

Ю. О. Головчук,  
д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,  
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>  
Я. В. Паламаренко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9972-4313>  
Т. П. Рисинець,  
к. психол. н., доцент, завідувач кафедри педагогіки та психології,  
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5855-6106>  
К. Х. Герасимюк,  
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5189-8418>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.28

# ТРЕНІНГИ І КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

Y. Holovchuk,  
Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management  
and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya  
Y. Palamarenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya  
T. Rysynets,  
PhD in Psychological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Pedagogy and Psychology  
K. Herasymiuk,  
PhD in Public Administration, Associate Professor, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

## TRAININGS AND CONSULTING AS TOOLS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MODERN MARKETING

**У сучасних умовах динамічного ринкового середовища проєктний підхід є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності організацій. Поєднання управління проєктами з маркетинговими стратегіями вимагає нових методів координації, комунікації та оптимізації ресурсів, а також застосування сучасних цифрових технологій. У статті досліджено роль тренінгів і консультування як ефективних інструментів підвищення результативності маркетингових проєктів, адаптації команд до змін та підвищення їх професійної компетентності. Обґрунтовано їх стратегічне значення, визначено можливості інтеграції в маркетингові процеси та вплив на формування конкурентних переваг і довгострокової стійкості організацій. Запропоновано модель інтеграції тренінгово-консультаційних практик у систему управління маркетингом, що охоплює всі етапи проєктної діяльності — від аналізу ринку та розробки стратегій до оцінки результатів і оптимізації ресурсів.**

***In the current conditions of dynamic market environment development, the project-based approach has become a key instrument in ensuring organizational competitiveness. Project management is increasingly integrated with marketing strategies, requiring new methods of coordination, communication, and resource optimization. At the same time, traditional management mechanisms can no longer fully respond to market challenges, which actualizes the need for trainings and consulting as effective tools to support project activities.***

***Purpose.* This article explores the role of training and consulting practices in ensuring the effectiveness of project management within the system of modern marketing. Particular attention is paid to clarifying their strategic importance, opportunities for integration into marketing processes, and their impact on the formation of competitive advantages.**

***Research Methods.* The study employs a systemic approach, structural-functional analysis, as well as methods of comparison and modeling. This enabled the substantiation of the place of trainings and consulting in the structure of marketing project management, identification of the patterns of their interaction with key stages of marketing activities, and evaluation of implementation results.**

***Results.* It has been determined that trainings and consulting go beyond the function of staff qualification improvement, acting as multifunctional tools capable of ensuring team coordination, risk reduction, and acceleration of decision-making processes. A model of integration of training and consulting practices into the system of modern marketing has been developed, demonstrating their impact on all stages of project management — from market analysis to performance evaluation. The effectiveness of implementing trainings and consulting in project management practices has been assessed, confirming their influence on innovativeness, the speed of marketing strategy implementation, and consumer satisfaction levels.**

***Conclusions.* Training and consulting practices should be considered as a key element of the modern system of project management in marketing. They ensure not only the growth of professional competence but also create conditions for the long-term development of organizations' competitive advantages.**

*Ключові слова:* управління проектами, тренінгові практики, консультування, командна взаємодія, конкурентні переваги, маркетингова стратегія, консалтинг.

*Key words:* project management, training practices, consulting, team interaction, competitive advantages, marketing strategy, consulting.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високою динамічністю та невизначеністю ринкового середовища. Це зумовлює необхідність пошуку нових інструментів управління проектами, здатних забезпечити адаптивність і конкурентоспроможність. Одним із перспективних напрямів є використання тренінгів та консультування як комплексних управлінських технологій. Проте в науковій літературі їхня роль найчастіше розглядається з професійного розвитку персоналу, тоді як стратегічне значення у системі маркетингового управління проектами залишається недостатньо дослідженим. Вирішення цієї проблеми має важливе практичне значення, адже ефективне впровадження тренінгово-консультативних практик може стати чинником підвищення результативності реалізації маркетингових проєктів, мінімізації ризиків та формування сталих конкурентних переваг.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значну кількість досліджень, спрямованих на вивчення управлінських інструментів у маркетингу, окремі питання залишаються нерозкритими. У сучасних дослідженнях, присвячених проблематиці управління проектами в маркетингу, простежується низка обмежень, які потребують подальшого опрацювання. Насамперед недостатньо визначено стратегічну роль тренінгів та консультування у підвищенні ефективності реалізації маркетингових проєктів. Відсутньою залишається і комплексна модель інтеграції тренінгово-консультативних практик у всі етапи маркетингових процесів — від розроблення концепції до оцінки результатів. Крім того, бракує системної оцінки впливу цих інструментів на формування та зміцнення конкурентних переваг організацій, що значно звужує можливості їхнього практичного застосування в умовах динамічного ринкового середовища.

