МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ

Методичні рекомендації з самостійного вивчення дисципліни для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг»)

Електронне видання

Харків – 2026

УДК 658.8: 005.8
У-66

Рецензенти:

Т. В. Чатченко – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії та економічних методів управління Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна;

М. Ю. Серпухов – кандидат економічних наук, доцент, доцент, проректор з навчальної роботи та інноваційного розвитку ВНЗ «Національна академія управління».

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (протокол № 8 від 21 травня 2026 року)

У-66 **Управління** маркетинговими проєктами : методичні рекомендації з самостійного вивчення дисципліни для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг» [Електронне видання] / уклад. О.О. Кім. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 22 с.)

Методичні рекомендації з самостійного вивчення дисципліни містять поради щодо ефективного вивчення дисципліни «Управління маркетинговими проєктами», що укладена згідно зі стандартом, зводом знань та найкращих світових практик проєктного менеджменту PMBOK, 7 видання. Видання містить поради для здобувачів вищої освіти стосовно методик вивчення дисципліни, організації власного часу та практики самоменеджменту, які рекомендується застосовувати при вивченні цієї та інших навчальних дисциплін.

Видання розраховано на здобувачів вищої освіти, а також викладачів і спеціалістів.

УДК 658.8: 005.8

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026
© Кім О. О., укл., 2026

1. Загальні відомості про дисципліну

1.1. Мета та завдання самостійного вивчення

Дисципліна «Управління маркетинговими проєктами» охоплює повний цикл проєктного менеджменту в контексті маркетингової діяльності — від ініціації ідеї до завершення та аналізу результатів. Самостійна робота є невід'ємною частиною курсу і покликана закріпити лекційний матеріал через самостійне опрацювання джерел, виконання практичних завдань та рефлексію набутого досвіду.

Ключова ідея курсу

Проєктний менеджмент у маркетингу — це не набір теоретичних схем, а практична система інструментів,

яка дозволяє перетворити маркетингову ідею на вимірюваний результат у межах часу, бюджету та якості.

Самостійне вивчення — це ваша особиста практика застосування цих інструментів.

1.2. Структура курсу та розподіл часу

Курс складається з 14 тем, об'єднаних у 4 змістові модулі. Загальне навантаження на самостійну роботу — 90 годин (6 годин на тему плюс час на підсумковий кейс та підготовку до іспиту).

Модуль	Теми	Зміст	Год.
I. Основи та підходи	1–2	Операційна vs проєктна діяльність; Waterfall, Agile, гібрид, матриця Стейсі	12
II. Ініціація та планування	3–5	Project Charter, OKR; WBS, Ганта, бюджет; беклог, спринти	18
III. Виконання та контроль	6–11	Команда, RACI; комунікації; ризики; щоденне управління; якість; аналітика	36
IV. Завершення та контекст	12–14	Lessons Learned; фінансування та NPV; юридичні аспекти	18
Підсумковий кейс та іспит	—	Інтегрований проєкт та підготовка до підсумкового контролю	6

1.3. Результати навчання, які формує самостійна робота

Результат навчання	Де формується
Розрізняти операційну та проєктну маркетингову діяльність і обирати відповідний підхід	Теми 1–2, практикум
Розробляти Project Charter, OKR та формулювати гіпотезу проєкту	Тема 3, кейс
Будувати WBS, діаграму Ганта, матрицю ресурсів	Тема 4, практикум
Планувати беклог і спринти за методологією Agile	Тема 5

Результат навчання	Де формується
Складати RACI-матрицю та управляти командою на різних стадіях розвитку	Тема 6
Розробляти комунікаційні плани та антикризові скрипти	Тема 7
Ідентифікувати, оцінювати ризики та розробляти плани реагування	Тема 8
Здійснювати щоденний моніторинг KPI та управляти змінами	Тема 9
Будувати систему контролю якості (QA/QC), проводити A/B тести	Тема 10
Аналізувати маркетингові метрики та готувати звітність для стейкхолдерів	Тема 11
Коректно завершувати проєкт: Lessons Learned та Executive Summary	Тема 12
Бюджетувати маркетингові проєкти методами PERT, NPV	Тема 13
Орієнтуватися в юридичних аспектах маркетингової діяльності	Тема 14

2. Як організувати самостійне навчання

2.1. П'ять принципів ефективного самостійного вивчення

Принцип 1 — Активне читання, а не пасивне

Читаючи конспект лекцій, зупиняйтеся після кожного розділу і ставте собі питання:

«Де я можу застосувати це в реальному маркетинговому проєкті?»

«Яке завдання з практикуму пов'язане з цією концепцією?»

«Що з цього суперечить тому, що я бачив на практиці?»

