

МАРКЕТИНГ

УДК 339.138:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-4-21>**Гноєвий В.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічного проектування та маркетингу
Придніпровського інституту Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1669-9680>

Кравцова І.О.

старший викладач кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровського інституту Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0237-464X>

Татарінов В.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічного проектування та маркетингу
Придніпровського інституту Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7373-1267>

Малашенко Ю.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
Придніпровського інституту Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5748-8906>

Hnoievyyi Valentyn

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Economic Projecting and Marketing
The Prydniprovskiy Institute of the Private Joint Stock Company
"Higher education institution
"The Interregional Academy of Personnel Management"

Kravtsova Iryna

Senior Lecturer at the Department of Economic Projecting and Marketing
The Prydniprovskiy Institute of the Private Joint Stock Company
"Higher education institution
"The Interregional Academy of Personnel Management"

Tatarinov Vadym

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Economic Projecting and Marketing
The Prydniprovskiy Institute of the Private Joint Stock Company
"Higher education institution
"The Interregional Academy of Personnel Management"

Malashenko Yuliia

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Management and Administration
The Prydniprovskiy Institute of the Private Joint Stock Company "Higher education institution
"The Interregional Academy of Personnel Management"

ДОСЛІДЖЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЄКТІВ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

A STUDY OF THE LIFE CYCLE OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS PROJECTS IN UKRAINIAN ENTERPRISES

Статтю присвячено актуальній проблемі управління проєктами інтегрованих маркетингових комунікацій в умовах турбулентного українського ринку. Метою дослідження є розробка детальної концептуальної моделі життєвого циклу ІМК-проєктів, що враховує специфічні виклики українського бізнес-середовища, зокрема воєнний стан та економічну нестабільність. Авторами запропоновано деталізовану п'ятиетапну модель життєвого циклу (від ініціювання до завершення). Для кожної фази ідентифіковано ключові процеси, ресурси, специфічні ризики та показники ефективності (KPI). Практична цінність роботи полягає у виявленні системних слабких місць в українській практиці: недостатньому стратегічному обґрунтуванні на етапі ініціювання та ігноруванні аналізу отриманого досвіду (*lessons learned*) на етапі завершення. Обґрунтовано, що критичним фактором успіху є висока адаптивність та гнучкість компаній у зміні меседжів та каналів. Дослідження також фіксує надмірну зосередженість українських компаній на короткострокових KPI (охоплення, залучення) на противагу довгостроковим фінансовим результатам та бренд-іміджу.

Ключові слова: інтегровані маркетингові комунікації, життєвий цикл, проєктний підхід, стратегічний розвиток, ефективність, інтеграція, ризик.

The imperative for synergistic integration of marketing communications (IMC) has become a foundational element of modern strategic management, designed to create a unified and seamless brand experience. However, the efficacy of standardized IMC frameworks is significantly challenged in high-velocity, turbulent Ukrainian market environments, characterized by a complex interplay of rapid digital adoption, intense market competition, profound economic volatility, and the acute, pervasive pressures of geopolitical instability and wartime conditions. While extensive research exists on the principles of IMC and on project management methodologies separately, there is a marked deficiency in conceptual frameworks that successfully merge these two disciplines within a high-risk, emerging market context. Existing models often fail to account for the extreme flexibility and rapid adaptation required to navigate the "new normal" faced by Ukrainian enterprises. The primary purpose of this research is to conduct a comprehensive theoretical investigation aimed at developing a detailed conceptual model for the life cycle of Integrated Marketing Communications projects, specifically tailored to the realities of the modern Ukrainian market. For each of phases of the project life cycle, the research delves into a critical analysis of its core processes, requisite resource allocation models, and essential managerial competencies. A significant portion of the discussion is dedicated to the systematic identification and categorization of specific risks and challenges inherent to the Ukrainian operating environment. This includes an exploration of issues ranging from severe budgetary constraints and resource scarcity to the complexities of maintaining message consistency across fragmented digital and traditional media landscapes, all while operating under conditions of extreme uncertainty. Furthermore, the paper examines the complex task of establishing meaningful and actionable KPIs and success metrics for each phase. It investigates the dialectic between short-term operational outputs (e.g., engagement, reach, conversion rates) and long-term strategic outcomes (e.g., brand equity, customer lifetime value, reputational resilience). The study also integrates a discussion on the critical success factors that determine project viability, including inter-functional coordination, unwavering strategic alignment, and the cultivation of organizational agility.