Ці виклики залишилися поза увагою науковців переважно через зосередженість на короткострокових

**Таблиця 1. Роль тренінгів і консультування у підвищенні ефективності управління проєктами**

| Роль тренінгів та консультування | Механізм реалізації                                                | Очікуваний результат                            | Стратегічний ефект                                            |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Гармонізація команди.            | Командні тренінги з комунікації та рольової взаємодії.             | Зменшення конфліктів, підвищення згуртованості. | Підвищення продуктивності команди, стійкість до змін.         |
| Прискорення прийняття рішень.    | Індивідуальне консультування та коучинг лідерів проєкту.           | Швидша реакція на зміни ринку.                  | Гнучкість та адаптивність управлінської системи.              |
| Зниження ризиків                 | Тренінги з управління ризиками та антикризового менеджменту.       | Оптимізація витрат, уникнення помилок.          | Збереження фінансової стійкості та мінімізація втрат.         |
| Підвищення компетентності.       | Навчальні модулі з нових технологій та маркетингових інструментів. | Якісна реалізація проєкту.                      | Зростання інноваційності та конкурентоспроможності.           |
| Оптимізація комунікацій.         | Консультування з організації внутрішніх процесів.                  | Прозорість і ефективність обміну інформацією.   | Зменшення управлінських бар'єрів, швидкість командної роботи. |

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 6; 14].

ефектах підвищення кваліфікації, а також через складність розробки універсальних інструментів оцінки результативності. Саме ці прогалини зумовлюють актуальність проведеного дослідження та визначають його внесок у розвиток наукових підходів до управління проєктами в маркетинговій сфері.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових публікацій, присвячених використанню тренінгів і консультування у сфері управління проєктами та сучасного маркетингу, свідчить про зростаючу увагу до інтеграції психологічних, управлінських та комунікаційних інструментів у практику бізнесу та організаційного розвитку.

Л. О. Ярош-Дмитренко [1] досліджує роль маркетингового менеджменту в управлінні проєктами, підкреслюючи значення ефективної комунікації та координації в досягненні результатів. І. І. Косіченко [2, с. 270—276] аналізує стратегічні пріоритети розвитку консалтингового бізнесу в Україні, акцентуючи на необхідності адаптації моделей консалтингу до умов глобальної конкуренції. О. М. Мотузка та О. О. Горобець [3] розглядають інструменти маркетингу в управлінні програмами та проєктами, виокремлюючи роль інтегрованих підходів у забезпеченні ефективності.

У свою чергу, Н. А. Крахмальова [10, с. 92—98] аналізує ефективність інтегрованих маркетингових комунікацій, демонструючи тісний зв'язок між стратегічним консалтингом та розвитком бізнесу. Актуальним є й дослідження особливостей маркетингових комунікацій у кризових умовах. Так, Я. В. Сало та М. М. Кочевой [11] вивчають трансформації маркетингових стратегій у період воєнних викликів, підкреслюючи потребу у швидкій адаптації та консалтинговій підтримці комунікаційних стратегій для розвитку організаційного потенціалу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що тренінги та консультування виступають не лише як допоміжні інструменти, а як стратегічні чинники підвищення ефективності управління проєктами у системі сучасного маркетингу. Вони забезпечують розвиток компетенцій,

адаптацію організацій до викликів та створюють підґрунтя для інноваційного розвитку бізнесу.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні стратегічного значення тренінгово-консультаційних практик у системі сучасного маркетингового управління проєктами, розробці моделі їх інтеграції та оцінці їхньої ефективності як чинника забезпечення конкурентних переваг.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективне управління проєктами є однією з ключових передумов сталого розвитку сучасних підприємств. На відміну від класичного розуміння

"ефективності", у сфері проєктного менеджменту воно охоплює комплекс критеріїв: відповідність запланованим цілям, дотримання бюджету й термінів, а також рівень задоволеності замовника. Маркетинговий менеджмент виступає як інтегруючий механізм, що узгоджує стратегічні завдання з ринковими викликами, сприяє адаптації до змін середовища та забезпечує оптимальний розподіл ресурсів. Тренінги та консультування у даному процесі дозволяють посилити взаємодію між командою та клієнтами, розвивають здатність передбачати майбутні потреби споживачів і сприяють комерціалізації інноваційних продуктів [1].