Принцип 2 — Навчання через дію (Learning by Doing)

Кожну концепцію закріплюйте виконанням практичного завдання з практикуму.

Не переходьте до наступної теми, поки не виконали хоча б одне завдання (★) з поточної.

Оптимально: виконати завдання ★ і ★★ самостійно, ★★★ — в команді або з куратором.

Принцип 3 — Зв'язок між темами (Big Picture)

Усі 14 тем — це єдиний цикл проєктного менеджменту. Вивчаючи кожну тему,

ставте питання: «Де це місце у повному циклі: ініціація → планування → виконання → завершення?»

Використовуйте підсумковий кейс як «наскрізну нитку» через весь курс.

Принцип 4 — Рефлексія після кожної теми

Після вивчення кожної теми записуйте у «Щоденник навчання» (10–15 хв):

- Три ключові концепції, які я засвоїв(ла)
- Одна ідея, яку хочу застосувати
- Питання, які залишилися відкритими

Принцип 5 — Реальний контекст

Якщо у вас є досвід роботи у маркетингу — аналізуйте реальні ситуації крізь призму курсу.

Якщо досвіду поки немає — обирайте для завдань реальні компанії з відкритих джерел.

Уявні «абстрактні компанії» дають набагато менший навчальний ефект, ніж реальні кейси.

2.2. Тижневий ритм самостійного вивчення

Рекомендується вивчати одну тему на тиждень. Нижче — оптимальна структура тижня:

День	Активність	Час	Результат
Понеділок	Читання конспекту лекції (відповідна тема). Активне нотування.	90 хв	Конспект у власних словах
Вівторок	Вивчення рекомендованих першоджерел (1–2 статті або розділ книги).	60 хв	Нотатки / анотація
Середа	Виконання завдання ★ з практикуму. Перевірка себе за ключовими питаннями лекції.	75 хв	Виконане завдання
Четвер	Виконання завдання ★★ з практикуму. Пошук реального кейсу за темою тижня.	90 хв	Виконане завдання + кейс
П'ятниця	Рефлексія: Щоденник навчання. Заповнення чеклисту самоперевірки.	40 хв	Щоденник + чекліст
Субота	За наявності часу: завдання ★★★ або робота над підсумковим кейсом (відповідний блок).	90 хв	Частина підсумкового кейсу
Неділя	Відпочинок або наздоганяння відставання. Не рекомендується навчатись у форсованому режимі.	—	—

Порада щодо тайм-менеджменту

Краще 60 хвилин концентрованого вивчення без відволікань, ніж 3 години з телефоном.

Використовуйте техніку «Помідор»: 25 хв роботи + 5 хв перерви × 2-3 цикли.

Позначайте кожну виконану активність у чеклисті — це дає відчуття прогресу.

3. Тижневий план вивчення дисципліни

Нижче наведено детальний план по кожній темі: що читати, що виконувати, на що звернути увагу. Години вказані орієнтовно. Кожен тиждень відповідає одній темі курсу.

Тиждень 1 6 год	**Тема 1. Два виміри маркетингової діяльності: операційна та проєктна**
Розділ 1 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 1 конспекту (розд. 1–5) **Зрозуміти:** проєктний трикутник Час–Бюджет–Якість **Виконати:** Завд. 1.1 (класифікація) + 1.2 (трикутник) **Кейс:** знайти реальний приклад «операція vs проєкт» у відомій компанії **Рефлексія:** чим мій робочий досвід схожий/відрізняється від теорії
Тиждень 2 6 год	**Тема 2. Адаптивна та каскадна методології управління проєктами**
Розділ 2 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 2 (Waterfall, Agile, матриця Стейсі) **Зробити:** таблицю відмінностей Waterfall vs Agile у 5 вимірах **Виконати:** Завд. 2.1 (матриця Стейсі) + 2.2 (гібридна модель) **Переглянути:** відео «Agile Marketing Manifesto» (agilemarketing.net) **Дод. читання:** Andrea Fryrear «Mastering Marketing Agility» (гл. 1–2)
Тиждень 3 6 год	**Тема 3. Фаза ініціації проєкту: Що ми робимо і для кого?**
Розділ 3 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 3 (OKR, гіпотеза, Project Charter) **Виконати:** Завд. 3.1 (OKR для 3 цілей) + Завд. 3.3 (Project Charter) **Практика:** написати Project Charter для власного або реального проєкту **Знайти:** 2 приклади реальних OKR компаній (Google, Spotify публікують відкрито) **Дод. читання:** John Doerr «Measure What Matters» (гл. 1–3)
Тиждень 4 7 год	**Тема 4. Планування маркетингового проєкту**
Розділ 4 конспекту *~7 год*	**Прочитати:** Тема 4 (WBS, Ганта, RBS, майлстоуни) **Виконати:** Завд. 4.1 (WBS для конференції) + Завд. 4.2 (Ганта) **Інструмент:** зареєструватися і спробувати GanttPRO або Trello **Побудувати:** WBS будь-якого реального або навчального проєкту у Trello **Дод. читання:** PMBOK 7th Ed. — глава «Project Schedule Management»
Тиждень 5 6 год	**Тема 5. Гнучке планування в маркетингу: робота з беклогом**
Розділ 5 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 5 (User Stories, беклог, пріоритизація MoSCoW) **Виконати:** Завд. 5.1 (User Stories) + Завд. 5.2 (MoSCoW) **Інструмент:** налаштувати Kanban-дошку у Trello або Notion **Практика:** написати 5 власних User Stories для обраного проєкту **Дод. читання:** Mike Cohn «User Stories Applied» (гл. 2, 4)
Тиждень 6 6 год	**Тема 6. Управління маркетинговою командою**
Розділ 6 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 6 (типи команд, Такмен, RACI, мотивація) **Виконати:** Завд. 6.1 Сходи Такмена **Аналіз:** визначити стадію Такмена для команди, з якою ви зараз працюєте **Скласти:** RACI для реального або навчального проєкту (мінімум 8 задач) **Дод. читання:** Patrick Lencioni «The Five Dysfunctions of a Team» (огляд)