Keywords: integrated marketing communications, life cycle, project approach, strategic development, efficiency, integration, risk.

Постановка проблеми. Формування інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) розглядається як стратегія, що об'єднує різні канали та інструменти комунікації (реклама, PR, прямий маркетинг, промо-акції, цифрові медіа і т. ін.) в єдину систему з метою досягнення максимального ефекту від взаємодії з цільовими аудиторіями. В Україні ІМК-проєкти набувають дедалі більшої актуальності у зв'язку з підвищенням рівнем конкуренції, діджиталізації, впливом глобальних криз (воєнний стан, економічні шоки) та змінами споживчої поведінки.

В українських умовах життєвий цикл ІМК-проєкту (Ініціювання → Планування → Реалізація

→ Моніторинг → Завершення/ревізія) має певні особливості через невизначеність, ресурсні обмеження та часті зміни зовнішнього середовища. Разом з тим, спостерігається недостатність досліджень, які деталізують цей цикл саме для України, з описом ризиків, KPI та адаптаційних механізмів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням проєктування інтегрованих маркетингових комунікацій та дослідження їх життєвого циклу присвячено багато наукових праць українських та зарубіжних науковців. Так у роботах Марциновського В.В. проведено дослідження стадій формування комплексу ІМК на українських підприємствах із стратегічним плануванням та ви-

користанням інноваційних практик, зокрема, на прикладі інтернет-комунікаційно-технологічних компаній, для яких було запропоновано використання карти розвитку комплексу ІМК як універсального інструменту реалізації маркетингової стратегії [1, 2].

Дослідження Kasian S., Korablova K. присвячено розгляду теоретичних аспектів функціонування моделі на основі інтегративних принципів маркетингової комунікаційної діяльності в діяльності українських виставкових компаній [3]. У роботі Halchynskiy M., Syliz A., Polusmiak Y. досліджуються провідні канали комунікації в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств фармацевтичного сектору України та визначаються їх характеристики [4].

У науковій праці колективу авторів на чолі з Рибчуком А. показано, що основним результатом створення інтегрованих маркетингових комунікацій є синергетичний ефект, який визначає взаємодію суб'єктів туристичного ринку, включених в комунікації, активізуючи потенціал їхньої дії [5].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз цих та інших наукових напрацювань показав, що дослідники виділяють фази формування комплексу ІМК, але нерідко без чіткої деталізації усіх понять життєвого циклу. Також у недостатній мірі розглянуто вплив зовнішніх умов (воєнного стану, обмеження ресурсів, зміни споживчих пріоритетів) на ефективність ІМК-проектів.

Метою проведення дослідження виступає розробка детальної концептуальної моделі життєвого циклу ІМК-проектів, адаптованої до умов українського ринку, із визначенням фаз, ключових процесів, ресурсів, ризиків та показників успіху.

Виклад основних результатів дослідження. Інтегровані маркетингові комунікації передбачають координацію вербальних та візуальних проявів для формування бажаного іміджу та звернень до цільових аудиторій. Проектний підхід до ІМК дозволяє структурувати цей процес, визначаючи чіткі часові рамки, ресурси та критерії успішності.

При проектуванні ІМК необхідно враховувати такі особливості цього процесу, як обмеженість часового інтервалу виконання, унікальність результату, міжфункціональна координація, інтеграція множинних каналів комунікації, фокус на досягнення конкретних комунікаційних цілей.

На основі проведеного аналізу джерел розроблено п'ятиетапну модель життєвого циклу проектів інтегрованих маркетингових комунікацій. Нижче представлена деталізація цих етапів.

Етап ініціювання та стратегічного планування включає визначення комунікаційних цілей та завдань, аналіз цільової аудиторії та сегментація ринку, формування ключових повідомлень бренду, вибір оптимальних комунікаційних каналів для охоплення цільових груп, розробка бюджету проекту.