У глобалізованій економіці, де конкуренція між компаніями набуває все більшої інтенсивності, консалтингова діяльність відіграє вирішальну роль у забезпеченні успішного функціонування бізнесу. Консультант сьогодні виступає не лише експертом у вузькій сфері, але й посередником між теорією та практикою, допомагаючи організаціям адаптувати інноваційні рішення до конкретних умов ринку. Консалтинг охоплює широкий спектр завдань — від діагностики проблем до розробки рекомендацій та супроводу їх впровадження. У системі маркетингового менеджменту консультування набуває стратегічного значення: воно забезпечує підприємствам можливість оперативного реагувати на зміни, формувати гнучкі бізнес-моделі та зміцнювати конкурентоспроможність [16].

Попри світову популярність коучингу як інструменту розвитку бізнесу, у вітчизняній практиці його застосування досі залишається обмеженим і часто сприймається крізь призму стереотипів. Разом з тим досвід тих компаній, що вже інтегрували коучинг у власну діяльність, свідчить про його високу результативність: від створення нових бізнес-моделей та впровадження інноваційних проєктів до оптимізації прибутковості та ребрендингу. У сфері управління проєктами коучинг сприяє розвитку лідерських компетенцій, формуванню стратегічного бачення та підвищенню гнучкості команд. Це особливо важливо для маркетингових проєктів, де динаміка ринку вимагає швидкого реагування і креатив-

них рішень. Таким чином, інтеграція коучингових практик у систему тренінгів і консультування забезпечує не лише розвиток професійних навичок, а й створює передумови для формування конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі [17].

Управління проєктами в сучасному маркетингу потребує не лише технічних знань, а й розвитку компетенцій, пов'язаних з комунікацією, прийняттям рішень та адаптивністю до змін. Тренінги та консультування виступають інструментами, які дозволяють трансформувати командну динаміку, оптимізувати управлінські процеси та підвищити результативність реалізації проєктів, їх роль відображена у табл. 1.

Відтак, проведений аналіз таблиці 1 показав, що тренінгово-консультативні практики мають багатофункціональний характер, а саме: від гармонізації команди до формування професійних компетентностей. Їхня роль виходить за межі суто навчальної функції, набуваючи стратегічного значення у забезпеченні ефективності управління проєктами.

На нашу думку тренінги, консультування і коучингові сесії в сучасних організаціях мають чітку структуру, що забезпечує їхню ефективність та результативність. Вони включають послідовні етапи: налагодження взаємин і визначення спільних цілей; конкретизацію завдань окремої зустрічі; діагностику ситуації та усвідомлення проблеми; ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх бар'єрів; пошук альтернативних рішень; вибір стратегії дій і складання плану; визначення відповідальності за виконання. Такий алгоритм дає змогу не лише підвищувати професійну компетентність співробітників, а й формувати їхню відповідальність за результат. У практиці проєктного управління коучинг виступає як інвестиція в розвиток корпоративної культури, що підсилює командну взаємодію, підвищує ефективність комунікації та сприяє впровадженню інновацій у сфері маркетингу. Саме завдяки цьому коучинг сьогодні розглядають як один із найприбутковіших видів внутрішніх інвестицій у розвиток бізнесу [4, с. 44—52; 5].

Консалтинг у сфері маркетингу та управління проєктами охоплює різні напрями — від стратегічного та управлінського до ІТ — та фінансового, що свідчить про його багатовимірність і здатність задовольняти потреби підприємств різного масштабу. У практиці маркетингового управління особливого значення набуває консультування з питань цифрової трансформації, оптимізації бізнес-процесів, а також розвитку компетентностей персоналу через тренінгові програми [12].

При цьому консалтинг і тренінги в системі сучасного маркетингу можна розглядати одночасно як практичний інструмент управління проєктами, що забезпечує впровадження інноваційних підходів, і як методологічну основу, яка поєднує наукові концепції з реальними бізнес-завданнями. Саме завдяки цьому консалтинг виконує роль "мосту" між теорією та практикою, сприяючи гнучкій адаптації моделей управління до специфіки конкретного підприємства та ринкових умов [16].



**Рис. 1. Вплив тренінгів і консультування на ключові показники ефективності персоналу**

Джерело: сформовано авторами на основі [18].

Формування конкурентоспроможного консалтингового ринку в Україні потребує цілеспрямованих організаційно-економічних рішень, які сприятимуть розширенню попиту на консультаційні послуги з боку бізнесу та держави. Йдеться, зокрема, про: стимулювання співпраці вітчизняних консалтингових компаній із закладами освіти та науковими установами; розвиток системи професійної підготовки консультантів на академічному рівні; створення професійних мереж і національних об'єднань; формування критеріїв оцінювання якості консалтингових послуг; стандартизацію та легітимізацію консалтингової діяльності. У системі управління маркетинговими проєктами це дозволяє знизити залежність від іноземних експертів, посилити використання локальних ресурсів знань та інновацій, а також забезпечити прозору систему впровадження новітніх технологій у бізнес-практику [2, с. 274].

