізувати витрати, мінімізувати ризики та досягати високої ефективності у реалізації маркетингових кампаній.

Теоретичні засади проектного менеджменту базуються на системному підході до управління, який включає планування, реалізацію, моніторинг та оцінку

результатів. У маркетингових проектах особливо важливими є стратегічне планування, прогнозування попиту, управління комунікаціями та аналіз ринкових тенденцій. Класичні методології управління, такі як Waterfall, дозволяють здійснювати послідовне планування та контроль, тоді як гнучкі підходи, такі як Agile та Scrum, забезпечують швидке реагування на зміни та максимальну адаптивність.

Кризові ситуації змушують компанії переглядати свої маркетингові стратегії, підвищуючи їхню гнучкість та ефективність. Це проявляється у зміні підходів до управління маркетинговими проектами, адаптації рекламних кампаній, використанні нових каналів комунікації, оптимізації бюджетів та впровадженні інноваційних технологій.

Одним із головних напрямів адаптації є цифровізація маркетингової діяльності. Наприклад, компанія "Rozetka" у період кризи активізувала онлайн-продажі, зосередившись на аналітиці споживчої поведінки та персоналізованих рекомендаціях. Вони використали big data та штучний інтелект для аналізу переваг клієнтів, що дозволило налаштувати ефективні рекламні кампанії з високим рівнем конверсії. Завдяки цьому їхній дохід у складний період залишався стабільним.

Інша стратегія – перехід до гнучкого управління маркетинговими проектами. Компанія "Нова Пошта" застосовує Agile-методологію для швидкого внесення змін у маркетингові стратегії, що дозволяє їм адаптуватися до змін у логістичних умовах і поведінці клієнтів. Це виражається у впровадженні оперативних маркетингових рішень, таких як запуск таргетованої реклами у соціальних мережах та email-кампаній з персоналізованими пропозиціями.

Оптимізація бюджетів та пошук альтернативних маркетингових інструментів – ще одна тактика, що застосовується компаніями в кризовий період. Наприклад, "Сільпо" зменшило витрати на традиційну рекламу та зосередилося на контент-маркетингу та SMM. Завдяки цьому вони змогли підтримувати залученість клієнтів та збільшити охоплення аудиторії без значного фінансового навантаження.

Кооперація між компаніями також є важливим інструментом для збереження ефективності маркетингових кампаній. "Intertop" та "Ukrposhta" реалізували спільний проект, що дозволив оптимізувати логістичні процеси, покращити сервіс доставки та забезпечити споживачів зручними умовами отримання товарів. Це допомогло зберегти лояльність клієнтів та зменшити витрати на індивідуальні маркетингові ініціативи.

Також компанії активно використовують А/В тестування для визначення найбільш ефективних методів просування. "Watsons Україна" впровадила тестування різних варіантів рекламних оголошень та сторінок товарів, що дозволило збільшити показник конверсії та адаптувати маркетингові стратегії під поточні ринкові реалії. "Мережа аптек АНЦ" провела експеримент із різними варіантами комунікації зі споживачами, зосереджуючись на емоційно орієнтованих повідомленнях, що сприяло підвищенню впізнаваності бренду.

Компанія "Rozetka" значно збільшила частку онлайн-продажів завдяки застосуванню проектного підходу до антикризового маркетингу, що допомогло їй утримати лідерські позиції на ринку електронної комерції. Проектний менеджмент у кризових умовах також спрямований на раціональне використання обмежених ресурсів. У таких обставинах компанії змушені знаходити найбільш ефективні шляхи використання фінансів, людських ресурсів та технологічних можливостей. Наприклад, "Сільпо" переглянуло свою рекламну стратегію, відмовившись від дорогих традиційних ЗМІ та змістивши акцент на digital-маркетинг, що включало просування через соціальні мережі та колаборації з блогерами. Це дозволило значно скоротити витрати при збереженні високого рівня впізнаваності бренду. Аналогічно компанія "Watsons Україна" оптимізувала логістичні процеси, впровадивши автоматизовані системи контролю товарних запасів, що зменшило витрати на складські операції та підвищило ефективність дистрибуції.