Формування інтегрованих маркетингових комунікацій вимагає ретельного планування для координації вербальних та візуальних проявів. Критичним є розробка креативного стиль-гайду,

який забезпечує узгодженість всіх комунікаційних елементів.

Етап детального планування та розробки, в рамках якого здійснюється деталізація комунікаційної стратегії, розробка креативних концепцій та контенту, планування використання множинних каналів комунікації, що працюють у тандемі для посилення центрального повідомлення, створення медіаплану, формування команди проекту та розподіл ролей, встановлення KPI та метрик оцінювання.

Особлива увага приділяється забезпеченню консистентності повідомлень через різні канали комунікації. Без належної інтеграції комунікаційні елементи втрачають ефективні зв'язки, що зменшує вплив, який міг би бути досягнутий через належну інтеграцію.

Етап реалізації та виконання передбачає запуск комунікаційної кампанії через обрані канали, координацію дій між різними функціональними підрозділами, забезпечення узгодженості повідомлень у часі та просторі, застосування підходу AIDA (увага, інтерес, бажання, дія) через множинні канали комунікації, управління контентом та його дистрибуцією [8].

Сучасні дослідження підкреслюють важливість використання даних не лише для таргетингу аудиторії, але й для оптимізації в реальному часі. Це дозволяє коригувати комунікаційну стратегію на основі реакції цільової аудиторії.

В рамках етапу моніторингу та контролю необхідно провести відстеження ефективності комунікаційних активностей, збір та аналіз даних про взаємодію з аудиторією, вимірювання KPI та порівняння з цільовими показниками, виявлення відхилень та прийняття коригувальних дій, оцінювання ефективності різних комунікаційних каналів [8].

Важливим аспектом є використання інтегрованих аналітичних систем, що дозволяють отримувати цілісну картину ефективності кампанії через різні точки контакту з споживачами.

Завершальний етап – етап завершення та оцінювання – передбачає фінальну оцінку результатів проекту, аналіз досягнення комунікаційних цілей, розрахунок ROI (Return on Investment), документування отриманого досвіду (lessons learned), формування рекомендацій для майбутніх проектів.

Для кожної фази життєвого циклу проекту ІМК представимо перелік ризиків та показників ефективності/KPI (табл.1).

Аналіз літератури та практичного досвіду дозволив ідентифікувати наступні критичні фактори успіху проектів ІМК:

1. Стратегічна узгодженість – інтеграція маркетингових комунікацій повинна розглядатися як стратегічний пріоритет організації [7];

2. Консистентність повідомлень – забезпечення єдності вербальних та візуальних елементів через всі канали комунікації;

3. Міжфункціональна координація – ефективна співпраця між маркетингом, креативом, PR, digital та іншими підрозділами;

Фази життєвого циклу, ключові процеси, ресурси, ризики, KPI

Фаза	Основні ризики / виклики	KPI / показники ефективності
1. Ініціювання	Нечіткість цілей, недостатня інформація про ЦА, перебільшення бюджету, упущення зовнішніх факторів (воєнний стан, економічна нестабільність)	Чіткість і вимірність цілей, узгодженість із стратегією підприємства, адекватність бюджету, обґрунтованість каналів
2. Планування	Синхронізація каналів, перепади ресурсів, нерозуміння каналів аудиторії, затримки у виробництві мистецького / креативного контенту	Наскільки медіаплан завершений, узгодженість меседжів по каналах, строки виробництва матеріалів, бюджет по каналах, готовність команди
3. Реалізація	Технічні збої, негатив або критика від аудиторії, логістичні / виробничі затримки, перевитрати, зовнішні обставини (обмежений доступ до деяких каналів, регіональні обмеження)	Охоплення, impressions, engagement, коефіцієнти конверсії, строки запуску, використання бюджету, якість контенту
4. Моніторинг та контроль	Несвоєчасні дані, непрозорість результатів, слабка координація між командами, невірні висновки, зовнішні шоки (наприклад, відключення інтернету, перебої з енергопостачанням, регіональна нестабільність)	Точність і своєчасність метрик, рівень відхилення бюджету/строків, здатність коригувати проміжні результати, ROI на проміжному етапі, задоволеність аудиторії
5. Завершення та оцінка	Неоднозначність результатів, слабка документація, відсутність часу/ресурсів на ретроспективу, небажання змінювати практики, ігнорування уроків	Відхилення фінансових / маркетингових результатів, відгуки клієнтів, вартість витрат порівняно з результатом, покращення при повторенні або продовженні кампаній

Джерело: складено авторами

4. Орієнтація на аудиторію – глибоке розуміння переваг цільової аудиторії щодо каналів комунікації [8];

5. Гнучкість та адаптивність – здатність коригувати стратегію на основі даних у реальному часі;

6. Технологічна інфраструктура – наявність інструментів для координації, моніторингу та аналітики.