Тиждень 7 6 год	**Тема 7. Трикутник комунікацій: Команда, Керівництво, Клієнт**
Розділ 7 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 7 (комунікаційний план, правило 48/24, SPAR, scope creep) **Виконати:** Завд. 7.1 (комунікаційний план) + Завд. 7.2 (антикризові скрипти) **Практика:** написати реальний (або вигаданий) лист за формулою SPAR **Аналіз:** пригадати ситуацію scope creep — як мали б діяти за CR-процедурою? **Дод. читання:** Elizabeth Harrin «Stakeholder Engagement»
Тиждень 8 6 год	**Тема 8. Управління маркетинговими ризиками**
Розділ 8 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 8 (матриця ризиків, реєстр, плани А/Б/В, «чорний лебідь») **Виконати:** Завд. 8.1 (матриця ризиків) + Завд. 8.2 (реєстр для заходу) **Аналіз:** скласти реєстр ризиків для власного або навчального проєкту (6+ ризиків) **Дод. читання:** Nassim Taleb «The Black Swan» (гл. 1–3 — про непередбачуване) **Кейс:** знайти приклад «чорного лебедя» у маркетингу за останні 5 років
Тиждень 9 6 год	**Тема 9. Щоденне управління маркетинговим проєктом**
Розділ 9 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 9 (KPI-моніторинг, інструменти PM, управління змінами, ритм) **Виконати:** Завд. 9.1 (дашборд KPI) + Завд. 9.2 (Change Request) **Інструмент:** вивчити Looker Studio (Google Data Studio) — безкоштовно **Практика:** налаштувати шаблон тижневого дашборду у Google Sheets **Огляд:** порівняти Trello / Asana / Notion — що підходить для якого типу проєкту
Тиждень 10 6 год	**Тема 10. Контроль якості в маркетингу**
Розділ 10 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 10 (QA vs QC, чек-листи, A/B тестування, Definition of Done) **Виконати:** Завд. 10.1 (чек-лист якості) + Завд. 10.2 (дизайн A/B тесту) **Практика:** розробити DoD для одного зі своїх реальних або навчальних проєктів **Вивчити:** як налаштувати A/B тест у Google Optimize або Meta Ads **Дод. читання:** Philip Crosby «Quality Is Free» (концепція «нульових дефектів»)
Тиждень 11 6 год	**Тема 11. Маркетингова аналітика як двигун проєкту**
Розділ 11 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 11 (метрики, воронка, ROAS, LTV, звітність) **Виконати:** Завд. 11.1 (метрики для типів проєктів) + Завд. 11.2 (воронка) **Практика:** розрахувати ROAS, CAC, LTV для реального або вигаданого кейсу **Інструмент:** налаштувати демо-акаунт Google Analytics 4 (безкоштовний) **Дод. читання:** Avinash Kaushik «Web Analytics 2.0» (концепція actionable metrics)