Ще одним підходом до раціонального використання ресурсів є впровадження інструментів штучного інтелекту та автоматизації процесів. "Monobank" використовує алгоритми машинного навчання для персоналізації маркетингових повідомлень, що дозволяє значно підвищити конверсію без збільшення витрат на рекламу. Компанія "Prom.ua" розробила автоматизовану систему аналітики поведінки користувачів, що дозволяє у режимі реального часу оцінювати ефективність рекламних кампаній і негайно їх коригувати, зменшуючи витрати на менш результативні канали.

Оптимізація кадрових ресурсів також є важливим напрямом раціонального управління під час кризи. Багато компаній переглядають структуру маркетингових відділів, переходячи до моделі аутсорсингу або гібридної зайнятості. Наприклад, "Intertop" залучає зовнішніх маркетологів для розробки стратегій на проектній основі, що дозволяє значно економити на постійних витратах, зберігаючи високу якість маркетингових кампаній.

Цифровізація маркетингових процесів є одним із головних трендів кризового менеджменту. Впровадження CRM-систем, аналітичних платформ та автоматизованих маркетингових інструментів дозволяє бізнесу зменшити витрати, підвищити ефективність комунікацій та оперативно реагувати на зміну ринкових умов. Наприклад, компанія "Intertop" та "Ukrposhta" реалізували спільний ко-маркетинговий проект, що забезпечив оптимізацію логістики та рекламних витрат, підвищивши ефективність доставки товарів споживачам.

Застосування проектного менеджменту у маркетингових кампаніях також передбачає використання прогнозних моделей та антикризових стратегій. Компанія "Watsons Україна" активно використовує Google Analytics для аналізу поведінки клієнтів та коригування маркетингових стратегій у реальному часі. "Мережа аптек АНЦ" впровадила А/В-тестування рекламних кампаній, що дозволило

визначити найбільш ефективні методи залучення клієнтів та підвищити рівень конверсії.

Кейс-методи демонструють, що компанії, які застосовують ефективний проектний менеджмент, не лише зберігають конкурентні позиції, а й отримують додаткові переваги в умовах кризи. Використання стратегічного аналізу, цифрових технологій, антикризового маркетингу та прогнозування ринкових тенденцій дозволяє адаптувати маркетингові стратегії, мінімізувати ризики та оптимізувати витрати. У перспективі розвиток проектного менеджменту у маркетинговій діяльності буде пов'язаний із подальшою інтеграцією технологій штучного інтелекту, автоматизацією маркетингових процесів та персоналізованими комунікаційними стратегіями, що сприятиме підвищенню ефективності рекламних кампаній у довгостроковій перспективі.

Адаптація проектного менеджменту в промислових компаніях в умовах воєнного стану є критично важливою для забезпечення стійкості виробничих процесів, логістики та реалізації продукції. В першу чергу, необхідно посилити ризик-менеджмент, враховуючи можливі збої у поставках, зміну цін на сировину та логістичні труднощі. Наприклад, металургійні підприємства України, такі як "Арселор Міттал Кривий Ріг", розробляють альтернативні ланцюги постачання, що дозволяє їм підтримувати безперервність виробництва навіть у критичних умовах.

Ще одним важливим аспектом є цифровізація управління виробничими процесами. Використання ERP-систем дозволяє ефективніше контролювати витрати, управляти складськими запасами та оперативно реагувати на зміни у виробничих потребах.

Крім того, адаптація передбачає зміну структури управління проектами. Використання методології Lean дозволяє промисловим компаніям скорочувати витрати, підвищувати ефективність операцій та оптимізувати процеси виробництва. Наприклад, підприємства легкої промисловості, такі як "Текстиль-Контакт", впроваджують методи гнучкого управління для швидкої перебудови виробничих ліній під зміну попиту.

Також важливим є підхід до управління персоналом. Воєнний стан вимагає швидкої адаптації до змін на ринку праці, впровадження віддалених робочих місць та цифрових інструментів для управління командами. Наприклад, компанія "Кернел", один із найбільших агрохолдингів України, запровадила гібридні форми роботи, що дозволяє співробітникам ефективно виконувати свої завдання незалежно від фізичної присутності на виробничих об'єктах.