Цифрова трансформація суттєво вплинула на життєвий цикл проєктів ІМК та сформувала специфічні особливості управління ними. Серед таких особливостей виділимо розширення кількості каналів комунікації та точок контакту, необхідності інтеграції традиційних та цифрових медіа, важливість реал-тайм аналітики та оптимізації, зростання ролі персоналізації комунікацій, підвищення значення user-generated content.

Медіа працюють у тандемі, коли одна форма комунікації спонукає індивіда звертатися до інших медіа для отримання додаткової інформації [8]. Це створює нові виклики для координації комунікаційних зусиль, але й відкриває можливості для посилення впливу через синергію каналів.

Співставляючи розроблену модель із реальними практиками в Україні, можна зробити наступні спостереження. Українські компанії часто достатньо добре справляються з фазами реалізації та моніторингу, особливо коли залучені цифрові канали. Але ініціювання і завершення фаз багаторазово виявляються слабкими місцями: недостатня стратегічна постановка, слабка документація уроків, низький рівень зворотного зв'язку.

Наступною особливістю є характерні ключові ризики, які чітко проявляються в українських кейсах, серед яких виділяють зовнішню нестабільність (воєнний, економічний, енергетичний), об-

межений доступ до каналів та/або технологій та зміни споживчої поведінки [6].

Також, наголосимо на важливості адаптивності, адже компанії, які мають можливість швидко змінювати меседжі, контент, канали, отримують кращі результати. Це підтверджується як на прикладі брендингу під час війни, так і в туризмі з огляду на сезонність та зміни попиту [1, 2].

Крім того, KPI, які обирають українські компанії, часто зосереджені на показниках охоплення та залучення, і у меншій мірі – на остаточному фінансовому результаті чи довготривалому брендовому іміджі. Це може обмежувати стратегічну перспективу.

Висновки. Дослідження дозволило розробити комплексну модель життєвого циклу проєктів інтегрованих маркетингових комунікацій, що включає п'ять етапів: ініціювання та стратегічне планування, детальне планування та розробка, реалізація та виконання, моніторинг та контроль, завершення та оцінювання.

Кожен етап характеризується специфічними завданнями, процесами та критеріями успішності. Ефективне управління проєктами ІМК вимагає інтеграції проєктного менеджменту з глибоким розумінням принципів маркетингових комунікацій, особливостей цільової аудиторії та можливостей різних каналів комунікації.

Критичними факторами успіху є стратегічна узгодженість, консистентність повідомлень, міжфункціональна координація, орієнтація на аудиторію, гнучкість та наявність адекватної технологічної інфраструктури.

Цифрова трансформація створює як нові можливості, так і виклики для управління проєктами ІМК, підкреслюючи важливість інтеграції тради-

ційних та цифрових каналів, персоналізації комунікацій та використання даних для оптимізації в реальному часі.

У результаті аналізу кейсів українських підприємств різних сфер діяльності можна відзначити:

– недостатність опрацювання фаз ініціювання та завершення проєктів ІМК;

– наявність ключових ризиків, зумовлених зовнішньою нестабільністю, обмеженим доступом до каналів та/або технологій, зміною споживчої поведінки;

– можливість швидко змінювати меседжі, контент, канали як ознаки високої адаптивності компанії дозволяє отримувати більш високі результати;

– надмірна зосередженість на показниках охоплення та залучення та недостатня на фінансовому результаті та довготривалому брендовому іміджі, що обмежує можливості стратегічного розвитку.