Тиждень 12 6 год	**Тема 12. Як красиво завершити маркетинговий проєкт**
Розділ 12 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 12 (завершення, Lessons Learned, Executive Summary, архів) **Виконати:** Завд. 12.1 (Lessons Learned для кейсу) + Завд. 12.2 (Executive Summary) **Практика:** написати Lessons Learned для будь-якого завершеного проєкту у своєму житті **Шаблон:** сформувати особистий шаблон Executive Summary, яким будете користуватися **Дод. читання:** PMI — «Closing a Project» (безкоштовний гайд на PMI.org)
Тиждень 13 6 год	**Тема 13. Фінансування маркетингових проєктів**
Розділ 13 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 13 (методи бюджетування, PERT, NPV, фінансова дисципліна) **Виконати:** Завд. 13.1 (розрахунки PERT) + Завд. 13.2 (вибір методу бюджетування) **Розрахунки:** самостійно розрахувати NPV для гіпотетичної кампанії (Excel/Google Sheets) **Практика:** скласти PERT-оцінку бюджету для власного навчального проєкту **Дод. читання:** Philip Kotler «Marketing Management» — глава «Marketing Budget»
Тиждень 14 6 год	**Тема 14. Юридичні настанови для керівника маркетинговими проєктами**
Розділ 14 конспекту *~6 год*	**Прочитати:** Тема 14 (авторські права, NDA, Закон про рекламу, GDPR) **Виконати:** Завд. 14.1 (юридичний чек-лист) + Завд. 14.2 (аналіз порушень) **Знайти:** 2 реальні кейси юридичних порушень у рекламі в Україні або світі **Перевірити:** будь-яку свою рекламу або контент за юридичним чек-листом **Дод. читання:** ЗУ «Про рекламу» (актуальна редакція), ЗУ «Про захист персональних даних»

4. Система самоперевірки та контролю прогресу

4.1. Щоденник навчання

Рекомендується вести «Щоденник навчання» — окремий документ або нотатник, де після кожної теми ви фіксуєте свій прогрес. Це підвищує рівень засвоєння матеріалу в середньому на 30–40% порівняно з пасивним читанням (ефект виробництва, «generation effect»).

Розділ щоденника	Питання для відповіді	Час
Ключові концепції	Назвіть 3 найважливіші ідеї теми своїми словами (не цитати)	5 хв
Інсайт	Яка одна ідея вас найбільше здивувала або змінила уявлення?	3 хв
Практичне застосування	Де і як ви могли б застосувати це в реальній роботі?	5 хв
Зв'язок із курсом	Як ця тема пов'язана з попередніми і наступними темами?	3 хв
Відкриті питання	Що залишилося незрозумілим? Що хочете дослідити глибше?	4 хв

4.2. Чеклисти самоперевірки по кожній темі

Після вивчення теми перевірте себе за відповідним чеклистом. Якщо ви не можете впевнено відповісти «так» — поверніться до відповідного розділу конспекту.

Тема 1: Два виміри маркетингової діяльності: операційна та проєктна	
☐	Я можу пояснити різницю між операційною та проєктною маркетинговою діяльністю
☐	Я знаю три обов'язкові критерії, що перетворюють активність на проєкт
☐	Я розумію різницю між маркетинговою програмою і маркетинговим проєктом
☐	Я можу пояснити проєктний трикутник і показати, як зміна одного елемента впливає на інші
☐	Я можу навести по 2 приклади операційної та проєктної маркетингової діяльності

Тема 2: Адаптивна та каскадна методології управління проєктами	
☐	Я можу описати Waterfall і Agile та назвати їх ключові відмінності
☐	Я знаю, коли застосовувати Waterfall, Agile і гібридний підхід
☐	Я розумію матрицю Стейсі і можу визначити зону будь-якого проєкту
☐	Я можу розповісти про Scrum та Kanban як реалізації Agile
☐	Я вмію розділяти маркетинговий проєкт на Waterfall- та Agile-блоки

Тема 3: Фаза ініціації проєкту	
☐	Я знаю три фундаментальних питання ініціації (НАВІЩО, ЩО, ДЛЯ КОГО)
☐	Я вмію формулювати OKR (Objective + Key Results) для маркетингового проєкту
☐	Я розумію різницю між KPI та OKR
☐	Я можу написати гіпотезу проєкту за формулою «Якщо..., то..., тому що...»
☐	Я вмію заповнювати Project Charter і знаю всі його ключові розділи

Тема 4: Планування маркетингового проєкту	
☐	Я розумію WBS і можу побудувати структуру декомпозиції для маркетингового проєкту
☐	Я вмію будувати діаграму Ганта і визначати критичний шлях
☐	Я знаю, що таке майлстоун і вмію визначати критерії його досягнення
☐	Я розумію ресурсне планування (RBS) і вмію розподіляти ролі у проєкті
☐	Я можу пов'язати WBS із діаграмою Ганта і бюджетом

Тема 5: Гнучке планування в маркетингу: робота з беклогом	
☐	Я знаю формат User Story і можу написати її для маркетингового завдання
☐	Я розумію структуру беклогу продукту і беклогу спринту
☐	Я вмію пріоритизувати задачі за методом MoSCoW
☐	Я знаю, що відбувається на Sprint Planning, Daily Standup, Sprint Review, Retrospective
☐	Я можу оцінити місткість спринту і відібрати задачі з беклогу