Проведений аналіз наукової літератури показав, що динаміка бізнес-середовища вимагає від підприємств постійної адаптації управлінських рішень і тактичних кроків відповідно до змін ринку. Використання маркетингових інструментів у проєктному управлінні дозволяє гнучко реагувати на виклики та водночас формувати довгострокову конкурентоспроможність. Планування, організація, позиціонування продукту, ціноутворення та просування стають невід'ємною складовою управління сучасними програмами та проєктами. Поєднання маркетингової стратегії з системою проєктного менеджменту створює передумови для удосконалення управлінських процесів компанії, зокрема у сферах фінансів, кадрів, комунікацій та інновацій. Таким чином, маркетинг у проєктному менеджменті виконує функцію інтеграційного механізму, що забезпечує узгодження тактики та стратегії в умовах високої мінливості ринкового середовища [3].

На рисунку 1 наведено статистику, яка підтверджує вплив тренінгів і консультування на ключові показники ефективності та демонструє реальний вплив навчальних програм на продуктивність і мотивацію персоналу. Дані отримані на основі дослідження Peck Consulting LLC (2025) [18] — провідної консалтингової компанії, що спеціалізується на аналізі корпоративного навчання та розвитку персоналу. Компанія збирає статистичні дані з великих організацій різних галузей, що дозволяє надійно оцінювати ефективність тренінгів та консультування. Ці результати показують, що інвестиції в розвиток компетентностей співробітників не є формальністю, а прямо впливають на ключові показники діяльності організації.



**Рис. 2. Модель інтеграції тренінгів і консультування у систему маркетингового проєкту**

Джерело: сформовано авторами.

Проведений аналіз рисунку 1 показав, що підвищення доходу на працівника компанії, які реалізують комплексні програми навчання, мають на 218% вищий дохід на одного працівника, що свідчить про прямий економічний ефект від підвищення компетентностей.

Продуктивність персоналу — спостерігається 17% приріст продуктивності, що підтверджує, що навчання дозволяє співробітникам ефективніше виконувати завдання.

Задоволеність працівників — 59% опитаних відзначають, що навчання покращує їхню ефективність, що підкреслює роль тренінгів у мотивації та залученості команди.

Зниження плинності кадрів — 45% співробітників більш ймовірно залишаються на своїй посаді при регулярному навчанні, що позитивно впливає на стабільність команди та зменшення витрат на підбір персоналу.

Покращення залученості — 92% працівників вважають, що навчання на робочому місці підвищує їхню залученість, що стимулює командну взаємодію та готовність до реалізації нових проєктів.

Таким чином, статистичні дані однозначно підтверджують, що тренінги та консультування є ефективними інструментами управління персоналом, які забезпечують покращення фінансових, продуктивних та мотиваційних показників організації. Відсоткове збільшення ключових показників демонструє практичну користь цих заходів і їхній вплив на розвиток команди.

Після аналізу статистики ефективності тренінгів і консультування, яка показала підвищення продуктивності, доходу на працівника, залученості та зниження плинності кадрів, важливо розглянути вплив таких програм безпосередньо у сфері охорони здоров'я, зокрема на медичних працівників. Дані свідчать, що система-

тичне навчання та консультування значно покращують ефективність роботи та якість надання послуг.

Сучасний маркетинг функціонує як складна адаптивна система, у якій результативність залежить від синергії між етапами аналізу, планування, реалізації та оцінки результатів. Традиційні інструменти управління вже не забезпечують необхідної гнучкості, тому виникає потреба у включенні до системи управління проєктами практик, що підвищують компетентність, узгодженість і швидкість прийняття рішень. Тренінги та консультування, інтегровані у всі стадії життєвого циклу маркетингового проєкту, формують нову якість управлінських процесів, забезпечуючи не лише професійний розвиток персоналу, але й стратегічну стійкість організації (рис. 2).

Запропонована модель інтеграції демонструє, що тренінги та консультування виконують функцію "ядра" маркетингового управління, яке живить усю систему знаннями, компетентностями та організаційною підтримкою. Її ключова особливість полягає у циклічності та взаємозв'язку етапів, де результати одного блоку стають передумовою для вдосконалення іншого. Це забезпечує:

- системність у прийнятті управлінських рішень;
- зниження ризиків через своєчасну діагностику та адаптацію;
- інноваційність завдяки постійному оновленню знань і практик;
- конкурентоспроможність через ефективну інтеграцію навчання і консультування в маркетингові процеси.

Модель не лише ілюструє послідовність застосування тренінгово-консультативних практик, але й показує їх стратегічну роль як основи для стійкого розвитку маркетингових проєктів.