Серед перспективних напрямів подальших досліджень виділимо вивчення ролі технологій (AI-інструменти, автоматизація, аналітика big data, соціальні платформи) в прискоренні фаз циклу або підвищенні їхньої ефективності в українських умовах та проведення емпіричних кількісних досліджень із великими вибірками українських компаній із різних галузей, щоб статистично перевірити вплив кожної фази життєвого циклу на фінансові показники, бренд-імідж та поведінку споживачів.

Бібліографічний список:

1. Марциновський В.В. Етапи формування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах в Україні. *Розвиток ринкових відносин в Україні*. 2024. № 140 (12(271)). С. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10664552>
2. Марциновський В. Карта розвитку комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій для ІКТ-компаній. 2024. *Розвиток ринкових відносин в Україні*. № 140 (1(272)). С. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10837568>
3. Kasian S., Korablova K. Principles of integration marketing communication activity of the Ukraine exhibition companies. *European Journal of Management Issues*. 2017. Vol.25 (3-4). Pp. 144–153. DOI: <https://doi.org/10.15421/191718>
4. Halchynskiy M., Syliz A., Polusmiak Y. The use of an integrated marketing communications approach in promoting in the pharmaceutical market. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. Vol. 3 (29). Pp. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-3/29-07>
5. Рибчук А., Журба І., Зінкевич В., Тимошук О. Реалізація інтегрованих маркетингових комунікацій на ринку туристичних послуг. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. № 1 (19). С. 133–143. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.133-143>
6. Chernobrovkina S., Chernobrovkin A. Adaptation of brand marketing management: digital communications

for ensuring stability in wartime conditions. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. № 4. С. 13. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10939>

7. Elrod J.K., Fortenberry J. L. Integrated marketing communications: a strategic priority in health and medicine. *BMC Health Services Research*. 2020. № 20(Suppl 1):825. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05606-7>
8. Hayes T., Sharma M. Applying the integrated marketing communication approach to recruit and retain African American women. *Health Promot Perspect*. 2021. № 11 (4). P. 460–466. DOI: <https://doi.org/10.34172/hpp.2021.58>

References:

1. Martsynovs'kyi V. V. (2024) Etapy formuvannya kompleksu intehrovanykh marketynhovykh komunikatsiy na pidpryemstvakh v Ukraini [Stages of formation of a complex of integrated marketing communications at enterprises in Ukraine]. *Rozvytok rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Development of market relations in Ukraine*, vol. 140(12(271)), pp. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10664552>
2. Martsynovs'kyi V. V. (2024) Karta rozvytku kompleksu intehrovanykh marketynhovykh komunikatsiy dlya IKT-kompaniy [Development map of the integrated marketing communications complex for ICT companies]. *Rozvytok rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Development of market relations in Ukraine*, vol. 140(1(272)), pp. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10837568>
3. Kasian S., Korablova K. (2017) Principles of integration marketing communication activity of the Ukraine exhibition companies. *European Journal of Management Issues*, vol. 25 (3-4), pp. 144–153. DOI: <https://doi.org/10.15421/191718>
4. Halchynskiy, M., Syliz, A. and Polusmiak, Y. (2024) The use of an integrated marketing communications approach in promoting in the pharmaceutical market. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, vol. 3 (29), pp. 72–81. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-3/29-07>
5. Rybchuk A., Zhurba I., Zinkevich V., Tymoshchuk O. (2023) Realizatsiya intehrovanykh marketynhovykh komunikatsiy na rynku turystychnykh posluh [Implementation of integrated marketing communications in the tourism services market]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of economic development of the region*, vol. 1 (19), pp. 133–143. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.133-143>
6. Chernobrovkina S., Chernobrovkin A. (2025) Adaptation of brand marketing management: digital communications for ensuring stability in wartime conditions. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky – International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, vol. 4, 13 p. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-4-10939>
7. Elrod J. K., Fortenberry J. L. (2020) Integrated marketing communications: a strategic priority in health and medicine. *BMC Health Services Research*, vol. 20 (Suppl 1):825. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05606-7>
8. Hayes T., Sharma M. (2021) Applying the integrated marketing communication approach to recruit and retain African American women. *Health Promot Perspect*, vol. 11 (4). pp. 460–466. DOI: <https://doi.org/10.34172/hpp.2021.58>

Стаття надійшла: 14.11.2025

Стаття прийнята: 10.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025