Теми 6–11: Виконання та контроль	
☐	Я знаю п'ять стадій Такмена і вмію визначати стадію за описом ситуації
☐	Я можу заповнити RACI-матрицю і знаю правило: один Accountable на задачу
☐	Я вмію будувати комунікаційний план і знаю формулу SPAR
☐	Я можу скласти реєстр ризиків із матрицею ймовірність × вплив
☐	Я знаю різницю між QA (забезпечення якості) і QC (контроль якості)
☐	Я вмію проектувати A/B тест і знаю, що таке Definition of Done
☐	Я можу розрахувати CTR, CPL, CAC, ROAS та інтерпретувати воронку конверсії
☐	Я вмію готувати Executive Summary для різних аудиторій стейкхолдерів

Теми 12–14: Завершення та контекст	
☐	Я знаю процедуру завершення проєкту і вмію складати Lessons Learned
☐	Я розумію відмінність методів бюджетування і можу застосувати PERT
☐	Я можу розрахувати NPV і визначити доцільність інвестиції в маркетинговий проєкт
☐	Я знаю основні юридичні ризики маркетолога (авторські права, реклама, GDPR)
☐	Я можу заповнити юридичний чек-лист перед запуском рекламної кампанії

5. Рекомендовані ресурси для самостійного вивчення

5.1. Основна та додаткова література

Проєктний менеджмент — фундамент

Книга / Ресурс	Автор	Для яких тем	Пріоритет
A Guide to PMBOK, 7th Edition	Project Management Institute	1–14 (базовий стандарт)	★★★
Agile Project Management	Jim Highsmith	2, 5	★★★
Mastering Marketing Agility	Andrea Fryrear	2, 5, 9	★★★
The Lean Startup	Eric Ries	2, 5, 10	★★
The Five Dysfunctions of a Team	Patrick Lencioni	6	★★
Stakeholder Engagement	Elizabeth Harrin	7	★★
Strategic Mgmt and Org. Dynamics	Ralph Stacey	2 (матриця Стейсі)	★★
Measure What Matters	John Doerr	3 (OKR)	★★★
The Black Swan	Nassim Taleb	8	★★
User Stories Applied	Mike Cohn	5	★★
Web Analytics 2.0	Avinash Kaushik	11	★★

Онлайн-ресурси та платформи

Ресурс	URL	Що там є	Теми
Agile Marketing Alliance	agilemarketing.net	Agile Marketing Manifesto, гайди, спільнота	2, 5
PMI Knowledge Center	pmi.org/learning	Безкоштовні гайди PMBOK, вебінари	1–14
HubSpot Marketing Blog	blog.hubspot.com	Практичні кейси, шаблони, аналітика	9, 11
CXL Institute	cxl.com/blog	Conversion rate, A/B тести, аналітика	10, 11
Coursera: Google PM Cert.	coursera.org	Безкоштовний аудит курсу з PM	1–9
Atlassian Agile Coach	atlassian.com/agile	Scrum, Kanban, ретроспективи	5, 9
eCom-маркетинг Telegram	t.me/ecommarketing_ua	Реальні кейси українського ринку	9, 11
Marketing Profs	marketingprofs.com	Дослідження, B2B маркетинг, тренди	11, 12
Google Skillshop	skillshop.google.com	Безкоштовні сертифікати Google Analytics	11
Мінфін / ЗУ «Про рекламу»	minfin.com.ua / zakon.rada	Актуальне законодавство України	14

5.2. Інструменти для практичного відпрацювання

Категорія	Безкоштовний варіант	Платний / просунутий	Для яких тем
Управління задачами	Trello, Notion, Asana Free	Jira, Monday.com	4, 5, 9
Діаграма Ганта	Notion, GanttPRO Trial	GanttPRO, TeamGantt	4
KPI-дашборди	Google Sheets, Looker Studio	Power BI, Tableau	9, 11
Аналітика	GA4 Demo, Meta Ads (тренувальний)	Semrush, Ahrefs	11
Документація	Notion, Google Docs, Confluence Free	Confluence Cloud	3, 7, 12
A/B тестування	Google Optimize (замінено VWO Free)	VWO, AB Tasty	10
Бюджетування	Google Sheets (шаблони)	Adaptive Insights	13
Комунікація	Slack Free, Telegram	Slack Pro, MS Teams	7, 9

6. Робота над підсумковим інтегрованим кейсом

6.1. Що таке підсумковий кейс

Підсумковий кейс — це навчальний проєкт, який ви розробляєте паралельно з вивченням курсу. Щотижня (починаючи з тижня 3), ви додаєте до кейсу той блок, який вивчали на поточному тижні. До кінця курсу у вас буде повноцінна документація реального маркетингового проєкту.