**Таблиця 2. Ефективність використання тренінгово-консультаційних практик у забезпеченні конкурентних переваг**

| Тренінгово-консультаційна практика     | Показник ефективності                          | Вплив на конкурентні переваги                      | Додаткові вигоди                                 |
|----------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Тренінги з інноваційних технологій     | Кількість нових ідей, швидкість впровадження   | Підвищення інноваційності продукту.                | Розширення можливостей для виходу на нові ринки  |
| Консультавання з клієнтоорієнтованості | Рівень задоволеності та лояльності клієнтів    | Розширення ринку, зростання прибутковості          | Формування позитивного брендингу                 |
| Коучинг для менеджерів                 | Швидкість і якість прийняття рішень            | Гнучкість і адаптивність проєкту                   | Зростання лідерських якостей у компанії          |
| Навчання з маркетингової аналітики     | Точність прогнозів, обґрунтованість стратегій. | Оптимізація витрат, краща стратегія позиціонування | Зменшення ризику невдалих інвестицій             |
| Консультації з управління змінами      | Рівень стійкості до трансформацій.             | Прискорення процесів адаптації до ринку            | Підвищення конкурентної витривалості організації |

Джерело: сформовано автором на основі [2; 7; 15; 17].

В останні роки роль маркетингових комунікацій істотно зросла, адже вони стали визначальним чинником успіху організації — від планування продукту до його просування та взаємодії з клієнтами. Комунікації забезпечують безперервний діалог між компанією й споживачами, формуючи простір співпраці та довіри. Якщо раніше пріоритет віддавався традиційним інструментам (рекламі, PR, стимулюванню збуту), то сьогодні дедалі активніше застосовуються нові канали, зумовлені розвитком цифрових технологій. Зростає значення підготовки персоналу й консалтингових інструментів, що сприяють створенню ефективної системи комунікацій через інтеграцію класичних та інноваційних підходів [8].

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК), що поєднують різні канали та інструменти в єдину систему, формують основу довгострокових конкурентних переваг підприємств. Їх реалізація потребує стратегічного планування, глибокого аналізу та врахування умов цифрової трансформації. Мобільні додатки, соціальні мережі й електронна комерція змінюють логіку маркетингу, вимагаючи від бізнесу швидкої адаптації моделей комунікації. Інтернет-маркетинг (SEO, контекстна реклама, таргетинг, веб-аналітика) відкриває нові можливості для залучення клієнтів, персоналізації пропозицій і оптимізації витрат. Для успішної реалізації таких стратегій важливими стають підготовка персоналу, впровадження сучасних форматів тренінгів та консалтинг, що забезпечують інтеграцію технологій у систему управління маркетинговими проєктами [9, с. 94].

Зазначимо, що ефективність будь-якої управлінської технології в маркетингу доцільно оцінювати через її здатність формувати конкурентні переваги (табл. 2). Тренінги та консультавання, будучи інструментами розвитку людського капіталу, безпосередньо впливають на ключові показники результативності — інноваційність, швидкість реалізації, задоволеність клієнтів та якість прийнятих управлінських рішень.

Таким чином, оцінка ефективності підтверджує, що тренінгово-консультаційні практики забезпечують дов-

**Таблиця 3. Аналіз динаміки маркетингових інструментів в Україні, 2020—2023 рр.**

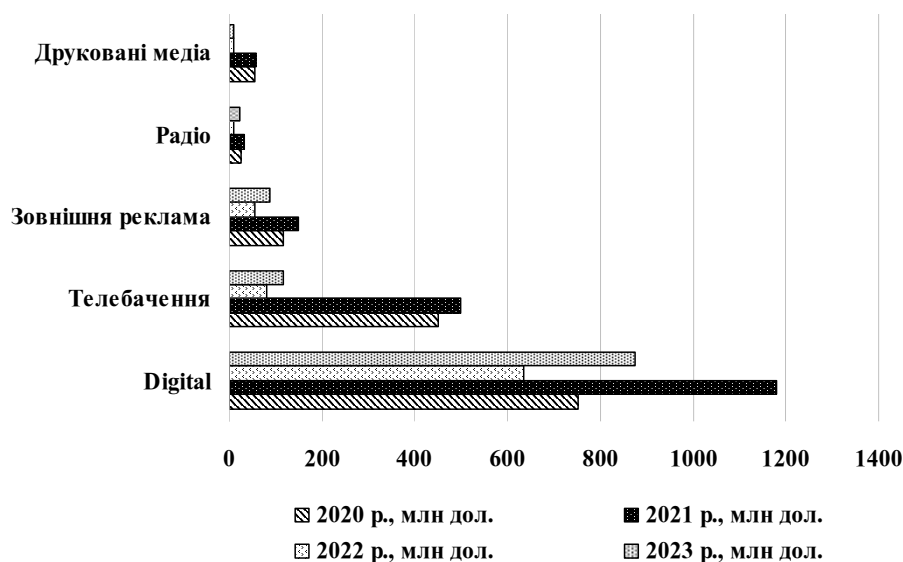
| Маркетингові інструменти | 2020 р., млн дол. | 2021 р., млн дол. | 2022 р., млн дол. | 2023 р., млн дол. |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Digital                  | 751,0             | 1180,8            | 634,7             | 874,8             |
| Телебачення              | 451,6             | 499,9             | 80,4              | 118,1             |
| Зовнішня реклама         | 117,2             | 150,1             | 54,2              | 88,7              |
| Радіо                    | 26,6              | 31,3              | 10,3              | 23,7              |
| Друковані медіа          | 54,4              | 58,6              | 10,6              | 9,8               |

Джерело: сформовано автором на основі [11; 13].

гострокові конкурентні переваги. Вони не лише підвищують рівень підготовленості персоналу, але й сприяють створенню інноваційного середовища, яке забезпечує стійкість і розвиток організації в умовах ринкової турбулентності.

У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища маркетингові інструменти стають ключовим чинником формування конкурентних переваг підприємств. Їх використання відображає економічні та соціальні виклики, зокрема кризові явища та воєнні дії, що вплинули на український рекламний ринок. Для ефективного управління маркетинговими проєктами важливими є впровадження новітніх комунікаційних методів і розвиток компетенцій персоналу через тренінги та консультавання, що забезпечує адаптацію до змін та підвищення результативності просування. Нижче наведено статистичні дані щодо обсягів витрат на основні маркетингові канали в Україні у 2020—2023 роках. Ці показники ілюструють, які саме інструменти зберігали стабільність, які зазнали найбільшого спаду та які демонструють поступове відновлення в умовах воєнного часу (табл. 3).

Дані таблиці 3 та рисунка 3 свідчать, що цифрова реклама стала головним драйвером розвитку маркетингових комунікацій в Україні. Якщо у 2020 році її обсяг становив 751 млн доларів, то вже у 2021 році він зріс до 1,18 млрд дол. Попри різке падіння в 2022 році до 634,7 млн доларів, digital швидко відновився у 2023 році, досягнувши 874,8 млн доларів. Це пояснюється зростанням значення онлайн-каналів, соціальних мереж та мобіль-



**Рис. 3. Динаміка рекламного ринку України за каналами комунікацій**

Джерело: сформовано автором на основі [11; 13].

них платформ, які в умовах війни стали найбільш доступними й ефективними засобами комунікації. Натомість телебачення продемонструвало найбільш різке зниження. Якщо у 2021 році обсяги рекламних витрат становили 499,9 млн дол., то вже у 2022 році вони впали до 80,4 млн дол. У 2023 році спостерігалось часткове відновлення до 118,1 млн дол., проте телебачення вже не є провідним каналом просування, поступаючись цифровим медіа як за охопленням, так і за ефективністю.

Сегмент зовнішньої реклами до 2021 року зростав, досягнувши 150,1 млн дол., але після початку повномасштабної війни скоротився майже втричі у 2022 році. У 2023 році ринок частково відновився до 88,7 млн дол., що пов'язано з відновленням міської інфраструктури та збільшенням мобільності населення, проте він досі не повернувся на довоєнні рівні. Радіо до війни мало відносно стабільні показники, однак у 2022 році також втратило частину ринку, скоротившись до 10,3 млн дол. У 2023 році воно відновилося до 23,7 млн дол. В умовах енергетичної кризи та відключень радіо залишалося важливим каналом оперативного інформування, що й пояснює його відновлення. Найбільш стагнучим сегментом є друковані медіа. Якщо у 2020—2021 роках вони ще утримували обсяг у межах 54—59 млн дол., то після 2022 року фактично втратили економічне значення. У 2023 році обсяги реклами становили лише 9,8 млн дол., що підтверджує остаточний перехід комунікацій у цифровий простір (рис. 3).

Загалом аналіз показує, що український рекламний ринок зазнав значних змін у структурі витрат. Digital зміцнив позиції як головний інструмент маркетингу, тоді як телебачення та друковані ЗМІ суттєво втратили вплив. Зовнішня реклама та радіо поступово відновлюються, але залишаються другорядними каналами. У таких умовах особливої ваги набувають тренінги та консультування, які допомагають компаніям обирати оптимальні інструменти просування, формувати гнучкі стратегії та ефективно управляти маркетинговими проєктами.

В умовах постійних змін ринкового середовища та зростання конкуренції особливої актуальності набуває

пошук інструментів, що забезпечують ефективне управління маркетинговими проєктами. Тренінги та консультування, як практики підвищення професійної компетентності та організаційної гнучкості, мають значний потенціал у цьому процесі. Для їхнього використання доцільно представити структурований підхід, що демонструє послідовність етапів їх впровадження у систему управління проєктами (рис. 4). Запропонований алгоритм дозволяє простежити логіку застосування тренінгово-консультаційних практик — від виявлення потреб до інтеграції результатів у маркетингову діяльність та корекції стратегій.

Запропонований алгоритм показує, що тренінги та консультування не є разовими заходами, а формують цілісний цикл управління знаннями й компетентностями у проєктному менеджменті. Послідовне проходження його етапів забезпечує системність та практичну ефективність:

- на етапі діагностики визначаються ключові потреби команди, що дозволяє уникнути поверхневого підходу до навчання;
- тренінговий блок формує нові компетентності та сприяє підвищенню рівня командної взаємодії;
- консультаційний компонент забезпечує індивідуалізацію підходів і адаптацію знань до специфіки конкретного проєкту;
- інтеграція у проєктні процеси дає можливість закріпити отримані результати на практиці;
- моніторинг і корекція гарантують сталість розвитку та гнучке реагування на виклики ринку;
- закріплення результатів і стимулювання безперервного розвитку забезпечує підтримку компетентностей, мотивацію та готовність команди до постійного вдосконалення.

Алгоритм підтверджує, що тренінги й консультування виступають не лише допоміжними, а й стратегічними інструментами, які створюють умови для підвищення інноваційності, адаптивності та результативності маркетингових проєктів. Його практичне застосування дозволяє мінімізувати ризики, підвищити якість управлінсь-



**Рис. 4. Алгоритм впровадження тренінгів і консультування у проєктний менеджмент маркетингу**

Джерело: сформовано авторами на основі [19].

ких рішень і забезпечити довгострокові конкурентні переваги організації.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження засвідчили, що тренінги та консультування у системі сучасного маркетингового управління проєктами виконують не лише функцію підвищення професійної компетентності персоналу, а й виступають стратегічними інструментами забезпечення ефективності управлінських процесів. Вони сприяють гармонізації командної взаємодії, оптимізації комунікацій, прискоренню процесів ухвалення рішень та зниженню ризиків, що прямо впливає на результати реалізації маркетингових проєктів. Сформовано модель інтеграції тренінгів та консультування у систему маркетингового управління проєктами демонструє їхній комплексний вплив на розвиток професійних компетенцій, ефективність командної взаємодії та стратегічну стійкість організації. Зокрема, міжнародний та вітчизняний досвід підтверджує універсальність та результативність тренінгів і консультування. Систематичні програми розвитку персоналу сприяють покращенню якості послуг, підвищенню задоволеності споживачів і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність організацій.

Отже, тренінгово-консультаційні практики доцільно розглядати як ключовий елемент сучасної системи управління проєктами в маркетингу, здатний забезпечити стратегічний розвиток організацій, підвищення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності, а також створення умов для впровадження інноваційних рішень та сталого розвитку бізнесу.

Досягнення поставлених завдань підтвердило доцільність подальшого дослідження цього напрямку, зокрема в розробці кількісних методик оцінки результативності інтеграції тренінгово-консультаційних практик у маркетингову діяльність.

## Література:

1. Ярош-Дмитренко Л. О. Роль маркетингового менеджменту в забезпеченні ефективного управління проєктами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-27-39
2. Косіченко І. І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умо-

вах. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 270—276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-270-276>

3. Мотузка О. М., Горобець О. О. Використання інструментів маркетингу в управлінні програмами та проєктами. *Інтернаука*. Серія: Економічні науки. 2023. № 3. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8652

4. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Ночвіна О. А., Дибчук Л. В., Мазур Г. М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 44—52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

5. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20>

6. Pacheco P. O., Coello-Montecel D., Tello M., Lasio V., Armijos A. How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. *Plos one*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295417>

7. Aslam A., Bilal A. Impact of project management certification on project performance. *Journal of Project Management*. 2021. № 6 (3). p.p. 133—142. DOI: 10.5267/j.jpm.2021.3.001

8. Радзіховська Ю. М., Бутко Н. В., Костоґриз В. Г. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.54>

9. Крахмальова Н. А. Ефективність впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 92—98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.92>

10. Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45>

11. Головчук Ю. О., Карачина Н. П., Дибчук Л. В., Рисинець Т. П., Середницька Л. П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>

12. Рисинець Т. П., Потоцька І. С., Лісовий М. І., Костенко Н. І. Роль молодіжних організацій і спілкування



в подоланні соціальної депривації у контексті воєнного стану. Гуманітарний форум. 2025. № 1 (3). DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-5GF](https://doi.org/10.60022/3(1)-5GF)

13. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.80

14. Лепетан І. М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. Ефективна економіка. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34>

15. Mirzaei M., Mabin V. J., Zwikael O. Customising Hybrid project management methodologies. Production Planning & Control. 2024. № 36 (1). С. 1—18. DOI: 10.1080/09537287.2024.2349231

16. Мотузка О. М. Роль консультанта в діяльності міжнародних консалтингових компаній. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-3>

17. Лук'янова Л., Бабушко С., Баніт О. Коучинг як інноваційна технологія особистісного і професійного розвитку персоналу. Rocenka Ukrajinska-Slovenska. 2018. С. 154—167. URL: <https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2018-rocenka-ukrajinsko-slovenska.pdf>

18. Peck Consulting LLC. Employee Training Statistics, Trends, and Data in 2025. URL: <https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics> (дата звернення: 19.08.2025)

19. Головчук Ю. О., Поліщук С. С., Палагнюк Г. О. Імплементация програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30>

#### References

1. Yarosh-Dmytrenko, L. O. (2022), "Role of marketing management in ensuring effective project management", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 36, DOI: 10.32782/2524-0072/2022-27-39

2. Kosichenko, I. I. (2020), "Strategic priorities for developing the national consulting business in current conditions", *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 270—276, DOI: 10.32983/2222-4459-2020-9-270-276

3. Motuzka, O. M. and Horobets, O. O. (2023), "Use of marketing tools in management of programmes and projects", *Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3, DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8652

4. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Nochvina, O. A., Dybchuk, L. V. and Mazur, H. M. (2025), "Human resource management and strategic planning in the healthcare sector in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 44—52, doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

5. Holovchuk, Y. O., Palamarenko, Y. V. and Rysynets, T. P. (2025), "Developing psychological resilience of personnel under strategic change conditions", *Efektivna ekonomika*, vol. 7, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20>

6. Pacheco, P. O., Coello-Montecel, D., Tello, M., Lasio, V. and Armijos, A. (2023), "How do project managers' competencies impact project success? A systematic

literature review", *PLOS One*, DOI: 10.1371/journal.pone.0295417

7. Aslam, A. and Bilal, A. (2021), "Impact of project management certification on project performance", *Journal of Project Management*, vol. 6, no. 3, pp. 133—142, DOI: 10.5267/j.jp.m.2021.3.001

8. Radzikhovska, Y. M., Butko, N. V. and Kostohryz, V. H. (2024), "Trends in development of marketing communications under conditions of digital transformation of business", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, DOI: 10.32702/2307-2105.2024.1.54

9. Krakhmalova, N. A. (2025), "Effectiveness of implementing integrated marketing communications at enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 92—98, DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.92

10. Salo, Y. V. and Kochevoi, M. M. (2024), "Marketing communications during wartime: changes and features", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 65, DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-45

11. Holovchuk, Y. O., Karachyna, N. P., Dybchuk, L. V., Rysynets, T. P. and Serednytska, L. P. (2025), "The role of management in ensuring transparency as a basic principle of marketing in the medical field", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.-2025.2.22>

12. Rysynets, T. P., Pototska, I. S., Lisovyi, M. I. and Kostenko, N. I. (2025), "The role of youth organizations and communication in overcoming social deprivation in the context of martial law", *Humanitarnyi forum*, vol. 1, no. 3, DOI: 10.60022/3(1)-5GF

13. Palamarenko, Y. V. (2020), "Modern approaches to assessing the level of strategic development of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.80

14. Lepetan, I. M. (2025), "Brand management and communication strategies in healthcare: key aspects and significance", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, DOI: 10.32702/2307-2105.2025.1.34

15. Mirzaei, M., Mabin, V. J. and Zwikael, O. (2024), "Customising hybrid project management methodologies", *Production Planning & Control*, vol. 36, vol. 1, pp. 1—18, DOI: 10.1080/09537287.2024.2349231

16. Motuzka, O. M. (2024), "The role of the consultant in the activities of international consulting companies", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68, DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-3

17. Lukyanova, L., Babushko, S. and Banit, O. (2018), "Coaching as an innovative technology of personal and professional development of personnel", *Rocenka Ukrajinska-Slovenska*, pp. 154—167, available at: <https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2018-rocenka-ukrajinsko-slovenska.pdf> (Accessed 20 August 2025).

18. Peck Consulting LLC (2025), "Employee training statistics, trends, and data in 2025", available at: <https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics> (Accessed 19 August 2025).

19. Holovchuk, Y., Polishchuk, S. and Palahniuk, H. (2025), "Implementation of the medical guarantees program in the strategic planning of healthcare institutions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30>

*Стаття надійшла до редакції 29.08.2025 р.*