Адаптація проектного менеджменту в промислових компаніях під час воєнного стану вимагає комплексного підходу, що включає посилення ризик-менеджменту, цифровізацію, гнучке управління процесами та нові підходи до організації праці. Це дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність і ефективно реагувати на виклики кризового періоду.

Інфляція та валютні ризики є одними з головних макроекономічних викликів, що впливають на реалізацію маркетингових проєктів у період воєнного стану. Стрімке зростання інфляції веде до подорожчання товарів і послуг, що значно ускладнює планування бюджетів маркетингових кампаній. Компанії змушені переглядати свої витрати, відмовлятися від деяких дорогих рекламних інструментів і переходити до більш економічно ефективних рішень. Витрати на друковану рекламу, телебачення та зовнішню рекламу можуть суттєво зростати, змушуючи бізнес переходити на цифрові маркетингові платформи, де витрати можна краще контролювати та оптимізувати.

Валютні ризики створюють додаткові виклики для маркетингових проєктів, особливо для компаній, що залежать від імпорту товарів або послуг. Коливання валютних курсів ускладнюють розрахунок бюджету та можуть призвести до збільшення витрат на закупівлю рекламних послуг, ліцензійного контенту та міжнародних маркетингових кампаній. Для мінімізації цих ризиків компанії застосовують хеджування валютних ризиків, використовують контракти з фіксованими цінами та надають перевагу довгостроковим угодам із партнерами.

Також значну роль відіграє адаптація цінової політики у відповідь на інфляційні процеси. Багато компаній змушені переглядати ціноутворення на свої товари та послуги, враховуючи збільшення вартості сировини, транспортування та енергетичних ресурсів. Це впливає на маркетингові стратегії, зокрема на розробку акційних пропозицій, програм лояльності та системи знижок для утримання клієнтів у нестабільний період.

Інтеграція стратегій управління ризиками в маркетинговий процес допомагає бізнесу зберігати стійкість, мінімізувати втрати та ефективно адаптуватися до викликів воєнного часу. Використання аналітичних даних, прогнозних моделей та інноваційних цифрових рішень дозволяє компаніям розробляти більш точні маркетингові кампанії, що відповідають реаліям ринку та підтримують конкурентоспроможність бізнесу.

Програми державної підтримки бізнесу, такі як гранти на розвиток експорту, фінансування виробництва та компенсація витрат на маркетингові дослідження, сприяють адаптації компаній до кризових умов. Важливим аспектом є також підтримка локальних виробників через державні закупівлі та створення спеціальних платформ для просування українських брендів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Державна підтримка бізнесу під час воєнного стану в Україні може бути розглянута з точки зору реалізації маркетингових та економічних проєктів. Усі ініціативи, спрямовані на підтримку підприємств, фактично є проєктами розвитку, адаптації та просування бізнесу в екстремальних умовах.

Одним із ключових напрямів державної допомоги є фінансування маркетингових і виробничих проєктів через грантові програми. Наприклад, програма "єРобота" фактично є проєктною ініціативою, яка

спрямована на підтримку підприємств, що запускають або масштабують своє виробництво. З маркетингової точки зору, такі проєкти дозволяють бізнесу сформувані конкурентні переваги, посилити бренд у критично важливих секторах економіки та адаптуватися до змін у поведінці споживачів. Окремі програми спрямовані на підтримку підприємств, які займаються виробництвом дронів та інших технологічних рішень для оборонної сфери. Це створює нові ринкові можливості та відкриває перспективи експорту.

Пільгове кредитування також є важливою частиною економічних проєктів державного рівня. Наприклад, адаптація програми "5-7-9%" до умов війни – це проєктна ініціатива, що передбачає створення спеціальних фінансових механізмів для підтримки підприємств у критично важливих секторах. Це дозволяє бізнесу розширювати своє виробництво, виходити на нові ринки та зміцнювати свою конкурентоспроможність. У Харківському регіоні, який постійно потерпає від обстрілів, багато підприємств скористалися цим механізмом для адаптації своїх бізнес-моделей. Наприклад, харківські виробники тактичного спорядження отримали фінансування для масштабування виробництва та виходу на нові сегменти ринку.

Ще одним важливим проєктним напрямом є реалізація державних замовлень. Це класичний приклад проєктного управління, коли бізнес отримує можливість працювати в рамках державно-приватного партнерства. Наприклад, оборонні підприємства та виробники спорядження в Харкові отримали замовлення на виготовлення амуніції, що дало їм змогу не лише зберегти виробничі потужності, а й розширити асортимент продукції. Це також пов'язано з маркетинговими стратегіями, оскільки підприємства змушені позиціонувати себе у нових нішах, працювати над брендингом та комунікаціями, а також будувати довгострокові відносини з державними замовниками.

Проєктною ініціативою державного рівня є також програма релокації підприємств. Це складний економічний та логістичний проєкт, який передбачає підтримку бізнесів, що змушені переміщувати свої виробничі потужності у безпечні регіони. Для маркетингологів це відкриває можливості для адаптації до нових ринків, розширення клієнтської бази та пошуку нових партнерів. Наприклад, харківські машинобудівні підприємства, які переїхали на захід України, змушені були розробити нові маркетингові стратегії, щоб адаптуватися до змін у структурі попиту.

Державні ініціативи зі стимулювання експорту також можна розглядати як комплекс маркетингових проєктів. Програми спрощення митних процедур та кредитування експортерів через "Ексімбанк" допомагають українським виробникам виходити на міжнародні ринки. Для підприємств це означає необхідність розробки експортних маркетингових стратегій, адаптації продукту до міжнародних стандартів та роботи над глобальним позиціонуванням бренду.

Окремим важливим аспектом є проєкти, пов'язані з відшкодуванням втрат бізнесу та страхуванням

воєнних ризиків. У Харківському регіоні багато підприємств зазнали руйнувань, і механізми компенсації дозволяють їм відновити діяльність. Це фактично є антикризовими проектами, які включають оцінку ризиків, фінансове планування та впровадження заходів з мінімізації втрат. Для маркетологів це означає необхідність розробки антикризових стратегій, нових комунікаційних підходів та ефективного управління репутацією компанії.

Висновки. Реалізація маркетингових проектів у воєнний період вимагає гнучкості, адаптації стратегій та швидкої реакції на зміни ринку. Компаніям необхідно посилювати цифрову присутність, зосереджуватися на соціальній відповідальності та адаптувати цінові стратегії до зміненої купівельної спроможності споживачів. Аналіз наукових джерел свідчить про важливість антикризового управління та інноваційних підходів у маркетинговій діяльності.

Проектний менеджмент у воєнний час виступає важливим інструментом забезпечення стабільності бізнесу. Його ключовими аспектами є гнучке планування, ефективний розподіл ресурсів та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Використання сучасних підходів, таких як Agile, Lean та цифровізація процесів, дозволяє підприємствам не лише зберегти свою діяльність, а й знайти нові можливості для розвитку. Особливу увагу необхідно приділяти ризик-менеджменту, оскільки воєнні дії суттєво впливають на постачання, логістику та фінансові потоки компаній. Автоматизація процесів і використання аналітичних інструментів сприяють швидшому прийняттю рішень та підвищенню ефективності управління. Крім того, важливим фактором успіху є підтримка персоналу та гнучке управління командою, що дозволяє мінімізувати наслідки стресових факторів і забезпечити продуктивність навіть у складних умовах. Зрештою, підприємства, які здатні ефективно адаптувати проектний менеджмент у воєнний час, отримують значні конкурентні переваги та можуть зберегти свою позицію на ринку навіть у найбільш кризові періоди.

Список літератури

1. Оберемчук В. Ф., Карпенко Н., Куденко Н., Ларіна Я. Трансформація маркетингу в умовах війни: цифровізація маркетингових проектів та ко-маркетинг. *Маркетингові дослідження в умовах кризи*, 2023. Т. 48, № 2. С. 78-95.
2. Смирнов Є. В., Воронкова А. Е., Войчак А. В., Гаркавенко С. С. Стратегічне планування маркетингових проектів у кризових умовах. *Економічні аспекти маркетингового управління*, 2022. Т. 55, № 4. С. 101-120.
3. Білоус В. С., Веретегел С. Я., Гуменна О. В., Колосок С. PR-технології та цифровий маркетинг у реалізації маркетингових

проектів під час війни. *Журнал сучасного маркетингу*, 2024. Т. 61, № 1. С. 34-50.

4. Коринів В. Л., Павленко А. Ф., Писаренко В. В. Управління маркетинговими проектами у нестабільних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Менеджмент і маркетинг у цифрову епоху*, 2023. Т. 67, № 3. С. 92-110.
5. Решетнікова І. Л., Сахацький М. П., Соловйов І. О., Старостіна А. О. Використання big data в управлінні маркетинговими проектами під час війни. *Цифровий маркетинг і аналітика*, 2022. Т. 49, № 2. С. 57-73.
6. Чухрай Н. І., Шведюк В. А., Шершньова З. Є. Антикризове управління маркетинговими проектами: стратегічний підхід. *Економіка та управління підприємствами*, 2021. Т. 53, № 5. С. 88-102.
7. Редченко К. І., Савицька Н. Л., Ольшанський Д. Новітні технології в реалізації маркетингових проектів: від теорії до практики. *Журнал маркетингових досліджень*, 2023. Т. 58, № 4. С. 66-85.

References (transliterated)

1. Oberemchuk V. F., Karpenko N., Kudenko N., Larina Ya. Transformatsiia marketingu v umovakh viiny: tsyfrovizatsiia marketingovykh projektiv ta ko-marketing [Marketing transformation in times of war: digitalisation of marketing projects and co-marketing]. *Marketingovy doslidzhennia v umovakh kryzy* [Marketing research in times of crisis], 2023. Vol. 48, no 2. pp. 78-95.
2. Smyrnov Ye. V., Voronkova A. E., Voichak A. V., Harkavenko S. S. Stratehichne planuvannia marketingovykh projektiv u kryzovykh umovakh [Strategic planning of marketing projects in crisis conditions]. *Ekonomichni aspekty marketingovoho upravlinnia* [Economic aspects of marketing management], 2022. Vol. 55, no 4. pp. 101-120.
3. Bilous V. S., Veretehel S. Ya., Humenna O. V., Kolosok S. PR-tehnologii ta tsyfrovyi marketing u realizatsii marketingovykh projektiv pid chas viiny [PR technologies and digital marketing in the implementation of marketing projects during the war]. *Zhurnal suchasnoho marketingu* [Journal of modern marketing], 2024. Vol. 61, no 1. pp. 34-50.
4. Koriniev V. L., Pavlenko A. F., Pysarenko V. V. Upravlinnia marketingovymy projektamy u nestabilnykh umovakh: teoretychni ta praktychni aspekty [Marketing project management in unstable conditions: theoretical and practical aspects]. *Menedzhment i marketing u tsyfrovu epokhu* [Management and marketing in the digital age], 2023. Vol. 67, no 3. pp. 92-110.
5. Reshetnikova I. L., Sakhatyskiy M. P., Soloviov I. O., Starostina A. O. Vykorystannia big data v upravlinni marketingovykh projektiv pid chas viiny [Using big data in marketing project management during the war]. *Tsyfrovyi marketing i analitika* [Digital marketing and analytics], 2022. Vol. 49, no 2. pp. 57-73.
6. Chukhray N. I., Shvediuk V. A., Shershynova Z. Ye. Antykryzove upravlinnia marketingovymy projektamy: stratehichni pidkhid [Anti-crisis management of marketing projects: a strategic approach]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Economics and business management], 2021. Vol. 53, no 5. pp. 88-102.
7. Redchenko K. I., Savytska N. L., Olshanskyi D. Novitni tehnologii v realizatsii marketingovykh projektiv: vid teorii do praktyky [The latest technologies in the implementation of marketing projects: from theory to practice]. *Zhurnal marketingovykh doslidzhen* [Journal of marketing research], 2023. Vol. 58, no 4. pp. 66-85.

Надійшла (received) 05.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

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

Гасюк Максим Олександрович (Hasiuk Maksim) – здобувач, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; кафедри «Економіки та маркетингу», м. Харків, Україна, ORCID: 0000-0002-2065-2415; e-mail: maksimafom@gmail.com.