Порада щодо вибору теми кейсу

Найкращий варіант: реальний маркетинговий проєкт компанії, де ви працюєте або проходите практику.

Хороший варіант: проєкт реальної компанії на основі відкритих даних (Case Study).

Прийнятний варіант: вигаданий, але максимально правдоподібний проєкт в конкретній ніші.

Уникати: абстрактних компаній на кшталт «Компанія АБВ» без конкретики галузі та ринку.

6.2. Дорожня карта підсумкового кейсу

Тиждень	Що додаєте до кейсу	Час	Артефакт
3	Аналіз ринку + Project Charter + OKR + гіпотеза	90 хв	Project Charter
4	WBS (3 рівні) + Діаграма Ганта + матриця ресурсів	90 хв	WBS + Ганта
5	Беклог продукту + беклог спринту 1 + мета спринту	60 хв	Backlog
6	RACI-матриця + план розвитку команди	60 хв	RACI
7	Комунікаційний план + шаблон статус-апдейту	60 хв	Comm. Plan
8	Реєстр ризиків (6+) + плани Б для критичних ситуацій	60 хв	Risk Register
9	KPI-дашборд + план щоденного управління	60 хв	KPI Dashboard
10	Чек-лист якості + DoD для проєкту	45 хв	QA/DoD
11	Метрики проєкту + шаблон звіту для CEO та CMO	60 хв	Reports
12	Executive Summary + Lessons Learned (проективно)	60 хв	Closing Docs
13	Бюджет PERT + розрахунок NPV	60 хв	Budget
14	Юридичний чек-лист + аналіз ризиків	45 хв	Legal Review
Фінал	Збірка всіх артефактів + презентація 20 слайдів	120 хв	Final Pack

6.3. Структура фінального пакету кейсу

Фінальний пакет підсумкового кейсу повинен містити такі документи (всі або більшість):

№	Документ	Що містить
1	Project Charter	Назва, мета, OKR, гіпотеза, deliverable, бюджет, стейкхолдери
2	WBS	Ієрархічна декомпозиція робіт (3 рівні, 20+ задач)
3	Діаграма Ганта	Задачі в часі з залежностями та майлстоунами
4	RACI-матриця	Розподіл відповідальності для всіх ключових задач
5	Комунікаційний план	Хто, що, коли, яким каналом отримує інформацію
6	Реєстр ризиків	6+ ризиків з оцінкою та планами реагування
7	Бюджет (PERT)	Оцінка статей витрат за трьома сценаріями
8	KPI-дашборд	8-10 метрик з цільовими значеннями та сигналами
9	Чек-лист якості / DoD	Критерії готовності задач і проєкту в цілому
10	Executive Summary	Підсумковий звіт (1 стор.) для керівника
11	Lessons Learned	Аналіз успіхів і помилок з рекомендаціями
12	Юридичний чек-лист	Перевірка відповідності законодавству
13	Презентація (20 слайдів)	Публічний захист проєкту перед групою

7. Підготовка до підсумкового контролю

7.1. Форми підсумкового контролю

Підсумковий контроль з дисципліни включає дві рівноцінні складові:

Складова	Вага	Формат	На що звернути увагу
Підсумковий кейс	50%	Письмова документація + захист (15 хв)	Повнота артефактів, обґрунтованість рішень, зв'язок між документами
Теоретичний тест / іспит	30%	30 питань (тест + 2 ситуаційні задачі)	Знання термінів, формул, інструментів та їх доречного застосування
Активність на практикумі	20%	Оцінка виконаних завдань практикуму	Якість виконання завдань ★★ та ★★★, участь у рольових іграх

7.2. Перелік ключових термінів і формул для іспиту

Переконайтеся, що можете пояснити кожен з наведених термінів своїми словами і навести практичний приклад:

Управління проєктами (основи)

Термін	Визначення (стисло)	Пов'язана тема
Проєктний трикутник (Time-Cost-Scope)	Три взаємозалежні обмеження проєкту: зміна одного впливає на решту	1
Операційна vs проєктна діяльність	Регулярні процеси vs унікальне, обмежене в часі завдання	1
Waterfall	Послідовний підхід з фіксованими фазами та незмінними вимогами	2
Agile	Ітеративний підхід зі спринтами та адаптацією до змін	2
Матриця Стейсі	Інструмент вибору методології: вісі «відомість мети» та «відомість методу»	2
Project Charter	Документ авторизації проєкту: мета, scope, ресурси, стейкхолдери	3
OKR	Objectives & Key Results: ціль + вимірювані результати	3
Гіпотеза проєкту	«Якщо ми зробимо X, то отримаємо Y, тому що Z»	3
WBS	Ієрархічна декомпозиція всіх робіт проєкту	4
Milestone (Майлстоун)	Ключова контрольна точка з критерієм готовності	4
User Story	«Як [хто], я хочу [дія], щоб [ціль]»	5
MSCW	Метод пріоритизації: Must / Should / Could / Won't	5

Термін	Визначення (стисло)	Пов'язана тема
Спринт (Sprint)	Фіксований часовий відрізок (1-2 тижні) для виконання задач	5
Scope Creep	Неконтрольоване розширення обсягу без змін бюджету/термінів	7

Виконання, контроль, завершення

Термін / Формула	Визначення (стисло)	Тема
RACI	Responsible / Accountable / Consulted / Informed	6
Модель Такмена	5 стадій: Forming → Storming → Norming → Performing → Adjourning	6
Комунікаційний план	Документ: хто, що, коли, якою мовою, яким каналом отримує інформацію	7
SPAR	Ситуація → Проблема → Дія → Запит (формула антикризового повідомлення)	7
Матриця ризиків	Ймовірність × Вплив: ідентифікація критичних ризиків (≥12)	8
Change Request (CR)	Процедура оформлення та погодження змін у scope проєкту	9
QA vs QC	QA = попередження дефектів (процеси); QC = виявлення дефектів (перевірка)	10
Definition of Done	Набір критеріїв, що визначають «готовність» задачі або проєкту	10
A/B тест	Контрольований експеримент: порівняння двох варіантів для вибору кращого	10
Воронка конверсії	Послідовні кроки від охоплення до продажу з вимірюванням конверсії на кожному	11
ROAS	Return on Ad Spend = Виручка / Витрати на рекламу	11
CAC	Customer Acquisition Cost = Бюджет / Кількість нових клієнтів	11
Lessons Learned	Документ аналізу: що спрацювало, що ні, що робити інакше	12
PERT	(O + 4R + P) / 6 — тризначна оцінка тривалості / вартості	13
NPV	Net Present Value: приведена вартість майбутніх грошових потоків	13

7.3. Типові помилки на іспиті та як їх уникнути

Помилка 1 — Плутати OKR і KPI

KPI — показник ефективності поточної діяльності (операційний).

OKR — система цілепокладання з амбітною метою і вимірюваними результатами (проєктний).

Пам'ятайте: OKR = Objective (якісна ціль) + 3-5 Key Results (кількісні результати).

Помилка 2 — Плутати QA і QC

QA (Quality Assurance) — забезпечення якості ПРОЦЕСУ. «Ми правильно будуємо».

QC (Quality Control) — контроль якості РЕЗУЛЬТАТУ. «Ми побудували правильно».

Аналогія: QA — рецепт; QC — дегустація готової страви.

Помилка 3 — Неправильне застосування матриці Стейсі

Матриця Стейсі — НЕ про складність, а про ступінь ВІДОМОСТІ двох параметрів.

Вісь X: «Наскільки відомий і погоджений кінцевий результат (вимоги)?»

Вісь Y: «Наскільки відомий і перевірений спосіб досягнення результату?»

Помилка 4 — Scope Creep без Change Request

Якщо замовник просить «додати одну маленьку задачу» — це Scope Creep.

Будь-яка нова вимога = Change Request = нова оцінка часу + бюджету + погодження.

«Ми зробимо безкоштовно» — найдорожча фраза в проєктному менеджменті.

Помилка 5 — RACI без єдиного Accountable

У RACI-матриці кожна задача може мати кількох Responsible (виконавців),

але завжди — лише ОДНОГО Accountable (відповідального за результат).

Два Accountable на одній задачі = відсутність відповідальності взагалі.

8. Поради для ефективного навчання

8.1. Якщо ви відстаєте від графіка

Антикризовий план наздоганяння

1. Не намагайтеся «надолужити все за один вечір» — це неефективно.
2. Зосередьтеся на чеклисті: пройдіть пропущені теми за ключовими концепціями (без глибокого читання).
3. Виконайте хоча б по одному завданню ★ з кожної пропущеної теми.
4. Почніть додавати відповідні блоки до підсумкового кейсу — це відновить зв'язок із матеріалом.
5. Зверніться до куратора або викладача — краще запитати, ніж мовчки відставати.

8.2. Якщо якась тема дається складно

Якщо важко з...	Спробуйте це
Загальними концепціями PM	Пройдіть безкоштовний курс Google «Foundations of Project Management» на Coursera
Agile та Scrum	Прочитайте «Scrum Guide» (scrumguides.org) — 13 сторінок, безкоштовно
OKR	Подивіться TED Talk Джона Дорра «Why the secret to success is setting the right goals»
Матрицею Стейсі	Намалюйте матрицю від руки та розмістіть на ній 5 реальних проєктів
Фінансовими розрахунками	Попрактикуйтеся з калькулятором NPV в Excel на конкретному кейсі з теми 13
Юридичними питаннями	Зосередьтеся на практичному чек-листі, а не на теоретичних нормах
Побудовою WBS	Почніть з MindMap у будь-якому безкоштовному інструменті (MindMeister, XMind)
Матрицею ризиків	Оцініть 3-4 ризики зі свого реального життя — це знімає абстрактність

8.3. Як перевірити реальне розуміння

Нижче — три техніки перевірки розуміння, що є набагато ефективнішими за перечитування:

Техніка 1 — Метод Фейнмана

Після вивчення теми закрийте конспект і поясніть концепцію вголос так, ніби ви пояснюєте другокурсникові або другові, який ніколи не чув цього терміну.

Якщо ви не можете пояснити просто — ви ще не розумієте достатньо глибоко.

Техніка 2 — Practice Testing

Перед тим, як відкрити відповіді або шукати інформацію, спробуйте самостійно відповісти на всі «Питання для самоперевірки» в кінці кожної теми конспекту.

Зафіксуйте, де ви «застрягли» — саме це потребує повернення до тексту.

Техніка 3 — Застосування до реального кейсу

Оберіть будь-яку відому вам компанію або проєкт і застосуйте до неї інструмент теми.

Приклад: після теми 8 — складіть реєстр ризиків для компанії Rozetka або Nova Poshta.

Якщо це виходить легко — тема засвоєна. Якщо виникають труднощі — з'ясуйте, що саме незрозуміло?

8.4. Формування портфоліо навичок

Результати самостійної роботи з цієї дисципліни можуть стати основою вашого професійного портфоліо. Нижче — рекомендації щодо його формування:

Що включити до портфоліо PM-маркетолога

- Project Charter для реального або навчального проєкту
- WBS + Діаграма Ганта (скріншот з Trello, GanttPRO або Notion)
- Приклад RACI-матриці
- Реєстр ризиків з планами реагування
- KPI-дашборд (Google Sheets або Looker Studio)
- Executive Summary підсумкового кейсу
- Будь-який сертифікат: Google Analytics, Scrum.org, HubSpot Academy (безкоштовно)

9. Фінальний чекліст готовності до іспиту

Виконайте цей чекліст за тиждень до підсумкового контролю. Якщо більше 5 пунктів не позначені — виділіть час на доопрацювання.

Теоретична підготовка	
☐	Я можу пояснити всі терміни з розділу 7.2 своїми словами
☐	Я знаю всі 14 тем і можу розповісти, що є ключовим у кожній (хоча б 2 речення)
☐	Я відповів(ла) на всі «Питання для самоперевірки» у конспекті лекцій
☐	Я знаю, коли застосовувати Waterfall, Agile та гібридний підхід (можу навести приклади)
☐	Я вмію розрахувати ROAS, CAC, CPL, PERT та NPV
☐	Я знаю 5 типових помилок із розділу 7.3 і вмію їх уникнути

Практична готовність (Підсумковий кейс)	
☐	Project Charter заповнений повністю, всі розділи присутні
☐	WBS побудована (мінімум 3 рівні, 20+ задач)
☐	Діаграма Ганта побудована з майлстоунами (мінімум 5)
☐	RACI-матриця заповнена для всіх ключових задач
☐	Реєстр ризиків містить мінімум 6 ризиків з оцінкою та планами реагування
☐	Бюджет розраховано методом PERT
☐	KPI-дашборд розроблений з цільовими значеннями
☐	Комунікаційний план розроблений для всіх ключових стейкхолдерів
☐	Executive Summary написаний (1 стор., відповідає структурі)
☐	Lessons Learned заповнений (мінімум по 3 пункти в кожній категорії)
☐	Юридичний чек-лист перевірений
☐	Презентація підготовлена (20 слайдів, є все для 15-хвилинного захисту)

Інструментальна готовність	
☐	Я вмію працювати з Trello або Notion (Kanban-дошка, беклог)
☐	Я вмію будувати базовий дашборд у Google Sheets або Looker Studio
☐	Я маю хоча б один зовнішній сертифікат (Google, HubSpot, Scrum.org або інший)
☐	Портфоліо містить мінімум 3 артефакти (Charter, WBS, RACI або інше)

Успішного навчання та цікавих маркетингових проєктів!

О. О. Кім, ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Кім Олексій Олексійович

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ

Методичні рекомендації з самостійного вивчення дисципліни для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг»)

В авторській редакції

Підписано до розміщення 21.05.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,1. Обсяг 0,339 Мб. Зам. № 277/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна