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

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ

Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг»

Електронне видання

Харків – 2026

УДК 658.8: 005.8
У-66

Рецензенти:

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

Я. М. Деренська – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету.

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 : конспект лекцій 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 159 с.)

Конспект лекцій містить теоретичні основи та практичні особливості управління маркетинговими проєктами згідно зі стандартом, зводом знань та найкращих світових практик проєктного менеджменту PMBOK, 7 видання. До складу основних тем увійшли проєктні методології, артефакти проєктного менеджменту, планування, організація, виконання маркетингового проєкту, завершення маркетингового проєкту, фінансування маркетингових проєктів, правові основи маркетингових проєктів, а також успішні та невдалі кейси реальних маркетингових проєктів, які показують вплив застосування методологій та фреймворків проєктного менеджменту в маркетинговій діяльності.

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

Зміст

ВСТУП 7
Заплановані результати навчання: 8
Тема 1. Маркетингова діяльність: операційна vs проєктна 9
1. Два режими маркетингової роботи 9
2. Коли маркетингова активність стає проєктом 10
3. Маркетингова програма vs маркетинговий проєкт 12
4. Закон проєктного трикутника у маркетингу 14
5. Практичне застосування: що обрати і коли 17
Ключові висновки 18
Питання для самоперевірки 18
Рекомендована література та ресурси 18
Тема 2. Як обирати підхід до проєкту? 19
1. Дві філософії управління проєктами 19
2. Waterfall у маркетингу: коли потрібен чіткий план 21
3. Agile у маркетингу: коли потрібна гнучкість 23
4. Гібридний підхід: Waterfall + Agile в одному проєкті 25
5. Модель Стейсі: науковий підхід до вибору методології 26
6. Практичне застосування: як обирати підхід для реального проєкту 28
Ключові висновки 30
Питання для самоперевірки 30
Рекомендована література та ресурси 30
Тема 3 Ініціація: Що ми робимо і для кого? 31
1. Фаза ініціації: що це і навіщо 31
2. Від бізнес-цілей KPI до маркетингових OKR 32
3. Формулювання гіпотези проєкту 34
4. Бізнес-кейс: як презентувати ідею керівництву 36
5. Статут маркетингового проєкту (Project Charter) 38
Ключові висновки 41
Питання для самоперевірки 41
Рекомендована література та ресурси 41
Тема 4 Планування маркетингового проєкту: розкладаємо все по поличках 42
1. Від маркетингової стратегії до тактичного плану 42
2. WBS: Work Breakdown Structure для маркетингу 44
3. Планування в часі: діаграма Ганта та майлстоуни 45
4. Ресурсне планування (RBS): хто що робить? 47
Ключові висновки 48
Питання для самоперевірки 49
Рекомендована література 49
Тема 5 Гнучке планування в маркетингу: робота з беклогом 50

Вступ: Чому традиційного планування недостатньо? 50
1. Agile-маніфест для маркетингу 51
2. Беклог продукту: збір та пріоритизація ідей 52
3. Беклог спринту: завдання на 2 тижні 54
4. Планування спринту маркетингової команди 55
5. Повний цикл Agile-спринту: зведена схема 57
Ключові висновки 58
Питання для самоперевірки 58
Рекомендована література 58
Тема 6 Хто зробить кампанію? Управління маркетинговою командою 59
Вступ: Чому команда – це не просто «люди з посадами»? 59
1. Типи маркетингових команд 60
2 Модель Такмена: п'ять стадій командного розвитку 62
3. RACI-матриця: архітектура відповідальності 64
4 Практичні інструменти управління командою 67
Ключові висновки 68
Питання для самоперевірки 68
Рекомендована література 69
Тема 7 Трикутник комунікацій: Команда, Керівництво, Клієнт 70
Вступ: чому комунікація – це теж маркетинговий продукт 70
1. Комунікаційний план маркетингового проєкту 71
2 Правило «48/24»: Протокол зустрічей і презентацій 73
3. Управління очікуваннями замовника та керівництва 76
4. Типові комунікаційні кризи та антикризові скрипти 78
5 Зведена система комунікацій маркетингового проєкту 79
Ключові висновки 80
Питання для самоперевірки 80
Рекомендована література 80
Тема 8 Управління маркетинговими ризиками: передбачити непередбачуване 81
Вступ: чому маркетинг – це завжди управління ризиком 81
1. Специфічні ризики маркетингових проєктів 82
2. Оцінка ризиків: матриця ймовірність × вплив 84
3. Реєстр ризиків: структура та заповнення 85
4 Плани А, Б і В: система реагування на ризики 87
5 «Чорні лебеді» маркетингу та принцип антикрихкості 89
Ключові висновки 90
Питання для самоперевірки 90
Рекомендована література 91
Тема 9 Як ми це робимо? Щоденне управління маркетинговим проєктом 92
Вступ: одного стратегічного плану недостатньо 92
1. Системи контролю: моніторинг KPI в реальному часі 93

2. Огляд інструментів для ведення маркетингових проєктів ... 96
3. Управління змінами: ринок змінився, бюджет вже затверджено ... 99
4. Ритм щоденного управління: операційна система PM ... 102
Ключові висновки ... 103
Питання для самоперевірки ... 104
Рекомендована література ... 104
Тема 10 Контроль якості в маркетингу: як не випустити в світ «брак» ... 105
Вступ: ціна помилки у маркетингу ... 105
QA vs QC: у чому різниця? ... 106
1. Забезпечення якості (QA): стандарти та чек-листи ... 106
2. Контроль якості (QC): перевірка перед виходом у світ ... 109
3. A/B тестування: перевірка гіпотез до масового запуску ... 112
4. Definition of Done: критерії готовності задачі ... 113
5. Система якості як конкурентна перевага ... 116
Ключові висновки ... 117
Питання для самоперевірки ... 117
Рекомендована література ... 117
Тема 11 Маркетингова аналітика як двигун проєкту ... 118
1. Маркетингова аналітика – навіщо? ... 118
2. Ключові маркетингові метрики ... 119
3. Як аналітика впливає на коригування проєкту ... 121
4. Звітність для різних стейкхолдерів ... 122
5. Практичні інструменти та кейси ... 124
Ключові висновки ... 125
Питання для самоперевірки ... 125
Рекомендована література та ресурси ... 125
Тема 12 Як красиво завершити маркетинговий проєкт ... 126
1. Чому завершення – це теж маркетинг ... 126
2. Процедури здачі-приймання та закриття контрактів ... 126
3. Збір фідбеку від команди та клієнта ... 128
4. Аналіз помилок: Lessons Learned ... 130
5. Executive Summary – підсумковий звіт проєкту ... 131
6. Архів проєкту та інституційна пам'ять ... 133
Ключові висновки ... 134
Питання для самоперевірки ... 134
Рекомендована література та ресурси ... 134
Тема 13 Фінансування маркетингових проєктів ... 135
1. Маркетинговий бюджет як стратегічний ресурс ... 135
2. Джерела фінансування маркетингових проєктів ... 135
3. Методи бюджетування ... 139
4. Оцінка ефективності витрат: NPV і PERT ... 141

5. Фінансова дисципліна: чому не варто тримати бюджет на картці 143
6. Практичні інструменти та типові помилки 145
6.3. Фінансовий міні-кейс 145
Ключові висновки 146
Питання для самоперевірки 146
Рекомендована література та ресурси 146
Тема 14 Юридичні настанови для керівника маркетинговими проєктами 147
1. Навіщо маркетологу юридичні знання 147
2. Авторські права на контент 148
3. Договори з підрядниками та NDA 149
4. Закон про рекламу: що не можна обіцяти 151
5. Захист прав споживачів у маркетингу 153
6. Персональні дані: GDPR та українське законодавство 154
7. Відповідальність за порушення та реальні кейси 156
8. Практичний юридичний чеклист маркетолога 157
Ключові висновки 158
Питання для самоперевірки 158
Рекомендовані джерела 158

ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Управління маркетинговими проєктами» складена відповідно до освітньо-професійної програми
Перший рівень вищої освіти, бакалаври
спеціальності (напряму) – D5 Маркетинг
спеціалізації − Маркетинг
Опис навчальної дисципліни
Мета вивчення дисципліни – формування у студентів необхідних теоретичних знань і практичних навичок з ефективного управління маркетинговими проєктами та програмами різних спрямувань, адаптації і впровадження проєктних рішень у практичну діяльність.
Основні завдання вивчення дисципліни:

- **забезпечити засвоєння основних теоретичних основ проєктного менеджменту;**
- **навчити користуватися основними методологіями та фреймворками проєктного менеджменту;**
- **надати розуміння організаційних основ проєктного менеджменту;**
- **розвинути навички логічного, критичного та креативного мислення в процесі створення та розробки ідеї та оформлення проєкту;**
- **показати приклади користування спеціальним програмним забезпеченням, у тому числі GanttPro, Asana;**
- **дати можливість оволодіти методами управління проєктами на всіх фазах життєвого циклу проєкту.**

Кількість кредитів:
Маркетинг 5 ЄКТС (денна)/ 5 ЄКТС (заочна).
Загальна кількість годин:
Маркетинг 150 год. (денна)/ 150 год. (заочна).

Заплановані результати навчання:

Згідно з вимогами освітньо-професійної (освітньо-наукової) програми студенти повинні досягти таких результатів навчання:
Інтегральна компетентність - Здатність розв'язувати складні задачі і вирішувати проблеми у сфері маркетингової діяльності або у процесі навчання із поглибленим рівнем знань та вмінь інноваційного характеру, що передбачає проведення досліджень та здійснення інновацій і характеризується невизначеністю умов і вимог внутрішнього і зовнішнього середовища.
Загальні компетентності
ЗК2. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
ЗК5. Навички міжособистісної взаємодії.
ЗК6. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
ЗК8. Здатність розробляти проєкти та управляти ними.
Спеціальні (фахові предметні) компетентності
СК1. Здатність логічно і послідовно відтворювати та застосовувати знання з найновіших теорій, методів і практичних прийомів маркетингу.
СК4. Здатність застосовувати творчий підхід до роботи за фахом.
СК5. Здатність до діагностування маркетингової діяльності ринкового суб'єкта, здійснення маркетингового аналізу та прогнозування.
СК10. Здатність інтегрувати міжнародний досвід та методології у проведення наукових досліджень і професійної діяльності у сфері маркетингу, аналізувати специфіку міжнародного ринкового середовища, адаптувати маркетингові стратегії до міжнародного середовища.
Програмні результати навчання
ПРН3. Планувати і здійснювати власні дослідження у сфері маркетингу, аналізувати його результати і обґрунтовувати ухвалення ефективних маркетингових рішень в умовах невизначеності.
ПРН5. Презентувати та обговорювати результати наукових і прикладних досліджень, маркетингових проєктів державною та іноземною мовами.
ПРН6. Вміти підвищувати ефективність маркетингової діяльності ринкового суб'єкта на різних рівнях управління, розробляти проєкти у сфері маркетингу та управляти ними.
ПРН7. Вміти формувати і вдосконалювати систему маркетингу ринкового суб'єкта.
ПРН8. Використовувати методи міжособистісної комунікації в ході вирішення колективних задач, ведення переговорів, наукових дискусій у сфері маркетингу.
ПРН10. Обґрунтовувати маркетингові рішення на рівні ринкового суб'єкта із застосуванням сучасних управлінських принципів, підходів, методів, прийомів.
ПРН12. Здійснювати діагностування та стратегічне й оперативне управління маркетингом задля розробки та реалізації маркетингових стратегій, проєктів і програм.
ПРН15. Збирати необхідні дані з різних джерел, обробляти і аналізувати їх результати із застосуванням сучасних методів та спеціалізованого програмного забезпечення.
ПРН16. Ідентифікувати особливості міжнародного ринку та вміти адаптувати маркетингові стратегії до міжнародного середовища.

Тема 1.
Два виміри маркетингової діяльності: операційна та проєктна

Дисципліна: Управління маркетинговими проєктами | 4 курс

Мета лекції:	Надати відповідь на ключове питання: чому одному маркетологу вистачає календаря та чек-листів, а іншому потрібен повноцінний проєктний менеджмент – з бюджетом, командою та ризиками? Відповідь залежить від того, чим саме вони займаються.
Питання:	1. Від маркетингової стратегії (4P/7P) до тактичного плану 2. Work Breakdown Structure (WBS) для маркетингу 3. Планування в часі: діаграма Ганта та майлстоуни 4. Ресурсне планування (RBS)

1. Два режими маркетингової роботи

Будь-яка маркетингова робота в компанії існує в одному з двох режимів – або в обох одночасно. Розуміння різниці між ними – фундамент ефективного управління маркетингом.

1.1. Операційна маркетингова діяльність

Операційна діяльність – це регулярні, повторювані процеси, що забезпечують безперебійну маркетингову присутність бізнесу.
Вона не має чіткого початку і кінця – вона просто триває.

Ознаки операційної діяльності:

- **Повторюваність: ті самі дії щодня, щотижня, щомісяця**
- **Стандартизація: є чіткий процес, SOP або чек-лист**
- **Передбачуваність: результат і витрати відносно відомі заздалегідь**
- **Нескінченність: завершення однієї ітерації одразу запускає наступну**
- **Орієнтація на підтримку: мета – утримати, а не створити**

Приклади операційного маркетингу:

- **Щотижневі публікації в соціальних мережах за контент-планом**
- **Щомісячні email-розсилки наявній базі підписників**
- **Постійна підтримка SEO та оновлення метатегів**
- **Ведення та оптимізація поточних рекламних кампаній**
- **Регулярна аналітика та звітність**
- **Обслуговування клієнтів у чатах і коментарях**

1.2. Проєктна маркетингова діяльність

Проєктна діяльність – це унікальний, обмежений у часі та ресурсах набір дій, спрямований на досягнення конкретного нового результату.
Вона має чіткий початок, кінець і мету, якої раніше не існувало.

Ознаки проєктної діяльності:

- **Унікальність: цю задачу вирішують вперше або суттєво по-новому**
- **Тимчасовість: є визначена дата початку та завершення**
- **Обмеженість ресурсів: фіксований бюджет, команда, час**
- **Специфічна мета: досягається один конкретний результат**
- **Прогресивна деталізація: деталі уточняються по ходу роботи**

Приклади проєктного маркетингу:

- **Розробка та запуск нового сайту бренду**
- **Вихід на новий ринок або запуск нового продукту**
- **Організація та проведення масштабного бренд-заходу**
- **Ребрендинг: оновлення айдентики, назви, позиціонування**
- **Запуск нового рекламного каналу (перший досвід з TikTok або YouTube)**
- **Виробництво серії відеороликів для рекламної кампанії**

1.3. Порівняльна таблиця: операційна vs проєктна діяльність

Параметр	Операційна діяльність	Проєктна діяльність
Характер	Регулярна, повторювана	Унікальна, одноразова
Часові рамки	Відкриті, постійні	Чіткий початок і кінець
Мета	Підтримка поточного стану	Досягнення нового результату
Ресурси	Постійний бюджет і команда	Виділений бюджет, тимчасова команда
Ризики	Відомі, мінімальні	Вищі, можуть бути непередбачуваними
Управління	Процеси, SOP, регламенти	PM-методології (Agile, Waterfall)
Результат	Утримання позицій, сервіс	Конкретний deliverable
Успіх вимірюється	Стабільністю метрик, ефективністю	Досягненням мети у рамках трикутника

> *Важливо: обидва режими необхідні. Операційний маркетинг забезпечує стабільність і видимість бренду. Проєктний маркетинг забезпечує розвиток і стрибки. Компанії, що роблять лише одне з двох – або застигають, або вигорають.*

2. Коли маркетингова активність стає проєктом

Не кожна велика або складна маркетингова задача – це проєкт. І не кожен проєкт – великий. Ключові критерії приналежності до проєктного режиму засновані на трьох фундаментальних ознаках.

2.1. Три обов'язкові критерії проєкту

Критерій 1 – Унікальність

Активність є унікальною, якщо вона:

- **Виконується вперше або суттєво відрізняється від попередніх аналогів**
- **Вимагає нових рішень, підходів або технологій**
- **Не може бути виконана за готовим шаблоном без значної адаптації**

Приклад: регулярна email-розсилка – не унікальна. Але перший запуск автоматизованого
email-ланцюжка для нового сегменту аудиторії – унікальний, бо такого ще не робили.

Критерій 2 – Обмеженість у часі

Активність є обмеженою у часі, якщо:

- **Є конкретна дата або подія, до якої результат має бути досягнутий**
- **Після завершення активність припиняється (не переходить в нову ітерацію)**
- **Дедлайн має зовнішню природу: реліз продукту, сезон, подія**

Приклад: рекламна підтримка новорічних продажів з 1 листопада по 31 грудня — обмежена в часі. Постійна реклама в Google – ні.

Критерій 3 – Обмеженість у бюджеті та ресурсах

Активність є ресурсно-обмеженою, якщо:

- **Виділений конкретний бюджет, що не поповнюється автоматично**
- **Залучається спеціальна команда або підрядники на час виконання**
- **Використовуються ресурси, які після завершення вивільняються або переходять**

Приклад: фотосесія для нового каталогу продукції – є бюджет, є фотограф, є конкретна дата. Після здачі матеріалів команда розформовується.

2.2. Тест «Чи це проєкт?» – практичний алгоритм

Питання	Якщо ТАК	Якщо НІ
Ця задача виконується вперше або принципово по-новому?	Є ознака унікальності	Схоже на операційну роботу
Є конкретна дата завершення або подія-дедлайн?	Є часова обмеженість	Скоріш за все, це регулярний процес
Під задачу виділений окремий бюджет або ресурси?	Є ресурсна обмеженість	Це частина поточного бюджету/операцій
Результат – конкретний deliverable (сайт, відео, кампанія)?	Є специфічна мета	Результат – це «підтримка» процесу
Три або більше відповідей «ТАК»?	Це проєкт – управляйте ним!	Залишайтеся в операційному режимі

2.3. Непевні випадки – «проєкт чи ні?»

У практиці маркетолога трапляються ситуації, де межа між операційним і проєктним режимом розмита. Розберемо типові приклади.

Щоквартальна контент-стратегія

- **Якщо це повторюється щоквартально за однією схемою → операційна (хоч і складна)**
- **Якщо новий квартал вимагає нового позиціонування, нових каналів → є унікальність → проєкт**

Запуск рекламної кампанії

- **Черговий запуск за наявним шаблоном з відомою аудиторією → операційна**
- **Перший вихід у новий канал або на нову аудиторію з новим меседжем → проєкт**

Участь у виставці

- **Участь у тій самій виставці щороку з тим самим стендом → операційна**
- **Перша участь або оновлений формат (новий стенд, нова концепція) → проєкт**

> *Правило: якщо ви можете виконати задачу з мінімальними змінами, спираючись на попередній досвід і не потребуючи окремого управління – це операційна робота. Якщо потрібно планувати, координувати та управляти ризиками – це проєкт.*

3. Маркетингова програма vs маркетинговий проєкт

Ці два поняття часто плутають або використовують як синоніми. Насправді вони описують різні рівні маркетингової діяльності та вимагають різних підходів до управління.

3.1. Визначення

МАРКЕТИНГОВА ПРОГРАМА – це стратегічний набір взаємопов'язаних маркетингових активностей (як операційних, так і проєктних), об'єднаних спільною метою та часовим горизонтом (зазвичай 1 рік або більше).

Програма відповідає на питання: «ЩО і ЧОМУ ми робимо в маркетингу цього року?»

МАРКЕТИНГОВИЙ ПРОЄКТ – це конкретне, обмежене в часі та ресурсах завдання з визначеним результатом, яке є частиною програми або самостійною ініціативою.

Проєкт відповідає на питання: «ЯК і КОЛИ ми виконаємо конкретну задачу?»

3.2. Структурний зв'язок: програма – проєкт

Розуміння ієрархії допомагає розподілити пріоритети та ресурси між рівнями:

Рівень	Що це	Горизонт	Приклад
Маркетингова стратегія	Довгострокове позиціонування та цілі	3–5 років	«Стати лідером ринку у сегменті premium»
Маркетингова програма	Набір активностей для досягнення стратегічних цілей	1–2 роки	«Програма розвитку бренду 2025»
Сукупність проєктів	Перелік конкретних проєктів у рамках програми	Рік	Ребрендинг + новий сайт + запуск подкасту
Маркетинговий проєкт	Конкретне завдання з визначеним результатом	1–6 місяців	«Запустити новий сайт до 1 жовтня»
Операційні активності	Регулярні дії в рамках проєктів та поза ними	Постійно	SMM, SEO, email, аналітика

3.3. Детальне порівняння: програма vs проєкт

Параметр	Маркетингова програма	Маркетинговий проєкт
Масштаб	Охоплює всі маркетингові напрями	Конкретна задача або ініціатива
Мета	Досягнення стратегічних бізнес-цілей	Створення конкретного результату
Тривалість	12+ місяців, часто без чіткого кінця	Чіткий початок і кінець
Гнучкість	Висока: коригується щоквартально	Нижча: scope зафіксований на старті
Бюджет	Загальний маркетинговий бюджет	Виділений і захищений бюджет
Управління	Маркетинговий директор, стратег	Проєктний менеджер або керівник проєкту
Метрики успіху	Brand awareness, ринкова частка, LTV	Конкретні KPI проєкту (дедлайн, масштаб, бюджет)
Ризики	Стратегічні, ринкові, конкурентні	Операційні: строки, ресурси, масштаб

3.4. Як програма народжує проєкти – практичний приклад

Розглянемо, як маркетингова програма розкладається на конкретні проєкти:

Маркетингова програма: «Вихід бренду X на ринок молодіжного одягу України (2025)»
Стратегічна мета: досягти 5% частки ринку та brand awareness 20% у ЦА 18–25 за рік.

Проєкти в рамках програми:

- Проєкт 1: Розробка нової айдентики та brand book (лютий–квітень)
- Проєкт 2: Запуск нового сайту з e-commerce (квітень–червень)
- Проєкт 3: Виробництво 3 рекламних відеороликів (травень–червень)
- Проєкт 4: Запуск influencer-кампанії з 20 блогерами (липень)
- Проєкт 5: Організація pop-up store та презентаційного заходу (вересень)

Операційні активності (паралельно, постійно):

- SMM (3 пости/тиждень)

- SEO
- email-маркетинг
- аналітика
- платна реклама

Ключовий інсайт: програма визначає ЩО і ЧОМУ. Кожен проєкт відповідає на ЯК і КОЛИ. Операційна діяльність забезпечує ЩОДЕННІ дії. Без координації між рівнями – хаос і витрата ресурсів.

4. Закон проєктного трикутника у маркетингу

Проєктний трикутник (Project Triangle, Iron Triangle або Triple Constraint) – одна з фундаментальних концепцій управління проєктами. Для маркетолога це щоденний інструмент прийняття рішень.

4.1. Суть закону

Закон проєктного трикутника стверджує, що будь-який проєкт визначається трьома взаємозалежними обмеженнями:

- **ОБСЯГ РОБІТ (Scope) –** що саме буде зроблено
- **ЧАС (Time) –** коли буде готово
- **БЮДЖЕТ (Cost) –** скільки коштуватиме

Зміна будь-якої одної сторони трикутника неминуче впливає на одну або обидві інші.

Якість – четвертий параметр у центрі трикутника, що залежить від балансу трьох сторін.

Народна формула проєктного менеджменту:
«Швидко, дешево, якісно – оберіть будь-які два»

Це спрощення, але воно точно відображає суть: ви не можете мати все одночасно.

Завдання PM – **знайти оптимальний баланс для конкретного проєкту**.

4.2. Три сторони трикутника в маркетинговому контексті

Сторона 1 – Обсяг робіт (масштаб, Scope)

Масштаб – це повний перелік робіт, результатів та функцій, які входять до проєкту. У маркетингу масштаб – це найбільш «гумове» з обмежень: клієнти та стейкхолдери постійно хочуть «ще трошки додати».

- Що входить до масштабу: кількість матеріалів, канали, формати, ринки, мови
- «Scope creep» – несанкціоноване розширення обсягу – головний ворог маркетинг-проєктів
- Фіксований масштаб → можна планувати час і бюджет
- Нефіксований масштаб → терміни зриваються, бюджет перевищується

Приклад несанкціонованого розширення обсягу у маркетингу:
Замовили: 5 банерів для Facebook кампанії.
У процесі: «А можна ще 3 для Instagram? А адаптацію для Google Display? А анімовану версію для Stories? А версію англійською?»
Результат без управління масштабом: 5 банерів перетворилися на 20+, дедлайн зірваний, бюджет вичерпаний.

Сторона 2 – Час (Time)

Часові обмеження у маркетингу часто мають зовнішню природу: сезон, реліз продукту, захід, конкурентний хід. Терміни є менш гнучкими – ринок не чекає.

- Зовнішні дедлайни: вихід продукту, сезонний пік, галузева виставка
- Внутрішні дедлайни: бюджетні цикли, затвердження директором, квартальний звіт
- Стиснення часу → або збільшення бюджету (більше людей/ресурсів), або скорочення масштабу
- Закон Паркінсона: «Робота заповнює весь час, відведений на неї» – маркетинг не виняток

Сторона 3 – Бюджет (Cost)

Бюджетні обмеження у маркетингу – найбільш видима і найбільш «захищена» сторона трикутника. Але саме вони найчастіше стають причиною компромісів із масштабом та якістю.

- Прямі витрати: медіабюджет, продакшн, підрядники, інструменти
- Непрямі витрати: час команди, внутрішні ресурси, opportunity cost (втрачена вигода, альтернативні витрати)
- Збільшення масштабу без збільшення бюджету → зниження якості або зрив термінів
- Скорочення бюджету → скорочення масштабу або подовження термінів

4.3. Взаємозв'язки між сторонами трикутника

Ситуація	Що змінилося	Що відбувається з іншими параметрами
Клієнт хоче раніше дедлайн	Час скорочується	Або збільшується бюджет (більше людей), або зменшується масштаб (менше матеріалів)
Бюджет раптово скорочено на 30%	Бюджет зменшується	Або збільшується час (команда менша, темп нижчий), або скорочується масштаб
Замовник хоче «ще кілька речей»	Масштаб зростає	Або збільшується бюджет, або подовжується час, або знижується якість
Всі три зафіксовані жорстко	Немає гнучкості	Єдиний результат – компроміс з якістю в центрі трикутника

4.4. Якість – четвертий параметр

У сучасному трактуванні трикутника якість не є окремою вершиною – вона знаходиться всередині, як результат балансу трьох сторін. Чим гіршим є баланс – тим нижчою є якість.

Якість у маркетинговому проєкті – це ступінь відповідності результату вимогам:

- **Технічна якість: правильні формати, роздільна здатність, верстка**
- **Креативна якість: ідея, виконання, відповідність бренд-бук**
- **Стратегічна якість: чи вирішує результат маркетингову задачу**
- **Бізнес-якість: чи досягаються бізнес-цілі проєкту**

Скорочення будь-якої сторони трикутника без компенсації = удар по якості.

4.5. Як використовувати трикутник на практиці

Крок 1 – Визначення пріоритетної сторони на старті

На початку кожного проєкту необхідно погодити зі стейкхолдерами, що найважливіше:

- «Час – непорушний» (вихід до розпродажу на Новий Рік) → готуйтеся жертвувати масштабом або бюджетом
- «Бюджет – непорушний» (стартап з обмеженими ресурсами) → масштаб або час стануть гнучкими
- «Масштаб – непорушний» (обов'язковий набір матеріалів) → час або бюджет мають бути гнучкими

Крок 2 – Обмеження необхідно фіксувати письмово

Усна домовленість «встигнемо» або «укладемося» – джерело конфліктів. В документі має бути зафіксовано:

- Масштаб: конкретний перелік deliverables (результатів)
- Час: конкретні дати (не «орієнтовно» або «в ідеалі»)
- Бюджет: конкретна сума з розбивкою

Крок 3 – Управління змінами має відбуватися через механізм Change Request (запит на зміну)

Будь-яка зміна в одній стороні трикутника – це офіційна зміна в проєкті:

- Зміна задокументована письмово
- Вплив на інші сторони прорахований
- Стейкхолдер підтвердив зміну
- Новий план зафіксований

> *Золоте правило: «Ніяких усних змін». Будь-яке «а давайте ще додамо» або «можна перенести дедлайн» – обов'язково у письмовій формі з оцінкою впливу на трикутник.*

5. Практичне застосування: що обрати і коли

Теорія цінна лише тоді, коли вона допомагає приймати рішення щодня. Розглянемо, як застосовувати отримані знання у реальній маркетинговій роботі.

5.1. Матриця вибору режиму управління

Характеристика задачі	Рекомендований режим	Інструменти
Регулярна, є готовий процес, не потребує координації	Операційний	Чек-лист, SOP, контент-план, таблиця Excel
Нова, але невелика (до 2 тижнів, 1–2 виконавці)	Легкий проєкт	Задача в Trello/Notion, короткий бриф
Унікальна, 1–3 місяці, 3–7 виконавців, бюджет до 100 тис	Стандартний проєкт	Project Brief, Gantt chart, регулярні стендапи
Масштабна, 3+ місяців, 10+ людей, міжвідомча координація	Повноцінний PM	PMBOK/Agile, Jira/Asana, PM на повний робочий день

5.2. Типові помилки у визначенні режиму

Помилка 1: Управляти операцією як проєктом

- **Симптом**: кожна публікація в Instagram – окремий «проєкт» з брифом і стейкхолдерами
- **Наслідок**: надмірна бюрократія, сповільнення роботи, вигорання команди
- **Рішення**: стандартизувати повторювані задачі, використовувати шаблони

Помилка 2: Управляти проєктом як операцією

- **Симптом**: запуск нового сайту «відбувається» без плану, масштабу, дедлайнів
- **Наслідок**: строки зриваються, бюджет перевищується, відповідальні невідомі
- **Рішення**: визнати проєкт проєктом і застосувати відповідні інструменти

Помилка 3: Ігнорувати трикутник при змінах

- **Симптом**: «просто додаємо ще пару банерів» без перегляду термінів і бюджету
- **Наслідок**: команда перевантажена, якість падає, дедлайн зірваний
- **Рішення**: будь-яка зміна масштабу → офіційний перегляд часу та бюджету

5.3. Міні-кейс: один бренд – два режими одночасно

Компанія XYZ – виробник косметики. Жовтень 2025.

ОПЕРАЦІЙНИЙ режим (регулярно, щотижня):

- 3 пости в Instagram за контент-планом
- Ведення Google Ads кампанії (оптимізація ставок)
- Email-розсилка наявній базі (щотижня)
- Моніторинг відгуків та коментарів

ПРОЄКТНИЙ режим (паралельно, жовтень–грудень):

- Проєкт «Новорічна кампанія 2025»:
- Масштаб: 6 відеороликів + 40 банерів + лендинг + influencer-колаборації (x5)
- Час: 1 жовтня – 25 грудня 2025 (запуск реклами – 1 листопада)
- Бюджет: 350 000 грн (продакшн 150 тис + медіа 200 тис)

Висновок: обидва режими існують паралельно. Операційний – не зупиняється. Проєктний – вимагає окремого управління та виділених ресурсів.

Ключові висновки

1. Маркетингова робота існує у двох режимах: операційному (регулярному) та проєктному (унікальному). Обидва є необхідними і взаємодоповнюючими.
2. Активність стає **проєктом**, коли вона має три ознаки одночасно:
    - унікальність + часова обмеженість + обмеженість ресурсів.
3. **Маркетингова програма** – стратегічний рівень (ЩО і ЧОМУ).
    - Маркетинговий проєкт – тактичний рівень (ЯК і КОЛИ).
    - Програма визначає сукупність проєктів; операції забезпечують щоденну роботу.
4. Закон проєктного трикутника: **Масштаб + Час + Бюджет** – три взаємозалежні обмеження.
    - Зміна одного неминуче впливає на інші. Якість – у центрі балансу.
5. Практична навичка: **вміти ідентифікувати режим задачі і застосувати** відповідний рівень управління – ключова компетенція сучасного маркетолога.

Питання для самоперевірки

1. Наведіть по 3 приклади операційної та проєктної маркетингової діяльності з практики будь-якого відомого вам бренду.
2. Маркетолог каже: «Ми щороку беремо участь у виставці – це наша стандартна операція». Чи погоджуєтеся ви? За яких умов участь у виставці є проєктом?
3. Клієнт хоче скоротити дедлайн розробки сайту з 3 місяців до 6 тижнів, не змінюючи масштаб і бюджет. Що відбудеться з трикутником? Які у вас варіанти?
4. Складіть структуру маркетингової програми для умовного кав'ярного бренду, що відкриває перший ресторан у Польщі. Виділіть 4–5 проєктів та визначте операційні активності.
5. У чому різниця між «маркетинговою стратегією», «маркетинговою програмою» та «маркетинговим проєктом»? Побудуйте схему взаємозв'язку.

Рекомендована література та ресурси

- PMI – «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» (PMBOK Guide) – Глава 1: визначення проєкту
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller – «Marketing Management» – Частина про маркетингове планування
- Scott Berkun – «The Art of Project Management» – доступно про трикутник і масштаб
- Coursera / Google Project Management Certificate – безкоштовно, прикладний рівень
- Harvard Business Review – статті за тегом «Project Management» та «Marketing Strategy»
- Podcast «Masters of Scale» (Reid Hoffman) – кейси про масштабування маркетингових проєктів

Тема 2.
Адаптивна та каскадна методології управління проєктами

Гнучкість vs Стабільність у маркетингу

Дисципліна: Управління маркетинговими проєктами | 4 курс

Мета лекції:	Вивчити філософії, підходи і методи у проєктному менеджменті. Ключове питання лекції: Чи можна одним методом управляти одночасно виробництвом поліграфії для виставки і A/B тестуванням рекламних оголошень у Facebook? Відповідь: ні. **І знання того, який підхід обрати і чому – це конкурентна перевага**.
Питання:	1. Дві філософії управління проєктами: Waterfall (каскадна) та Agile (адаптивна) 2. Waterfall у маркетингу: коли потрібен чіткий план 3. Agile у маркетингу: коли потрібна гнучкість 4. Гібридний підхід: Waterfall + Agile в одному проєкті 5. Модель Стейсі: науковий підхід до вибору методології 6. Практика: як обирати підхід для реального проєкту

1. Дві філософії управління проєктами

Waterfall і Agile – це не просто набори інструментів. Це дві різні філософії мислення про те, як досягати результатів в умовах невизначеності. У маркетингу щодня трапляються задачі, де потрібна кожна з них.

1.1. Waterfall – каскадна модель

Waterfall (каскадна модель) – послідовний підхід до управління проєктом, згідно з яким кожна фаза повністю завершується перед початком наступної.

Приклад: будівництво мосту.

- Не можна монтувати прогони, поки не залитий фундамент.
- Не можна повернутися назад і змінити фундамент, якщо вже стоять опори.

Ключові характеристики Waterfall:

- Лінійна послідовність: Планування → Проектування → Виконання → Тестування → Здача
- Повне визначення вимог на старті – масштаб зафіксований до початку робіт
- Мінімальна взаємодія із замовником в процесі (презентація лише на початку і в кінці)
- Зміни коштують дорого –що пізніше відбувається зміна, то більше вона ламає план
- Чіткі deliverables та milestone на кожній фазі
- Детальна документація на всіх етапах

1.2. Agile – гнучка методологія

Agile (гнучка методологія) – ітеративний підхід, при якому робота виконується короткими циклами (спринтами), результат постійно демонструється та вдосконалюється на основі зворотного зв'язку.

Приклад: навігація корабля в туман. Рухаєтесь малими кроками, звіряєтесь з курсом кожні кілька годин і коригуєте напрям. Порт призначення відомий, шлях – адаптується.

Ключові характеристики Agile:

- Ітеративність: робота виконується спринтами (1–4 тижні), кожен – повноцінний цикл
- Постійний зворотний зв'язок: результат демонструється після кожного спринту
- Вимоги можуть змінюватися – це нормально, а не виняток
- Тісна взаємодія із замовником або аудиторією протягом усього проєкту
- Мінімум документації – максимум робочого результату
- Самоорганізовані міжфункціональні команди

1.3. Ключові відмінності: Waterfall vs Agile

Параметр	Waterfall	Agile
Підхід до планування	Детальний план на старті	Загальний напрям + деталізація по ходу
Вимоги	Фіксовані до початку	Можуть змінюватись протягом проєкту
Зворотний зв'язок	Після завершення проєкту	Після кожного спринту (1–4 тижні)
Зміни в процесі	Дорогі та небажані	Очікувані та передбачені процесом
Документація	Детальна та обов'язкова	Мінімально необхідна
Роль замовника	Активна на початку і в кінці	Постійна участь у процесі
Видимість прогресу	За планом і milestone	Робочий результат щоспринту
Ризик невдачі	Виявляється наприкінці (пізно)	Виявляється рано (в перших спринтах)
Команда	Функціональні ролі, чіткі зони відповідальності	Крос-функціональна, самоорганізована
Підходить коли...	Вимоги відомі, ризики низькі	Вимоги нечіткі, середовище мінливе

Важливо: жоден підхід не є «кращим» за замовчуванням. Вибір залежить від характеристик конкретного проєкту. Вміння правильно обирати – і є компетенцією PM.

2. Waterfall у маркетингу: коли потрібен чіткий план

Waterfall підходить, коли:

- Кінцевий результат чітко визначений і не зміниться
- Зміна вимог у процесі є неприйнятною або дуже дорогою
- Задіяні зовнішні виконавці з жорсткими контрактними зобов'язаннями
- • Є жорсткі зовнішні дедлайни (друк, захід, реліз)

2.1. Фази Waterfall у маркетинговому проєкті

Фаза	Зміст у маркетингу	Ключовий результат
1. Ініціація	Бриф, цілі, стейкхолдери, бюджет	Затверджений Project Charter
2. Планування	Масштаб, Gantt-план, ресурси, ризики	Затверджений Project Plan
3. Проектування	Концепція, сценарій, мудборд, макети	Затверджена концепція / ТЗ
4. Виконання	Виробництво матеріалів, верстка, запис	Готові матеріали для ревю
5. Тестування	Перевірка, погодження, коректура, затвердження	Погоджені фінальні матеріали
6. Здача	Передача, друк / публікація / захід	Підписаний акт, deliverable

2.2. Виробництво поліграфії – класичний Waterfall

Виробництво друкованих матеріалів – каталогів, буклетів, флаєрів, плакатів, упаковки – один з найочевидніших прикладів Waterfall у маркетингу. Після відправки до друку жодних змін бути не може.

Чому поліграфія вимагає Waterfall:

- Незворотність: після друку помилку неможливо виправити без повного перевидання
- Залежності: кожна фаза блокована попередньою (не можна верстати без затвердженого тексту)
- Зовнішні підрядники: друкарня потребує повного файлу в строго визначений час
- Технічні вимоги: розширення кольорів (CMYK), вимоги для друку – все фіксовано

Типовий Waterfall-план виробництва каталогу продукції:

Тиждень	Фаза	Відповідальний	Deliverable
Тиж. 1	Бриф та ТЗ	PM + клієнт	Затверджене ТЗ з обсягами та форматом
Тиж. 2	Збір контенту	Маркетолог	Всі тексти, фото, специфікації готові
Тиж. 3–4	Дизайн макетів	Дизайнер	Затверджений дизайн усіх розворотів
Тиж. 5	Верстка повного каталогу	Верстальник	Зверстаний PDF на погодження
Тиж. 6	Коректура та правки	Коректор + клієнт	Фінальний PDF «до друку»
Тиж. 7	Препрес та відправка в друк	PM + друкарня	Тираж в друці
Тиж. 8	Доставка та розповсюдження	Логістика	Каталог у клієнта

2.3. Масштабні PR-кампанії

Великі інтегровані PR-кампанії (наприклад, до виходу продукту або корпоративного ребрендингу) мають чіткий хронологічний сценарій, де кожен наступний крок спирається на попередній.

Чому PR-кампанія часто потребує Waterfall:

- Синхронізація каналів (оголошення, медіа-кіт, інтерв'ю, соцмережі)
- Матеріали готуються заздалегідь і публікуються одночасно в строго визначений час
- Журналісти отримують прес-реліз і матеріали за погодженим графіком
- Інформація не може з'явитися до офіційного анонсу

> *Приклад: Apple готує PR до презентації iPhone за 6+ місяців. Кожен крок зафіксований: NDA для медіа, прес-конференція, одночасна публікація рецензій – класичний Waterfall.*

2.4. Конференції та корпоративні заходи

Організація маркетингових подій (конференцій, виставок, форумів, презентацій) є чи не найбільш Waterfall-орієнтованою діяльністю в маркетингу. Дата заходу незмінна – під неї будується весь план.

Критичний шлях підготовки конференції:

- 12+ місяців: бронювання майданчику, концепція, спікери, партнери
- 6 місяців: відкриття реєстрації, просування, виробництво брендинг-матеріалів
- 3 місяці: підтвердження програми, поліграфія, технічний райдер
- 1 місяць: фінальна логістика, кейтеринг, трансляція, бейджі
- 1 тиждень: монтаж, репетиції, акредитація
- День X: захід. Немає другого шансу.

> *Ключова риса подієвого Waterfall: «Дедлайн – це фізична дата, яку неможливо перенести». Заходи неможливо відкласти через незавершений дизайн банера. Все має бути готовим до початку.*

2.5. Інші маркетингові задачі для Waterfall

Активність	Чому Waterfall	Ризик без Waterfall
Ребрендинг (зміна айдентики)	Системне впровадження у всіх точках контакту	Непослідовне оновлення бренду, плутанина у споживачів
Вихід на новий ринок	Дослідження → стратегія → локалізація → запуск	Передчасний вихід без готової інфраструктури
Рекламна кампанія ТБ + ООН	Виробництво ролику потребує чіткого сценарію	Зрив знімального дня = катастрофічні витрати
Участь у міжнародній виставці	Стенд, поліграфія, логістика – незворотні	Стенд приїжджає незавершеним або не приїжджає
Запуск нового продукту (go-to-market)	Синхронізація всіх каналів в один день	Хаотичний запуск, розмитий меседж

3. Agile у маркетингу: коли потрібна гнучкість

Agile підходить, коли:

- Кінцевий результат нечіткий або залежить від реакції ринку/аудиторії
- Умови змінюються швидко (конкурент зробив хід, тренд змінився)
- Потрібно тестувати гіпотези і швидко вчитися на результатах
- Важлива постійна оптимізація, а не одноразова здача

3.1. Agile-маркетинг: базові поняття

Agile-маркетинг – це адаптація принципів Agile для маркетингових команд. Вперше систематизований у 2012 році (Agile Marketing Manifesto). Популярні фреймворки: Scrum для маркетингу, Kanban, Scrumban, Lean Marketing.

Ключові елементи Agile-маркетингу:

- Спринт (Sprint) - короткий робочий цикл (1–2 тижні), після якого є вимірюваний результат
- Беклог (Backlog) - пріоритизований список задач – гнучкий, постійно оновлюваний
- Стендап (Daily Standup) - щоденна 15-хв зустріч: що зробив, що планую, що блокує
- Ретроспектива (Retrospective) наприкінці спринту – що покращити в процесі
- Kanban-дошка (візуалізація стану задач) To Do / In Progress / Review / Done

3.2. SMM – природне середовище Agile

Управління соціальними мережами – мабуть, найочевидніший приклад Agile-маркетингу. Алгоритми змінюються, тренди живуть тиждень, реакція аудиторії невідома заздалегідь.

Чому SMM потребує Agile, а не Waterfall:

- Ситуативний контент (newsjacking) неможливо запланувати заздалегідь
- Реакція аудиторії виявляється лише після публікації – потрібна миттєва адаптація
- Алгоритми платформ змінюються без попередження – стратегія має бути гнучкою
- A/B тести у змісті публікацій: заголовок A vs заголовок B → рішення за 48 годин

Agile-ритм SMM-команди (двотижневий спринт):

День	Активність	Мета
Пн (день 1)	Sprint Planning (формування беклогу, розподіл задач спринту)	Синхронізація команди на 2 тижні
Пн–Пт	Daily Standup 9:00 (15 хв) статус + блокери	Швидке виявлення проблем
Пн–Пт	Виробництво та публікація контенту за поточним планом	Регулярна присутність у стрічці
Пт (день 5)	Аналіз результатів тижня (охоплення, залученість, конверсії)	Рішення щодо наступного тижня
Пн (день 8)	Коригування контент-плану на основі даних попереднього тижня	Ітеративна оптимізація
Пт (день 14)	Sprint Review (демо результатів + Retrospective)	Навчання та покращення процесу

3.3. Контекстна реклама (PPC) – Agile у чистому вигляді

Управління платними рекламними кампаніями (Google Ads, Meta Ads, TikTok Ads) – це безперервний цикл гіпотез, тестів та оптимізацій. Жодний план «на 3 місяці вперед» не виживає в контакті з реальними даними.

Чому PPC-маркетинг вимагає Agile:

- CTR та конверсія змінюються щодня: оголошення «вигорають», потрібні свіжі креативи
- Конкурентне середовище: конкурент змінив ставки – ваша стратегія застаріла за ніч
- Алгоритми навчаються: Google / Meta постійно змінюють механіку аукціону
- Дані надходять у реальному часі – рішення мають прийматися швидко

Agile-цикл оптимізації PPC-кампанії:

- День 1–3: Гіпотеза (наприклад, «аудиторія lookalike конвертує краще за інтереси»)
- День 3–7: Тест (запуск двох груп оголошень з однаковим бюджетом)
- День 7–10: Аналіз (порівняння CPC, CTR, CPA між групами)
- День 10: Рішення (масштабуємо переможця, зупиняємо програшний варіант)
- День 11: Нова гіпотеза – цикл повторюється

3.4. Розробка лендінгів – ітеративний підхід

Традиційна логіка «спочатку зробимо ідеальний сайт, потім запустимо». Agile-логіка «запустимо мінімально готовий варіант, зберемо дані, вдосконалимо». Другий підхід краще в умовах невизначеності.

MVP-підхід до лендінгу (Agile-спосіб):

1. Спринт 1 (тиж. 1–2) MVP лендінг – базова структура, мінімальний дизайн, форма
2. Спринт 2 (тиж. 3–4) Трафік + аналітика – збираємо дані про поведінку, теплові карти
3. Спринт 3 (тиж. 5–6) A/B тест заголовку та CTA – дані визначають переможця
4. Спринт 4 (тиж. 7–8) A/B тест форми та соціального доказу
5. Спринт 5+ Постійна ітерація на основі даних – лендінг ніколи не «готовий»

> *Дослідження Nielsen Norman Group: середня конверсія лендінгу після 5 ітеративних покращень зростає в 2–3 рази порівняно з «одним ідеальним варіантом». Ринок обирає, а не дизайнер.*

3.5. A/B тестування як серце Agile-маркетингу

A/B тестування – це наукоподібний метод прийняття рішень, що ідеально відповідає Agile-принципам: мала ітерація → гіпотеза → тест → дані → рішення.

Що тестувати	Де тестувати	Мінімальна вибірка	Строк тесту
Тема листа (email)	Email-платформа (Mailchimp, Klaviyo)	1000 відкриттів на варіант	3–7 днів
Заголовок лендінгу	Google Optimize / VWO	100 конверсій на варіант	7–14 днів
Текст рекламного оголошення	Google Ads / Meta Ads	50–100 кліків на варіант	7–10 днів

Що тестувати	Де тестувати	Мінімальна вибірка	Строк тесту
CTA-кнопка (текст, колір)	CMS / A/B тест-інструмент	200 кліків на варіант	7 днів
Зображення в рекламі	Meta Ads / TikTok Ads	500 показів на варіант	3–5 днів

3.6. Інші маркетингові задачі для Agile

Активність	Чому Agile	Що тестується/оптимізується
Контент-маркетинг (блог, YouTube)	Реакція аудиторії непередбачувана	Формати, теми, довжина, CTA
Influencer-маркетинг	Результати блогерів варіюються суттєво	Блогери, формати, офери
Email-автоматизація	Поведінка сегментів нечітка до тесту	Тригери, затримки, контент листів
Ціноутворення в e-commerce	Оптимальна ціна – функція попиту і конкурентів	Ціновий поріг, бандли, знижки
SEO-стратегія	Алгоритм Google змінюється постійно	Семантика, структура, поведінкові фактори

4. Гібридний підхід: Waterfall + Agile в одному проєкті

Реальний маркетинг не завжди вкладається в один підхід. Більшість великих кампаній поєднують Waterfall-елементи (виробництво матеріалів, захід, дедлайни) з Agile-елементами (digital, оптимізація, контент).

4.1. Як виглядає гібрид на практиці

Кейс запуск нового продукту – змішана модель

WATERFALL-частина (фіксована):

- Розробка упаковки та поліграфії (незворотній процес)
- Виробництво відеоролику для ТБ (фіксований дедлайн і бюджет)
- Прес-конференція (дата незмінна)
- Дистрибуція: договори з ритейлерами (підписані заздалегідь)

AGILE-частина (гнучка):

- Digital-реклама (Facebook, Google) – оптимізація щодня на основі даних
- SMM-підтримка – ситуативний контент, реакція на відгуки
- Email-кампанія – A/B тести тем і CTA, сегментація
- Influencer-активація – підбір та тестування різних форматів

4.2. Правило «WaterAgile»: як поєднати підходи

- Фаза 1 (Waterfall). Стратегія, бренд, ключові меседжі – фіксуються до старту
- Фаза 2 (Waterfall). Виробництво незворотних матеріалів – поліграфія, відео, стенди
- Фаза 3 (Agile). Digital-просування – запускається, тестується, оптимізується
- Фаза 4 (Agile). Контент і комунікація – постійна ітерація на основі реакції аудиторії
- Фаза 5 (Waterfall). Фінальне закриття, звітність, архів – фіксований процес

Головне правило гібриду – Waterfall-елементи блокуються заздалегідь і не підлягають Agile-коригуванням, Agile-елементи залишаються гнучкими і не «затискаються» Waterfall-плануванням.

5. Модель Стейсі: науковий підхід до вибору методології

Усі попередні приклади описують практику. Але чи є інструмент, що допомагає ухвалити рішення системно – не за інтуїцією, а за аналізом? Так. Це матриця Стейсі.

5.1. Що таке матриця Стейсі

Матриця Стейсі (Stacey Matrix) – інструмент управління проєктами, розроблений Ральфом Стейсі (Ralph Stacey) у 1990-х роках на основі теорії складних систем.

Матриця класифікує проєкти за двома осями:

- Вісь X (горизонтальна): наскільки ВІДОМІ вимоги та очікуваний результат (від «повністю відомі» до «абсолютно невідомі»)
- Вісь Y (вертикальна): наскільки ВІДОМА технологія / спосіб досягнення (від «повністю відома» до «абсолютно невідома»)

Перетин цих двох осей визначає зону складності проєкту та рекомендовану методологію.

5.2. Чотири зони матриці Стейсі

Зона 1: ПРОСТОТА (Close to Agreement + Close to Certainty)

Характеристика: вимоги чіткі, технологія відома. Виконували це раніше.
Методологія: Waterfall / стандартні операційні процедури

Маркетингові приклади:

- Регулярна поліграфія (буклети за відпрацьованим шаблоном)
- Щомісячний email за наявним шаблоном
- Участь у виставці, де вже бували
- Виробництво медіаплану за відомою методикою

Управління: SOP (стандартна операційна процедура), чек-лист, делегування, мінімальний контроль.

Зона 2: СКЛАДНІСТЬ (Far from Agreement, Close to Certainty)

Характеристика: технологія відома, але в команді немає згоди щодо цілей, пріоритетів або підходу. Потрібні переговори та узгодження.
Методологія: фасилітація, переговори, поступове узгодження

Маркетингові приклади:

- Визначення позиціонування нового продукту (всі знають як, але не що)

- Вибір між двома рекламними стратегіями при обмеженому бюджеті
- Розробка контент-стратегії для нової аудиторії

Управління: воркшопи, фасилітовані сесії, A/B тестування для вирішення суперечок.

Зона 3: УСКЛАДНЕНІСТЬ (Close to Agreement, Far from Certainty)

Характеристика: мета зрозуміла, але спосіб досягнення невідомий. Вимоги узгоджені, технологія – ні. Потрібно дослідити і навчитися.
Методологія: Agile / ітеративне дослідження / прототипи

Маркетингові приклади:

- Перший вхід до нового каналу (TikTok, подкасти, Web3)
- Запуск рекламної кампанії на нову незнайому аудиторію
- Розробка нового формату контенту (live-shopping, AR-фільтри)
- Перший influencer-проєкт: хто спрацює – невідомо

Управління: короткі спринти, швидкі прототипи, дані замість думок.

Зона 4: ХАОС (Far from Agreement + Far from Certainty)

Характеристика: ні мета, ні спосіб невідомі. Криза, різкий зовнішній шок, абсолютна невизначеність. Класичний PM тут не працює.
Методологія: управління кризою, мінімальні вказівки, зондування середовища

Маркетингові приклади:

- Репутаційна криза (скандал у соцмережах, вірусний негатив)
- Раптовий вихід конкурента з революційним продуктом
- Форс-мажор під час заходу (пандемія → захід переводиться онлайн за 3 дні)
- Повна зміна алгоритму соцмережі, що знищує органічне охоплення

Управління: Crisis Management, швидкі рішення малої команди, адаптація у реальному часі.

5.3. Матриця Стейсі – зведена таблиця для маркетолога

Зона	Відомість мети	Відомість технології	Методологія	Маркетинг-приклади
Простота	Висока	Висока	Waterfall / SOP	Регулярна поліграфія, email-розсилки
Складність	Низька	Висока	Фасилітація / Водоспад	Вибір стратегії, позиціонування
Ускладненість	Висока	Низька	Agile / Ітерації	Новий канал, невідома аудиторія
Хаос	Низька	Низька	Crisis Management	Репутаційна криза, форс-мажор

5.4. Як використовувати матрицю Стейсі на практиці

Крок 1 – Узгодження мети/вимог серед стейкхолдерів:

- Запитайте: «Ми точно знаємо, що повинно вийти в результаті?»
- Якщо ТАК і всі погоджуються – вимоги близькі до зони визначеності
- Якщо є суперечки або невизначеність – вимоги далеко від визначеності

Крок 2 – Наскільки знайомою є технологія/методи виконання проєкту:

- Запитайте: «Ми знаємо, як саме це зробити? Ми вже робили таке раніше?»
- Якщо ТАК – технологія близька до визначеності
- Якщо ні або робимо вперше – технологія далека від визначеності

Крок 3 – Пошук перетину і обрання методології:

- Обидва параметри визначені → Waterfall
- Мета відома, метод невідомий → Agile
- Метод відомий, мета невизначена → Фасилітація і узгодження
- Обидва невизначені → Crisis/Probe-Sense-Respond

> *Ключовий інсайт Стейсі: більшість маркетологів застосовують Waterfall за звичкою навіть тоді, коли проєкт знаходиться в зоні «ускладненості». Саме тому плани не виконуються – методологія не відповідає реальності задачі.*

6. Практичне застосування: як обирати підхід для реального проєкту

6.1. Алгоритм вибору методології

5 питань, що допоможуть обрати підхід:

1. Чи відомий кінцевий результат точно до початку робіт?
   - **Так → Waterfall-кандидат. Ні → Agile-кандидат.**
2. Чи є жорсткі зовнішні дедлайни (захід, сезон, реліз)?
   - **Так → Waterfall для цих елементів.**
3. Чи задіяні незворотні виробничі процеси (друк, зйомка)?
   - **Так → Waterfall для цих процесів.**
4. Чи потрібно тестувати гіпотези та адаптуватися до реакції ринку?
   - **Так → Agile для цих активностей.**
5. Чи є у проєкті і те, і інше?
   - **Так → Гібридна модель: Waterfall для незворотного, Agile для гнучкого.**

6.2. Вибір методології для типових маркетингових задач

Маркетингова задача	Рекомендований підхід	Ключова причина
Виробництво каталогу продукції	Waterfall	Незворотній процес, жорсткий дедлайн друку
Щотижневий SMM	Agile/Kanban	Ситуативність, ітеративна оптимізація
Організація маркетингової конференції	Waterfall	Дата заходу незмінна, вся підготовка з неї
Google/Meta рекламні кампанії	Agile	Дані змінюються щодня, потрібна оптимізація
Розробка нового сайту	Гібрид	Архітектура – Waterfall, контент/UX – Agile

Маркетингова задача	Рекомендований підхід	Ключова причина
Ребрендинг компанії	Waterfall	Системне впровадження, узгоджені рішення
Запуск нового продукту	Гібрид	Виробництво – Waterfall, digital – Agile
Вихід на новий ринок (вперше)	Agile	Невідома аудиторія, потрібне тестування
PR-кампанія до дати (ювілей, реліз)	Waterfall	Синхронізація каналів на конкретну дату
A/B тестування лендінгу	Agile	Ітеративна природа тестування
Influencer-кампанія (перша)	Agile	Невідомо, хто і що спрацює
Email-автоматизація (welcome-серія)	Гібрид	Архітектура – Waterfall, оптимізація – Agile

6.3. Міні-кейс: FMCG бренд, запуск нового продукту

Завдання: вивести на ринок новий снек-бренд. Дата launch-заходу (запуску) – 1 вересня.

Бюджет кампанії: 2 000 000 грн.

WATERFALL-блок (незмінний):

- Травень: Затвердження назви, айдентики, упаковки
- Червень: Відеовиробництво (2 ролики для ТБ та digital)
- Липень: Поліграфія для ритейлу (POS-матеріали, стенди)
- Серпень: PR-підготовка (прес-реліз, медіа-кіт, embargo)
- 1 вересня: Launch-захід – НЕЗМІННА ДАТА

AGILE-блок (гнучкий, паралельно з липня):

- Спринт 1 (липень): Запуск тестових оголошень у Facebook (3 аудиторії х 3 меседжі)
- Спринт 2 (серпень): Масштабування переможних комбінацій, зупинка програшних
- Спринт 3 (вересень): Оптимізація після launch на основі real-time даних
- SMM (постійно): Контент-план з гнучким 30% слотом для ситуативного контенту

Матриця Стейсі: Waterfall-частина – зона Простоти (відомий процес).
Agile-частина – зона Ускладненості (мета відома, ЦА – нова, реакція – невідомий).

Ключові висновки

1. Waterfall – для проєктів із чіткими, незмінними вимогами та незворотними процесами.
    - **Поліграфія, конференції, PR-launch, ребрендинг – природне середовище Waterfall.**
2. Agile – для задач із нечіткими вимогами та потребою у швидкій адаптації.
    - **SMM, PPC, лендінги, A/B тести – природне середовище Agile.**
3. Більшість реальних маркетингових проєктів вимагають гібридного підходу:
    - **Waterfall для незворотного, Agile для адаптивного.**
4. Матриця Стейсі: два питання визначають зону проєкту – «Чи узгоджена мета?» та «Чи знайомий метод?».
    - **Чотири зони – чотири підходи: Простота (Waterfall), Ускладненість (Agile),**
    - **Складність (фасилітація), Хаос (crisis management).**
5. Помилка вибору методології коштує дорого:
    - **Waterfall там, де потрібен Agile – план застаріє до кінця першого тижня.**
    - **Agile там, де потрібен Waterfall – виставковий стенд не буде готовий до відкриття.**

Питання для самоперевірки

1. Поясніть, чому A/B тестування email-розсилки краще управляти через Agile, а не Waterfall.
2. Агентство взялося організувати корпоративний форум на 500 учасників за методологією Scrum зі щотижневими спринтами. Що може піти не так?
3. Застосуйте матрицю Стейсі до такого кейсу: компанія хоче запустити подкаст вперше. Визначте зону та рекомендуйте методологію.
4. Намалюйте (або опишіть) гібридний план для кампанії: «Запуск нової послуги косметичного салону + фотосесія + Instagram + Google Ads».
5. Назвіть 3 ситуації у маркетингу, що потрапляють у зону «Хаос» матриці Стейсі. Як управляти проєктом у цих умовах?

Рекомендована література та ресурси

- Ralph Stacey – «Strategic Management and Organisational Dynamics» – оригінальна теорія матриці
- Jim Highsmith – «Agile Project Management» – класика Agile для PM
- Andrea Fryrear – «Mastering Marketing Agility» – Agile спеціально для маркетингу
- agilemarketing.net – Agile Marketing Manifesto та матеріали спільноти
- HBR: «Embracing Agile» (Rigby, Sutherland, Takeuchi) – стаття про Agile поза IT
- Coursera: «Agile with Atlassian Jira» – практичні навички роботи в Agile

Тема 3
Фаза ініціації проєкту:
Що ми робимо і для кого?

Стратегічний маркетинг

Дисципліна: Управління маркетинговими проєктами | 4 курс

Мета лекції:	Вивчити, з чого необхідно починати проєкт, щоб потім його не переробляти Ключове питання лекції: Чому більшість маркетингових проєктів, що виконані «правильно» і «в строк», все одно вважаються невдачею? Тому що вони вирішували не ту проблему. Ініціація – це фаза, де ми з'ясовуємо, яку саме проблему ми вирішуємо, і чи варто взагалі за неї братися.
Питання:	1. Фаза ініціації в маркетинговому проєкті: що і навіщо 2. Від бізнес-цілей KPI до маркетингових OKR 3. Формулювання гіпотези проєкту 4. Бізнес-кейс: як презентувати ідею керівництву 5. Статут маркетингового проєкту (Project Charter)

1. Фаза ініціації: що це і навіщо

Ініціація – перша фаза будь-якого проєкту. Її мета не в тому, щоб «почати робити», а в тому, щоб відповісти на три питання, без яких будь-яка активність – це хаос з гарним оформленням.

Три фундаментальні питання ініціації:

- **НАВІЩО**? – Яку бізнес-проблему або можливість ми адресуємо?
- **ЩО**? – Яким буде конкретний результат цього проєкту?
- **ДЛЯ КОГО**? – Хто є цільовою аудиторією та стейкхолдерами?

Без відповіді на ці три питання – немає проєкту. Є лише список задач.

1.1. Що відбувається під час ініціації

- Аналіз бізнес-контексту: поточний стан, проблеми, можливості
- Визначення мети та бажаного результату проєкту
- Ідентифікація стейкхолдерів та їх інтересів
- Формулювання гіпотези або концепції проєкту
- Попередня оцінка feasibility (реалістичності)
- Підготовка та презентація бізнес-кейсу для отримання схвалення
- Підписання Статуту проєкту (Project Charter)

> *Ключовий принцип: рішення про старт або відмову від проєкту приймається ПІСЛЯ ініціації, а не до неї. Тому ініціація – це інвестиція у прийняття правильного рішення, а не просто формальність.*

1.2. Чому ініціація часто пропускається

Відмовка	Реальна причина	Ціна помилки
«Все і так зрозуміло»	Самовпевненість, страх перевірити припущення	Проєкт вирішує не ту проблему
«Немає часу на папери»	Культура «дій, а не думай»	Команда рухається у різних напрямах
«Клієнт уже все пояснив»	Плутанина між симптомом і причиною проблеми	Рішення не вирішує бізнес-задачу
«Статут – це бюрократія»	Незнання цінності документа	Немає підстав зупинити scope creep
«Ми вже стартували»	Тиск або нетерплячість стейкхолдерів	Переробка після здачі = x2–3 витрати

2. Від бізнес-цілей KPI до маркетингових OKR

Маркетинговий проєкт ніколи не існує у вакуумі. Кожна ідея, кожен ресурс, кожен KPI проєкту повинен бути трасованим до бізнес-цілей компанії. Якщо цього зв'язку немає – проєкт не отримає бюджету, а якщо і отримає – ніхто не зрозуміє, навіщо він потрібен.

2.1. Ієрархія цілей: від стратегії до проєкту

Рівень	Тип цілей	Хто встановлює	Горизонт	Приклад
Бізнес-стратегія	Місія, бачення, стратегічні цілі	Засновники / Рада директорів	3–5 років	Стати лідером ринку у premium-сегменті
Бізнес-KPI	Фінансові та операційні показники	CEO / CFO	1 рік	Виручка +25%, EBITDA 18%, NPS > 60
Маркетингова стратегія	Маркетингові цілі та програми	CMO / Директор з маркетингу	1 рік	Brand awareness +15%, CAC -20%
Маркетингові OKR	Objectives + Key Results проєкту	PM / Маркетолог	Квартал	O: Зростити онлайн-продажі. KR1: конверсія 3%.
Проєктні завдання	Конкретні deliverables та активності	Команда проєкту	Тижні / дні	Розробити 5 A/B варіантів лендінгу до 15 лют.

> *Правило трасування цілей: кожен маркетинговий проєкт повинен відповідати на питання «Як цей проєкт допомагає досягти бізнес-KPI компанії?» Якщо відповіді немає – це або хобі, або помилковий пріоритет.*

2.2. Що таке OKR і чим вони відрізняються від KPI

OKR (Objectives and Key Results) – фреймворк постановки цілей, розроблений Intel та популяризований Google у 1990-х роках.

OBJECTIVE (Мета) – надихаюча, якісна, амбітна ціль. Відповідає на питання «Куди ми рухаємося?» Приклад: «Зробити наш бренд першим вибором для молоді 18–25 в Україні»

KEY RESULTS (Ключові результати) – вимірювані показники досягнення мети. «Як зрозуміємо, що мету досягнуто?»

Приклад:

- KR1: Brand recall у ЦА зростає з 12% до 25%
- KR2: Охоплення в Instagram 18–25 – 2 млн унікальних за квартал
- KR3: NPS серед молодої аудиторії – не нижче 45

2.3. OKR vs KPI – в чому різниця

Параметр	KPI	OKR
Природа	Операційний показник ефективності	Ціль + критерії її досягнення
Функція	Моніторинг поточного стану	Встановлення напрямку розвитку
Амбітність	Зазвичай реалістичні (100% виконання)	Свідомо амбітні (60–70% = добре)
Горизонт	Операційний (місяць, квартал, рік)	Стратегічний (квартал / рік)
Кількість	Може бути багато (10–20+ метрик)	Мало: 3–5 Objectives, 2–5 KR кожен
Зв'язок зі стратегією	Не завжди прямий	Прямий: KR → O → стратегія
Гнучкість	Відносно стабільні протягом року	Переглядаються щоквартально

2.4. Як будувати OKR маркетингового проєкту

Крок 1 – Визначення бізнес-KPI, на який впливає проєкт:

Приклад: бізнес-KPI = виручка від нових клієнтів +30% за квартал
Маркетинговий важіль: збільшення кількості лідів та підвищення конверсії

Крок 2 – Формулювання Objective (ціль) проєкту:

Правила якісного Objective:

- Якісний «Зробити наш digital-маркетинг головним джерелом лідів»
- Мотивуючий – повинен надихати команду, а не бути набором цифр
- Амбітний але реальний (складно, але не космічно нереально)
- Обмежений у часі – «на цей квартал» або «до кінця року»

Поганим Objective є: «Збільшити CTR на 15%» – це KR, а не O.

Крок 3 – Визначення 2–5 Key Results:

Правила хороших Key Results:

- Вимірювані (числові, з конкретними одиницями)
- Результат, а не активність («конверсія 3%», а не «запустити A/B тест»)
- Амбітні – якщо все KR виконані на 100% – вони недостатньо складні
- Незалежні – кожен KR вимірює різний аспект досягнення Objective

2.5. Приклади OKR маркетингових проєктів

Тип проєкту	Objective	Key Results (KR1 / KR2 / KR3)
Запуск нового продукту	Зробити новий продукт знаним та бажаним для нашої ЦА за перший квартал	KR1: Brand awareness у ЦА – 20% / KR2: 5000 pre-orders до дати launch / KR3: PR-охоплення 10 млн
Ребрендинг	Перезапустити сприйняття бренду як сучасного і технологічного	KR1: NPS бренду +15 пунктів / KR2: spontaneous recall +8% / KR3: 50 публікацій у топ-медіа
Digital-кампанія	Зробити digital головним каналом залучення нових клієнтів	KR1: 2000 кваліфікованих лідів / KR2: CAC знижується до 350 грн / KR3: ROMI > 200%
Content-маркетинг	Стати джерелом корисного контенту №1 у своїй ніші	KR1: Organic трафік +60% / KR2: 5000 нових підписників email / KR3: 3 публікації у галузевих медіа

3. Формулювання гіпотези проєкту

Перш ніж будувати план і рахувати бюджет, маркетолог має сформулювати гіпотезу: «Чому ми вважаємо, що цей проєкт вирішить цю проблему?» Без гіпотези – немає підстав для рішення, і немає критерію успіху.

3.1. Що таке гіпотеза проєкту

Гіпотеза проєкту – це обґрунтоване припущення про те, що конкретна дія (маркетинговий проєкт) призведе до конкретного результату для конкретної аудиторії.

Структура гіпотези:

- «Ми вважаємо, що [РІШЕННЯ / ІНІЦІАТИВА]
- допоможе [АУДИТОРІЯ / СТЕЙКХОЛДЕР]
- досягти [РЕЗУЛЬТАТ],
- тому що [ЛОГІКА / ДОКАЗИ].»
- Ми дізнаємось, що це правда, коли [КРИТЕРІЙ ПЕРЕВІРКИ].»

3.2. Приклади гіпотез маркетингових проєктів

Приклад 1 – Запуск email-автоматизації:

- «Ми вважаємо, що запуск автоматизованої welcome-серії з 5 листів
- допоможе новим підписникам швидше здійснити першу покупку,
- тому що дані показують: підписники, що отримали онбординговий контент, конвертуються на 40% краще.
- Ми дізнаємось, що гіпотеза підтвердилась, якщо конверсія нових підписників зросте з 2,1% до 3,0% протягом 60 днів після запуску.»

Приклад 2 – Ребрендинг для молодої аудиторії:

- «Ми вважаємо, що оновлення візуальної айдентики та тону комунікації на більш молодіжний
- допоможе бренду залучити аудиторію 18–28 років,
- тому що дослідження показує – 67% молоді вважають наш поточний стиль «застарілим».
- Ми дізнаємось, що правильно, якщо через 6 місяців після ребрендингу частка ЦА 18–28 у структурі покупців зросте з 12% до 20%.»

Приклад 3 – Вихід у новий канал (TikTok):

- «Ми вважаємо, що регулярний контент у TikTok (3 відео/тиждень)
- допоможе нам органічно охопити аудиторію 16–24 роки,
- тому що наші конкуренти в цьому каналі мають низьку активність і висока можливість зайняти нішу.
- Ми дізнаємось, що правильно, якщо за 90 днів досягнемо 50 000 підписників та середнього охоплення відео 20 000+ переглядів.»

3.3. Чому гіпотеза краща за «ідею»

Параметр	«Ідея» без гіпотези	Гіпотеза проєкту
Структура	«Давайте зробимо TikTok!»	«Ми вважаємо, що TikTok допоможе охопити Gen Z...»
Обґрунтування	«Всі роблять – і ми будемо»	Дані, дослідження, логічний ланцюжок
Критерій успіху	Відсутній або розмитий	Конкретний, вимірюваний, з дедлайном
Можливість відмови	Важко відмовити без «конфлікту»	Якщо гіпотеза спростована – відмова логічна
Навчання	Немає рефлексії після завершення	Аналіз: гіпотеза підтверджена/спростована/модифікована

> *Інсайт: гіпотеза захищає вас від HIPPO-ефекту (Highest Paid Person's Opinion). Коли рішення приймається на основі перевіреної гіпотези, а не думки найбільш оплачуваної людини в кімнаті, якість рішень зростає суттєво.*

3.4. Інструменти для перевірки гіпотези до старту проєкту

- Desk research (аналіз відкритих даних, кейсів конкурентів, галузевих звітів)
- Customer interviews: 5–10 глибинних інтерв'ю з представниками ЦА
- Surveys – швидкі опитування (Google Forms, Typeform) для кількісної перевірки
- Аналіз наявних даних (Google Analytics, CRM, результати попередніх кампаній)
- Smoke test – лендінг або оголошення, що «тестує попит» ще до створення продукту
- Benchmarks – порівняння з галузевими нормами та стандартами

4. Бізнес-кейс: як презентувати ідею керівництву

Навіть геніальна ідея залишиться ідеєю, якщо маркетолог не вміє її «продати» керівництву або спонсору проєкту. Бізнес-кейс – це структурований документ або презентація, що обґрунтовує доцільність проєкту та отримує «зелене світло».

4.1. Що таке бізнес-кейс

Бізнес-кейс (Business Case) – документ або презентація, що відповідає на питання: «Чому ми повинні схвалити та профінансувати цей проєкт?»

Три функції бізнес-кейсу:

- ОБҐРУНТУВАННЯ: доводить, що проблема реальна і варта вирішення
- ПОРІВНЯННЯ: демонструє різні варіанти рішення і обґрунтовує обраний
- ЗОБОВ'ЯЗАННЯ: фіксує очікування, що стануть критеріями оцінки результату

4.2. Структура бізнес-кейсу маркетингового проєкту

Розділ 1 – Executive Summary (Короткий огляд):

- 1 сторінка максимум; читається першою, пишеться останньою
- Головний висновок + рекомендація: «Пропоную схвалити бюджет X на проєкт Y»
- Ключові цифри: бюджет, ROI, терміни, основний ризик

Розділ 2 – Опис ситуації та проблеми:

- Поточний стан: де ми зараз і що відбувається
- Проблема або можливість: чому потрібно діяти
- Наслідки бездіяльності: що буде, якщо нічого не робити

Розділ 3 – Аналіз варіантів:

- Варіант A: нічого не робити (базовий сценарій)
- Варіант B: мінімальне рішення (low-budget)
- Варіант C: рекомендоване рішення (оптимальне)
- Варіант D: максимальне рішення (якщо є ресурси)
- Для кожного варіанту: переваги, ризики, вартість, очікуваний результат

Розділ 4 – Рекомендований варіант та обґрунтування:

- Чому саме цей варіант (а не інші)
- Опис рішення: що буде зроблено, в якому форматі
- Гіпотеза: чому це вирішить проблему

Розділ 5 – Фінансове обґрунтування:

- Бюджет: детальний розподіл витрат
- Очікуваний ROI / ROMI: як рахуємо, які припущення
- Break-even: коли проєкт окупиться

Розділ 6 – Ризики та план їх мінімізації:

- Топ-3 ризики: ймовірність × вплив
- Що робимо, якщо ризик реалізується

Розділ 7 – Ресурси та часові рамки:

- Команда: хто потрібен, на який час
- Терміни: від старту до результату
- Залежності: що потрібно вирішити до старту

4.3. Формула SCQA – як структурувати аргументацію

SCQA (Situation – Complication – Question – Answer) – потужний риторичний інструмент від Barbara Minto для побудови переконливих презентацій.

S – SITUATION (Ситуація): нейтральний опис поточного стану, з яким всі погоджуються

- «Ми присутні на ринку 5 років, наш традиційний канал – офлайн-ритейл.»

C – COMPLICATION (Ускладнення): що змінилось або яка проблема виникла

- «За минулий рік частка онлайн-покупок у категорії зросла з 18% до 34%.»

Q – QUESTION (Питання): що логічно випливає із ускладнення

- «Як нам не втратити частку ринку і скористатися зростанням online?»

A – ANSWER (Відповідь): ваша рекомендація – розкривається у решті презентації

- «Запустити повноцінний D2C e-commerce канал до кінця Q2.»

4.4. Типові помилки при презентації бізнес-кейсу

Помилка	Чому виникає	Як виправити
Починати з рішення, а не з проблеми	Бажання одразу показати ідею	SCQA: спочатку Situation + Complication
Фокус на активностях, а не на результатах	Операційне мислення	Кожен слайд – про результат, а не процес
Ігнорування альтернативних варіантів	Страх порівняння	Показати 3 варіанти – і чому обраний кращий
Нереалістичний ROI	Бажання продати ідею будь-якою ціною	Консервативний сценарій + база розрахунків
Занадто довга презентація	Страх не вмістити всю інформацію	10 слайдів + детальний appendix
Жаргон без пояснень	Звичка спілкуватися у своїй бульбашці	«Мова директора»: гроші, частка, ризики

> *Правило Bezos: у Amazon забороняють PowerPoint на зустрічах схвалення. Замість цього – 6-сторінковий тето, що читається на початку зустрічі. Причина: слайди приховують логічні прогалини; структурований текст – ні.*

5. Статут маркетингового проєкту (Project Charter)

Project Charter (Статут проєкту) – офіційний документ, що формально авторизує існування проєкту та надає PM повноваження використовувати ресурси організації для його реалізації.

Статут проєкту відповідає на питання:

- Що ми робимо і навіщо?
- Хто несе відповідальність?
- Що входить в обсяг, а що – ні?
- Які ресурси виділяються?
- Коли має бути готовий результат?
- Як визначити успіх?

Підписаний Статут = офіційний старт проєкту та захист PM від несанкціонованих змін.

5.1. Навіщо потрібен Статут маркетологу

- Фіксує спільне розуміння між PM, командою та стейкхолдерами
- Дає PM формальні повноваження управляти командою та ресурсами
- Визначає межі проєкту – захист від scope creep (несанкціонованого розширення)
- Є відправною точкою для детального планування
- Слугує документальним підтвердженням рішення про старт
- Дозволяє оцінити успішність проєкту за узгодженими критеріями

5.2. Обов'язкові розділи Статуту маркетингового проєкту

РОЗДІЛ	ЗМІСТ ТА ІНСТРУКЦІЇ
Назва проєкту	*[Коротка, чітка назва, що відображає суть. Приклад: «Ребрендинг бренду X – Q1 2025»]*
Спонсор проєкту	*[ПІБ та посада особи, що авторизує проєкт та несе фінансову відповідальність]*
Керівник проєкту (PM)	*[ПІБ, посада, контакт PM – особи, що відповідає за реалізацію]*
Дата розробки Статуту	*[ДД.ММ.РРРР]*
Версія документа	*[1.0 – при першому затвердженні]*

КОНТЕКСТ	ЗМІСТ ТА ІНСТРУКЦІЇ
Бізнес-проблема або можливість	*[2–4 речення: що відбувається і чому це важливо вирішити зараз]*
Зв'язок з бізнес-стратегією	*[Як цей проєкт підтримує корпоративні KPI або стратегічні цілі]*
Наслідки бездіяльності	*[Що відбудеться, якщо проєкт не буде реалізований]*

МЕТА ТА РЕЗУЛЬТАТИ	ЗМІСТ ТА ІНСТРУКЦІЇ
Мета проєкту (Objective)	*[1–2 речення: яку бізнес-ціль досягає проєкт]*
Ключові результати (Key Results)	*[KR1: ... / KR2: ... / KR3: ... – вимірювані, з числами]*
Критерії успіху	*[Конкретні, вимірювані показники, за якими визначається успіх]*
Що НЕ входить до scope	*[Явний перелік виключень – захищає від scope creep]*

РЕСУРСИ ТА ОБМЕЖЕННЯ	ЗМІСТ ТА ІНСТРУКЦІЇ
Бюджет проєкту	*[Загальна сума + основні статті витрат]*
Команда проєкту	*[Хто залучається: ролі, % зайнятості, джерело (штат / підрядник)]*
Терміни	*[Дата старту – Дата завершення; ключові milestone]*
Обмеження	*[Технічні, правові, ресурсні обмеження, що впливають на реалізацію]*
Залежності	*[Що має бути готовим до старту або паралельно]*

СТЕЙКХОЛДЕРИ ТА РИЗИКИ	ЗМІСТ ТА ІНСТРУКЦІЇ
Ключові стейкхолдери	*[Таблиця: ім'я / роль / рівень впливу / інтерес у проєкті]*
Основні ризики	*[Топ-3 ризики: опис / ймовірність / вплив / стратегія реагування]*
Комунікаційний план	*[Як і коли стейкхолдери отримують оновлення]*

АВТОРИЗАЦІЯ	ЗМІСТ ТА ІНСТРУКЦІЇ
Підпис спонсора	*[Підпис + дата = офіційний старт проєкту]*
Підпис PM	*[Підтверджує прийняття відповідальності за реалізацію]*
Дата затвердження	*[ДД.ММ.РРРР – дата, з якої проєкт офіційно активний]*

5.3. Повний приклад Статуту: digital-кампанія

СТАТУТ ПРОЄКТУ	ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ
Назва проєкту	«Запуск digital-кампанії для нового продукту Z – Q2 2025»
Спонсор проєкту	Тетяна Коваленко, CMO
Керівник проєкту (PM)	Іван Петров, Senior Marketing Manager, i.petrov@company.com
Дата Статуту / Версія	10.03.2025 / v1.0
Бізнес-проблема	Новий продукт Z запускається 15 травня. Без цифрового просування прогнозований обсяг продажів не досягне планової відмітки 5 000 одиниць у перший місяць.

Зв'язок з бізнес-KPI	Проєкт підтримує корпоративний KPI: виручка від нових продуктів +40% у H1 2025.
Мета (Objective)	Зробити продукт Z відомим та бажаним для ЦА 25–40 в digital-середовищі до дати launch.
Key Result 1	Охоплення ЦА 25–40: 2 000 000 унікальних за квітень–травень
Key Result 2	5 000 кваліфікованих лідів (заявки або покупки) до 31 травня
Key Result 3	ROMI кампанії: не менше 150%
Що НЕ входить до scope	Офлайн-реклама, PR та медіа-відносини, розробка упаковки, дистрибуція
Бюджет	550 000 грн: медіа 400 000 / продакшн 100 000 / інструменти та аналітика 50 000
Команда	PM (100%) / Targeting-спеціаліст (80%) / Копірайтер (50%) / Дизайнер (60%) / Аналітик (30%)
Терміни	Старт: 01.04.2025 – Завершення: 31.05.2025. Milestone: затверджені креативи до 14.04; медіаплан до 17.04; старт РК 22.04.
Основні ризики	1. Затримка затвердження креативів (сер.) → резерв 3 дні в плані. 2. Бюджет медіа розподілено неоптимально (низ.) → перегляд після тижня тесту. 3. Зміна дати launch (сер.) → фіксований дедлайн у Статуті.
Підпис спонсора / дата	_____ / ___ . ___ . 2025
Підпис PM / дата	_____ / ___ . ___ . 2025

5.4. Статут vs Бриф – в чому різниця

Параметр	Бриф (Brief)	Статут проєкту (Project Charter)
Хто пише	Клієнт або замовник для виконавця	PM разом зі стейкхолдерами
Напрям	Від замовника до виконавця	Всередині команди / організації
Функція	Передача вимог та побажань	Авторизація та фіксація зобов'язань
Деталізація	Фокус на творчих та змістових вимогах	Фокус на управлінських параметрах
Юридична сила	Основа для комерційних відносин	Внутрішній управлінський документ
Зміни	Можуть уточнюватися вільно	Зміни – лише через офіційний Change Request

Ключові висновки

1. **Ініціація** – не формальність, а інвестиція в правильне рішення.
    - Три ключові питання: Навіщо? Що? Для кого? – визначають весь майбутній проєкт.
2. Ланцюжок цілей: **Бізнес-стратегія** → **KPI компанії** → **Маркетингова програма** → **OKR проєкту** → **Завдання команди**. Кожен рівень має бути трасованим до попереднього.
3. **OKR** = якісна амбітна ціль (Objective) + 2–5 вимірюваних результати (Key Results).
    - **Гіпотеза** – обґрунтоване припущення з чітким критерієм перевірки.
4. Бізнес-кейс – структура **SCQA** + порівняння варіантів + фінансове обґрунтування.
    - Помилка: починати з рішення. Правило: починати з проблеми і її наслідків.
5. Підписаний **Статут** проєкту = офіційний старт. Без нього PM не має повноважень, команда – напряму, стейкхолдери – спільного розуміння.

Питання для самоперевірки

1. Вам пропонують запустити TikTok-канал компанії «тому що конкуренти вже є там». Сформулюйте гіпотезу цього проєкту з усіма елементами структури.
2. Побудуйте ланцюжок цілей для такого кейсу: бізнес-KPI «збільшити виручку на 20%» → маркетингова програма → OKR маркетингового проєкту (1 Objective + 3 Key Results).
3. Яка різниця між «конверсія сторінки зросте на 1,5%» як KR та «провести A/B тест лендінгу» як KR? Яке формулювання краще і чому?
4. Ваш директор хоче схвалити бюджет на масштабну PR-кампанію, спираючись лише на інтуїцію. Які елементи бізнес-кейсу ви підготуєте, щоб обґрунтувати рішення?
5. Заповніть розділи «Що НЕ входить до scope» та «Ключові ризики» для проєкту: «Організація щорічного маркетингового форуму компанії на 300 учасників».

Рекомендована література та ресурси

- John Doerr – «Measure What Matters» – найкраща книга про OKR з реальними кейсами Google, Intel
- Barbara Minto – «The Pyramid Principle» – SCQA та структура ділових документів
- PMBOK Guide (PMI) – Глава 4: Process Group Initiating – стандарт ініціації проєктів
- Christina Wodtke – «Radical Focus» – OKR для продуктових та маркетингових команд
- whatmatters.com – офіційний ресурс OKR від Джона Дорра з кейсами
- Harvard Business Review: «Management By Objectives» – класичний огляд цілепокладання

Тема 4
Планування маркетингового проєкту:
розкладаємо все по поличках

4 курс | Маркетинг | Управління маркетинговими проєктами

Мета лекції:	Навчити студентів перетворювати маркетингову стратегію на чіткий, структурований план із розподілом ресурсів та часовими рамками.
Питання:	1. Від маркетингової стратегії (4P/7P) до тактичного плану 2. Work Breakdown Structure (WBS) для маркетингу 3. Планування в часі: діаграма Ганта та майлстоуни 4. Ресурсне планування (RBS)

1. Від маркетингової стратегії до тактичного плану

🎯 Ключова ідея: стратегія – це «що» і «навіщо», а тактичний план – це «як», «хто» і «коли». Без цього переходу навіть найкраща стратегія залишається на папері.

1.1. Що таке маркетингова стратегія?

Маркетингова стратегія – це довгострокове бачення того, як компанія створюватиме цінність для цільової аудиторії та відрізнятиметься від конкурентів. Вона відповідає на запитання:

- Хто наш цільовий споживач (сегментування, таргетування, позиціонування – STP)?
- Яке наше унікальне позиціонування на ринку (УТП)?
- Які ключові цілі ми переслідуємо (частка ринку, впізнаваність, лояльність)?
- Якими маркетинговими інструментами досягаємо цілей?

1.2. Модель 4P та 7P як основа стратегії

Моделі 4P і 7P – це фреймворки для систематизації маркетингових рішень, які стають «хребтом» тактичного плану.

Елемент	Стратегічне рішення	Тактична активність (у плані)
Product	Преміальна лінійка органічних снеків	Розробка пакування, тест-сесії, фокус-групи
Price	Середній сегмент + психологічне ціноутворення	Цінові акції, бандлінг, програма лояльності
Place	D2C + маркетплейси + мережевий рітейл	Налаштування e-com, переговори з торговими мережами
Promotion	Digital-first: SMM + інфлюенс + SEO	Контент-план, кампанії в Meta/Google, огляди блогерів

People (7P)	Клієнтоорієнтований сервіс	Навчання персоналу, стандарти обслуговування
Process (7P)	Швидка онлайн-покупка	UX аудит, оптимізація checkout
Physical (7P)	Преміальний досвід у точках продажу	Дизайн POS-матеріалів, мерчандайзинг

1.3. Алгоритм переходу: Стратегія → Тактика → Завдання

Перетворення стратегії на план – покроковий процес декомпозиції:

Покрокова декомпозиція

- Крок 1. Визначте SMART-цілі кампанії (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)
- Крок 2. Оберіть маркетинговий мікс (які P задіяні у цій кампанії?)
- Крок 3. Для кожного P – перелічіть конкретні активності (що саме робимо?)
- Крок 4. Кожну активність розбийте на задачі (хто виконує, що потрібно?)
- Крок 5. Встановіть терміни та відповідальних для кожної задачі
- Крок 6. Визначте KPI – як виміряємо успіх кожної активності?

📌 Приклад: Ціль – збільшити впізнаваність бренду на 20% за квартал → Тактика: запуск Instagram-кампанії → Завдання: розробка контент-плану (SMM-менеджер, до 5-го числа), створення 12 Reels (відеограф), налаштування таргетингу (digital-спеціаліст).

1.4. Від стратегії до операційного маркетингового плану

Операційний маркетинговий план (Marketing Action Plan) – документ, що переводить стратегію в конкретні дії, терміни та бюджети.

Маркетингова стратегія	Операційний план (тактика)
Довгостроковий горизонт (1–3 роки)	Короткостроковий горизонт (місяць/квартал/рік)
Відповідає «ЩО і НАВІЩО»	Відповідає «ЯК, ХТО і КОЛИ»
Загальні цілі та напрямки	Конкретні активності з термінами
Позиціонування та УТП	Конкретні меседжі та канали комунікації
Затверджується на рівні CMO	Реалізується командою маркетингу

2. WBS: Work Breakdown Structure для маркетингу

🗂️ WBS – це ієрархічна декомпозиція всього обсягу робіт проєкту на керовані компоненти. Для маркетолога – це спосіб не забути жодного каналу, завдання чи виконавця.

2.1. Що таке WBS і навіщо вона потрібна?

Work Breakdown Structure (WBS) – ієрархічна структура декомпозиції робіт – розкладає проєкт на все менші та менші частини до рівня конкретних задач (робочих пакетів).

Навіщо WBS маркетологу?

- Виключає ризик «забути» канал або активність
- Дає чітку картину обсягу робіт для оцінки часу та бюджету
- Допомагає розподілити відповідальність між членами команди
- Є основою для складання діаграми Ганта та бюджету
- **Полегшує контроль виконання – кожен знає свою «гілку»**

2.2. Структура WBS для маркетингового проєкту

WBS будується зверху вниз: Проєкт → Фази → Активності → Задачі → Робочі пакети.

Рівні WBS маркетингового проєкту

- Рівень 0 (Проєкт): Маркетинговий проєкт «Запуск продукту X»
- Рівень 1 (Фази): Дослідження → Стратегія → Виробництво контенту → Медіа-розміщення → Аналітика
- Рівень 2 (Активності): напр., у фазі «Медіа-розміщення» – SMM, SEO, Email, PPC, PR, Інфлюенс
- Рівень 3 (Задачі): напр., у «SMM» – розробка контент-плану, написання постів, дизайн, публікація, моніторинг
- Рівень 4 (Робочі пакети): конкретні доручення з виконавцем, терміном і deliverable

2.3. Типова WBS маркетингової кампанії

Фаза / Активність	Задачі (рівень 3)	Deliverable (результат)
🔍 **1. Дослідження**	Аналіз ЦА, конкурентів, ринку	Звіт-брифінг, Customer Journey Map
📋 **2. Стратегія та планування**	WBS, Ганта, бриф для підрядників	Стратегічний документ, медіаплан
✍️ **3. Контент-продакшн**	Тексти, дизайн, відео, банери	Контент-пакет для всіх каналів
📱 **4. SMM**	Пости, stories, Reels, відповіді	Охоплення, залученість, підписники
🔑 **5. SEO / SEM**	Семантика, тексти, технічне SEO, PPC	Органічний трафік, ROAS
✉️ **6. Email-маркетинг**	Сегментація, шаблони, розсилки	Open Rate, CTR, конверсія

7. Інфлюенс / PR	Пошук блогерів, ТЗ, публікації	Медіапокриття, охоплення
8. Аналітика та звітність	Налаштування UTM, GA, дашборд	Звіти по KPI, рекомендації

2.4. Правила побудови ефективної WBS

- **Правило 100%**: WBS має охоплювати 100% обсягу робіт – нічого зайвого, нічого не пропущено
- **Правило взаємної виключності**: жоден елемент не може повторюватися двічі в різних гілках
- **Правило деталізації**: декомпозуйте до рівня, коли задачу можна оцінити, призначити та відстежити
- **Правило 8/80**: один робочий пакет не має тривати менше 8 і більше 80 годин
- Кожна гілка WBS – іменник + результат, а НЕ процес (напр. «Контент-план» а не «Писати пости»)

⚠️ Типова помилка: WBS плутають із переліком задач. WBS – це ієрархія результатів (deliverables), а не список дій. Задачі (як зробити) – вже наступний рівень деталізації.

3. Планування в часі: діаграма Ганта та майлстоуни

📅 Якщо WBS показує ЩО потрібно зробити, то діаграма Ганта показує КОЛИ це робити і як активності співвідносяться між собою в часі.

3.1. Діаграма Ганта: що це і як читати

Діаграма Ганта (Henry Gantt, 1917) – горизонтальна стовпчаста діаграма, де:

- Вісь Y (вертикальна) – перелік задач/активностей із WBS
- Вісь X (горизонтальна) – часова шкала (дні, тижні, місяці)
- Горизонтальні смуги – тривалість кожної задачі
- Залежності між задачами – стрілки або відступи (задача B починається після завершення A)
- Майлстоуни – ромби або трикутники, що позначають ключові контрольні точки

3.2. Типи залежностей між задачами

Тип залежності	Опис	Приклад у маркетингу
FS (Finish-Start)	B починається після завершення A	Спочатку контент-план, потім виробництво контенту
SS (Start-Start)	B починається одночасно з A	SEO та SMM запускаються паралельно
FF (Finish-Finish)	B завершується одночасно з A	Усі матеріали готові до дня запуску
SF (Start-Finish)	Рідкісний тип, зворотна залежність	Малозастосовний у маркетингу

3.3. Майлстоуни: контрольні точки проєкту

Майлстоун (Milestone) – це ключова точка на часовій шкалі, що позначає досягнення важливого результату або початок нової фази. Майлстоун НЕ має тривалості (0 днів).

Для кого потрібні майлстоуни?

- Для команди: зрозуміти пріоритети та «ціну» затримок
- Для замовника/клієнта: точки погодження результатів і бюджету
- Для стейкхолдерів: демонстрація прогресу без заглиблення в деталі
- Для PM: моменти для перегляду плану та коригування курсу

Типові майлстоуни маркетингового проєкту

- M1: Затверджено стратегію та WBS (тиждень 1)
- M2: Готовий контент-пакет (тексти + дизайн) для всіх каналів
- M3: Запуск кампанії – Live-дата (всі канали активні)
- M4: Перший проміжний звіт (через 2 тижні після запуску)
- M5: Завершення активної фази кампанії
- M6: Фінальний звіт і ретроспектива

3.4. Практичний приклад: Діаграма Ганта для 4-тижневої кампанії

Активність / Задача	Тиж. 1	Тиж. 2	Тиж. 3	Тиж. 4
Аналіз ЦА та конкурентів	▬			
WBS та медіаплан	▬			
Написання текстів	▬	▬		
Дизайн матеріалів		▬		
Відеопродакшн		▬	▬	
M1: Готовий контент-пакет			◆	
SMM: публікації та таргетинг			▬	▬
Email-розсилки			▬	▬
PPC / Google Ads			▬	▬
Інфлюенс-публікації			▬	▬
Аналітика та моніторинг			▬	▬
M2: Проміжний звіт				◆

Примітка: ▬ = активна робота; ◆ = майлстоун (контрольна точка)

3.5. Інструменти для побудови діаграми Ганта

- Microsoft Project / ProjectLibre – класичний PM-інструмент
- Notion / Trello / Asana – легкі хмарні рішення для невеликих команд
- monday.com / ClickUp – маркетингові PM-платформи з шаблонами
- Miro / Figma – для візуального планування та презентацій клієнтам
- **Google Sheets – простий і доступний варіант для старту**

4. Ресурсне планування (RBS): хто що робить?

👥 Найкращий план провалиться, якщо ніхто не знає – хто конкретно відповідає за кожну задачу. Resource Breakdown Structure (RBS) – це ієрархія ресурсів, дзеркальна до WBS.

4.1. Що таке RBS і які типи ресурсів існують?

Resource Breakdown Structure (RBS) – ієрархічна структура всіх ресурсів проєкту, розподілена за категоріями.

Тип ресурсу	Приклади	Ризики нестачі
👤 **Людські (HR)**	SMM-менеджер, дизайнер, копірайтер, PM, аналітик	Затримки, перевантаження, зниження якості
💰 **Фінансові**	Рекламний бюджет, оплата підрядників, ПЗ	Скорочення охоплення, відмова від каналів
🖥 **Матеріальні**	Обладнання для зйомки, техніка, офіс	Зупинка виробництва контенту
🛠 **Технологічні**	CRM, планувальники, аналітичні платформи, AdTech	Втрата даних, ручна робота, помилки
⏰ **Час**	Робочі години, дедлайни, буферний час	Зрив термінів запуску

4.2. RACI-матриця: хто відповідальний за що

RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) – ключовий інструмент розподілу ролей у маркетинговій команді.

Розшифровка RACI

- R (Responsible) – хто ВИКОНУЄ задачу (виконавець, може бути кілька)
- A (Accountable) – хто ВІДПОВІДАЄ за результат (одна особа, зазвичай PM або лід)
- C (Consulted) – кого КОНСУЛЬТУЮТЬ перед/під час виконання (дають фідбек)
- I (Informed) – кого ІНФОРМУЮТЬ про результат (не залучений в процес)

RACI-матриця для маркетингового проєкту (приклад):

Задача	PM	SMM	Дизайн	Копір	Digital	Аналіт
Розробка WBS та плану	A	C	C	C	C	C
Написання текстів / копірайтинг	I	C	I	R	I	I
Дизайн банерів та креативів	I	C	R	C	I	I
Налаштування таргетингу	I	I	I	I	R	I
Ведення SMM-каналів	I	R	C	C	I	I
Аналітика та звітність	A	C	I	I	C	R
Презентація результатів клієнту	R	C	I	I	C	C

Легенда: R – виконавець | A – відповідальний | C – консультант | I – інформується

4.3. Типові ролі в маркетинговій команді проєкту

Роль	Основні задачі	KPI / Результат
Project Manager	WBS, Ганта, координація, звіти	Дотримання термінів та бюджету
Контент-стратег / Копірайтер	Контент-план, тексти, меседжі	Якість контенту, показники залученості
Дизайнер / Art Director	Банери, соц.мережі, брендинг	CTR, впізнаваність бренду
Відеограф / Монтажер	Відео для YouTube, Reels, TikTok	Перегляди, утримання аудиторії
SMM-менеджер	Ведення сторінок, ком'юніті	Охоплення, ER, ріст підписників
Digital-спеціаліст (PPC/SEO)	Налаштування реклами, оптимізація	ROAS, CPC, CPL, органічний трафік
Email-маркетолог	Сегментація, шаблони, автоматизація	Open Rate, CTR, конверсія
Аналітик / Data Analyst	GA4, дашборди, звіти, A/B тести	Точність даних, actionable insights
PR / Інфлюенс-менеджер	Медіарелейшнз, робота з блогерами	Медіапокриття, earned media

4.4. Бюджетне планування в контексті RBS

RBS безпосередньо пов'язана з бюджетом: кожен ресурс має вартість. Маркетинговий бюджет розподіляється за такою логікою:

- Медіабюджет (paid media): оплата реклами в Meta, Google, YouTube – зазвичай 40–60% бюджету
- Виробничий бюджет (production): контент, фото, відео, дизайн – 20–30%
- Технологічний бюджет: ліцензії CRM, analytics, email-платформ – 5–10%
- Людські ресурси: зарплата / гонорари команди та підрядників – враховується окремо або включається
- Резервний буфер: 10–15% на непередбачені витрати та корективи

💡 Примітка: при ресурсному плануванні завжди перевіряйте «завантаженість» ресурсів. Якщо один дизайнер призначений на 5 паралельних задач – це Resource Overallocation (перевантаження), яке потрібно усунути ще на етапі планування.

Ключові висновки

- **Маркетингова стратегія** (4P/7P) – відправна точка; тактичний план – її операційне втілення в конкретних діях, термінах та KPI.
- **WBS** (Work Breakdown Structure) – ієрархічна декомпозиція 100% обсягу робіт; гарантує, що жоден канал та жодна задача не будуть забуті.
- **Діаграма Ганта** – інструмент візуалізації часових рамок і залежностей між задачами; майлстоуни – контрольні точки для команди та замовника.

- **RBS** (Resource Breakdown Structure) + RACI-матриця – система розподілу ресурсів і відповідальностей у команді.
- Зв'язок між інструментами: WBS → Ганта → RACI → Бюджет – це єдиний ланцюг планування маркетингового проєкту.

Питання для самоперевірки

- Чим відрізняється маркетингова стратегія від тактичного маркетингового плану?
- У чому суть «правила 100%» при побудові WBS?
- Що таке майлстоун і для кого він призначений?
- Розкрийте абревіатуру RACI і поясніть різницю між R та A.
- Яким чином RBS пов'язана з бюджетним плануванням маркетингового проєкту?

Рекомендована література

- Котлер Ф., Келлер К. – «Маркетинговий менеджмент» (розділи 2, 21)
- PMI – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 7th Ed.
- Chaffey D., Ellis-Chadwick F. – «Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice»
- Ryan D. – «Understanding Digital Marketing»
- Google Analytics Academy – безкоштовні курси з GA4 та вимірювання маркетингу
- HubSpot Academy – Marketing Hub, Content Marketing Certification

Тема 5
Гнучке планування в маркетингу: робота з беклогом

4 курс | Маркетинг | Управління маркетинговими проєктами

Мета лекції:	Сформувати розуміння Agile-підходу в маркетингу, навчити працювати з беклогом та планувати маркетингові спринти для швидкої реакції на зміни ринку.
Питання:	1. Agile-маніфест для маркетингу: 4 цінності та 12 принципів швидкої реакції 2. Беклог продукту: збір та пріоритизація всіх ідей кампанії 3. Беклог спринту: вибір задач на 2 тижні та формат User Story 4. Планування спринту маркетингової команди: від мітингу до Kanban

Вступ: Чому традиційного планування недостатньо?

Класичний водоспадний (Waterfall) підхід до маркетингового планування передбачає лінійний ланцюг: Дослідження → Стратегія → Виробництво → Запуск → Аналіз. Цей підхід добре працює у стабільному середовищі, але сучасний маркетинг стикається з викликами, для яких він не пристосований:

Waterfall: що йде не так	Agile: як це вирішується
План на 6 місяців – алгоритм ринку змінився вже через 3 тижні	Короткі спринти (1–2 тижні) – швидка адаптація до змін
Нову ідею можна додати лише в наступному плановому циклі	Беклог – живий список ідей, що поповнюється постійно
Замовник бачить результат тільки наприкінці	Щотижневі демо – замовник залучений на кожному кроці
Помилку виявляють після запуску всієї кампанії	A/B тести та ітерації в рамках спринту мінімізують ризики
Команда не розуміє пріоритетів – всі задачі «важливі»	Беклог із пріоритетами – чітка черга роботи для команди

1. Agile-маніфест для маркетингу

📜 Agile-маніфест для програмістів (2001) трансформувався у Marketing Agile Manifesto (2012). Маркетологи адаптували 4 ключові цінності та 12 принципів під реалії ринку.

1.1. Чотири цінності Agile-маркетингу

#	Agile-маркетинг цінує БІЛЬШЕ...	...ніж традиційний підхід
1	**Реакцію на зміни та тести**	Слідування жорсткому плану
2	**Частий випуск кампаній (малих, але швидких)**	Рідкісні масштабні запуски
3	**Навчання на даних (data-driven рішення)**	Думки та ієрархія («так сказав директор»)
4	**Взаємодію з клієнтами та командою**	Затверджені процеси та документи

⚠️ Важливо: Agile не означає «без плану». Це означає – план існує, але є гнучким і оновлюється щороку/щоспринту. WBS та Ганта з Теми 4 – теж частина Agile-підходу, тільки у форматі rolling wave planning.

1.2. Дванадцять принципів Agile-маркетингу

Адаптовані для маркетингових команд принципи зі Scrum Alliance та HubSpot Marketing Agile Framework:

#	Принцип	Що це означає на практиці
1	**Задоволеність клієнта через швидку та безперервну доставку цінності**	Публікуємо контент регулярно, не чекаємо «ідеального» матеріалу
2	**Готовність до зміни вимог навіть на пізніх етапах**	Алгоритм змінився – переробляємо контент-план, не скаржимось
3	**Часте постачання робочих кампаній (від тижня до місяця)**	Замість одного великого запуску на рік – 12+ мікрокампаній
4	**Тісна щоденна співпраця бізнесу та маркетингу**	Маркетологи беруть участь у sales-зустрічах, не ізолюються
5	**Проєкти навколо мотивованих людей, довіра та підтримка**	PM не мікроменеджить – дає команді автономію
6	**Найефективніший метод передачі інформації – особиста розмова**	Щоденний 15-хвилинний стендап замість довгих email-ланцюжків
7	**Робоча кампанія – основна міра прогресу**	KPI, а не кількість задач «у роботі»
8	**Сталий темп роботи – команда не «горить» постійно**	Спринти з фіксованою ємністю, без постійних «терміново!»
9	**Постійна увага до технічної досконалості та якості**	Code review для лендингів, A/B тести для меседжів
10	**Простота – мистецтво мінімізувати зайву роботу**	Не виробляємо контент заради контенту – лише якщо є цінність
11	**Самоорганізовані команди дають найкращі результати**	SMM-менеджер сам вирішує формат посту, не чекає дозволу
12	**Регулярна рефлексія та коригування (ретроспектива)**	Наприкінці кожного спринту – що вийшло, що покращити?

1.3. Scrum vs Kanban vs Scrumban у маркетингу

Agile – це філософія. Scrum, Kanban та Scrumban – конкретні фреймворки її реалізації.

Критерій	Scrum	Kanban	Scrumban
Ітерації	Фіксовані спринти (1–2 тижні)	Безперервний потік	Спринти + безперервний потік
Ролі	PO, Scrum Master, команда	Немає фіксованих ролей	Гнучкі ролі
Ліміти (WIP)	Ємність спринту	WIP-ліміти на колонках	Поєднання обох
Коли підходить	Проєктна робота (кампанії)	Підтримуючий маркетинг (SMM)	Зростаючі команди
Приклад	Запуск нового продукту	Ведення соцмереж	Маркетинг-команда стартапу

2. Беклог продукту: збір та пріоритизація ідей

📦 Беклог продукту (Product Backlog) у маркетингу – це впорядкований, динамічний список ВСІХ ідей, завдань та покращень, які команда потенційно може зробити для досягнення маркетингових цілей.

2.1. Що потрапляє до беклогу продукту?

- Нові маркетингові кампанії та активності (ідеї лендингів, кампаній, проєктів)
- Контентні ідеї: статті, відео, подкасти, кейси, інфографіки
- Технічні покращення: редизайн сайту, нові інтеграції, автоматизація
- Нові канали та партнерства: вихід у TikTok, колаборації, реферальна програма
- Оптимізація наявного: покращення email-шаблонів, оновлення лендингів, тести
- Дослідження: аналіз конкурентів, опитування ЦА, юзабіліті-тестування
- Операційні покращення: нові шаблони звітів, автоматизація рутини

2.2. Структура елемента беклогу: User Story

Кожен елемент беклогу (backlog item) записується у форматі User Story – короткого опису від імені користувача/бізнесу:

> **Формат User Story:**
>
> Як **[роль/хто]**, я хочу **[дія/що]**, щоб **[мета/навіщо]**

Приклади User Stories для маркетингового беклогу:

> **Як маркетолог**, я хочу запустити серію освітніх Reels про продукт, щоб збільшити органічне охоплення серед аудиторії 25–34 роки.
>
> **Як СМО**, я хочу мати автоматичний тижневий дашборд KPI, щоб швидко приймати рішення без ручного збору даних.

> **Як потенційний клієнт**, я хочу знайти відповіді на FAQ на сайті, щоб не звертатися до підтримки.
>
> **Як email-маркетолог**, я хочу сегментувати базу за поведінкою на сайті, щоб підвищити Open Rate на 15%.

До кожної User Story додаються критерії прийняття (Acceptance Criteria) – конкретні умови, за яких задача вважається виконаною:

- ☑ Reels опубліковані на Instagram та TikTok
- ☑ Охоплення кожного відео – не менше 5 000 переглядів
- ☑ Кожне відео має субтитри та CTA-посилання

2.3. Методи пріоритизації беклогу

Беклог може містити сотні ідей. Ключове завдання Product Owner (або CMO/лід команди) – правильно розставити пріоритети:

Метод	Принцип	Коли застосовувати
MSCW	Must / Should / Could / Won't – розподіл за обов'язковістю	Старт проєкту, визначення MVP кампанії
ICE Score	Impact × Confidence × Ease (1–10). Рейтинг = I×C×E	Велика кількість ідей, потрібна швидка оцінка
RICE Score	Reach × Impact × Confidence ÷ Effort	Складніші ідеї, де важливим є охоплення аудиторії
Value vs Effort	Матриця 2×2: цінність vs зусилля. Quick wins – першими	Наочна презентація пріоритетів для керівництва
Kano Model	Must-be / Performance / Delighter – за реакцією ЦА	Коли потрібно зрозуміти очікування аудиторії

ICE Score: Покроковий розрахунок

- Impact (Вплив): Наскільки ця ідея вплине на досягнення маркетингової цілі? (1 = мінімум, 10 = максимум)
- Confidence (Впевненість): Наскільки ми впевнені в оцінці впливу? (є дані = 10, є гіпотеза = 5, здогадка = 2)
- Ease (Легкість): Наскільки легко реалізувати? (1 день = 10, 1 місяць = 3, 3+ місяці = 1)
- ICE = Impact × Confidence × Ease. Максимум = 1000. Пріоритет – найвищий ICE.
- Приклад: Email-реактивація (I=8, C=7, E=6) = ICE 336. Новий подкаст (I=5, C=4, E=2) = ICE 40. Email – першочергово!

2.4. Grooming (Refinement) беклогу

Backlog Grooming (або Refinement) – регулярна сесія команди для підтримки беклогу в актуальному стані. Проводиться 1 раз на тиждень або перед кожним спринтом.

- Додаємо нові User Stories із нових ідей та запитів
- Оцінюємо зусилля (Story Points або години) для нових елементів
- Деталізуємо великі задачі (Epic → Stories → Tasks)
- Видаляємо або архівуємо неактуальні елементи
- Переглядаємо пріоритети з огляду на нові дані та зміни

💡 Story Points – відносна оцінка складності задачі (не часу!). Використовують ряд Фібоначчі: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21. Задача на 13 очок приблизно вдвічі складніша за задачу на 8. Це допомагає команді оцінювати «обсяг» без прив'язки до годин.

3. Беклог спринту: завдання на 2 тижні

🏃 Беклог спринту (Sprint Backlog) – це підмножина беклогу продукту, яку команда зобов'язується виконати протягом одного спринту (зазвичай 1–2 тижні).

3.1. Відмінності: беклог продукту vs беклог спринту

Параметр	📦 Беклог продукту	🏃 Беклог спринту
Горизонт	Вся кампанія / квартал / рік	1–2 тижні
Зміст	Всі ідеї та можливі активності	Відібрані, деталізовані задачі
Власник	Product Owner (CMO / лід)	Уся команда спринту
Зміна в процесі	Постійно оновлюється	НЕ змінюється під час спринту
Рівень деталізації	User Stories (середній)	Tasks / Sub-tasks (високий)
Кількість елементів	50–200+ ідей	10–25 задач для команди

3.2. Ємність спринту (Sprint Capacity)

Перш ніж відбирати задачі до беклогу спринту, потрібно розрахувати ємність (скільки роботи команда реально може виконати за спринт):

Формула ємності спринту:

Ємність = Кількість людей × Кількість днів × Фокус-фактор (0.6–0.8)

Приклад: команда 5 осіб × 10 робочих днів × 0.7 = 35 людино-днів = ~280 годин за спринт.

Фокус-фактор (0.6–0.8) враховує час на стендапи, ретроспективи, email, непередбачені запити. Ніколи не планують 100% – це призводить до перевантаження та зриву термінів.

3.3. Definition of Done (DoD) у маркетинговому спринті

Definition of Done – спільна угода команди про те, що означає «задача виконана». Без DoD кожен розуміє «готово» по-своєму.

Приклад DoD для маркетингового контенту

- Текст написаний та пройшов редакторську перевірку
- Дизайн затверджений відповідальним менеджером
- SEO-мета-теги заповнені (title, description, alt-теги)

- UTM-мітки додані до всіх посилань
- Матеріал опублікований у відповідному каналі
- Результат внесений у трекер задач зі статусом «Виконано»
- KPI зафіксовані в аналітичному дашборді

4. Планування спринту маркетингової команди

🗓️ Sprint Planning – це зустріч команди на початку кожного спринту, де визначається мета спринту, відбираються задачі з беклогу продукту та формується беклог спринту. Тривалість: 1–2 години для 2-тижневого спринту.

4.1. Структура Sprint Planning мітингу

Час	Блок	Зміст	Відповідальний
0–15 хв	**Огляд беклогу**	Перегляд пріоритетного беклогу продукту, оновлення пріоритетів за даними попереднього спринту	Product Owner / CMO
15–30 хв	**Мета спринту**	Формулюємо Sprint Goal – одне речення, що описує головну цінність спринту	Уся команда
30–75 хв	**Відбір задач**	Обираємо User Stories з беклогу, розбиваємо на задачі, оцінюємо зусилля, перевіряємо ємність	Уся команда
75–90 хв	**Commitment**	Команда підтверджує реалістичність плану, фіксує беклог спринту	Scrum Master / PM

4.2. Sprint Goal: мета маркетингового спринту

Sprint Goal – коротке (1–2 речення) формулювання того, яку цінність команда принесе за спринт. Це «компас» для всіх рішень протягом спринту.

Поганий Sprint Goal

Зробити 12 постів, 2 Reels, один email і налаштувати рекламу.

Хороший Sprint Goal

Запустити awareness-кампанію для нової лінійки продуктів серед аудиторії 25–35 у Instagram та Google Display, досягти охоплення 50 000 унікальних користувачів до кінця спринту.

4.3. Kanban-дошка маркетингового спринту

Основний інструмент візуалізації прогресу спринту – Kanban-дошка (фізична або цифрова в Trello, Notion, Jira, ClickUp).

Беклог спринту	В роботі (In Progress)	Ревю / Погодження	Виконано (Done)	WIP
Задачі Контент-план Тиждень 2 Банер Google 300×250 Email для реактивації Аудит минулого спринту	**Задачі** Reels сценарій #3 PPC кампанія – налаштування	**Задачі** Пости Тиждень 1 (SMM-ревю) Дизайн лендингу (затв.)	**Задачі** Контент-план Тиждень 1 Email – welcome-серія Банер Facebook 1200×628	Max 3

WIP-лімит (Work In Progress limit) – максимальна кількість задач, що одночасно можуть перебувати в колонці «В роботі». Це запобігає перевантаженню та підвищує фокус команди.

4.4. Щоденний стендап (Daily Scrum) маркетологів

15-хвилинна зустріч команди щоранку. Кожен відповідає на три запитання:

1 Що я зробив учора?	2 Що планую сьогодні?	3 Що мені заважає?
«Закінчив написання текстів для 3 постів. Відправив дизайнеру на опрацювання.»	«Напишу пости на наступний тиждень і підготую бриф для таргетолога.»	«Не можу отримати фінальні фото від фотографа – блокер для 2 постів.»

Правила стендапу: стоячи (або відеодзвінок до 15 хвилин), без глибоких дискусій (проблеми вирішують після), фіксуємо блокери в трекері задач негайно.

4.5. Sprint Review та Ретроспектива

Наприкінці кожного спринту – дві важливі зустрічі:

Sprint Review (демо)	Ретроспектива
Кому: команда + замовник/стейкхолдери Коли: останній день спринту Тривалість: 30–60 хв Зміст: демонстрація виконаних результатів, збір фідбеку, оновлення беклогу	Кому: лише команда (безпечна зона) Коли: після Sprint Review Тривалість: 30–45 хв Зміст: що добре? що погано? що змінити? Action items на наступний спринт

Формат ретроспективи «Starfish»

- STOP (перестати): Які практики шкодять команді? (напр., зустрічі без порядку денного)
- KEEP (продовжити): Що добре працює і варто зберегти? (напр., щоденний стендап)
- START (почати): Що нового спробувати у наступному спринті? (напр., А/Б тести заголовків)
- MORE (робити більше): Що вже є, але варто посилити? (напр., якість брифів для дизайнера)
- LESS (робити менше): Що відволікає від пріоритетів? (напр., непотрібні узгодження)

4.6. Burndown-графік: візуалізація прогресу спринту

Burndown Chart – графік, що показує скільки роботи залишилось до кінця спринту. Ідеальна лінія – пряма від 100% до 0%. Реальна лінія показує відхилення.

Показник	День 1–2	День 3–4	День 5–6	День 7–8	День 9–10
Ідеал (Story Points)	80	60	40	20	0
Реально (Story Points)	85	70	50	15	0
Статус	Норма	Відставання	Відставання	Прискорення	☑ Спринт завершено

4.7. Velocity: швидкість команди

Velocity (швидкість) – середня кількість Story Points, яку команда виконує за спринт. Вимірюється протягом 3–5 спринтів для точного прогнозування.

- Velocity = Story Points виконаних задач за спринт (не запланованих, а реально зроблених)
- Використовується для планування майбутніх спринтів: якщо velocity = 40, не планувати більше 40 очок
- Velocity – для планування, не для оцінки продуктивності команди
- Типова помилка: тиск на команду «підвищити velocity» → завищення оцінок → втрата сенсу метрики

---

5. Повний цикл Agile-спринту: зведена схема

Крок	Подія / Артефакт	Результат для маркетингової команди
1	**Беклог продукту (постійно)**	Актуальний, пріоритизований список всіх маркетингових ідей та задач
2	**Grooming-сесія (щотижня)**	Деталізовані User Stories з критеріями прийняття та оцінками Story Points
3	**Sprint Planning (старт спринту)**	Sprint Goal + Беклог спринту + розподіл задач між членами команди
4	**Kanban-дошка (щоденно)**	Візуальний прогрес: Backlog → In Progress → Review → Done
5	**Daily Standup (щоранку, 15 хв)**	Синхронізація команди, виявлення блокерів у реальному часі
6	**Sprint Review (кінець спринту)**	Демонстрація результатів замовнику, фідбек, оновлення беклогу
7	**Ретроспектива (після review)**	Action items для покращення процесів у наступному спринті
8	**Наступний Sprint Planning**	Новий спринт із урахуванням velocity та ретроспективи

Ключові висновки

- Agile-маркетинг – це не відсутність плану, а гнучка система постійного планування через короткі ітерації (спринти).
- 4 цінності Agile-маніфесту для маркетингу: реакція на зміни, частий випуск кампаній, data-driven рішення, взаємодія з клієнтами – замість жорстких планів та ієрархії.
- Беклог продукту – живий, пріоритизований список всіх маркетингових ідей. Пріоритизується методами ICE, RICE, MoSCoW.
- User Story + Acceptance Criteria = стандарт запису задачі в беклозі. Це говорить «що потрібно» і «як перевірити результат».
- Беклог спринту = вибрані задачі на 1–2 тижні в межах ємності команди. Не змінюється під час спринту.
- Sprint Planning → Daily Standup → Kanban → Sprint Review → Ретроспектива – це повний цикл Agile-спринту маркетингової команди.
- Velocity та Burndown Chart – основні метрики управління темпом та прогресом спринту.

Питання для самоперевірки

- Назвіть 4 цінності Agile-маніфесту для маркетингу. Як вони відрізняються від традиційного планування?
- У чому різниця між беклогом продукту та беклогом спринту?
- Запишіть User Story для запуску SEO-блогу компанії з критеріями прийняття.
- Як розрахувати ємність спринту для команди з 4 маркетологів на 10 днів?
- Що таке Sprint Goal і чому «список задач» – це не мета спринту?
- Поясніть принцип WIP-ліміту на Kanban-дошці. Навіщо він потрібен?
- Чим Sprint Review відрізняється від ретроспективи?

Рекомендована література

- Sutherland J. – «Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time»
- Anderson D. J. – «Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business»
- Brinker S. – «Hacking Marketing: Agile Practices to Make Marketing Smarter, Faster, and More Innovative»
- Cohn M. – «User Stories Applied: For Agile Software Development»
- agilemarketing.net – Agile Marketing Alliance: статті, шаблони, кейси
- Atlassian Agile Coach (atlassian.com/agile) – безкоштовні гайди зі Scrum та Kanban
- Coursera: «Digital Marketing» (University of Illinois) – модуль Agile for Marketing

Тема 6
Управління маркетинговою командою: Хто зробить кампанію?

4 курс | Маркетинг | Управління маркетинговими проєктами

Мета лекції:	Сформувати розуміння структури маркетингових команд, навчити застосовувати модель Такмена для прискорення командного становлення та будувати RACI-матрицю для розподілу відповідальності в маркетинговому проєкті.
Питання:	1. Типи команд: функціональна vs крос-функціональна 2. Ролі та компетенції в маркетинговій команді 3. Модель Такмена: 5 стадій командного розвитку 4. Конфлікти на стадії «Шторм» – причини та виходи 5. RACI-матриця: архітектура відповідальності

Вступ: Чому команда – це не просто «люди з посадами»?

Провальні маркетингові кампанії рідко є наслідком поганої стратегії. Найчастіше причина – неправильно сформована або погано скоординована команда. Дослідження HBR (Harvard Business Review) показують: 75% крос-функціональних команд є дисфункціональними саме через відсутність чіткого розподілу ролей та відповідальності.

🎯 Ключовий дефіцит маркетингових команд: не брак талантів, а брак ясності – хто за що відповідає, хто приймає рішення, хто лише виконує. RACI-матриця та розуміння командної динаміки вирішують цю проблему.

Типові «пожежі» в маркетингових командах	Що реально допомагає
«Всі думали, що це зробить хтось інший»	Чіткий RACI: одна відповідальна особа на задачу
Дизайнер переробляє макет 7 разів через неузгоджений фідбек	Один Accountable, хто затверджує фінально – і все
SMM не знає, що копірайтер написав зовсім інший меседж	Крос-функціональна команда з єдиним брифом
Команда конфліктує перші 2 тижні – нічого не зроблено	Знання стадій Такмена: «шторм» – норма, треба пройти
Підрядники «тягнуть ковдру» – кожен пріоритизує своє	Sprint Planning + Kanban з WIP-лімітами (Тема 5)

1. Типи маркетингових команд

📐 Структура команди визначає швидкість реакції, якість результату та складність координації. Не існує «найкращої» структури – лише найкраща для конкретного контексту.

1.1. Функціональна команда

Функціональна команда – це група спеціалістів одного напряму, що підпорядковані одному керівнику функції (Head of SMM, Head of Content тощо).

☑ Переваги	✖ Обмеження
Глибока спеціалізація та експертиза	Ізоляція – SMM-команда не знає, що робить SEO
Чіткий кар'єрний трек всередині функції	Повільна реакція: рішення проходять крізь кілька відділів
Легко масштабувати: +1 SMM-спеціаліст до SMM-відділу	Конкуренція за ресурси між функціями
Стандарти якості та best practices всередині функції	Фокус на функційних KPI, а не на бізнес-результаті
Просте управління: один керівник, зрозумілі процеси	Слабка для складних мультиканальних кампаній

Коли підходить функціональна команда:

Великі компанії зі стабільними, повторюваними маркетинговими активностями. Наприклад: медіа-компанія з окремим відділом SMM (10+ осіб), що щодня публікує контент за єдиним шаблоном.

1.2. Крос-функціональна команда

Крос-функціональна команда (Cross-functional team / Pod) – група спеціалістів різних функцій, об'єднаних навколо спільної мети (продукту, кампанії або сегменту аудиторії).

☑ Переваги	✖ Обмеження
Швидке прийняття рішень – всі потрібні люди в одній кімнаті	Складніше управляти: різні стилі роботи та пріоритети
Синхронізація меседжів між каналами: копірайтер + SMM + дизайнер разом	Потрібен сильний PM або Scrum Master
Відповідальність за бізнес-результат, а не функційний KPI	Конфлікт лояльностей: команда vs. функційний керівник
Ідеально для Agile (спринти, Kanban) – Тема 5	Складніше нарощувати спеціалізацію
Краща адаптація до змін – немає бюрократичних бар'єрів	Ризик «розмивання» відповідальності без RACI

Коли підходить крос-функціональна команда:

Стартапи, D2C-бренди, запуски нових продуктів, Agile-маркетинг. Типовий «Pod» для кампанії: PM + маркетолог-стратег + копірайтер + дизайнер + digital-спеціаліст + аналітик (5–8 осіб).

1.3. Матрична структура

Матрична структура – гібрид: спеціалісти мають двох керівників – функційного (Head of Design) і проєктного (PM кампанії). Найпоширеніша в середніх і великих маркетингових агентствах.

Параметр	Функціональна	Крос-функціональна	Матрична
Підпорядкування	Один керівник (функц.)	PM/лід команди	Два керівники
Спеціалізація	Висока	Середня	Висока
Гнучкість	Низька	Висока	Середня
Координація	Проста	Складна	Дуже складна
Де часто зустрічається	Великі корпорації	Стартапи, Agile	Агентства, FMCG

1.4. Ролі в крос-функціональній маркетинговій команді

Для ефективної крос-функціональної кампанії потрібен набір ключових ролей. Одна людина може поєднувати кілька ролей у малих командах:

Роль	Зона відповідальності	Ключова компетенція
Project Manager	WBS, Ганта, RACI, координація, ризики	Комунікація, системне мислення, тайм-менеджмент
Маркетолог-стратег	Стратегія, позиціонування, брифінг каналів	STP, аналіз ринку, 4P/7P
Копірайтер / Контент-стратег	Тексти, TOV, контент-план	Storytelling, SEO-копірайтинг, редактура
Дизайнер / Art Director	Візуали, брендинг, UX банерів	Adobe/Figma, композиція, бренд-гайдлайн
Відеограф / Монтажер	Відеоконтент, Reels, YouTube	Зйомка, монтаж, сторітеллінг через відео
SMM-менеджер	Соцмережі, ком’юніті, публікації	Алгоритми платформ, залученість, трендвотчинг
Digital-спеціаліст	PPC, SEO, email, таргетинг	Google Ads, Meta Ads, аналітика, автоматизація
Аналітик / Data Analyst	GA4, дашборди, A/Б тести, звіти	SQL, Python/R, BI-інструменти, статистика

2 Модель Такмена: п'ять стадій командного розвитку

Брюс Такман (1965, доповнено 1977) описав універсальний шлях будь-якої команди від знайомства до ефективної роботи. Маркетингові команди – не виняток. Знання стадій допомагає PM прискорити шлях до «Norming» і «Performing».

Загальна схема: Forming → Storming → Norming → Performing → Adjourning

FORMING – Формування

Тижень 1–2 проєкту. Команда щойно зібралась, всі ввічливі, але невпевнені.

Ознаки:

- **Невизначеність ролей та очікувань**
- **Залежність від лідера – всі чекають вказівок**
- **Поверхнева ввічливість, мало відкритої комунікації**
- **Низька продуктивність – всі «придивляються»**

Дії PM:

- **Провести kick-off: чітко озвучити мету, ролі, RACI**
- **Встановити правила роботи команди (Team Charter)**
- **Забезпечити всіх необхідними ресурсами та доступами**
- **Бути доступним, відповідати на питання швидко**

STORMING – Шторм

Тижень 2–4. Реальний характер виходить назовні. Найскладніша і найважливіша стадія.

Ознаки:

- **Конфлікти через розподіл задач та пріоритети**
- **Опір лідеру або іншим членам команди**
- **Субгрупи: «ми» (SMM) vs. «вони» (дизайнери)**
- **Перших дедлайнів не дотримуються – «з'ясовують стосунки»**
- **Розчарування: «це не так, як я очікував»**

Дії PM:

- **НЕ ігнорувати конфлікт – назвати його вголос**
- **Фасилітувати ретроспективу або «повітря»-сесію**
- **Переглянути та уточнити RACI (більшість конфліктів – через нечіткість ролей!)**
- **Фокусувати команду на спільній меті, а не на позиціях**
- **Мати 1:1 з кожним – виявити приховані напруги**

КЛЮЧОВА ДУМКА: «Шторм» – це НЕ ознака поганої команди. Це ознака того, що люди почали говорити правду. PM, який «задушує» конфлікт замість того, щоб його фасилітувати, консервує проблему – і вона вибухне в найгірший момент (наприклад, за тиждень до дедлайну).

NORMING – Нормалізація

Тижень 4–6. Команда виробляє спільні норми роботи. Конфлікти вщухають, ритм з'являється.

Ознаки:

- Спільні «правила гри» визнаються всіма
- Люди беруть на себе відповідальність без нагадувань
- Зростає взаємодопомога: «Підкажи мені з таргетингом»
- Відкрита, конструктивна комунікація

Дії PM:

- Закріпити норми документально (Team Norms / DoD)
- Відзначати малі перемоги – зміцнювати довіру
- Делегувати більше – команда готова до автономії
- Запровадити регулярні ретроспективи (якщо ще не)

PERFORMING – Ефективність

Від тижня 6+. Команда працює як злагоджений механізм. Пік продуктивності.

Ознаки:

- Задачі виконуються без постійного контролю PM
- Команда сама вирішує проблеми та адаптується
- Висока якість результатів та дотримання дедлайнів
- Взаємозамінність: «Я можу закрити це завдання за колегу»

Дії PM:

- Максимально делегувати, мінімально мікроменеджити
- Давати складні виклики – команда їх потягне
- Забезпечити розвиток: нові інструменти, навчання
- Захищати команду від надмірного зовнішнього тиску

ADJOURNING – Завершення

Кінець проєкту або кампанії. Команда розформовується або переходить на новий проєкт.

Ознаки:

- Почуття втрати або тривоги щодо наступного кроку
- Зниження продуктивності на фінальних задачах
- Спроби «затягнути» проєкт або нові задачі, що виникають

Дії PM:

- Провести фінальну ретроспективу та захід завершення
- Задокументувати знання та lessons learned
- Визнати внесок кожного публічно
- Чітко комунікувати «що далі» для кожного члена команди

2.1. Як прискорити шлях через «Шторм»: практичний протокол

Стадія «Шторм» – найбільший поглинач часу в маркетинговому проєкті. Досвідчений PM скорочує її з 3–4 тижнів до 5–7 днів за допомогою:

День	Інструмент	Що робимо конкретно
1–2	**Team Charter**	Разом формулюємо: мету команди, цінності, правила комунікації, очікування. 90-хвилинний воркшоп.
2–3	**RACI-матриця**	Розписуємо кожну активність – хто R, A, C, I. Усуваємо «сірі зони» відповідальності.
3–4	**Kick-off + WBS**	Спільне планування WBS: кожен бачить картину цілком та своє місце в ній.
4–5	**Перша ретроспектива**	Після першого тижня роботи: що вже заважає? Формат «What went well / What didn't».
5–7	**Спільна «перемога»**	Доставити перший результат (нехай і маленький): опублікований пост, готовий бриф. Відзначити!

2.2. Особливості стадій для різних типів маркетингових команд

Стадія	Функціональна команда	Крос-функціональна команда
Forming	Коротша: ролі вже відомі з посадових інструкцій	Довша: треба узгодити різні культури роботи
Storming	Конфлікти через методи роботи всередині функції	Конфлікти через пріоритети між функціями (сильніші!)
Norming	Норми успадковуються з функції	Норми створюються «з нуля» – більше зусиль PM
Performing	Висока якість, але вузький фокус	Висока якість + синергія між напрямками
Adjourning	Команда не розформовується – лише завершує проєкт	Часте повне розформування – ризик втрати знань

3. RACI-матриця: архітектура відповідальності

📐 RACI-матриця – це один документ, який відповідає на питання «хто що робить» для кожної задачі проєкту. Без неї будь-яка команда рано чи пізно потрапляє у «шторм» через плутанину відповідальностей.

3.1. Розшифровка RACI – деталізовано

	Буква / Роль	Що це означає	Типові помилки
R	**R – Responsible (Виконавець)**	Людина або люди, які фізично виконують роботу. Їх може бути кілька на одну задачу.	Забагато R → задача «розмивається». Немає R → завдання не вирішено.
A	**A – Accountable (Відповідальний)**	ОДИН, хто несе кінцеву відповідальність за результат і має право фінального затвердження.	Два A на задачу → конфлікт. Немає A → фінальне рішення не прийнято.
C	**C – Consulted (Консульюючий)**	Людина, чию думку треба врахувати ДО завершення задачі. Двостороння комунікація.	Забагато C → задача рухається повільно. Забули C → конфлікт на ревью.
I	**I – Informed (Інформований)**	Людина, яку потрібно інформувати про результат. Одностороння комунікація.	Забагато I → інформаційний шум. Виключили I → стейкхолдер «не в курсі».

3.2. Золоті правила RACI для маркетингу

- **Правило одного A:** **На кожну задачу – рівно один Accountable. Якщо «всі відповідальні» – не відповідальний ніхто.**
- **R може бути кілька:** **Над одним постом можуть одночасно працювати копірайтер (текст) і дизайнер (візуал) – обидва R.**
- **C ≠ Approver:** **Consulted дає фідбек до завершення задачі, але НЕ затверджує результат. Тільки A затверджує.**
- **I отримує тільки результат:** **CMO може бути I для написання тексту посту – просто отримує фінальний матеріал.**
- **Мінімізуйте C та I:** **Кожен зайвий C уповільнює задачу. Питання: «чи дійсно потрібна ця людина в процесі?»**
- **RACI – живий документ:** **Переглядайте після кожного спринту або при зміні команди.**

3.3. Повна RACI-матриця маркетингової кампанії

Приклад для крос-функціональної команди з 6 ролей для кампанії запуску нового продукту:

Ролі: PM – Project Manager | CMO – Chief Marketing Officer | Копір – Копірайтер | Дизайн – Дизайнер | Dig – Digital-спеціаліст | Аналіт – Аналітик

Задача / Активність	PM	CMO	Копір	Дизайн	Dig	Аналіт
СТРАТЕГІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ						
Розробка стратегії кампанії (STP, 4P)	A	C	I	I	I	C
Затвердження бюджету кампанії	C	A	I	I	I	I
Побудова WBS та план-графіку	R	I	C	C	C	C
Формування RACI-матриці	A	I	C	C	C	C
Бриф для команди та підрядників	R	A	C	C	C	I
ВИРОБНИЦТВО КОНТЕНТУ						
Розробка контент-плану	A	C	R	C	I	I
Написання текстів (пости, статті, email)	I	I	R	C	I	I
Затвердження текстів	C	A	R	I	I	I
Розробка дизайну (макети, банери)	I	I	C	R	I	I
Затвердження макетів	C	A	I	R	I	I
Виробництво відео / Reels	I	I	C	R	I	I
РОЗМІЩЕННЯ ТА МЕДІА						
Налаштування рекламних кампаній (PPC)	I	I	I	I	R	C
Затвердження рекламних кабінетів / бюдж.	C	A	I	I	R	I
Публікація контенту у соцмережах	I	I	C	I	R	I

Email-розсилки: налаштування та запуск	I	I	C	I	**R**	I
Пошук та управління інфлюенсерами	**A**	C	**R**	I	I	I
АНАЛІТИКА ТА ЗВІТНІСТЬ						
Налаштування GA4, UTM-міток, пікселів	I	I	I	I	C	**R**
Щотижневий моніторинг KPI	C	I	I	I	I	**R**
Побудова аналітичного дашборду	I	I	I	I	C	**R**
Підготовка звіту по кампанії	**A**	C	I	I	C	**R**
Презентація результатів клієнту / CMO	**R**	C	I	I	C	**A**

R – Виконавець	A – Відповідальний	C – Консультант	I – Інформується

3.4. Як читати RACI-матрицю: покроковий аналіз

Перевірте свою RACI-матрицю за такими критеріями після її побудови:

Перевірка	Що робимо	Симптом проблеми
1	Кожен рядок має рівно один A	Два A в рядку → конфлікт, хто вирішує? Немає A → рішення не прийнято
2	Кожен рядок має хоча б один R	Немає R → задача не виконається. Забагато R → розмивання відповідальності
3	Жоден стовпець не переповнений R/A	Одна людина скрізь A = перевантаження, вона стає вузьким місцем
4	Кількість C у рядку ≤ 3–4	Багато C = узгодження вічне. Питання: а чи всі ці C дійсно потрібні?
5	Стовпці мають хоча б один R або A	Колонка тільки з I та C → навіщо ця людина в команді?

3.5. RACI для конкретного сценарію: «Затвердження дизайн-макету»

Найчастіше запитання на практиці: хто затверджує дизайн? Розберемо детально:

Сценарій: Дизайнер зробив банер для Instagram-реклами

- R – Дизайнер: малює макет відповідно до брифу та бренд-гайдлайну
- R (також) – Копірайтер: надає фінальний текст для банеру до початку дизайну
- C – Digital-спеціаліст: консультує щодо технічних вимог (розміри, формат, текст ≤20%)
- C – Маркетолог-стратег: перевіряє відповідність меседжу позиціонуванню
- A – CMO або Creative Director: ОДИН, хто каже «затверджено» або «переробити»
- I – PM: отримує повідомлення про готовність для оновлення трекера задач
- I – Аналітик: знатиме про фінальний варіант для налаштування відстеження кліків

❌ Антиприклад: «Давайте всі подивляться та скажуть свою думку». Якщо фідбек дають 5 осіб без А – дизайнер отримує 5 різних, часто суперечливих правок. Результат: перероблення 7 разів, зрив дедлайну, демотивований дизайнер.

RACI закриває цю проблему – один А, один вердикт.

4 Практичні інструменти управління командою

4.1. Team Charter: «конституція» маркетингової команди

Team Charter – односторонній документ, що команда створює разом на Forming-стадії. Він запобігає 80% конфліктів Storming-стадії:

Розділ Team Charter	Питання, на які відповідаємо разом
🎯 **Мета команди**	Яку конкретну маркетингову ціль ми переслідуємо? Як вимірюємо успіх?
👥 **Ролі та відповідальність**	Хто що робить? (RACI). Хто приймає рішення в кожній зоні?
📅 **Ритм роботи**	Коли стендапи? Коли Sprint Planning? Як сповіщаємо про блокери?
💬 **Правила комунікації**	Який канал для чого? (Slack – поточне, email – офіційне, дзвінок – термінове)
⚡ **Правила прийняття рішень**	Хто і як приймає рішення? Консенсус, голосування чи рішення А-ролі?
🚧 **Що нас демотивує**	Що точно НЕ робити? (мікроменеджмент, пізні правки без попередження)
🎉 **Як святкуємо перемоги**	Як відзначаємо досягнення? (важливо для Norming-стадії)

4.2. Стилі лідерства відповідно до стадії Такмена

Один стиль управління не підходить для всіх стадій. Ситуативне лідерство (Hersey & Blanchard) рекомендує адаптувати стиль:

Стадія	Стиль PM	Більше цього	Менше цього
Forming	**Directing (Директивний)**	Чіткі вказівки, структура, деталізовані інструкції	Делегування, автономія
Storming	**Coaching (Коучинг)**	Пояснення рішень, вислуховування, фасилітація конфліктів	Ігнорування проблем
Norming	**Supporting (Підтримка)**	Підтримка ініціатив, визнання, залучення до рішень	Мікроменеджмент
Performing	**Delegating (Делегування)**	Повна автономія, виклики, розвиток	Надмірний контроль

4.3. Управління дистанційною маркетинговою командою

У сучасних реаліях більшість маркетингових команд – гібридні або повністю дистанційні. Управління такими командами потребує додаткових інструментів:

- **Асинхронна комунікація: Loom-відео замість зустрічей, детальні письмові брифи, Slack/Teams для швидкого зв'язку**
- **Документування всього: Notion/Confluence – «єдине джерело правди». RACI, WBS, DoD доступні всім 24/7**
- **Ритм синхронізації: Щоденний асинхронний стендап у Slack (текст), щотижневий синхронний відеодзвінок 30 хв**
- **Видимість прогресу: Kanban-дошка (Trello/ClickUp/Jira) – всі бачать статус задач без зустрічей**
- **Соціалізація: Неформальні «кавові дзвінки» 15 хв раз на тиждень – прискорюють Norming навіть дистанційно**

Ключові висновки

- Функціональні команди – глибока спеціалізація та простота управління, але повільна координація між напрямками. Крос-функціональні – швидкість та синергія, але складніше управління.
- Крос-функціональний «pod»: PM + маркетолог + копірайтер + дизайнер + digital + аналітик – оптимальний склад для запуску кампанії.
- Модель Такмена: Forming → Storming → Norming → Performing → Adjourning – кожна команда проходить ці стадії. Завдання PM – прискорити «Шторм», а не придушити його.
- «Шторм» – це здорово: команда починає говорити правду. Team Charter + RACI, побудовані заздалегідь, скорочують стадію з 3–4 тижнів до 5–7 днів.
- RACI: кожна задача – один A (затверджує), ≥1 R (виконує), ≤4 C (консультує), необмежено I (знає результат).
- Найчастіша помилка: два Accountable на задачу або відсутність A → вічні перероблення і зрив дедлайнів.
- Стиль лідерства PM повинен змінюватись зі стадіями: Directing → Coaching → Supporting → Delegating.

Питання для самоперевірки

- Назвіть ключову відмінність між функціональною та крос-функціональною командою. В яких ситуаціях кожна з них краща?
- Опишіть 5 стадій моделі Такмена та типові ознаки кожної для маркетингової команди.
- Чому «Шторм» є корисною стадією? Що відбудеться, якщо PM придушить конфлікт на цій стадії?
- Дайте визначення кожної букви RACI. Скільки A може бути на одну задачу?
- Чим відрізняється C від A у задачі «затвердження макету»?
- Назвіть 5 перевірок якості RACI-матриці після її побудови.

Рекомендована література

- Tuckman B.W. (1965) – «Developmental sequence in small groups» – оригінальна стаття моделі Такмена
- Lencioni P. – «The Five Dysfunctions of a Team» – класика про командну дисфункцію
- Project Management Institute – PMBOK Guide, 7th Ed. – Resource Management
- Hersey P., Blanchard K. – «Management of Organizational Behavior» – ситуативне лідерство
- Harvard Business Review – «Why Teams Don't Work» (Hackman, 2009)
- Atlassian Team Playbook (atlassian.com/team-playbook) – безкоштовні шаблони Team Charter, ретроспектив
- RACI шаблони: projectmanagement.com, smartsheet.com/raci-chart-templates

Тема 7
Трикутник комунікацій: Команда, Керівництво, Клієнт

4 курс | Маркетинг | Управління маркетинговими проєктами

Мета лекції:	Сформувати системне розуміння маркетингових комунікацій у трьох напрямках: з командою, керівництвом та клієнтом; навчити будувати комунікаційний план і управляти очікуваннями всіх стейкхолдерів.
Питання:	1. Трикутник комунікацій та чому він розсипається 2. Комунікаційний план маркетингового проєкту 3. Правило «48/24» для зустрічей та презентацій 4. Управління очікуваннями замовника та керівництва 5. Типові комунікаційні кризи та антикризові скрипти

Вступ: чому комунікація – це теж маркетинговий продукт

Маркетологи витрачають 60–80% робочого часу не на стратегію та контент, а на комунікацію: наради, листування, погодження, презентації. При цьому більшість проблем у маркетингових проєктах – не технічні, а комунікаційні.

> *“The single biggest problem in communication is the illusion that it has taken place.”*
>
> – George Bernard Shaw
>
> «Найбільша проблема в комунікації — це ілюзія, що вона відбулася».
> – Джордж Бернард Шоу

Дослідження PMI (Project Management Institute) показують: у 56% невдалих проєктів головною причиною провалу є неефективна комунікація, а не брак бюджету чи технічних компетенцій.

Команда	Керівництво	Клієнт/Замовник
• Стендапи та спринти • Брифи та ТЗ • Фідбек на роботу • Розподіл задач • Конфлікти та розв’язання	• Статус-апдейти • Ескалація проблем • Затвердження бюджетів • Звіти про KPI • Захист рішень	• Зустрічі та демо • Управління очікуваннями • Презентації результатів • Погодження матеріалів • Кризові комунікації

⚠️ Ключова небезпека: якщо будь-яка сторона трикутника «випадає» з комунікації – проєкт починає рухатися в трьох різних напрямках одночасно. Команда робить одне, керівництво очікує друге, клієнт хоче третє. Комунікаційний план – це "клей" трикутника.

1. Комунікаційний план маркетингового проєкту

🗺️ Комунікаційний план – це документ, що визначає: хто отримує яку інформацію, яким каналом, з якою частотою та в якому форматі. Без нього кожен стейкхолдер отримує неповну або суперечливу картину проєкту.

1.1. Навіщо потрібен комунікаційний план?

❌ Катастрофа без плану	☑ Ситуація з планом
«Катастрофи» без комунікаційного плану	Що вирішує комунікаційний план
CMO дізнається про зрив дедлайну в день презентації клієнту	Щотижневий статус-апдейт PMa до CMO – проблема видна за тиждень
Клієнт думає, що кампанія вже запущена, а команда ще дороблює дизайн	Milestone-звіт клієнту кожні 2 тижні – синхронізація очікувань
Дизайнер переробляє макет, бо не знав про нові вимоги	Бриф-апдейт всій команді при кожній зміні вимог
Підрядник надсилає рахунок за роботу, яку ніхто не замовляв	Change Request процедура: будь-яка зміна – письмово до виконання

1.2. Стейкхолдер-аналіз: кого і як комунікуємо

Перший крок побудови комунікаційного плану – ідентифікація всіх стейкхолдерів та розуміння їхніх потреб у інформації.

Стейкхолдер	Зацікавленість	Вплив	Частота зв'язку	Формат
CMO / Директор	Результати та ROI	Дуже високий	Щотижнево	Email-дайджест, KPI-дашборд
Клієнт / Замовник	Прогрес та якість	Високий	2 рази на тиждень	Демо-дзвінок, PDF-звіт
Фін. директор	Бюджет та витрати	Високий	Щомісяця	Бюджетний звіт
Команда проєкту	Задачі та пріоритети	Середній	Щодня	Стендап, Slack, Kanban
PR / Legal	Ризики та відповідність	Середній	За потребою	Email, review-сесія
Підрядники	ТЗ та дедлайни	Низький	За milestone	Бриф, Zoom-дзвінок
Топ-менеджмент	Стратегічний вплив	Дуже високий	Щомісяця	Executive Summary, 1 слайд

1.3. Матриця «Вплив – Зацікавленість» (Power/Interest Grid)

Класичний інструмент стейкхолдер-менеджменту дозволяє визначити стратегію комунікації з кожним учасником:

	Низька зацікавленість	Висока зацікавленість
Вис. вплив	**ВІДПОВІДАТИ ВИМОГАМ (Keep Satisfied)** Фін. директор, Legal, топ-менеджмент. Регулярно інформувати про ключові рішення, але не втомлювати деталями.	**УПРАВЛЯТИ (Manage Closely)** CMO, Клієнт/Замовник. Максимальна залученість, регулярні зустрічі, завчасне попередження про проблеми.
Низ. вплив	**МОНІТОРИТИ (Monitor)** Підрядники, зовнішні партнери. Мінімальна комунікація – тільки при зміні умов.	**ІНФОРМУВАТИ (Keep Informed)** Команда проєкту, PR. Регулярні апдейти про прогрес, залучення до обговорень.

1.4. Структура комунікаційного плану

Комунікаційний план – живий документ. Його заповнюють на початку проєкту і оновлюють щоспринту:

Тип комунікації	Мета	Учасники	Частота	Канал	Власник
Daily Standup	Синхронізація	Команда	Щодня 9:00	Zoom / Slack	Scrum Master
Sprint Planning	Планування	Команда + PM	Раз на 2 тижні	Zoom + Miro	PM
Sprint Review	Демо результатів	Команда + Клієнт	Раз на 2 тижні	Zoom + Slides	PM + Стратег
Статус-звіт	Апдейт прогресу	CMO + Клієнт	Щотижнево	Email PDF	PM
Ретроспектива	Покращення процесу	Команда	Раз на 2 тижні	Zoom + Notion	Scrum Master
Executive Briefing	Стратегічні рішення	CMO + Топ-менеджмент	Щомісяця	Live-зустріч	CMO + PM
Crisis Call	Вирішення кризи	PM + Клієнт + CMO	За потребою	Дзвінок < 1 год	PM
Quarterly Review	Підсумки кварталу	Всі стейкхолдери	Раз на квартал	Презентація	CMO

1.5. Канали комунікації: коли що використовувати

Канал	Коли використовувати	Коли НЕ використовувати
Дзвінок / Zoom	Термінові питання, конфлікти, критичне рішення	Для передачі інформації, яку треба зафіксувати
Email	Офіційні рішення, звіти, погодження, зміни в ТЗ	Термінові питання (читають раз на 3–4 години)
Slack / Teams	Швидкі уточнення, неформальні апдейти, тегування	Обговорення складних питань (губиться контекст)

Notion / Confluence	Документація, рішення, Knowledge Base	Оперативна комунікація
Trello / Jira	Статус задач, пріоритети, дедлайни	Стратегічні обговорення
Презентація (Slides)	Презентація рішень клієнту, захист бюджету	Щоденна операційна звітність
Особиста зустріч	Kick-off, ретроспектива, кризові переговори	Регулярні апдейти (надто дорого часу)

2 Правило «48/24»: Протокол зустрічей і презентацій

⏰ Правило 48/24 – золотий стандарт підготовки та фіксації маркетингових комунікацій: за 48 годин до зустрічі надсилаємо порядок денний, протягом 24 годин після – протокол рішень. Це одне правило усуває 70% комунікаційних непорозумінь.

2.1. Правило «48 годин до»: підготовка зустрічі

Зустріч без порядку денного – це зустріч, де кожен прийде зі своїм списком питань і піде ні до чого не домовившись.

Що входить до порядку денного (agenda), який надсилається за 48 год:

- Мета зустрічі: яке рішення або результат ми хочемо отримати?
- Список учасників + їхня роль на зустрічі (хто презентує, хто вирішує, хто інформується)
- Пункти порядку денного з тайм-боксом: 1. Огляд результатів (10 хв), 2. Проблемне питання (20 хв), 3. Рішення (15 хв)
- Матеріали для попереднього ознайомлення: звіт, слайди, дані (посилання або вкладення)
- Очікування від учасників: хто що повинен підготувати або вирішити заздалегідь
- Час та формат: конкретна дата, час, тривалість, посилання на Zoom або адреса

Шаблон повідомлення-запрошення на зустріч (за 48 год):

Тема: Sprint Review – Кампанія «Запуск продукту X» | П’ятниця 14:00

Привіт, [Ім’я]!

Запрошую на Sprint Review – демонстрацію результатів спринту #3.

📅 Коли: П’ятниця, 14 червня, 14:00–15:00

📍 Де: Zoom [посилання] / конференц-зала №3

🎯 Мета: погодити виконані матеріали та затвердити план наступного спринту

Порядок денний:

- 14:00–14:15 – Огляд KPI спринту №3 (аналітик)
- 14:15–14:35 – Демо контент-пакету (SMM + дизайн)
- 14:35—14:50 – Обговорення та фідбек
- 14:50–15:00 – Затвердження плану спринту №4

Матеріали для ознайомлення: [посилання на звіт спринту] – прошу переглянути до зустрічі.

Чекаю на підтвердження участі до четверга 18:00. Дякую!

2.2. Правило «24 години після»: протокол зустрічі

Протокол (Meeting Minutes / Decision Log) – найважливіший документ після будь-якої зустрічі. Без нього кожен учасник йде з власною версією «що вирішили».

Що повинен містити протокол зустрічі:

- Дата, час, учасники (хто був, хто не був і чому)
- Мета зустрічі та чи була вона досягнута
- Прийняті рішення – кожне у форматі: «Рішення: [що вирішили]. Відповідальний: [хто]. Дедлайн: [коли]»
- Action Items (задачі): окремий список з виконавцями та термінами
- Відкриті питання (Open Issues): що залишилось без відповіді та хто її шукає
- Наступна зустріч: коли, мета, хто готує матеріали

Шаблон протоколу зустрічі:

ПРОТОКОЛ ЗУСТРІЧІ – Sprint Review №3

Дата: 14.06.2025 | Тривалість: 60 хв | Формат: Zoom

Присутні: [Імена] | Відсутні: [Ім'я] (причина)

ПРИЙНЯТІ РІШЕННЯ:

- P1: Затвердити дизайн лендингу в варіанті Б. Відп.: дизайнер. Дедлайн: 16.06.
- P2: Збільшити бюджет PPC на 15% для Google Search. Відп.: digital-спеціаліст. Дедлайн: 17.06.
- P3: Провести A/B тест теми email-розсилки перед масовим відправленням.

ACTION ITEMS:

- Дизайнер: Фінальна версія лендингу + адаптив → до 16.06
- Digital: Завантажити новий бюджет у Google Ads → до 17.06
- Копірайтер: 2 варіанти теми email для A/B тесту → до 15.06
- PM: Оновити беклог спринту та надіслати клієнту → до 15.06 (сьогодні!)

ВІДКРИТІ ПИТАННЯ:

- Клієнт ще не надав фінальний логотип для лендингу. PM уточнює до 15.06.

Наступна зустріч: 28.06, Sprint Review №4. Матеріали готує PM до 26.06.

💡 Хто пише протокол? Не PM і не найстарший на зустрічі. Ротація: щоразу інший учасник. Це тренує всю команду уважно слухати та розуміти суть рішень. А ще – рятує від «ефекту секретарки» (одна людина завжди робить неприємну роботу).

2.3. Анатомія ефективної маркетингової презентації

Презентація – це не показ слайдів, а управління увагою аудиторії та досягнення конкретної мети. Для маркетолога це ключовий інструмент комунікації з керівництвом та клієнтами.

#	Блок	Зміст та мета
1	🎯 **Мета та контекст (1–2 хв)**	Чому ми тут? Яке рішення потрібно? Що знає аудиторія – що нове? Без цього блоку аудиторія не розуміє, навіщо дивитися далі.
2	📊 **Дані та факти (5–10 хв)**	Ключові показники, дослідження, результати. Правило: не більше 3 ключових цифр на один слайд. Більше – губиться фокус.
3	💡 **Інсайт та проблема (3–5 хв)**	Що ці дані означають? Яка проблема або можливість виявлена? Це серце презентації – тут аудиторія починає слухати уважно.
4	🛠 **Пропозиція (5–10 хв)**	Що конкретно ми пропонуємо? Варіанти з pros/cons. Порівняння сценаріїв. Рекомендований варіант та обґрунтування.
5	💰 **Ресурси та ризики (3–5 хв)**	Скільки це коштує? Які ризики? Що потрібно від аудиторії? Без цього блоку рішення не може бути прийнято.
6	☑ **Заклик до дії (1–2 хв)**	Чітко: яке рішення потрібне зараз? Хто приймає? До коли? Без CTA зустріч закінчується нічим.

2.4. Типи маркетингових презентацій та їх особливості

Тип	Аудиторія та мета	Ключові правила
Kick-off презентація	Клієнт + команда. Мета: спільне розуміння проєкту	Чіткий план, ролі, RACI, дедлайни, наступні кроки
Campaign Brief Deck	Команда. Мета: синхронізувати розуміння задачі	Максимум конкретики: ЦА, меседж, KPI, бюджет, канали
Progress Report	CMO + клієнт. Мета: демо прогресу	Порівняння план/факт, ризики, наступні кроки – не виправдання
Results Presentation	CMO + клієнт. Мета: показати ROI	Цифри спочатку, контекст після. ROAS, Awareness, Leads
Strategy Deck	Топ-менеджмент. Мета: затвердити стратегію	Executive Summary на 1 слайд. Максимум 10 слайдів.
Crisis Brief	CMO + PR + Legal. Мета: погодити дії	Факти, ризики, варіанти дій, рекомендація, таймлайн

3. Управління очікуваннями замовника та керівництва

🎯 Управління очікуваннями (Expectation Management) – це проактивна робота з тим, що замовник або керівництво очікує від проєкту, і постійне вирівнювання цих очікувань із реальністю. Краще засмутити людину заздалегідь, ніж здивувати в день дедлайну.

3.1. Чому очікування розходяться з реальністю

Розрив між очікуванням і реальністю – головне джерело незадоволеності клієнтів і конфліктів з керівництвом. Причини:

Причина розриву	Як виглядає на практиці	Рішення
Нечіткий бриф	Клієнт сказав «зробіть красиво», команда зробила по-своєму	Бриф з чіткими KPI та прикладами референсів
Scope Creep	Клієнт додає нові вимоги вже в процесі, не усвідомлюючи вартості	Change Request: нова вимога = нова оцінка часу та бюджету
Тихий прогрес	Команда мовчала 2 тижні, клієнт думав, що нічого не робиться	Регулярні статус-апдейти навіть якщо «все добре»
Технічний оптимізм	PM пообіцяв результат «на наступному тижні» без буферу	Правило: до оцінки часу завжди +20% буфер
Конкурентні очікування	Клієнт бачить рекламу конкурента і хоче «таке саме, але краще»	Реалістичне порівняння: бюджет, ринок, аудиторія
Зміна команди	Прийшов новий CMO і хоче зробити «все інакше» в середині проєкту	Онбординг стейкхолдерів: завжди актуальне summary проєкту

3.2. Технологія «Щасливий клієнт»: три рівні управління очікуваннями

1 Встановіть очікування ДО початку роботи

- **Kick-off зустріч: уточніть definition of success – як клієнт буде оцінювати результат?**
- **Задокументуйте очікування: «Ми домовилися, що успіх = 10 000 лідів за квартал за CPL ≤ $15»**
- **Узгодьте, чого НЕ буде: «Ми НЕ займаємося SEO в рамках цього контракту»**
- **Зафіксуйте scope у Project Charter або Statement of Work (SoW)**

2 Управляйте очікуваннями В ПРОЦЕСІ роботи

- **Регулярні статус-апдейти: навіть якщо немає нових результатів – «все за планом» теж потребує підтвердження**
- **Попереджайте про проблеми ЗАВЧАСНО (early warning): побачили ризик – одразу повідомте клієнту з планом вирішення**
- **Milestone check-ins: на кожній контрольній точці – звіряємо план та реальність**
- **Under-promise, over-deliver: краще пообіцяти менше, а зробити більше, ніж навпаки**

3 Завершуйте правильно

- **Фінальний звіт: план vs факт по кожному KPI з поясненнями відхилень**
- **Lessons learned: що б ми зробили інакше – це підвищує довіру клієнта**
- **Next steps: навіть якщо проєкт закінчився – запропонуйте, що далі**

- **Survey / Net Promoter Score: запитайте клієнта про задоволеність – до того, як він сам скаже**

3.3. Формула «раннього попередження» (Early Warning Message)

Найскладніша комунікація для маркетолога – повідомлення про проблему або зрив дедлайну. Є формула, яка перетворює це зі «скандалу» на «конструктивний діалог»:

Формула SPAR (Situation – Problem – Action – Request):

- **S (Situation)**: «Ми знаходимося на фінальному тижні кампанії»
- **P (Problem)**: «Фотограф захворів і не може здати матеріали до п'ятниці»
- **A (Action)**: «Ми вже знайшли заміну, вартість +$200, дедлайн зміщується на 2 дні»
- **R (Request)**: «Потрібне ваше погодження на додатковий бюджет та нова дата запуску – понеділок»

✗ Як НЕ треба повідомляти про проблему	☑ Правильний підхід
• «Все нормально» – мовчання до дня дедлайну	• Повідомити при першому сигналі ризику (Early Warning)
• «Стався форс-мажор» без пояснень і плану	• Формула SPAR: ситуація + проблема + дія + запит
• Повідомляти в п'ятницю ввечері про зрив в понеділок	• Прийти з проблемою – і вже з варіантами вирішення
• «Клієнт сам винен» (навіть якщо це правда)	• Зателефонувати, а не написати (для критичних ситуацій)
• Відправляти одночасно до всіх без плану дій	• Повідомити спочатку PM, потім клієнту (не навпаки!)

3.4. Управління змінами в маркетинговому проєкті (Scope Management)

Scope Creep (повзучий обсяг) – одна з головних причин провалу маркетингових проєктів. Клієнт або керівництво додають нові вимоги, не усвідомлюючи їх вартості.

Change Request процедура (CR) – 5 кроків:

- Крок 1: Клієнт подає запит на зміну в письмовій формі (email або форма в Notion)
- Крок 2: PM оцінює вплив зміни на терміни, бюджет та обсяг робіт (impact assessment)
- Крок 3: PM надає клієнту оцінку: «+5 днів та +$800» або «можемо зробити без доплати, але переносимо X»
- Крок 4: Клієнт підтверджує або відхиляє зміну (письмово!)
- Крок 5: PM оновлює WBS, Ганта, бюджет та повідомляє команду

Золоте правило scope management:

Будь-яка нова вимога, яка виходить за межі оригінального брифу, – це не прохання, а окрема розмова про ресурси. PM, який мовчки приймає нові задачі, щоб не засмутити клієнта, – гарантовано зірве проєкт і засмутить набагато більше.

4. Типові комунікаційні кризи та антикризові скрипти

🚨 Комунікаційна криза в маркетингу – це ситуація, коли розрив між очікуванням і реальністю стає публічним або критично загрожує стосункам зі стейкхолдерами. Кожен маркетолог стикається з ними регулярно.

4.1. П'ять типових комунікаційних криз

1

🔥 Криза: «Клієнт незадоволений результатами кампанії»

Сценарій: Кампанія завершилась, KPI не досягнуто. Клієнт вимагає поясненнь або повернення коштів.

Антикризовий скрипт:

- НЕ виправдовуватися і НЕ звинувачувати ринок/клієнта/форс-мажор
- «Дякую, що повідомили. Давайте розберемо цифри разом.» – перейдіть до аналізу даних
- Визначте, що пішло не так: неправильна гіпотеза? Зовнішній фактор? Помилка виконання?
- Запропонуйте конкретний план коригування: «Якщо ми змінимо X, ми отримаємо Y»
- Зафіксуйте нові KPI та терміни письмово – і виконайте їх

2

⏰ Криза: «Зрив дедлайну за добу до презентації клієнту»

Сценарій: Підрядник не здав відео. Презентація клієнту завтра о 10:00. Матеріал не готовий.

Антикризовий скрипт:

- Негайно (сьогодні!) повідомити клієнта – НЕ чекати ранку. Правило: клієнт дізнається від вас, а не сам
- Формула SPAR: «Ситуація – Проблема – Що зробили – Що просимо»
- Запропонуйте альтернативи: перенести зустріч / показати чернетку / прибрати відео з порядку денного
- Уникайте слова «вибачте» без конкретного плану – вибачення без дій тільки дратує
- Після вирішення кризи – ретроспектива: що зробити, щоб це не повторилось

3

🔄 Криза: «Керівництво різко змінило пріоритети в середині кампанії»

Сценарій: CMO повернувся з конференції і сказав «забудьте все, фокус – на TikTok». Команда вже 3 тижні робить Instagram-кампанію.

Антикризовий скрипт:

- НЕ реагувати миттєво – запросити 24 години на оцінку впливу
- Підготувати impact assessment: скільки вже вкладено, що буде втрачено, що потрібно для зміни напряму
- «Я розумію новий пріоритет. Ось що це означає для поточного проєкту: [цифри]. Які варіанти дій вас цікавлять?»
- Запропонуйте 3 варіанти: 1) повна зміна, 2) гібрид, 3) завершення поточного спринту + новий старт
- Зафіксуйте рішення письмово незалежно від того, який варіант обрано

4

🔕 Криза: «Конфлікт між членами команди став публічним»

Сценарій: Дизайнер і копірайтер конфліктують на зустрічі з клієнтом. Клієнт бачить хаос.

Антикризовий скрипт:

- Негайно перервати конфлікт: «Давайте зробимо 5-хвилинну паузу»
- Клієнту: «Вибачте за це – ми вирішуємо технічну суперечку всередині. Повернемося через 5 хв.»
- Після паузи – продовжувати, не повертаючись до конфлікту на зустрічі

- Після зустрічі з клієнтом – приватна розмова 1:1 з кожною стороною конфлікту
- Фасилітувати рішення (не судити), зафіксувати угоду, як це не повториться

5

Криза: «Клієнт переходить до конкурента»

Сценарій: Клієнт надсилає email, що «розглядає інші варіанти» або «хоче призупинити співпрацю».

Антикризовий скрипт:

- Перший крок – дзвінок (не email): «Я отримав ваше повідомлення. Хочу зрозуміти, що пішло не так»
- Слухайте активно, не перебивайте, фіксуйте конкретні причини (не здогадки)
- Визначте: це про результати? Про комунікацію? Про ціну? Про стосунки?
- Якщо можна виправити – запропонуйте конкретний retention plan
- Якщо клієнт іде – завершіть красиво: передайте всі матеріали, напишіть exit brief

4.2. Правила антикризової комунікації

- **Швидкість:** Повідомляйте про проблему максимально швидко. Кожна година мовчання – це нові припущення та страхи клієнта.
- **Проактивність:** Клієнт дізнається про проблему від вас, а не сам. Перший варіант – керовано. Другий – катастрофа.
- **Конкретність:** «Ми вирішуємо це» – нічого не означає. «Ми до п'ятниці 18:00 надамо альтернативне рішення» – конкретно.
- **Без звинувачень:** Навіть якщо клієнт або підрядник справді винні – звинувачення в антикризовій комунікації не допомагає. Тільки план.
- **Письмова фіксація:** Кожна антикризова домовленість фіксується письмово: email, Slack-повідомлення, протокол. Усна угода – не угода.
- **Ретроспектива:** Після вирішення кризи – обов'язковий розбір: як це виникло і як не допустити повторення.

5 Зведена система комунікацій маркетингового проєкту

	3 командою	3 керівництвом	3 клієнтом
Формат	Standup, Kanban, Sprint Planning	Email-дайджест, Executive Summary	Demo-call, PDF-звіт
Частота	Щодня + раз на спринт	Щотижнево + щомісяця	2 рази на тиждень + milestone
Головна мета	Синхронізація та усунення блокерів	Впевненість у прогресі та ROI	Управління очікуваннями
Тон	Прямий, конструктивний	Стратегічний, лаконічний	Партнерський, проактивний
Crisis mode	Ретроспектива + 1:1	Ескалація з планом	SPAR + дзвінок
Ключовий інструмент	RACI + Kanban-дошка	KPI-дашборд + Gantt	Комунікаційний план + CR

Ключові висновки

- Трикутник комунікацій (Команда – Керівництво – Клієнт) – основа маркетингового проєкту. Якщо хоча б одна сторона «випадає», проєкт рухається в різних напрямках.
- Комунікаційний план: кожен стейкхолдер отримує потрібну інформацію, потрібним каналом, у потрібний час. Без плану – хаос.
- Power/Interest Grid: 4 стратегії залежно від впливу та зацікавленості стейкхолдера (Manage Closely, Keep Satisfied, Keep Informed, Monitor).
- Правило 48/24: за 48 год до зустрічі – порядок денний, протягом 24 год після – протокол із action items. Одне правило – 70% непорозумінь зникають.
- Управління очікуваннями: встановити ДО початку, управляти В ПРОЦЕСІ, завершити правильно. Under-promise, over-deliver.
- Early Warning Message (формула SPAR): будь-яка проблема повідомляється клієнту від вас першими, з планом дій, а не без нього.
- Scope Creep: будь-яка нова вимога = Change Request (оцінка впливу + письмове погодження). Без CR – ви безкоштовно виконуєте нескінченний обсяг роботи.
- 5 кризових сценаріїв: незадоволений клієнт, зрив дедлайну, зміна пріоритетів, публічний конфлікт, ризик відходу клієнта. Для кожного – свій скрипт.

Питання для самоперевірки

- Назвіть три сторони трикутника комунікацій та основні формати взаємодії з кожною з них.
- Що таке Power/Interest Grid? Опишіть стратегії комунікації для кожного квадранту.
- У чому суть правила «48/24»? Що має бути в порядку денному та протоколі зустрічі?
- Поясніть формулу SPAR. В якій ситуації вона застосовується?
- Що таке Scope Creep і як Change Request процедура захищає від нього?
- Опишіть правильні кроки при кризовій ситуації: клієнт незадоволений результатами кампанії.

Рекомендована література

- PMI – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 7th Ed. – Communications Management
- Harrin E. – «Stakeholder Engagement: The Game Changer for Project Management»
- Cialdini R. – «Influence: The Psychology of Persuasion» – класика про комунікацію та переконання
- McCormack M. – «What They Don’t Teach You at Harvard Business School» – про ділову комунікацію
- Reynolds G. – «Presentation Zen» – про ефективні презентації
- HubSpot – «How to Run a Marketing Meeting» (безкоштовна стаття + шаблони)
- Atlassian Team Playbook – Meeting templates, Standup guide (atlassian.com/team-playbook)

Тема 8
Управління маркетинговими ризиками:
передбачити непередбачуване

4 курс | Маркетинг | Управління маркетинговими проєктами

Мета лекції:	Сформувати системний підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками маркетингових проєктів; навчити будувати реєстр ризиків та розробляти плани реагування А, Б і В.
Питання:	1. Природа ризику у маркетингу та специфіка vs класичне PM 2. Специфічні ризики: алгоритми, інфлюенсери, підрядники, репутація 3. Матриця ймовірність × вплив та чотири стратегії реагування 4. Реєстр ризиків: структура, заповнення та підтримка 5. Плани А, Б і В: резервування бюджету та часу 6. «Чорні лебеді» маркетингу та принцип антикрихкості

Вступ: чому маркетинг – це завжди управління ризиком

Маркетинг існує в середовищі радикальної невизначеності: алгоритми змінюються без попередження, тренди виникають і вмирають за дні, аудиторія реагує непередбачувано, підрядники зникають напередодні дедлайну. При цьому 68% маркетологів не мають формального процесу управління ризиками.

Реальні кейси: коли ризик-менеджмент відсутній

- **PEPSI (2017):** ролик із Кендалл Дженнер викликав хвилю гніву за тривіалізацію протестів. Ролик зняли за 24 год, репутаційна шкода лишилась на роки.
- **H&M (2018):** фото дитини в контроверсійному худі – масовий бойкот у кількох країнах через відсутність Cultural Sensitivity Review у процесі затвердження.
- **Місцевий кейс:** SMM-агентство запустило кампанію за день до оновлення алгоритму Meta. Охоплення впало на 60%. Жодного резервного плану не існувало.

✗ Без управління ризиками	☑ З управлінням ризиками
Ризики виявляються вже після того як пізно щось змінити	Ризики ідентифіковані ще на етапі планування кампанії
Команда реагує хаотично – ніхто не знає, що робити	Для кожного ризику є готовий план дій заздалегідь
Бюджет вилітає на непередбачені аварійні витрати	Резервний буфер 10–20% закладений у кошторис
Клієнт дізнається про проблему останнім – довіра підірвана	Стейкхолдери поінформовані раніше є план комунікації
Команда виснажена та демотивована після кожної кризи	Команда діє впевнено – є протокол не паніка

1. Специфічні ризики маркетингових проєктів

🔍 Маркетингові ризики відрізняються від класичних: вони живуть у публічному просторі, виникають миттєво, мають вірусний потенціал і безпосередньо впливають на репутацію та продажі.

1.1. Шість категорій маркетингових ризиків

Категорія	Приклади	Ознаки раннього попередження
Технологічні	Зміна алгоритму соцмереж, збій платформи, злом акаунту	Бета-оголошення від Meta/Google, різке падіння органіки
Репутаційні	Негативний вірусний фідбек, скандал, неправильний меседж, бойкот	Зростання негативних згадок у моніторингу, агресивний тролінг
Партнерські	Невдалий вибір інфлюенсера, скандал підрядника, відмова медіа	Відсутність due diligence, завищені обіцянки агентства
Операційні	Зрив дедлайну підрядника, хвороба спеціаліста, втрата файлів	Затримка попередніх дедлайнів, відсутність хмарних бекапів
Ринкові	Дії конкурента, зміна поведінки ЦА, криза галузі	Різкі зміни у пошукових трендах, падіння ринкового попиту
Фінансові	Перевищення бюджету, заморожування коштів, зростання CPL	Зростання CPM без зміни стратегії, нестабільність курсу

1.2. Зміна алгоритмів соцмереж

Алгоритми Meta, Google, TikTok, YouTube змінюються 5–10 разів на рік. Кожне велике оновлення може обнулити органіку і зробити неактуальними вже виготовлені матеріали.

Платформа	Типовий вплив оновлення	Стратегія управління ризиком
Meta (Instagram/Facebook)	Різке падіння органіки бізнес-сторінок, зміна пріоритету форматів	Диверсифікація: paid + owned + earned. Не залежати лише від органіки
Google (Search+Display)	Знищення SEO-позицій після Core Update, зміна відображення реклами	E-E-A-T контент + paid як страховка органічного трафіку
TikTok	Зміна рекомендаційного алгоритму, ризик заборони у країні	Крос-публікація: TikTok + Reels + YouTube Shorts одночасно
YouTube	Зміна порогів рекомендацій, нові правила монетизації	Власна база підписників важливіша за алгоритм. Email-список резерв
LinkedIn	Падіння охоплення корпоративних сторінок	CEO/CMO як бренд-амбасадори – особистий профіль з охопленням

1.3. Ризики інфлюенс-маркетингу

Інфлюенсер-партнерство – один із найвищих за ризиком видів активностей: бренд прив'язує свою репутацію до конкретної людини.

Ризик	Реальний сценарій	Превентивний захід
Скандал навколо блогера	Після підписання контракту інфлюенсер потрапляє у публічний скандал	Due diligence: перевірка репутації за 3 роки + Social Listening до підписання
Накрутка аудиторії	1М підписників ER=0.1% – аудиторія куплена, результату немає	Аналіз HypeAuditor: authentic engagement + audience quality score
Невідповідність ЦА	Блогер популярний, але аудиторія 13–17 років, а продукт для 35+	Demography audit: age/geo/gender split перед підписанням контракту
Порушення термінів	Контент не вийшов у день запуску кампанії	Контракт: проміжні дедлайни + штрафні санкції + approval за 48 год
Несхвалений контент	Публікація без погодження – меседж не відповідає брифу	Обов'язковий pre-approval усього контенту до публікації
Конфлікт інтересів	Інфлюенсер одночасно рекламує конкурента	Ексклюзивність-клауза в договорі: категорія або строк

1.4. Зрив дедлайнів підрядниками

Провальні підрядники – системна проблема маркетингу. Дизайнер, відеограф, друкарня, агентство – кожен є потенційним вузьким місцем у виробничому ланцюгу.

Чому підрядники зривають дедлайни: 6 типових причин

- Overcommitment: взяли надто багато проєктів одночасно – ресурсів не вистачає
- Нечіткий бриф: неправильно зрозуміли задачу почали переробляти з нуля
- Залежність від вас: чекали ваших фінальних матеріалів яких ви не надали вчасно
- Ресурсний ризик: захворів ключовий спеціаліст підрядника нема заміни
- Технічний збій: поламалось обладнання або програма втрата файлів
- Фінансовий колапс: підрядник «погорів» і не може виконати контракт

Система управління підрядниками: 7 правил

- Проміжні дедлайни: не один фінальний а 3–5 чекпоінтів (драфт 1 драфт 2 фінал)
- Альтернативний підрядник: завжди мати резервного гравця у кожній категорії
- Буфер між дедлайнами: дедлайн підрядника та ваш дедлайн перед клієнтом = мінімум 2 дні
- Контрактні штрафи: зрив дедлайну = знижка або частковий повернення – у договорі
- Матеріали заздалегідь: передати всі активи підряднику мінімум за 2 дні до старту
- Тижневий check-in: проміжний дзвінок з підрядником у середині виконання задачі
- Vendor Rating: після кожного проєкту оцінювати – будувати базу надійних партнерів

1.5. Репутаційні ризики та негативний фідбек

Репутаційний ризик – найбільш непередбачуваний: одна публікація може за кілька годин стати вірусною і знищити результати місяців роботи.

Тип ризику	Рівень	Тригери	Захист
Cancel Culture / Бойкот	**Критичний**	Неоднозначний контент стара публікація	Pre-publish review + Cultural Sensitivity Check
Масові негативні відгуки	**Високий**	Невідповідність реклами реальності	Review monitoring реагування менше 2 год
Злом акаунту бренду	**Критичний**	Слабкі паролі фішинг на підрядника	2FA регулярний аудит доступів антифішинг
Плагіат або порушення авторства	**Високий**	Використання медіа без ліцензії	Ліцензійна перевірка всіх медіа-активів
Помилка локалізації	**Середній**	Переклад із культурними помилками	Нативний review перед виходом на новий ринок

2. Оцінка ризиків: матриця ймовірність × вплив

📊 Не всі ризики рівнозначні. Фокус та ресурси – на ризики з HIGH Probability + HIGH Impact. Малоймовірні але катастрофічні ризики потребують сценарного планування.

2.1. Матриця ймовірність × вплив

Кожен ризик оцінюється за двома вимірами: Ймовірність (P, 1–5) та Вплив (I, 1–5). Рейтинг ризику = P × I (від 1 до 25).

P \ I	1 – Незначний	2 – Малий	3 – Помірний	4 – Серйозний	5 – Критичний
5 – Майже неминуче	**Середній**	**Середній**	**Високий**	**Критичний**	**Критичний**
4 – Ймовірно	**Низький**	**Середній**	**Середній**	**Високий**	**Критичний**
3 – Можливо	**Низький**	**Низький**	**Середній**	**Середній**	**Високий**
2 – Малоймовірно	**Низький**	**Низький**	**Низький**	**Середній**	**Середній**
1 – Рідко	**Низький**	**Низький**	**Низький**	**Низький**	**Середній**

Низький (1–3) – моніторинг	Середній (4–9) – план Б	Високий (10–15) – план А+Б	Критичний (16–25) – А+Б+В

2.2. Чотири стратегії реагування

Стратегія	Коли застосовується	Суть дії	Приклад у маркетингу
AVOID (Уникнення)	Ризик критичний і його можна уникнути	Змінити план так, щоб ризик не виник	Відмовитись від контроверсійного інфлюенсера до підписання контракту
MITIGATE (Зниження)	Ризик неминучий, але вплив можна зменшити	Зменшити ймовірність або серйозність наслідків	Запустити A/B тест перед масовим roll-out кампанії
TRANSFER (Передача)	Ризик фінансовий або контрактний	Перекласти відповідальність на іншого	Штрафні санкції в контракті з підрядником за зрив дедлайну
ACCEPT (Прийняття)	Ризик низький або захист дорожчий за шкоду	Знати про ризик без активних дій	Прийняти ризик зниження органіки при переході на Reels-формат

3. Реєстр ризиків: структура та заповнення

📋 Реєстр ризиків (Risk Register) – централізований живий документ. Заповнюється на kick-off і оновлюється щотижня. Містить усі ідентифіковані ризики: оцінку власника стратегію та статус.

3.1. Десять обов'язкових полів реєстру

#	Поле	Опис та приклад
1	**ID ризику**	Унікальний ідентифікатор: R-001 R-002. Дозволяє посилатися на ризик без плутанини.
2	**Назва ризику**	Коротка зрозуміла назва: «Зрив дедлайну відеографа» – не «проблеми з відео».
3	**Категорія**	Технологічний / Репутаційний / Партнерський / Операційний / Ринковий / Фінансовий.
4	**Опис**	Повний опис: що може статися за яких умов яка причинно-наслідкова логіка.
5	**Тригери (Early Warning Signs)**	Конкретні ознаки що ризик реалізується: «Підрядник не відповів на 2 повідомлення підряд».
6	**Ймовірність (1–5)**	Числова оцінка або Low/Medium/High на основі досвіду та даних.
7	**Вплив (1–5)**	Оцінка серйозності наслідків: строки бюджет репутація KPI.
8	**Рейтинг (P×I)**	Розрахунковий пріоритет: P × I від 1 (незначний) до 25 (критичний).
9	**Стратегія та план реагування**	Avoid / Mitigate / Transfer / Accept + конкретні кроки плану Б або В.
10	**Власник ризику (Risk Owner)**	Людина відповідальна за моніторинг та активацію плану реагування.

3.2. Заповнений реєстр ризиків: повний приклад

Приклад для кампанії запуску нового FMCG-продукту (3 місяці, бюджет $30 000):

ID	Назва	Кат.	P	I	План реагування	Власник	Рівень
R-001	**Оновлення алгоритму Meta**	Технол.	4	4	Mitigate: 40% бюджету paid. Буфер +$1500. Plan B: перерозподіл на Google Display.	Digital-спец	**Середній**
R-002	**Скандал інфлюенсера**	Партнер.	2	5	Avoid: due diligence. Transfer: ексклюзив-клауза. Plan B: резервний блогер у списку.	PM + Маркетолог	**Високий**
R-003	**Зрив відеографа**	Операц.	4	4	Mitigate: дедлайн -3 дні. Резервний підрядник. Plan B: статичні банери замість відео.	PM	**Середній**
R-004	**Вірусний негатив**	Репутац.	2	5	Mitigate: pre-publish review + Social Listening. Plan B: Crisis PR протокол < 2 год.	SMM + PR	**Високий**
R-005	**Заморожування бюджету**	Фінансов.	2	4	Transfer: contract lock бюджету. Accept: резервний план з меншим обсягом.	PM + CMO	**Середній**
R-006	**CTR лендингу < 1%**	Технол.	3	3	Mitigate: 2 варіанти лендингу заздалегідь. Plan B: оперативна зміна CTA.	Digital-спец	**Середній**
R-007	**Злом акаунту бренду**	Репутац.	1	5	Avoid: 2FA + аудит доступів. Transfer: кіберстрахування. Plan B: Crisis PR.	Digital + Legal	**Низький**
R-008	**Хвороба дизайнера**	Операц.	3	3	Mitigate: фрілансер-дублер. Всі файли у хмарі. Plan B: аутсорс до агентства.	PM	**Середній**

P = Ймовірність (1–5) | I = Вплив (1–5) | Рейтинг = P × I

3.3. Ритм підтримки реєстру ризиків

Ритм	Дія	Відповідальний
Щотижня	Власники ризиків звітують про статус. Нові ризики додаються до реєстру.	Risk owners + PM
Sprint Planning	Перегляд топ-5 ризиків поточного спринту. Активація планів Б за потреби.	PM + команда
Кожен milestone	Ретроспектива реєстру: чи реалізувались ризики? Нові ризики наступної фази?	PM + CMO
При зовнішніх змінах	Оновлення алгоритму ринкова подія зміна команди – негайний перегляд.	PM + фахівець
Кінець проєкту	Lessons Learned: які ризики реалізувались і чому. Оновлення шаблону.	PM + команда

4 Плани А, Б і В: система реагування на ризики

🚀 Найкраща антикризова дія – та, яка продумана до кризи. Плани А Б і В – це не песимізм, а professional preparedness. Команда з готовим планом Б реагує вдвічі швидше та ефективніше.

4.1. Три рівні планування

А ОСНОВНИЙ ПЛАН

Реалізується за умов нормального розвитку подій без реалізації ключових ризиків

- Повний обсяг кампанії за планом WBS та Ганта
- Основний бюджет без резервних коштів
- Затверджені підрядники та основна стратегія каналів
- KPI за базовим (target) сценарієм
- Повна команда: всі учасники всі ролі закриті

Б РЕЗЕРВНИЙ ПЛАН

Активується при реалізації ризику середнього або високого рівня (P×I ≥4)

- Часткова зміна стратегії або тактики – не весь план переробляється
- Резервний бюджет: +10–15% від основного. Виділяється на заміну або підсилення
- Резервний підрядник або альтернативний канал активується протягом 24–48 год
- KPI коригуються вниз на 20–30% з обґрунтуванням для клієнта
- Комунікація з клієнтом і CMO за формулою SPAR (Тема 7 правило early warning)
- Документується: дата активації, причина зміни в плані, відповідальний

В ПЛАН ВИЖИВАННЯ

Активується при критичному ризику або форс-мажорі – мінімальний прийнятний результат

- Скорочення обсягу до MVP: мінімально життєздатна версія кампанії
- Екстрений бюджет: ще +10–15% понад план Б або радикальне скорочення витрат
- Фокус на одному-двох ключових каналах замість повного медіа-міксу
- KPI антикризові: збереження репутації + мінімальні цілі охоплення
- Обов'язкова ескалація: план В вимагає погодження CMO або клієнта
- Всі дії документуються для Lessons Learned та оновлення реєстру

4.2. Резервування бюджету

Тип кампанії	Резерв від бюджету	Основні статті резерву	Логіка розподілу
Стандартна кампанія (відомі канали)	**10–15%**	Контент + підрядники	7% – зміни контенту 5–8% – резервний підрядник
Нова кампанія в новому каналі	**20–25%**	Тестування + навчання	10% – тести та ітерації 10% – підрядники 5% – непередбачене
Запуск нового продукту	**20–30%**	Весь ланцюг ризиків	10% – продакшн-резерв 10% – paid media буфер 5–10% – PR-резерв
Кризова або антикризова кампанія	**30–40%**	Швидкість реакції	20% – оперативний резерв 15% – PR-агентство 5% – legal
Інфлюенс-кампанія	**Основний +15%**	Ризики партнерства	15% – заміна інфлюенсера, пошук резервного, юридичні витрати

4.3. Резервування часу: буферне планування

Часовий буфер – аналог фінансового резерву. Відсутність буферу гарантує зрив дедлайнів при будь-якому непередбаченому відхиленні від плану.

Правила буферного планування

- Правило +20%: до будь-якої оцінки часу – 20% буфер (задача на 5 днів = 6 днів у плані)
- Зовнішній vs. внутрішній дедлайн: внутрішній завжди на 2–3 дні раніше зовнішнього
- Буфер для підрядників: їхній дедлайн = ваш внутрішній дедлайн мінус 3 дні
- Буфер перед запуском: мінімум 2 робочих дні між готовністю матеріалів і днем запуску
- Святкові та вихідні: враховуйте при підрахунку – особливо якщо дедлайн близько до свят
- Critical Path Buffer: на критичному шляху проєкту – буфер подвоюється (x2)

Активність	Оцінка без буфера	Буфер (+20%)	Дедлайн підрядника	Ваш внутрішній дедлайн
Контент-план та бриф	3 дні	+1 день	—	4 дні (команда)
Написання текстів	5 днів	+1 день	5-й день	7-й день
Дизайн банерів (5 форматів)	4 дні	+1 день	4-й день	6-й день
Відеопродакшн (2 Reels)	7 днів	+2 дні	7-й день	10-й день
Налаштування PPC-кампаній	2 дні	+1 день	—	3 дні (digital)
Pre-launch QA перевірка	1 день	+1 день	—	2 дні (team)
РАЗОМ до запуску	22 дні	+7 днів	—	**29 днів (заявляємо 30)**

5 «Чорні лебеді» маркетингу та принцип антикрихкості

"Чорний лебідь" (Nassim Taleb 2007) – рідкісна непередбачувана подія з масштабним впливом, яка після реалізації здається очевидною ретроспективно. У маркетингу – це події що повністю змінюють правила гри.

5.1. Каталог чорних лебедів маркетингу

Чорний лебідь	Що сталося	Маркетинговий урок
Повна заборона платформи	TikTok або Instagram заблоковано в країні. Весь контент аудиторія – втрачені.	Owned media першочергово: email-база > будь-яка соцмережа
Злом акаунту бренду	Хакери захопили Instagram із 500K підписників. Публікують неприйнятний контент.	2FA обмежені доступи щотижневий аудит безпеки всіх акаунтів
Банкрутство рекламної платформи	Платформа, де розміщений квартальний бюджет раптово закривається.	Жоден канал не більше 40% медіабюджету. Диверсифікація обов'язкова
Пандемія або форс-мажор	Всі офлайн-активності скасовані. Live-заходи OOH BTL неможливі.	Швидкий pivot до digital. Гнучкий бюджет без довгострокових контрактів
Публічна атака знаменитості	Відома особа критикує бренд у prime-time або мільйонній аудиторії.	Crisis PR менше 2 год + Social Listening 24/7 + підготовлена реакція
Нові юридичні обмеження	Нові закони (GDPR 2.0 заборона таргетингу) роблять стратегію незаконною.	Legal review кожні 6 місяців + підписка на регуляторні новини

5.2. Принцип антикрихкості в маркетингу

Nassim Taleb виділяє три стани систем: крихка (ламається від стресу), стійка (витримує без змін), антикрихка (стає сильнішою від стресу). Мета – будувати антикрихкі маркетингові системи.

Параметр	Крихка система	Стійка система	Антикрихка система
Реакція на ризик	Паніка і хаотичні дії	Виконання готового протоколу	Використовує кризу як можливість
Залежність від каналу	Весь бюджет в одній платформі	50/50 між двома каналами	Мікс 5+ каналів жоден менше 30%
Команда	Один спеціаліст без заміни	Є резервний виконавець	T-shaped команда взаємозамінність
Бюджет	Планується без резервів	5% резервний фонд	15–20% антикризовий буфер
Контент	Одна кампанія на весь рік	Квартальні кампанії	Always-on + ситуативний контент
Дані та рішення	Рішення на інтуїції	Базові метрики відстежуються	A/B тести + predictive analytics

5.3. Чекліст антикрихкості маркетингової стратегії

Оцініть свою стратегію за 10 критеріями. Кожен відсутній пункт – потенційна точка провалу при чорному лебеді:

#	Критерій	☑ Є	✗ Немає
1	Жоден канал не займає більше 40% медіабюджету	**Антикрихка**	Крихка
2	Власна email-база підписників незалежна від соцмереж	**Антикрихка**	Вразлива
3	Регулярні A/B тести – не менше 2 на місяць	**Data-driven**	Інтуїтивна
4	Social Listening налаштований та моніторується щодня	**Антикрихка**	Сліпа зона
5	Реєстр ризиків існує та оновлюється щотижня	**Підготовлена**	Не готова
6	Резервний підрядник у кожній категорії	**Антикрихка**	Вразлива
7	Бюджетний резерв 10–20% від загального кошторису	**Антикрихка**	Крихка
8	Crisis PR протокол існує, та команда його знає	**Антикрихка**	Не готова
9	Внутрішні дедлайни випереджають зовнішні на 2+ дні	**Антикрихка**	На межі
10	Команда взаємозамінна – кожну роль може закрити інший	**Антикрихка**	Крихка

Інтерпретація результату:

8–10 критеріїв: Антикрихка система – готова до чорних лебедів. 5–7: Стійка – більшість ризиків витримає, але є вразливі місця. 0–4: Крихка – перший серйозний ризик зірве кампанію.

Ключові висновки

- Ризик-менеджмент у маркетингу – конкурентна перевага: 68% маркетологів не мають системи тому ті, хто має – реагують швидше та ефективніше.
- 6 категорій ризиків: технологічні репутаційні партнерські операційні ринкові фінансові. Кожна потребує специфічних превентивних заходів.
- Матриця P×I: рейтинг 1–25. Критичний (16–25) – план А+Б+В. Високий (10–15) – А+Б. Середній (4–9) – план Б. Низький (1–3) – моніторинг.
- 4 стратегії реагування: Avoid (уникнення) Mitigate (зниження) Transfer (передача) Accept (прийняття).
- Реєстр ризиків: 10 полів на кожен ризик. Живий документ – оновлюється щотижня, щоспринту та після кожного milestone.
- Плани А (основний) Б (резервний +10–15% бюджету) та В (виживання ще +10–15%) – розробляються заздалегідь. Активуються за 24–48 год.
- Часовий буфер: +20% до будь-якої оцінки. Внутрішній дедлайн = зовнішній мінус 2–3 дні. Дедлайн підрядника = внутрішній мінус 3 дні.
- Антикрихкість: 10 критеріїв чекліста. Мета – не просто вижити в кризі, а стати сильнішими після неї.

Питання для самоперевірки

- Назвіть 6 категорій маркетингових ризиків. Наведіть по 2 приклади для кожної.
- Як будується матриця ймовірність × вплив? Яка стратегія реагування відповідає кожному рівню?
- Перелічіть 10 обов'язкових полів реєстру ризиків. Навіщо потрібні «тригери» у реєстрі?
- Опишіть різницю між планами А, Б та В. Коли активується кожен? Хто ухвалює рішення про план В?
- Скільки бюджетного резерву закладати для стандартної кампанії запуску продукту та інфлюенс-кампанії?
- Що таке «чорний лебідь» за Талебом? Наведіть 2 приклади чорного лебедя у маркетингу та урок від кожного.
- Поясніть принцип антикрихкості. Які 3 перші кроки для підвищення антикрихкості стратегії?

Рекомендована література

- Taleb N.N. – «The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable» – основа теорії чорних лебедів
- Taleb N.N. – «Antifragile: Things That Gain from Disorder» – принцип антикрихкості
- PMI – PMBOK Guide 7th Ed. – Risk Management Knowledge Area
- Kahneman D. – «Thinking Fast and Slow» – когнітивні упередження в оцінці ризиків
- Brandwatch.com – «Social Listening and Crisis Management Guide» – безкоштовний ресурс
- Risk Management Society (RIMS): rims.org – стандарти та шаблони реєстру ризиків

Тема 9
Щоденне управління маркетинговим проєктом: Як ми це робимо?

4 курс | Маркетинг | Управління маркетинговими проєктами

Мета лекції:	Сформувати практичні навички щоденного управління маркетинговим проєктом: моніторинг KPI в реальному часі, вибір і налаштування PM-інструментів, управління змінами при зміні ринкових умов або бюджетних обмежень.
Питання:	1. Ритм щоденного управління: що контролювати і як часто 2. KPI-система маркетингового проєкту: від охоплення до ROAS 3. Real-time моніторинг: дашборди, алерти, аномалії 4. Огляд інструментів: Trello, Asana, GanttPRO та інші 5. Порівняльний вибір: який інструмент і для яких задач 6. Управління змінами: Change Request, pivot-рішення, перегляд бюджету

Вступ: одного стратегічного плану недостатньо

Більшість маркетологів відмінно справляються зі стратегічним плануванням. Але 80% складнощів виникають не на рівні стратегії, а на рівні щоденного виконання: дедлайни зсуваються, бюджети закінчуються, ринок робить несподівані ходи, а дашборд показує зовсім не те, що очікувалось.

📌 Щоденне управління проєктом – мистецтво утримувати баланс між планом і реальністю: відстежувати відхилення до того, як вони стають критичними, приймати рішення про зміни при збереженні загального курсу та використовувати правильні інструменти, щоб не потонути в операційному хаосі.

🔍 Що відстежуємо	🛠 Як управляємо	🔄 Як адаптуємось
• 📊 **KPI в реальному часі** • 🚨 **Аномалії та відхилення** • 💰 **Бюджет: витрачено vs план** • ⏳ **Строки: план vs факт** • 🎯 **Якість результатів**	• 📋 **Задачі в Trello / Asana** • 📅 **Ганта-діаграми та milestone** • 👥 **Щоденні стендапи** • 📧 **Weekly статус-звіти** • 📍 **Реєстр ризиків**	• 📝 **Change Request процедура** • 🔄 **Pivot або корекція тактики** • ♻️ **Перерозподіл бюджету** • ⏰ **Перегляд часової шкали** • 🤝 **Переговори зі стейкхолдерами**

1. Системи контролю: моніторинг KPI в реальному часі

📊 KPI (Key Performance Indicator) – кількісний вимір прогресу до мети. Правило: якщо ви не можете виміряти щось – ви не можете цим управляти. Правильно вибрані KPI показують проблему тоді, коли ще є час її виправити.

1.1. Ієрархія KPI маркетингового проєкту

Маркетингові KPI поділяються на п'ять рівнів. Фокус тільки на верхньому рівні (охоплення) без нижнього (конверсія і ROAS) – небезпечна помилка.

Рівень	Тип KPI	Приклади метрик	Відповідальний
Рівень 1	**Business KPI**	ROAS, Revenue від кампанії, NPS, Retention Rate, LTV	CMO + C-level
Рівень 2	**Campaign KPI**	CPL (вартість ліда), CPA (вартість дії), CAC, ROAS	PM + Маркетолог
Рівень 3	**Channel KPI**	CTR, CPM, CPC, Reach, Frequency, Open Rate (email)	Digital-спец + SMM
Рівень 4	**Content KPI**	Engagement Rate, Views, Shares, Comments, Watch Time	Копірайтер + SMM
Рівень 5	**Process KPI**	Дотримання дедлайнів, Budget Utilization %, Velocity	PM + команда

1.2. Матриця ключових KPI: формули та сигнали тривоги

Awareness & Reach – Охоплення та впізнаваність

📊 Метрика	📏 Формула / Джерело	🚨 Сигнал тривоги
Reach (охоплення)	GA4 / Meta Ads: унікальні користувачі	Нижче плану на 20%+ впродовж 3 днів поспіль
Impressions (покази)	Рекламний кабінет Meta/Google	CPM зростає > 30% без зміни бюджету
Frequency	Impressions / Reach	Більше 4 – аудиторія перевтомлена
Share of Voice	Ваші згадки / всі згадки галузі × 100%	Падіння SoV при активній кампанії конкурента
Brand Search Volume	Google Trends + Serpstat	Відсутність зростання після brand-кампанії

Engagement – Залученість

📊 Метрика	📏 Формула / Джерело	🚨 Сигнал тривоги
Engagement Rate (ER)	(Likes+Comments+Shares) / Reach × 100%	ER < 1% для Instagram або < 0.5% для Facebook
CTR (click-through rate)	Кліки / Покази × 100%	CTR < 1% для display або < 2% для search
Video View Rate	Перегляди до кінця / Загальні перегляди	< 25% completion rate для Reels / TikTok

Comment Sentiment	Частка позитивних коментарів (NLP/спостереження)	Зростання негативних > 20% від загальних
Email Open Rate	Відкриті / Відправлені × 100%	< 20% для B2C або < 25% для B2B

Conversion – Конверсія

Метрика	Формула / Джерело	Сигнал тривоги
CPL (Cost Per Lead)	Витрати / Кількість лідів	CPL перевищує target на > 30%
CVR (Conversion Rate)	Конверсії / Кліки × 100%	CVR < 2% для лендингу або < 1% для e-comm
CPA (Cost Per Action)	Витрати / Конверсії	CPA > ROAS breakeven point
Bounce Rate	Сесії з однією сторінкою / Всі сесії × 100%	Bounce Rate > 70% – проблема з релевантністю
Cart Abandonment Rate	(Кошик − Покупки) / Кошик × 100%	Зростання > 75% – проблема UX або ціни

Revenue – Рентабельність

Метрика	Формула / Джерело	Сигнал тривоги
ROAS (Return on Ad Spend)	Дохід від реклами / Витрати на рекламу	ROAS < 2 для e-comm або < target
ROI (Return on Investment)	(Дохід − Витрати) / Витрати × 100%	ROI < 0 – кампанія збиткова
CAC (Customer Acquisition Cost)	Маркетингові витрати / Нові клієнти	CAC > LTV × 0.3 – unit economics негативна
Budget Utilization	Витрачено / Заплановано × 100%	< 80% або > 110% у будь-який тиждень
Revenue Attribution	Дохід з каналу / Загальний дохід × 100%	Різке падіння частки без зміни стратегії

1.3. Частота моніторингу KPI

Різні KPI вимагають різної частоти перевірки. Помилка – перевіряти все з однаковою частотою або перевіряти тактичні метрики раз на місяць.

Частота	Які KPI	Чому саме така частота
Щогодини (live)	CPM, CPL, CPC, CTR paid-кампаній	Платна реклама може спалити бюджет – аномалія за 2 години може коштувати $500+
Щодня (вранці)	Reach, Impressions, ER соцмережі, Email Open Rate	Контентний ритм і реакція аудиторії видні за 24 год
Щотижня	CVR, CPA, Budget Utilization, Velocity команди	Конверсійні показники потребують статистики – мінімум 100 подій
Раз на 2 тижні	ROAS, CAC, Revenue Attribution, NPS	Результуючі метрики формуються на рівні спринту
Щомісяця	ROI, LTV, SoV, Brand Awareness	Стратегічні показники: надто короткий горизонт спотворює картину

1.4. Архітектура real-time дашборду

Дашборд – центральний екран управління проєктом. Хороший дашборд дає відповідь на три питання: «Де ми зараз?», «Куди рухаємось?», «Що не так?» – за 30 секунд погляду.

П'ять обов'язкових блоків маркетингового дашборду

- **Headline metrics**: 3–5 ключових показників з порівнянням план / факт (поточний тиждень vs попередній)
- **Trend lines**: динаміка KPI за останні 7 / 14 / 30 днів – щоб бачити напрямок руху, а не лише точку
- **Budget tracker**: витрачено $ і % від місячного бюджету з прогнозом витрат на кінець місяця
- **Channel breakdown**: розбивка результатів за каналами (paid search / paid social / organic / email)
- **Anomaly alerts**: автоматичні повідомлення про відхилення > X% від норми – налаштовуються вручну

Інструменти для побудови дашбордів

Інструмент	Рівень складності	Ключові можливості	Ідеально для
Google Looker Studio	Легкий (безкоштовний)	Підключення GA4, Ads, Sheets; шаблони	Стандартна звітність для клієнта
Google Analytics 4	Легкий (безкоштовний)	Explorations, Funnel Analysis, Realtime	Аналіз трафіку та конверсій сайту
Meta Ads Manager	Легкий (вбудований)	Breakdown за аудиторіями та плейсментами	Управління Facebook/Instagram кампаніями
Klipfolio / Databox	Середній (платний)	Multi-source, мобільні дашборди, KPI цілі	Агентства та мульти-клієнтна звітність
Power BI	Складний (Microsoft)	Advanced analytics, DAX, великі дані	Enterprise-рівень
Notion + Charts	Легкий (бюджетний)	Manual dashboards, вбудовані БД	Малі команди без BI-бюджету

1.5. Система алертів: щоб не дивитись на дашборд 24/7

Найкращий дашборд – той, що сам попереджає про проблему. Автоматичні алерти дозволяють не витрачати час на постійний моніторинг, а реагувати, лише коли щось пішло не так.

Рекомендована система алертів для маркетолога

- **Google Ads**: автоматичні алерти при CPL > target + 30% або CTR < 1% впродовж 2 годин поспіль
- **Meta Ads Manager**: сповіщення при різкому падінні delivery або підвищенні CPM > 50%
- **GA4 Custom Alerts**: падіння трафіку на 25%+ за добу або аномальний показник Bounce Rate
- **Google Search Console**: алерт при появі Manual Action або різкому падінні позицій
- **Email-платформа**: сповіщення при падінні Open Rate нижче порогового значення

- **Бюджетний алерт**: при витраті 70% місячного бюджету – автоматичне повідомлення в Slack/Telegram
- **Social Listening (Brand24 / Mention)**: алерт при зростанні негативних згадок > 10 на годину

2. Огляд інструментів для ведення маркетингових проєктів

🛠️ Правильний інструмент не замінює процеси – він підсилює їх. Найдорожчий PM-інструмент у руках дезорганізованої команди не допоможе. Але правильно налаштований безкоштовний Trello може врятувати проєкт.

2.1. Карта PM-інструментів для маркетингу

Категорія	Що вирішує	Популярні інструменти
Kanban / Task boards	Візуалізація задач командою у форматі колонок	Trello, ClickUp, Monday.com, Notion
Work Management	Комплексне управління з залежностями задач	Asana, Jira, ClickUp, Wrike
Gantt / Timeline	Планування часової шкали та залежностей	GanttPRO, TeamGantt, ClickUp Gantt, MS Project
Collaboration	Спільна робота з документами та контентом	Notion, Confluence, Google Workspace
Time Tracking	Облік витраченого часу по задачах	Toggl, Clockify, Harvest, TimeCamp
Reporting / Analytics	Автоматизована звітність та дашборди	Google Looker Studio, Databox, Klipfolio
Communication	Внутрішня комунікація команди	Slack, Microsoft Teams, Telegram

2.2. Детальний огляд чотирьох ключових інструментів

📋 Trello

Найпростіший Kanban-інструмент. Ідеальний старт для команд без PM-досвіду

☑ Переваги	✕ Обмеження	🎯 Ідеально для
• **Безкоштовний базовий план** • **Інтуїтивний UI – легке онбординг** • **Відмінна Kanban-візуалізація** • **Power-Up: Calendar, Aging** • **Мобільний додаток**	• **Немає Gantt без Power-Up** • **Складні залежності – незручно** • **Слабка звітність** • **Для великих команд (10+) – обмежено** • **Немає вбудованого time tracking**	• **SMM-команди 2–5 осіб** • **Контент-планування** • **Agile спринти для малих проєктів** • **Onboarding нових команд у Agile** • **Особисте ведення задач**

Asana

Потужна Work Management платформа. Золотий стандарт для крос-функціональних команд

Переваги	Обмеження	Ідеально для
• Задачі + підзадачі + залежності • Timeline (Gantt) вбудований • Goals: зв'язок KPI з задачами • Шаблони для маркетингових кампаній • Портфоліо проєктів	• Повний функціонал лише в платному плані • Крива навчання для нових користувачів • «Надто складний» для малих команд • Обмежений безкоштовний план • Нативна аналітика обмежена	• Крос-функціональні команди 5–20 осіб • Запуски продуктів та кампаній • Кілька паралельних проєктів • Координація з підрядниками • OKR та стратегічне планування

GanttPRO

Спеціалізований Gantt-інструмент. Ідеальний для проєктів з жорсткими дедлайнами

Переваги	Обмеження	Ідеально для
• Повноцінна Ганта-діаграма • Залежності задач (FS, SS, FF, SF) • Критичний шлях автоматично • Базові та фактичні дати • Шаблони по галузях	• Мінімальний Kanban функціонал • Менш інтуїтивний ніж Trello/Asana • Ціна вища за Trello • Менше інтеграцій • Слабша мобільна версія	• Запуски з фіксованими дедлайнами • Клієнтські проєкти з чіткими фазами • Тендерна документація • Координація між відділами • Презентація таймлайну клієнту

ClickUp

Все в одному: Kanban + Gantt + Docs + Goals + Time Tracking. Найгнучкіший інструмент

Переваги	Обмеження	Ідеально для
• 15+ views: Kanban, Gantt, Calendar • Вбудований time tracking • Goals + KPI tracking • Docs та Wiki всередині • Automation (if-then правила)	• Ризик перевантаження функціями • Складне налаштування на початку • Найвища крива навчання • UI може бути перевантаженим • Дорожчий за Trello	• Команди 5–50 осіб • Агентства з кількома клієнтами • Хочуть один інструмент замість п'яти • Advanced automation сценарії • OKR + project management разом

2.3. Порівняльна матриця: який інструмент вибрати

Критерій вибору	Trello	Asana	GanttPRO	ClickUp
Простота старту	★★★★★	★★★	★★★	★★
Kanban-дошки	★★★★★	★★★★	★★	★★★★★
Gantt-діаграми	★ (платно)	★★★ (платно)	★★★★★	★★★★
Залежності задач	★★	★★★★	★★★★★	★★★★★
Вбудована звітність	★★	★★★★	★★★	★★★★
Інтеграції	★★★★	★★★★★	★★★	★★★★★
Безкоштовний план	☑ Щедрий	⚠ Обмежений	⚠ Обмежений	☑ Щедрий
Для команди 2–5	☑ Ідеально	★★★	★★★	★★★
Для команди 10–30	⚠ Обмежено	☑ Ідеально	★★★	☑ Ідеально

2.4. Trello для маркетингового спринту: практичне налаштування

Структура Kanban-дошки для 2-тижневого спринту:

Backlog	Sprint To Do	In Progress	Review	Done	Blocked
• Ідеї контенту Q3 • Сезонні кампанії • Email-серія	• 5 постів Instagram • [SMM] [Jun 10] • Google банери • [Design] [Jun 11] • Бриф для відео • [PM] [Jun 9]	• PPC налаштування • [Digital] WIP • Email текст • [Копір] WIP	• Ленд інг дизайн • [Клієнт очікує] • Тексти постів • [PM review]	• Контент-план • Jun 1–7 ☑ • Welcome email • Опубліковано	• Відеоролик 30s • ⚠ Чекаємо фото від клієнта

Правило WIP-ліміту:

Встановіть максимальну кількість задач у колонці «In Progress»: не більше 2 задач на одного члена команди одночасно. Якщо нова задача не вміщується – спочатку завершуємо існуючу. Це підвищує якість і знижує context switching.

3. Управління змінами: ринок змінився, бюджет вже затверджено

🔄 Зміни в маркетинговому проєкті – не виняток, а норма. Ринок, алгоритми, конкуренти та клієнти змінюються постійно. Питання не «чи виникнуть зміни», а «як ми на них реагуємо: хаотично чи за системою».

3.1. Типи змін у маркетинговому проєкті

Тип зміни	Джерело	Приклад	Рівень рішення
Зміна ринку	Зовнішнє середовище	Конкурент запустив масову знижкову кампанію	PM + CMO
Зміна алгоритму	Технологічна платформа	Meta змінила алгоритм – охоплення впало на 40%	PM + Digital
Скорочення бюджету	Внутрішнє рішення	Фін. директор скоротив маркетинговий бюджет на 20%	CMO + PM
Зміна стратегії	Керівництво або клієнт	CMO вирішив змінити ЦА в середині кампанії	PM + CMO + клієнт
Scope Creep	Клієнт або стейкхолдер	Клієнт просить додати 3 нові канали без доплати	PM + клієнт
Форс-мажор	Непередбачені обставини	Хвороба ключового виконавця перед дедлайном	PM + HR
Регуляторна зміна	Юридична/правова	Нові правила реклами в обраному каналі	PM + Legal

3.2. П'ятикроковий процес управління змінами

1

Виявлення та класифікація зміни

- **Моніторинг спрацьовує – дашборд, алерт, повідомлення від ринку – зафіксуйте факт зміни**
- **Класифікуйте: внутрішня чи зовнішня? Термінова (< 24 год) чи планова (< тижня)?**
- **Запишіть у Change Log: дата виявлення, хто виявив, суть зміни, попередня оцінка впливу**

2

Оцінка впливу – Impact Assessment

- **Вплив на бюджет: скільки додатково потрібно або скільки необхідно заощадити?**
- **Вплив на терміни: чи зміщуються дедлайни? Які задачі знаходяться на критичному шляху?**
- **Вплив на scope: що додається або прибирається з переліку активностей?**
- **Вплив на KPI: які цільові показники потрібно переглянути вниз або вгору?**
- **Правило 48 год: Impact Assessment має бути готовий протягом 48 годин після виявлення зміни**

3

Розробка варіантів рішення

- **Варіант А: адаптація без зміни бюджету – перерозподіл ресурсів всередині**
- **Варіант Б: адаптація з коригуванням бюджету або строків – частковий pivot**

- **Варіант В: повний pivot – зміна стратегії при збереженні кінцевої бізнес-цілі**
- **Для кожного варіанту: опис дій, ресурси, очікуваний результат і ризики**

4 Узгодження та затвердження

- **Підготуйте Change Request (CR): 1 сторінка з описом зміни, варіантами та рекомендацією**
- **Дрібні зміни (< 10% бюджету, < 2 дні): PM може вирішити самостійно**
- **Середні зміни (10–30% бюджету або > тижня): CMO + письмове погодження клієнта**
- **Великі зміни (> 30% бюджету або зміна стратегії): повноцінна зустріч із CR-документом**

5 Виконання та документування

- **Оновіть WBS, Gantt, реєстр ризиків та бюджет відповідно до затвердженого рішення**
- **Повідомте всіх стейкхолдерів за схемою комунікаційного плану (Тема 7)**
- **Поставте нові задачі в Trello/Asana з оновленими дедлайнами та власниками**
- **Зафіксуйте в Change Log: хто вирішив, що вирішили, дата – для Lessons Learned**

3.3. Change Request: повний шаблон документа

CHANGE REQUEST (CR) – Шаблон

CR ID: CR-003 | Дата: 15.06.2025 | Статус: На розгляді

1. СУТЬ ЗМІНИ:

Meta оновила алгоритм Instagram 14 червня. Органічне охоплення впало з ~8 000 до ~2 800 per post (−65%). Поточна paid-стратегія оптимізована під CPM $5 – після оновлення CPM зріс до $8.2.

2. ВПЛИВ:

- 💰 **Бюджет: paid необхідно збільшити на +$1 500 або скоротити охоплення на 35%**
- ⏳ **Терміни: дедлайн KPI (50 000 охоплення) може не бути досягнутий за 2 тижні**
- 🎯 **KPI: Reach target знизити з 50 000 до 38 000 або збільшити paid budget**

3. ВАРІАНТИ РІШЕННЯ:

- 🟢 **Варіант А: Перерозподілити $1 500 з offline-бюджету до paid social. Терміни та KPI без змін.**
- 🟢 **Варіант Б: Знизити KPI Reach до 38 000. Бюджет без змін. → Рекомендовано.**
- 🟢 **Варіант В: Додати канал TikTok для компенсації охоплення. +$2 000 та +1 тиждень.**

4. РЕКОМЕНДАЦІЯ: Варіант Б – коригування KPI без зміни бюджету

5. РІШЕННЯ: Прийнято / Відхилено / На доопрацювання | Підпис: _____ | Дата: _____

3.4. Алгоритм дій: бюджет затверджено, ринок змінився

Один із найскладніших сценаріїв: бюджет захищений і затверджений, але ринкові умови змінились так, що виконання первісного плану веде до провалу KPI.

💡 Золоте правило: затверджений бюджет – це не приречення. Це відправна точка. PM та CMO завжди мають право запропонувати перегляд при суттєвих зовнішніх змінах. Але пропозиція повинна супроводжуватись Impact Assessment і конкретним рекомендованим сценарієм – не просто «нам потрібно більше грошей».

Покрокова інструкція (алгоритм)

Крок	Дія	Що конкретно робимо
1	**Фіксуємо зміну з даними**	«Meta CPM зріс з $5 до $8.2 (+64%) з 14.06» – точна цифра і дата
2	**Рахуємо вплив кількісно**	Якщо нічого не змінити – які KPI будуть досягнуті? Скільки недовиконаємо?
3	**Шукаємо внутрішній резерв**	Чи є стаття бюджету, де можна заощадити: production? offline? підрядники?
4	**Готуємо 3 сценарії**	Без змін (гірші KPI), перерозподіл (нейтральний бюджет), додатковий бюджет
5	**Готуємо CR-документ**	1 сторінка: факт зміни, вплив у цифрах, 3 варіанти, рекомендація, підпис
6	**Ескалуємо до CMO**	Зустріч 30 хв: 5 хв контекст – 10 хв варіанти – 15 хв рішення
7	**Повідомляємо клієнта**	Після рішення CMO – повідомляємо клієнта за формулою SPAR (Тема 7)
8	**Виконуємо та фіксуємо**	Оновлюємо всі документи, Gantt, реєстр ризиків, комунікаційний план

3.5. Тактики оптимізації при скороченні бюджету

Якщо бюджет скорочений – потрібна тактика максимізації результату з меншими ресурсами:

Тактика	Як реалізувати	Коли застосовувати
Концентрація на топ-каналах	Залишити 2–3 канали з найвищим ROAS, решту призупинити	CPL по каналах суттєво відрізняється
Аудиторна концентрація	Звузити таргетинг до найбільш конверсійного сегменту ЦА	20% аудиторії дають 80% конверсій
Always-on → burst кампанія	Бюджет концентрувати у ключові тижні (peak demand)	Є чіткий сезон або подія запуску
Paid → organic підсилення	Organic контент підсилений paid boost для найкращих постів	Є сильний органічний контент з ER > 3%
Repurposing контенту	1 відеоролик → Reels + TikTok + YouTube Shorts + банери	Обмежений бюджет на продакшн
Партнерства та collab	Спільні активності з брендами зі схожою аудиторією	Є партнери зі схожим ICP і готовність до колаборації

4. Ритм щоденного управління: операційна система PM

🕑 PM маркетингового проєкту – не той, хто виконує задачі, а той, хто забезпечує умови, щоб їх виконували інші. Ключ – передбачуваний ритм: щоденні ритуали комунікації та контролю.

4.1. Щоденний операційний ритм PM

Час	Ритуал	Що роблю	Тривалість
08:30	**Morning Dashboard**	Перевіряю KPI дашборд: аномалії? Алерти? Все за планом?	**10 хв**
09:00	**Daily Standup**	3 питання: зробив / роблю / блокери. Фіксую блокери і Priority changes	**15 хв**
09:15	**Task Board Update**	Оновлюю Trello/Asana: нові задачі від стендапу, зміна статусів	**10 хв**
12:00	**Midday Check**	Paid кампанії: CPC, CTR, бюджет у нормі? Якщо ні – коригую	**10 хв**
17:00	**EOD Review**	Що виконано? Що перенести? Чи є ризики на завтра?	**15 хв**
П'ятниця	**Weekly Status Report**	Готую weekly report для CMO / клієнта: план/факт KPI + що далі	**30 хв**

4.2. Шаблон щотижневого статус-звіту

Weekly Status Report – найважливіший документ комунікації PM з CMO та клієнтом. Він має бути коротким (1 сторінка) та дуже інформативним:

WEEKLY STATUS REPORT | Кампанія «Запуск продукту X» | Тиждень 3 з 8

Звітний період: 10–14 червня 2025 | Автор: [PM Name] | Статус проєкту: ◍ ON TRACK

📊 KPI: ПЛАН vs ФАКТ (тиждень 3)

Reach: план 15 000 → факт 14 200 (−95%) ⚠ | CPL: план $12 → факт $11.2 (↑+7%) ☑ | CTR: план 2.5% → факт 2.8% ☑ | Budget: $4 200 з $5 000 (84%)

☑ ВИКОНАНО ЗА ТИЖДЕНЬ:

- **Опубліковано 5 постів Instagram + 2 Reels (ER 4.2% – вище цілі 3%)**
- **Запущено Google Search кампанію: 3 420 кліків за тиждень**
- **Налаштовано ретаргетинг аудиторію (теплий трафік ~850 осіб)**

📅 ПЛАН НА НАСТУПНИЙ ТИЖДЕНЬ:

- **Email-розсилка до бази 8 500 контактів (четвер 13:00)**
- **Запуск відеореклами у Meta: 15s cut-down версія ролику**
- **A/B тест лендингу: варіант Б з новим CTA**

🚨 РИЗИКИ / БЛОКЕРИ:

- **Meta CPM зріс на 15% – моніторимо. Якщо до кінця тижня > 25% – активуємо CR-003.**

4.3. Ознаки здорового і нездорового проєкту

Ознаки здорового проєкту	Сигнали тривоги
Команда знає поточні пріоритети без запитання PM	PM мусить постійно нагадувати, хто що робить
Блокери виявляються на стендапі – не за день до дедлайну	Проблеми «випливають» в останній момент
KPI дашборд оновлюється автоматично щодня	Дашборд оновлюють вручну раз на тиждень
Change Request оформляється за будь-яких суттєвих змін	Зміни впроваджуються без документування
Клієнт знає про проблеми від PM – до того, як сам помітив	Клієнт дізнається про відхилення самостійно
Ретроспектива проходить щоспринту, як заплановано	Ретроспектива – «якщо залишиться час»
Реєстр ризиків актуальний і переглядається регулярно	Реєстр ризиків написали на початку і забули

Ключові висновки

- Щоденне управління – три кити: відстеження KPI в реальному часі, правильні інструменти та система управління змінами.
- KPI-ієрархія: Business → Campaign → Channel → Content → Process. Фокус лише на верхньому рівні без конверсії та ROAS – небезпечна помилка.
- Частота моніторингу: paid KPI – щогодини; контент – щодня; конверсія – щотижня; ROI – щомісяця.
- Дашборд: 5 елементів – headline metrics, trend lines, budget tracker, channel breakdown, anomaly alerts. Looker Studio або GA4 – безкоштовно.
- Trello – простий старт для Kanban; Asana – gold standard для крос-функціональних команд 5–20 осіб; GanttPRO – для проєктів з жорсткими дедлайнами; ClickUp – all-in-one для великих команд.
- Change Management: 5 кроків – виявлення, impact assessment, варіанти, узгодження, виконання. Change Request – 1 сторінка з фактом, впливом, 3 варіантами та рекомендацією.
- Затверджений бюджет – відправна точка. При зовнішніх змінах PM зобов'язаний запропонувати перегляд зі сценаріями, а не просто повідомити про проблему.
- Тактики при скороченні бюджету: концентрація каналів, аудиторна концентрація, burst vs always-on, repurposing контенту.

Питання для самоперевірки

- Назвіть 5 рівнів KPI-ієрархії. Що вимірює кожен рівень і хто за нього відповідає?
- Яка оптимальна частота моніторингу для: CPL платної кампанії / ROAS / ROI? Поясніть чому.
- Що має містити маркетинговий дашборд? Назвіть і поясніть 5 обов'язкових блоків.
- Порівняйте Trello, Asana та GanttPRO: для яких задач і типів команд підходить кожен з них?
- Опишіть 5 кроків процесу Change Management. Що таке Impact Assessment і за скільки часу він готується?
- Яка структура документа Change Request? Що обов'язково має бути в CR?
- Назвіть і поясніть 4 тактики оптимізації при скороченні маркетингового бюджету.

Рекомендована література

- Croll A., Yoskovitz B. – «Lean Analytics» – вибір правильних метрик на кожному етапі
- Doerr J. – «Measure What Matters» – система OKR та вимірювання цілей
- Ries E. – «The Lean Startup» – pivot та iteration в умовах невизначеності
- Asana.com/resources – безкоштовні шаблони та гайди для маркетингових команд
- Trello.com/teams/marketing – офіційні шаблони для маркетингу
- Google Looker Studio Templates – lookerstudio.google.com (безкоштовні дашборди)
- GanttPRO Blog – гайди з управління проєктами та побудови Ганта для маркетологів

Тема 10
Контроль якості в маркетингу:
як не випустити в світ «брак»

4 курс | Маркетинг | Управління маркетинговими проєктами

Мета лекції:	Сформувати системний підхід до забезпечення та контролю якості маркетингових матеріалів: від чек-листів копірайтера до A/B-тестування та Definition of Done для кожного типу задач.
Питання:	1. QA vs QC: різниця та місце у маркетинговому проєкті 2. Забезпечення якості (QA): чек-листи, брендбук, ТЗ для підрядника 3. Контроль якості (QC): перевірка макетів, вичитка, pre-launch аудит 4. A/B тестування гіпотез до масового запуску 5. Definition of Done: критерії готовності для кожного типу задачі 6. Система якості як конкурентна перевага маркетингової команди

Вступ: ціна помилки у маркетингу

Помилка в коді – програміст виправив і задеплоїв. Помилка в маркетингу – потрапила до 500 000 людей, зробила скріншоти і розійшлась у Twitter. Вартість якості у маркетингу незмірно вища, ніж у більшості інших сфер, адже продукт праці маркетолога публічний за визначенням.

😵 Реальні приклади «браку»	💰 Ціна помилки
Друкарська помилка у рекламному блоці газети	**Повторний друк + штраф + репутаційна шкода**
Неправильне посилання в email-розсилці на 100k	**Переробка, повторна розсилка, відписки, негатив**
Баннер із неправильним кольором бренду запущений у paid	**Відкликання на всіх плейсментах + додатковий бюджет**
Пост із граматичною помилкою став вірусним	**Лавина скріншотів, репутаційна шкода бренду**
Лендінг з неробочою формою запущений у масову рекламу	**Весь бюджет кампанії витрачено без жодного ліда**
Інфлюенсер опублікував неузгоджений контент	**Запит на видалення, штраф, ребрифінг, затримка**

💡 Система якості в маркетингу – це не бюрократія заради бюрократії. Це інвестиція: витративши 2 години на чек-лист і перевірку, ви уникаєте 20 годин кризового менеджменту, переробок і вибачень перед клієнтом.

QA vs QC: у чому різниця?

Два терміни, які часто плутають, однак вони мають принципово різну роль:

	QA – Quality Assurance	QC – Quality Control
Що це?	Забезпечення якості – системи і процеси, що запобігають появі дефектів	Контроль якості – перевірка конкретного результату на відповідність стандарту
Коли?	До виконання роботи та в процесі	Після виконання роботи, перед публікацією
Мета?	Встановити правила і стандарти, щоб помилки не виникали	Знайти помилки, що вже з'явились, та виправити до виходу в ефір
Хто?	PM, CMO, арт-директор (розробка стандартів)	Перевіряючий: PM, коректор, бренд-менеджер
Інструменти?	Брендбук, чек-листи, ТЗ, шаблони, DoD	Review макетів, вичитка текстів, A/B тест, pre-launch аудит
Аналогія?	Правила дорожнього руху – встановлюють норму поведінки	Інспектор ДАІ – перевіряє конкретний автомобіль

1. Забезпечення якості (QA): стандарти та чек-листи

QA-система – це сукупність стандартів, шаблонів і правил, що робить якість відтворюваною. Мета: будь-який член команди, дотримуючись QA-системи, має видавати результат не нижче мінімального стандарту.

1.1. Три рівні QA-системи в маркетинговій команді

Рівень	Що входить	Що стандартизує
Рівень 1: Бренд-стандарти	Брендбук, Tone of Voice, Style Guide, Brand Story	Як виглядає і звучить бренд. Кольори, шрифти, логотип, мова
Рівень 2: Операційні стандарти	Чек-листи, ТЗ-шаблони, Brief-шаблони, Approval Flow	Як виконується задача. Кроки, вимоги, обов'язкові перевірки
Рівень 3: Definition of Done	DoD для кожного типу задачі: пост, лендінг, email, відео	Що означає «завдання виконано». Конкретні критерії прийому роботи

Цінність, яку створює система на кожному рівні:

1. Відповідність очікуванням ЦА. Помилка на цьому рівні буде відвертати потенційних клієнтів;
2. Відповідність встановленим алгоритмам. Не доведеться кожного разу «винаходити велосипед» щоб виконати перевірку;
3. Система критеріїв «завершеності» роботи. Узгодження статусу кожного завдання.

1.2. Чек-лист копірайтера: перед здачею тексту

Копірайтер – перша ланка у виробничому ланцюгу. Якість тексту на виході залежить від того, чи пройшов автор власну самоперевірку до того, як передав матеріал на review.

Чек-лист копірайтера – самоперевірка перед здачею

- ☑ **Відповідність брифу: текст відповідає заявленій меті, ЦА та ключовому меседжу**
- ☑ **Тон та голос: відповідає затвердженому Tone of Voice бренду (формальний/розмовний/провокативний)**
- ☑ **Унікальна торгова пропозиція (УТП): чітко сформульована і знаходиться на першому екрані**
- ☑ **Заклик до дії (CTA): наявний, конкретний, не більше одного основного CTA на матеріал**
- ☑ **Граматика і пунктуація: перевірено спелчекером ТА прочитано вголос**
- ☑ **Факти і цифри: всі статистичні дані мають джерела, перевірені і актуальні**
- ☑ **Довжина: відповідає вимогам платформи (Instagram: 125-150 символів до 'читати більше', Google Ad: 30/90 символів)**
- ☑ **Ключові слова: включені природним чином (для SEO-текстів) без спаму**
- ☑ **Юридична відповідність: відсутні некоректні порівняння з конкурентами, зобов'язуючі заяви без обґрунтування**
- ☑ **Плагіат: текст оригінальний, не скопійований з інших джерел без переробки**

Тип контенту	Специфічні вимоги якості	Типові помилки
Instagram-пост / caption	ER-орієнтований початок (гачок у першому реченні), хештеги 5–15, emoji органічно	Надто довгий 'above the fold', шаблонні заклики, хештеги в тексті
Google / Meta Ad copy	Заголовок: проблема або вигода. Текст: УТП. CTA: конкретна дія + дедлайн	Ліміти символів перевищено, немає CTA, абстрактні обіцянки
Email subject line	40–50 символів, персоналізація {first_name}, питання або несподіваний факт	Caps Lock, спам-слова (FREE!, CLICK HERE!), більше 60 символів
SEO-стаття	Ключове слово в H1, у перших 100 словах, у meta description, LSI-синоніми	Keyword stuffing, відсутність H2/H3-структури, немає внутрішніх посилань
Landing page copy	Структура AIDA чи PAS, Social proof, F.A.Q., гарантії видимі на першому екрані	Розмита УТП, занадто технічний опис замість вигод, відсутній social proof
Push-нотифікація	< 50 символів, терміновість або персоналізація, clear action	Занадто загальний меседж, відсутня персоналізація, відсутнє відчуття цінності

1.3. Брендбук та Style Guide: стандарти для дизайнера

Брендбук – документ, що визначає правила візуального та вербального представлення бренду. Він є головним QA-інструментом для дизайнера та гарантує впізнаваність бренду незалежно від того, хто виконує роботу.

Блок брендбуку	Що містить	Чому важливо для QA
Логотип та знак	Основна версія, монохромна, dark/light, мінімальні відступи, заборонені використання	Дизайнер не може «покращити» логотип на власний розсуд
Палітра кольорів	HEX, RGB, CMYK, Pantone для кожного кольору. Primary, secondary, accent	Без точних кодів кожен монітор відтворює «синій» по-різному
Типографіка	Назви шрифтів, weight, розміри для H1/H2/body, інтерліньяж, трекінг	Консистентність ієрархії тексту у всіх матеріалах
Іконографія та ілюстрації	Стиль іконок, дозволені стоки, правила обробки фото	Не допускає мікс стилів (лінійні іконки + 3D-ілюстрації)
Tone of Voice та мовні правила	Характер бренду, дозволена та заборонена лексика, приклади	Забезпечує єдиний «голос» бренду в усіх каналах
Шаблони макетів	Ready-to-use файли для соцмереж, презентацій, email, оголошень	Знижує час виробництва та забезпечує консистентність

Чек-лист дизайнера – перевірка макету перед здачею

- ☑ **Відповідність брендбуку: кольори (HEX), шрифти (назва + weight), розміри логотипу та відступи**
- ☑ **Технічні специфікації: розмір файлу в px та dp, resolution (72 dpi web / 300 dpi print), формат**
- ☑ **Читабельність: текст читається на всіх фонах (contrast ratio ≥ 4.5:1 по WCAG AA)**
- ☑ **Адаптивність: макет перевірений на мобільному розмірі, якщо призначений для web**
- ☑ **Safe zones: весь ключовий контент всередині безпечних зон для кожного плейсменту**
- ☑ **Версії для усіх форматів: Story (1080×1920), Feed (1080×1080), Banner (різні розміри)**
- ☑ **Шари та іменування: PSD/Figma файл структурований і підписаний для передачі**
- ☑ **Використані активи: всі шрифти ліцензовані, фото має права використання**
- ☑ **Відсутність typo: весь текст у макеті вичитано копірайтером та затверджено**

1.4. Технічне завдання (ТЗ) для підрядника

ТЗ (Технічне завдання) – документ, що повністю описує очікуваний результат роботи підрядника. Якісне ТЗ – це QA на етапі постановки задачі. Погане ТЗ гарантує поганий результат незалежно від компетентності підрядника.

📋 Золоте правило ТЗ: підрядник повинен мати можливість виконати роботу без жодного додаткового запитання. Якщо він питає – ТЗ неповне.

	Блок ТЗ	Що описує	Приклад для відеопродакшну
1	**Мета і контекст**	Навіщо цей матеріал, яке завдання вирішує	«Ролик для запуску продукту X. Мета: awareness нової ЦА 25–35»
2	**Цільова аудиторія**	Хто буде дивитися/читати/використовувати	«Міські жінки 25–35, активні у SM, цінують естетику»
3	**Формат та специфікації**	Точні технічні вимоги: розміри, тривалість, формат	«MP4, H.264, 1080×1920, до 30 секунд, стерео AAC»
4	**Зміст та меседж**	Що саме має бути показано/сказано/передано	«Покажи три сценарії використання. В кінці логотип + CTA»
5	**Тон та стиль**	Настрій, естетика, референси	«Мінімалістичний, теплі тони, без тексту on screen. Ref: Nike Women»
6	**Дедлайни та версії**	Коли і що здавати: чернетка, фінал, правки	«Драфт: 5 червня. Фінал: 8 червня. 2 раунди правок включено»
7	**Критерії прийому (DoD)**	Коли вважається виконаним	«Затверджено PM і CMO. Без логічних обрізок. Брендбук дотримано»

Типові причини поганих результатів від підрядників:

1) ТЗ написано у 2 реченнях. 2) Немає референсів – підрядник вгадує стиль. 3) Відсутні технічні специфікації – робить «на свій смак». 4) Немає критеріїв прийому – суперечки, що таке «добре». 5) Дедлайн поставлено тільки на фінал без проміжних чекпоінтів.

2. Контроль якості (QC): перевірка перед виходом у світ

🔍 QC – фінальна лінія захисту перед тим, як матеріал побачать тисячі або мільйони людей. Чим далі у воронці виробництва виявлено проблему – тим дорожче її виправити. QC ловить те, що пройшло крізь QA.

2.1. Approval Flow: хто перевіряє і в якому порядку

Approval Flow (процес затвердження) визначає: хто, у якому порядку і з якою метою перевіряє кожен тип маркетингового матеріалу.

Тип матеріалу	Ланцюг затвердження	Що перевіряє кожен	Максимальний час
SMM-пост (регулярний)	Копірайтер → SMM-менеджер → PM	Текст → формат/образ → відповідність контент-плану	**24 год**
Платна реклама (новий creative)	Дизайнер → Копірайтер → PM → CMO	Макет → текст → кампанія → стратегія	**48 год**
Email-розсилка	Копірайтер → HTML-верстальник → PM → тест-розсилка	Текст → верстка → ланцюг → технічний тест	**48 год**

Лендінг / посадкова	Дизайнер → Dev → Копірайтер → PM → CMO	UI → функціонал → тексти → QA → стратегія	**72 год**
Відеоролик	Відеограф → монтажер → PM → CMO → Legal	Матеріал → монтаж → брендінг → меседж → юридичне	**72–96 год**
Прес-реліз / PR матеріал	Копірайтер → PR-менеджер → CMO → Legal	Текст → тон → представлення → ризики	**48–72 год**

2.2. QC-чек-лист перевірки макету

QC – Перевірка макету (роль: PM або бренд-менеджер)

- ☑ **Відповідність брифу: макет вирішує заявлену задачу і відповідає меті кампанії**
- ☑ **Брендбук: кольори (HEX перевірено), шрифти, відступи від логотипу відповідають стандарту**
- ☑ **Текст у макеті: вичитано і затверджено копірайтером (орфографія, пунктуація, УТП)**
- ☑ **Контраст та читабельність: білий текст на білому фоні, темно-сірий на чорному – неприйнятно**
- ☑ **Технічні параметри: правильні розміри для кожного плейсменту (story, feed, banner, OOH)**
- ☑ **Safe zones: логотип, ключова інформація і CTA не обрізаються на мобільному**
- ☑ **Посилання та UTM: всі URL в макеті чи супровідному тексті перевірені та містять UTM-мітки**
- ☑ **Юридичні вимоги: є необхідний дрібний шрифт (legal copy), умови акції, якщо є**
- ☑ **Відповідність формату платформи: Meta, Google, TikTok мають різні вимоги до safe areas**

2.3. QC-чек-лист вичитки тексту

Мовна та смислова перевірка	Стратегічна перевірка
Орфографія: кожне слово перевірено спелчекером	Заголовок містить чітку вигоду або питання-гачок
Пунктуація: коми, тире, дужки за правилами мови тексту	УТП сформульована ясно – зрозуміла з першого читання
Стилістика: немає тавтологій, канцеляризмів, суржику	Тон відповідає Tone of Voice бренду (перевірити по Style Guide)
Факти перевірено: статистика, цити, назви – точні	CTA одна і конкретна: «Замовити тест-драйв», а не «Дізнатись більше»
Назви власні: правильна мова, написання торгових марок	Відсутні обіцянки, які компанія не може виконати
Ліміти символів: перевірено для конкретної платформи	Є social proof або елемент довіри (цифра, відгук, нагорода)
Посилання: всі URL в тексті клікабельні і ведуть правильно	Відсутні спам-тригери для email (FREE!, !!!, CAPS LOCK)

2.4. Pre-launch аудит: фінальна перевірка перед запуском

Pre-launch аудит – це комплексна перевірка всієї кампанії або матеріалу безпосередньо перед його публікацією. Це останній шанс зупинити «брак» до виходу у публічний простір.

🚀 Pre-launch аудит кампанії – фінальний чек-лист PM

- ☑ **ТЕХНІЧНА ПЕРЕВІРКА: всі посилання клікабельні, UTM-мітки присутні та коректні**
- ☑ **ТЕХНІЧНА ПЕРЕВІРКА: форма на лендингу відправляє дані в CRM (протестовано тестовою заявкою)**
- ☑ **ТЕХНІЧНА ПЕРЕВІРКА: пікселі відстеження встановлені і стріляють (Meta Pixel Helper, GA4 DebugView)**
- ☑ **КОНТЕНТНА ПЕРЕВІРКА: всі макети пройшли QC-чек-лист і підписані CMO або PM**
- ☑ **КОНТЕНТНА ПЕРЕВІРКА: всі тексти вичитані, затверджені і відповідають брендбуку**
- ☑ **РЕКЛАМНА ПЕРЕВІРКА: аудиторії в рекламному кабінеті налаштовані коректно, виключення встановлено**
- ☑ **РЕКЛАМНА ПЕРЕВІРКА: бюджети і ліміти витрат встановлені правильно (денний ліміт!)**
- ☑ **РЕКЛАМНА ПЕРЕВІРКА: дати старту і закінчення кампанії встановлені**
- ☑ **КОМУНІКАЦІЙНА ПЕРЕВІРКА: всі стейкхолдери повідомлені про дату і час запуску**
- ☑ **АНАЛІТИЧНА ПЕРЕВІРКА: KPI і цілі внесені до дашборду, baseline зафіксований**
- ☑ **АВАРІЙНА ПЕРЕВІРКА: є план дій, якщо щось пішло не так у перші 2 години після запуску**

2.5. Email-кампанія: спеціальний QC-процес

Email-маркетинг має особливий статус: після відправлення помилку неможливо виправити. Саме тому email вимагає найсуворішого QC-процесу.

Восьмиетапний QC-процес для email-кампанії

- **Крок 1. Копірайтер здає текст з власним чек-листом – орфографія, лінки, структура AIDA**
- **Крок 2. HTML-верстальник завершує верстку, перевіряє адаптивність (desktop/mobile)**
- **Крок 3. PM надсилає тест-лист на 5–7 адрес: Gmail, Outlook, Apple Mail, мобільний – перевіряє відображення**
- **Крок 4. Перевірка всіх гіперпосилань вручну: кожна кнопка та текстове посилання відкривається**
- **Крок 5. Перевірка персоналізації: {first_name} підставляється коректно, не відображається як код**
- **Крок 6. Спам-тест: Litmus або Mail Tester – спам-рейтинг нижче 2 з 10**
- **Крок 7. Subject line та preview text: 40–50 символів, немає спам-тригерів, preview не дублює тему**
- **Крок 8. PMO-підпис (PM підтверджує): сегмент, час відправки, відписка працює – тільки потім SEND**

3. A/B тестування: перевірка гіпотез до масового запуску

💉 A/B тест – це науковий метод прийняття маркетингових рішень. Замість суперечки «мені здається, що варіант А кращий» – «дані показують, що варіант Б конвертує на 34% краще». A/B тест є частиною QC: він перевіряє ефективність до того, як ресурс вкладено у масштабування.

3.1. Що можна A/B тестувати в маркетингу

Елемент	Що тестуємо	Типові результати тесту
Subject line email	Питання vs ствердження. Персоналізація vs загальний. Emoji vs без emoji	Різниця Open Rate до 50% між варіантами
CTA (заклик до дії)	Текст кнопки: «Спробувати безкоштовно» vs «Отримати доступ» vs «Почати»	Різниця CVR 20–40% тільки від зміни тексту кнопки
Заголовок лендингу	Вигода vs проблема vs питання. Конкретика vs загальне	Різниця Bounce Rate до 25%
Рекламний creative	Відео vs статичний банер. Текст великий vs малий. Обличчя vs продукт	Різниця CTR 30–200% залежно від аудиторії та продукту
Аудиторія таргетингу	Lookalike 1% vs 3%. Інтереси vs Custom Audience vs Broad	Різниця CPL до 3x між сегментами
Час відправки email	Вівторок 10:00 vs Четвер 14:00 vs Неділя 18:00	Різниця Open Rate 15–30%
Ціна та оферта	$99 vs $97 vs $89/міс. One-time vs subscription. Free trial vs Demo	Різниця конверсії до 2x залежно від аудиторії

3.2. Методологія A/B тестування: 6 кроків

Крок	Назва	Що конкретно робимо
1	**Формулюємо гіпотезу**	«Якщо замінити CTA з 'Дізнатись більше' на 'Отримати безкоштовно', конверсія зросте, тому що...» – завжди є обґрунтування
2	**Визначаємо одну змінну**	Тестуємо ОДНУ відмінність між А і Б. Кілька змін одночасно = неможливо зрозуміти що спрацювало
3	**Розраховуємо розмір вибірки**	Мінімум 1000 показів або 100 конверсій на варіант для статистичної значущості
4	**Запускаємо та не чіпаємо**	Мінімальний час тесту: 7 днів (щоб покрити всі дні тижня). Не зупиняти достроково навіть якщо є «явний переможець»
5	**Аналізуємо результати**	Перевіряємо статистичну значущість: p-value < 0.05 або через калькулятор AB Test Significance
6	**Масштабуємо або повторюємо**	Переможець → масштаб. Нічия → тест другого варіанту. Програв → аналіз чому і нова гіпотеза

3.3. Типові помилки A/B тестування

❌ Типова помилка	☑ Правильний підхід
Зупинили тест після 2 днів, бо «варіант Б явно виграє»	Мінімум 7 днів. Дні тижня суттєво впливають на поведінку
Тестували одночасно 5 відмінностей між А і В	Одна змінна за раз. Тільки так можна знати, що спрацювало
Розмір вибірки 50 кліків – «достатньо, щоб зробити висновок»	Мінімум 1000 показів або 100 подій на варіант
Переможець А → закрили тест → через тиждень запустили нову кампанію	Переможець → є Control для наступного тесту. Тестування безперервне
Тестували у нетиповий період (свята, акція конкурента)	Виключіть нетипові періоди або врахуйте їх при аналізі
«Тест показав, що В краще» без перевірки значущості	p-value < 0.05 або 95%+ довіра у калькуляторі значущості

3.4. A/B тест vs Multivariate Testing vs Sequential Testing

Параметр	A/B тест	Multivariate	Sequential
Що тестуємо	1 змінна, 2 варіанти	Кілька змінних одночасно	Ітеративно: A→B→C→D
Мінімальний трафік	~2 000 сесій	~10 000+ сесій	~500 сесій на ітерацію
Час тесту	7–14 днів	21–30 днів	5–7 днів × кількість ітерацій
Складність аналізу	Проста: В краще чи ні	Складна: статистика взаємодій	Проста: є приріст або ні
Коли застосовувати	Є чітка гіпотеза по одному елементу	Редизайн, великий трафік, складна сторінка	Малий трафік, ітеративна оптимізація

4. Definition of Done: критерії готовності задачі

☑ Definition of Done (DoD) – спільна угода команди про те, що означає «завдання виконано». Без DoD кожен оцінює готовність суб'єктивно: виконавець вважає задачу завершеною, PM – ні. Це джерело 70% конфліктів у маркетингових командах.

4.1. Чому DoD критично важливий для маркетингу

😱 Без DoD – реальні ситуації	☑ З DoD – як має бути
Дизайнер здав макет, але без мобільної версії. Для нього «зроблено»	DoD: 'Макет надано у 5 форматах включно з мобільним 375px'
Копірайтер написав текст, але без метаопису та ALT-тегів. SEO не готово	DoD: 'Текст + мета description + ALT для всіх зображень'
PM вважає email готовим, але тест-відправку ніхто не зробив	DoD: 'Тест-лист надіслано на 5 адрес, відображення підтверджено'

Лендінг «запущено», але UTM-мітки відсутні – аналітика сліпа	DoD: 'UTM встановлені, GA4 event підтверджено в DebugView'
Відеоролик «готовий», але не перевірений на відповідність брендбуку	DoD: 'Відео переглянуто CMO, checklist брендбуку пройдено'

4.2. DoD для кожного типу маркетингового контенту

SMM-пост (Instagram/Facebook)

	Критерій готовності для SMM-посту	Критерій готовності	Перевіряє
1	Текст вичитано копірайтером: граматика, пунктуація, TOV	Без жодної помилки	Копірайтер
2	Макет відповідає брендбуку: кольори HEX, шрифти, логотип	Checklist дизайнера пройдено	Дизайнер / PM
3	Хештеги додано у правильній кількості (5–15 для Instagram)	Кількість та релевантність перевірено	SMM
4	Посилання в біо / Stories оновлено, якщо потрібно	URL клікабельний та веде правильно	SMM / PM
5	Час публікації визначено у контент-плані та виставлено	Виставлено у планувальнику (Buffer/Later)	SMM
6	PM або CMO підписали пост перед публікацією	Є підпис у Notion / коментар у Trello	PM

Email-розсилка

	Критерій готовності для Email-кампанії	Критерій готовності	Перевіряє
1	Текст: орфографія, пунктуація, TOV, факти перевірено	Zero typo policy – нуль помилок	Копірайтер
2	HTML-верстка: відображення у Gmail, Outlook, Apple Mail	Скриншоти у трьох клієнтах надано	HTML-dev
3	Мобільна версія: текст читабельний, кнопки натискаються	Перевірено на iPhone та Android	PM / HTML-dev
4	Всі посилання клікабельні та містять UTM-мітки	Кожне посилання протестовано вручну	PM / Digital
5	Персоналізація {first_name} підставляється коректно	Тест-лист з реальними даними надіслано	HTML-dev
6	Спам-тест пройдено: рейтинг < 2 з 10 у Mail Tester	Скриншот результату Mail Tester є	PM
7	Сегмент аудиторії налаштований правильно, відписка працює	Тест-відправка на 5 адрес завершена	PM

Рекламний банер / Digital Creative

	Критерій готовності для рекламного creative	Критерій готовності	Перевіряє
1	Надано у всіх необхідних форматах (Story, Feed, Display)	Всі розміри в специфікації ТЗ	Дизайнер
2	Брендбук: кольори HEX, шрифти, відступи логотипу	Checklist дизайнера пройдено	Дизайнер / PM
3	Текст у межах safe zone кожного плейсменту	Перевірено в офіційних preview-інструментах	Дизайнер
4	CTA: чіткий, контрастний, відповідає посадковій сторінці	CTA у банері = CTA на лендингу	PM
5	Файли правильного формату: PNG/JPG/MP4, вага у нормі	< 150kb для банерів, < 30MB для відео	Дизайнер
6	CMO або PM затвердили фінальну версію	Підпис у Notion або email з підтвердженням	CMO / PM

Лендінг / Landing Page

	Критерій готовності для лендингу	Критерій готовності	Перевіряє
1	Всі тексти вичитано і затверджено – орфографія, факти, TOV	Zero typo, затверджений CMO	Копірайтер / PM
2	Мобільна адаптивність: перевірено на 375px, 768px, 1280px	Без горизонтального scroll на мобільному	Dev / PM
3	Швидкість завантаження: PageSpeed > 80 по Google PSI	Скриншот PSI надано	Dev
4	Форма надсилає дані в CRM: тестова заявка пройшла успішно	Заявка є в CRM – підтверджено	Dev / PM
5	Meta-теги: title, description, OG-image налаштовані	Перевірено через Open Graph Debugger	Dev / SEO
6	Analytics: GA4 events, Meta Pixel, конверсії стріляють	Всі goals підтверджено в GA4 DebugView	Digital / Dev
7	UTM-посилання для всіх рекламних джерел готові	Список UTM-лінків надано PM	Digital

4.3. Як впровадити DoD у роботу команди

П'ять кроків впровадження DoD у маркетинговій команді

- **Крок 1. Проведіть сесію з командою: разом перелічіть, що завжди має бути готовим для кожного типу матеріалу**
- **Крок 2. Зафіксуйте DoD письмово: у Notion, Confluence або як шаблон картки у Trello/Asana**
- **Крок 3. Виконавець перед здачею задачі самостійно проходить DoD-чекліст і підтверджує виконання**
- **Крок 4. PM при прийомі задачі перевіряє DoD – не приймає задачу без виконаних критеріїв**
- **Крок 5. Після кожного проєкту оновлюйте DoD: додайте критерії, що «не спали на думку» до першої помилки**

Важливо!

DoD – не перевірочний список PM, а угода команди. Якщо виконавець погодився з DoD – він несе відповідальність за кожен пункт. PM перевіряє не щоб «відловити» людину, а щоб захистити команду від репутаційних і фінансових ризиків виходу «браку» у публічний простір.

5. Система якості як конкурентна перевага

🏆 Команда з системою якості виграє не тому, що робить «ідеальний» контент. Вона виграє тому, що стабільно видає результат вищий за середній по ринку, без катастроф і без залежності від «зіркового» виконавця.

5.1. Зрілість QA/QC-системи маркетингової команди

Рівень	Характеристика	Як виглядає в роботі	Ціна помилки
0 – Хаос	Немає стандартів, все залежить від настрою виконавця	Кожен пост – окрема кампанія. Стиль скрізь різний	Максимальна: помилки регулярні та непередбачувані
1 – Документовано	Є брендбук і ТЗ-шаблони, але ніхто не слідкує	Стандарти існують на папері, в роботі – ігноруються	Висока: є правила, але є і виключення
2 – Впроваджено	Чек-листи існують і використовуються систематично	PM перевіряє кожен матеріал перед виходом	Середня: більшість помилок перехоплюється
3 – Автоматизовано	Автоматична перевірка частини критеріїв (CI/CD, spell-check)	Спам-тест, UTM-перевірка, spell-check автоматичні	Низька: система ловить помилки до людини
4 – Культура якості	Якість – цінність команди, не обов'язок	Кожен виконавець є власним QC-фахівцем	Мінімальна: самоперевірка як рефлекс

5.2. Система якості: зведена карта процесів

Матеріал	QA-інструмент	Відповідальний за QA	QC-інструмент	Відповідальний за QC
Текст/копірайт	Чек-лист копірайтера + TOV гайд	Копірайтер (само-QA)	Вичитка PM / коректора	PM / коректор
Дизайн/макет	Брендбук + чек-лист дизайнера	Дизайнер (само-QA)	Review PM + CMO sign-off	PM + CMO
Email-кампанія	ТЗ + шаблон верстки + DoD	PM + HTML-dev	8-крок. процес + Mail Tester	PM
Платна реклама	ТЗ creative + DoD для кабінету	PM + Digital-спец	Pre-launch аудит кабінету	PM + Digital
Лендінг	ТЗ + DoD лендингу + брендбук	PM + Dev	PageSpeed + Form test + Pixel	Dev + PM
Відео	ТЗ відео + DoD + брендбук	PM + відеограф	Перегляд CMO + чек брендбуку	CMO + PM
SMM-пост	Контент-план + DoD посту + ТОВ	SMM + копірайтер	Підпис PM перед публікацією	PM

Ключові висновки

- QA (забезпечення якості) – системи та стандарти ДО виконання роботи: брендбук, чек-листи, ТЗ, DoD. QC (контроль якості) – перевірка конкретного матеріалу ПІСЛЯ виконання перед публікацією.
- Чек-лист копірайтера: 10 пунктів – від TOV до юридичних вимог. Самоперевірка виконавця – перша лінія захисту.
- Брендбук: 6 блоків (логотип, кольори, типографіка, іконографія, TOV, шаблони). Чек-лист дизайнера: 9 пунктів від HEX-кодів до ліцензованих шрифтів.
- ТЗ для підрядника: 7 блоків. Мета – підрядник може виконати роботу без жодного додаткового запитання.
- Approval Flow: різний ланцюг затвердження для різних типів матеріалів. Email – найсуворіший процес: 8 кроків.
- A/B тестування: 6 кроків методології. Одна змінна, мінімум 7 днів, 1000 подій на варіант, перевірка p-value < 0.05.
- Definition of Done: спільна угода про критерії готовності. Є окремий DoD для посту, email, банера, лендингу, відео.
- Зрілість QA-системи: від «хаосу» (рівень 0) до «культури якості» (рівень 4). Мета команди – рівень 3+.

Питання для самоперевірки

- Поясніть різницю між QA та QC. Наведіть по 2 приклади кожного у маркетингу.
- Назвіть 10 пунктів чек-листу копірайтера. Чому самоперевірка є частиною QA?
- Що таке Approval Flow? Назвіть ланцюг затвердження для email-кампанії (всі кроки).
- Опишіть 6-крокову методологію A/B тестування. Чому не можна зупиняти тест після 2 днів?
- Що таке Definition of Done? Наведіть DoD для SMM-посту (мінімум 5 критеріїв).
- Назвіть 5 блоків ТЗ для підрядника. Сформулюйте золоті правила якісного ТЗ
- Охарактеризуйте 5 рівнів зрілості QA-системи маркетингової команди.

Рекомендована література

- Kaushik A. – «Web Analytics 2.0» – фундамент для розуміння A/B тестування та аналітики
- King A. – «Website Optimization» – практична методологія A/B і multivariate тестування
- Optimizely Blog – optimizely.com/optimization-glossary – повний глосарій A/B тестування
- Google Analytics Intelligence – безкоштовні курси на Skillshop з GA4 та конверсій
- Hemingway App – hemingwayapp.com – інструмент для перевірки читабельності тексту
- Litmus.com – комплексне тестування email-розсилок на всіх клієнтах і платформах
- Nielsen J. – «Writing for the Web» / NNGroup.com – дослідження UX та якості веб-контенту

Тема 11
Маркетингова аналітика як двигун проєкту

Дисципліна: Управління маркетинговими проєктами | 4 курс

Мета лекції:	Сформувати розуміння аналітичних процесів в маркетингу та донести важливість обчислення маркетингових метрик для успішного виконання проєкту.
Питання:	1. Що таке маркетингова аналітика і навіщо вона потрібна 2. Ключові метрики: ROI, ROMI, CAC, LTV, CTR, конверсія 3. Як аналітика впливає на поточне коригування проєкту 4. Звітність для різних стейкхолдерів 5. Практичні інструменти та кейси

1. Маркетингова аналітика – навіщо?

Маркетингова аналітика – це систематичний збір, вимірювання та інтерпретація даних про ефективність маркетингових активностей з метою прийняття обґрунтованих рішень та оптимізації проєктів.

У сучасному середовищі маркетолог – це не просто творець контенту чи стратег. Це людина, яка вміє читати цифри і перетворювати їх на дії. Без аналітики маркетинг нагадує водіння автомобіля із заплющеними очима: рух є, а куди їхати – незрозуміло.

Три ключові функції аналітики в проєкті:

- Діагностика **–** що відбувається зараз і чому
- Прогнозування **–** що відбудеться, якщо ми зробимо X
- Оптимізація **–** як досягти кращих результатів з тими самими ресурсами

> *Ключова ідея: «Якщо ви не можете виміряти – ви не можете керувати» (П. Друкер).*

2. Ключові маркетингові метрики

Метрики – це мова, якою маркетинг розмовляє з бізнесом. Без спільної мови чисел – немає довіри, немає бюджету, немає росту.

Метрика	Що вимірює	Формула	Орієнтир
ROI	Повернення інвестицій	(Прибуток - Витрати) / Витрати × 100%	> 0% (в ідеалі > 100%)
ROMI	Повернення маркетингових інвестицій	(Дохід від марк. - Витрати на марк.) / Витрати на марк. × 100%	> 100–300%
CAC	Вартість залучення клієнта	Витрати на залучення / Кількість нових клієнтів	Залежить від ніші
LTV	Пожиттєва цінність клієнта	Середній чек × Частота × Тривалість відносин	LTV > 3× CAC
CTR	Клікабельність (Click-Through Rate)	Кліки / Покази × 100%	Email: 2–5%; Банери: 0,1–0,5%
Конверсія	% відвідувачів, що зробили цільову дію	Цільові дії / Відвідувачі × 100%	Landing: 2–10%

2.1. ROI – повернення інвестицій

ROI (Return on Investment) – найуніверсальніша метрика бізнесу. Показує, скільки грошей ви заробили на кожну вкладену гривню.

Формула: ROI = (Прибуток - Витрати) / Витрати × 100% Приклад: витратили 50 000 грн, отримали 120 000 грн доходу (прибуток 70 000 грн). ROI = (70 000 / 50 000) × 100% = 140%

Важливі нюанси:

- ROI може бути від'ємним **–** це сигнал тривоги, а не катастрофа
- Не враховує час **–** ROI 100% за рік і за місяць **–** різні речі
- Потрібно чітко визначити, що входить у «витрати» (включно з часом команди?)

2.2. ROMI – маркетингова версія ROI

ROMI (Return on Marketing Investment) – вужча метрика, що оцінює ефективність конкретно маркетингових витрат, без урахування виробничих та операційних витрат.

Формула: ROMI = (Дохід від маркетингу - Витрати на маркетинг) / Витрати на маркетинг × 100% Норма: > 100% для більшості каналів. Орієнтир для контент-маркетингу: 300–400%. Орієнтир для платної реклами: 100–200%.

> *ROMI – це відповідь на питання директора: «А навіщо ми витрачаємо гроші на маркетинг?»*

2.3. CAC – вартість залучення клієнта

CAC (Customer Acquisition Cost) показує, скільки в середньому коштує залучити одного нового клієнта. Це критично важлива метрика для планування бюджету та масштабування.

Формула: CAC = Загальні витрати на залучення / Кількість нових клієнтів за період Приклад: витратили 30 000 грн на рекламу, отримали 150 нових клієнтів. CAC = 30 000 / 150 = 200 грн/клієнт

Чому CAC потрібно аналізувати в розрізі каналів:

- CAC з Facebook може бути 150 грн, а з Google **–** 450 грн
- Нижчий CAC не завжди кращий **–** важлива якість клієнта (його LTV)
- CAC зростає при масштабуванні **–** нормальне явище

2.4. LTV – пожиттєва цінність клієнта

LTV (Lifetime Value) або CLV – скільки грошей приносить один клієнт за весь час взаємодії з компанією. Це фундаментальна метрика для розуміння «стелі» допустимого CAC.

Базова формула: LTV = Середній чек × Кількість покупок на рік × Тривалість відносин (роки) Золоте правило: LTV повинен бути в 3+ рази більшим за CAC. Якщо LTV / CAC < 1 – бізнес збитковий. Якщо LTV / CAC > 5 – можливо, ви недоінвестуєте у зростання.

> *Збільшення LTV на 5% може збільшити прибуток на 25–95% (Harvard Business Review). Утримання клієнтів – найдешевший маркетинг.*

2.5. CTR – клікабельність

CTR (Click-Through Rate) показує, яка частка людей, що побачили рекламу або лист, клікнула на нього. Це метрика якості контенту та релевантності аудиторії.

Формула: CTR = Кліки / Покази × 100% Орієнтири по каналах: • Email-розсилки: 2–5% (відкриття 15–25%, кліки 2–5%) • Google Search Ads: 3–6% • Facebook/Instagram Ads: 0,5–2% • Медійна реклама (банери): 0,05–0,3%

CTR – це дзеркало вашого повідомлення:

- Низький CTR → проблема з заголовком, візуалом або таргетингом
- Високий CTR при низькій конверсії → проблема з landing page або оффером
- Порівнюйте CTR лише всередині одного каналу та форматів

2.6. Конверсія

Конверсія (Conversion Rate) – відсоток відвідувачів або потенційних клієнтів, які виконали цільову дію: покупку, реєстрацію, заявку, підписку.

Формула: Конверсія = Цільові дії / Загальна кількість відвідувачів × 100% Орієнтири: • E-commerce (загальний): 1–4% • Landing page (генерація лідів): 5–15% • SaaS (безкоштовний trial → платний): 5–25% • Email-маркетинг (кліки → покупки): 2–10%

Воронка конверсій – де губляться клієнти:

- Покази → Кліки: CTR
- Кліки → Відвідування сторінки: показник відмов
- Відвідування → Дія: конверсія
- Дія → Оплата: конверсія оплати

3. Як аналітика впливає на коригування проєкту

Аналітика без дій – це просто цифри. Справжня цінність даних виявляється в здатності команди оперативно реагувати на відхилення та оптимізувати курс.

3.1. Цикл «Вимірюй – Аналізуй – Дій»

ВИМІРЮВАННЯ → АНАЛІЗ → РІШЕННЯ → ДІЯ → ВИМІРЮВАННЯ (знов) Цей цикл має повторюватися регулярно: щодня (для оперативних метрик), щотижня (для тактичних рішень), щомісяця (для стратегічних коригувань).

3.2. Сигнали для коригування

Коли потрібно ЗУПИНИТИСЯ та переглянути стратегію:

- CAC перевищує LTV **–** бізнес-модель під загрозою
- ROI стабільно від'ємний протягом 2+ місяців
- CTR впав більш ніж на 50% порівняно з попереднім місяцем
- Конверсія знизилася при незмінному трафіку (проблема на сайті/оффері)

Коли потрібно МАСШТАБУВАТИ:

- ROMI перевищує 200% **–** виділіть більше бюджету на цей канал
- LTV/CAC > 5 **–** можна агресивніше інвестувати в залучення
- CTR зріс після зміни креативів **–** тиражуйте підхід

3.3. A/B тестування як інструмент коригування

A/B тест – це контрольований експеримент, де ви порівнюєте два варіанти (A і B), щоб визначити, який працює краще.

Правила валідного A/B тесту:

- Змінюйте лише ОДИН елемент за раз (заголовок, кнопка, зображення)
- Мінімальна тривалість **–** 7 днів (щоб охопити різні дні тижня)
- Мінімальний розмір вибірки **–** 100+ конверсій на варіант
- Рівень значущості **–** не менше 95% (статистична достовірність)

> *Інструменти для A/B тестів: Google Optimize (зупинено – перейдіть на VWO або Optimizely), Facebook Ads Manager (вбудований спліт-тест), Mailchimp (A/B для email).*

3.4. Дашборд як нервова система проєкту

Дашборд (dashboard) – це живий інтерактивний звіт, який відображає ключові метрики в реальному часі або з мінімальною затримкою. Це головний інструмент оперативного управління.

Що має бути на дашборді маркетолога:

- Трафік та джерела (Google Analytics / GA4)
- Витрати та ROMI по каналах
- CTR та конверсія по кампаніях
- Кількість лідів та їх якість (SQL/MQL)
- Порівняння з попереднім періодом (wow, mom, yoy)

Популярні інструменти для дашбордів:

- Google Looker Studio (безкоштовно, інтеграція з GA4, Google Ads)
- Power BI (Microsoft, потужний для великих даних)
- Tableau (преміум, для корпоративного рівня)
- DataBox (просто, для малого бізнесу)
- Notion / Google Sheets (для стартапів і малих команд)

4. Звітність для різних стейкхолдерів

Різні люди – різні питання – різні формати. Головна помилка маркетологів – давати всім однаковий звіт. Це або перевантажує, або не відповідає на реальне питання стейкхолдера.

Стейкхолдер	Що важливо	Формат	Ключові метрики
Ви (маркетолог)	Оперативний контроль, деталі	Дашборд (онлайн, real-time)	Всі KPI + сегментація
Директор / CEO	Бізнес-результати, ROI	Презентація (1 раз на місяць)	ROI, ROMI, виручка, CAC
Клієнт / замовник	Прогрес, виконання умов	Звіт PDF (щотижня/щомісяця)	CTR, конверсія, охоплення
Інвестор	Масштабованість, LTV	Executive Summary	LTV, CAC, темп зростання

4.1. Дашборд для маркетолога (для себе)

Призначення: щоденне оперативне управління. Мета – побачити відхилення від плану якнайшвидше та відреагувати.

Принципи побудови:

- Real-time або оновлення кожну годину/день
- Всі ключові метрики на одному екрані (без прокрутки)
- Кольорове кодування: зелений = норма, жовтий = увага, червоний = критично
- Порівняння з попереднім тижнем/місяцем/плановим значенням
- Деталізація: можливість «провалитися» в конкретний канал або кампанію

> *Правило 5 секунд: дивлячись на дашборд 5 секунд, маркетолог повинен зрозуміти, чи все йде за планом.*

4.2. Презентація для директора

Призначення: щомісячний/щоквартальний огляд ефективності. Директора цікавлять бізнес-результати, а не технічні деталі.

Структура презентації для директора:

1. Executive Summary (1 слайд): що досягнуто, що не досягнуто, головний висновок
2. Результати vs план (1–2 слайди): ROI, виручка, нові клієнти
3. Аналіз причин (1 слайд): чому план виконано/не виконано
4. Плани на наступний період (1 слайд): що змінюємо, яких результатів очікуємо
5. Бюджет та запити (1 слайд): що потрібно для досягнення цілей

Правила комунікації з директором:

- Починайте з висновку, а не з процесу (pyramid principle)
- Уникайте маркетингового жаргону ("CTR", "CPC" **–** поясніть або переведіть у гривні)
- Кожна цифра **–** це рішення або запит, а не просто звіт
- Час презентації: 10–15 хвилин + питання

Приклад правильного формулювання: НЕ ТАК: «CTR нашої кампанії в Instagram склав 1,8%, що нижче за бенчмарк 2,5%» ТАК: «Ми недоотримали близько 200 кліків цього місяця через низьку ефективність Instagram-реклами. Щоб виправити це, пропоную оновити креативи та виділити додатково 10 000 грн на тестування нових підходів»

4.3. Звіт для клієнта

Призначення: демонстрація виконання зобов'язань та збереження довіри. Клієнт платить гроші і хоче бачити, за що.

Структура звіту для клієнта:

- Резюме: ключові результати за період у 3–5 реченнях
- Виконані роботи: що зроблено (конкретно, з датами)
- Результати: метрики порівняно з попереднім періодом та KPI за договором
- Аналіз: що спрацювало, що ні та чому
- Наступні кроки: план на наступний місяць
- Додатки: скриншоти, графіки, деталі по кампаніях

Важливі принципи:

- Прозорість: якщо щось не спрацювало **–** скажіть прямо + запропонуйте рішення
- Регулярність: краще простий звіт щотижня, ніж ідеальний раз на квартал
- Формат: PDF або Google Doc (не Excel **–** занадто складно читати)
- Мова: адаптуйте під рівень клієнта, уникайте зайвого жаргону

> *Клієнти, які розуміють звіти, – більш лояльні клієнти. Ваша задача – не вразити, а пояснити.*

5. Практичні інструменти та кейси

5.1. Мінімальний набір інструментів маркетолога

Аналітика сайту:

- Google Analytics 4 (GA4) **–** безкоштовно, стандарт ринку
- Hotjar або Microsoft Clarity **–** теплові карти, записи сесій

Аналітика реклами:

- Google Ads **–** вбудована аналітика + Google Data Studio
- Meta Ads Manager **–** Facebook/Instagram статистика
- TikTok Ads Manager **–** для молодіжних аудиторій

Email-маркетинг:

- Mailchimp, SendPulse, Klaviyo **–** статистика по відкриттях, кліках, відписках

CRM та LTV:

- HubSpot, Salesforce, Pipedrive **–** відстеження по клієнтах
- Google Sheets **–** прості моделі LTV для малого бізнесу

Звітність і дашборди:

- Google Looker Studio **–** безкоштовно, конектори до всіх джерел
- Notion **–** для командних дашбордів та звітів клієнтам

5.2. Міні-кейс: оптимізація рекламної кампанії

Ситуація: Інтернет-магазин витрачає 80 000 грн/місяць на рекламу. CAC = 400 грн. LTV = 900 грн. Конверсія сайту = 1,2%. Проблема: LTV/CAC = 2,25 – нижче норми (потрібно >3). Аналіз: 60% бюджету – на Display-рекламу з CAC 650 грн. Google Search – CAC 200 грн. Рішення: 1. Перерозподілити бюджет: -30 000 грн з Display, +30 000 грн до Search 2. A/B тест landing page для підвищення конверсії з 1,2% до 2% 3. Email-кампанія для повторних покупок (збільшення LTV) Очікуваний результат: CAC знизиться до ~280 грн, LTV/CAC = ~3,2

5.3. Чеклист маркетингового аналітика

Щоденно:

- Перевірити дашборд: трафік, витрати, конверсії
- Перевірити статус активних рекламних кампаній
- Відповісти на аномалії (різкі падіння або зростання)

Щотижня:

- Звіт по KPI vs план
- Аналіз ефективності каналів (ROMI, CAC по каналах)
- Перегляд A/B тестів **–** чи є статистична значущість?

Щомісяця:

- Оновлення LTV-моделі
- Підготовка звіту для клієнта та/або директора
- Перегляд стратегії: що змінити в наступному місяці?

Ключові висновки

1. Маркетингова аналітика – це не звітність заради звітності, а інструмент управління рішеннями. 2. Шість метрик (ROI, ROMI, CAC, LTV, CTR, конверсія) формують мінімальний словник для спілкування маркетолога з бізнесом. 3. Дані мають цінність лише тоді, коли призводять до конкретних дій: оптимізації, масштабування або зупинки. 4. Різні стейкхолдери – різні потреби: дашборд для себе, бізнес-результати для директора, підтвердження цінності для клієнта. 5. Найважливіша навичка маркетолога 2024–2025 – вміти пояснити цифри простою мовою та запропонувати рішення.

Питання для самоперевірки

- Чим відрізняється ROI від ROMI? У яких ситуаціях доцільно використовувати кожен?
- Компанія має CAC = 500 грн та LTV = 800 грн. Як ви оцінюєте ситуацію і що порадите?
- Опишіть структуру звіту для клієнта, якщо кампанія не досягла запланованих KPI.
- Які метрики ви включили би на дашборд для SMM-менеджера? А для CMO?
- Як використати A/B тестування для підвищення конверсії лендінгу?

Рекомендована література та ресурси

- Avinash Kaushik – «Web Analytics 2.0» (класика цифрової аналітики)
- Google Skillshop – безкоштовні сертифікати з Google Analytics 4 і Google Ads
- CXL Institute – поглиблені курси з conversion rate optimization
- MarketingProfs, HubSpot Blog – актуальні бенчмарки та кейси
- Блог Neil Patel – практичні статті з SEO та контент-маркетингу

Тема 12
Як красиво завершити маркетинговий проєкт

Дисципліна: Управління маркетинговими проєктами | 4 курс

Мета лекції:	Сформувати розуміння важливості правильної методології фіналізації для успішного виконання проєкту. Навчити працювати не просто ефективно, але й красиво.
Питання:	1. Чому «красиво завершити» – це не просто ввічливість, а стратегія 2. Процедури здачі-приймання робіт. Формальне закриття контрактів 3. Збір фідбеку від команди та клієнта 4. Аналіз помилок: Lessons Learned – як вчитися на досвіді 5. Підготовка Executive Summary – підсумкового звіту проєкту 6. Архів проєкту та інституційна пам'ять

1. Чому завершення – це теж маркетинг

Завершення маркетингового проєкту – це не момент, коли «все зроблено», а процес, що формує
репутацію, закріплює стосунки та перетворює разових клієнтів на постійних партнерів.

У проєктному менеджменті відоме правило: клієнти пам'ятають початок і кінець. Блискучий старт, але хаотичне завершення – і всі досягнення знецінюються в очах замовника. І навпаки – навіть якщо в середині проєкту були труднощі, грамотне закриття залишає позитивне враження.

Що означає «красиво завершити» маркетинговий проєкт:

- Виконати всі формальні процедури (здача-приймання, закриття контрактів)
- Зафіксувати та передати результати у зрозумілому форматі
- Отримати зворотний зв'язок і продемонструвати, що він важливий
- Систематизувати досвід для майбутніх проєктів
- Зберегти і примножити відносини з клієнтом

> *Статистика: 68% клієнтів припиняють співпрацю не через якість роботи, а через відчуття байдужості виконавця (Rockefeller Corporation). Завершення проєкту – останній шанс показати, що вам не байдуже.*

2. Процедури здачі-приймання та закриття контрактів

Здача-приймання – це офіційна процедура підтвердження того, що всі роботи за проєктом виконані відповідно до узгоджених вимог і прийняті замовником. Без неї у вас немає юридичного та морального права «закрити» проєкт.

2.1. Чеклист фінального здавання маркетингового проєкту

Блок	Що перевіряємо	Відповідальний
Результати роботи	Всі deliverables виконані згідно з ТЗ та scope	PM / Маркетолог
Якість	Матеріали перевірені, вичитані, узгоджені	Creative Lead
Доступи та ресурси	Передані логіни, паролі, медіафайли, вихідники	PM
Фінанси	Закриваючі акти підписані, рахунки виставлені	Бухгалтерія / PM
Документація	Звіти, медіаплани, аналітика – структуровані та передані	Аналітик
Аналітика	Фінальні метрики зафіксовані, порівняні з KPI	Маркетолог
Авторські права	IP-права на контент оформлені відповідно до договору	Юрист / PM

2.2. Акт здачі-приймання робіт

Акт здачі-приймання – це офіційний документ, що підтверджує: замовник отримав та прийняв результати роботи. Без підписаного акту ви юридично не маєте права вимагати оплату.

Обов'язкові елементи акту:

- Дата та номер документа
- Реквізити сторін (виконавець та замовник)
- Перелік виконаних робіт/послуг із посиланням на договір
- Вартість та валюта
- Підтвердження відповідності результатів ТЗ
- Підписи уповноважених осіб з обох сторін

> *Порада: надсилайте акт разом з підсумковим звітом та особистим листом подяки – це підвищує швидкість підписання та залишає теплий фінальний акорд.*

2.3. Формальне закриття контракту

Закриття контракту – це більше, ніж підпис на акті. Це процес документального підтвердження того, що всі зобов'язання виконані, розрахунки проведені, а відносини між сторонами завершені або трансформовані.

Кроки формального закриття:

1. Фінансове закриття: перевірити, чи всі рахунки виставлені та оплачені
2. Документальне закриття: зібрати всі підписані акти, договори, додатки
3. Технічне закриття: передати доступи, архіви, вихідні файли
4. Юридичне закриття: переконатися в IP-правах, NDA, конфіденційності
5. Комунікаційне закриття: офіційний лист або дзвінок про завершення

Типові помилки при закритті контракту:

- Не переданий доступ до рекламних кабінетів або Google Analytics
- Незакриті підрядники (фрилансери, студії)
- Не зафіксовані фінальні дані аналітики (після закриття кампанії – не відновити)
- Забуті ліцензії на стокові фото або музику
- • Відсутні підписані NDA з фрилансерами щодо матеріалів клієнта

2.4. Передача активів клієнту

Передача активів – окремий і часто недооцінений крок. Клієнт повинен отримати все, що йому належить, у зручному та зрозумілому форматі.

Що передається клієнту:

- Творчі матеріали: вихідні файли (AI, PSD, Figma), готові формати (PNG, PDF, MP4)
- Доступи: рекламні кабінети (Facebook, Google, TikTok), CRM, сайт, аналітика
- Документація: медіаплани, контент-плани, технічні завдання
- Аналітика: фінальні звіти, зрізи даних, експорт з платформ
- Бренд-матеріали: гайдлайни, шаблони, шрифти, логотипи

> *Золоте правило передачі: клієнт повинен вміти користуватися всім переданим без вас. Додайте короткі інструкції або запишіть лум-відео для складних інструментів.*

3. Збір фідбеку від команди та клієнта

Зворотний зв'язок – це не формальність і не спосіб отримати хороший відгук на сайт. Це інструмент розвитку: і вашого, і клієнтового бізнесу.

3.1. Фідбек від клієнта

Клієнтський фідбек – найцінніша і найрідкісніша річ у маркетингу. Більшість незадоволених клієнтів просто йдуть – не скаржаться. Тому структурований збір відгуків є конкурентною перевагою.

Методи збору клієнтського фідбеку:

- Структурована анкета (NPS + відкриті питання) **–** після завершення проєкту
- Глибинне інтерв'ю (30–45 хв) **–** для великих або стратегічних клієнтів
- Неформальна розмова після фінальної презентації **–** для теплих стосунків
- Відеовідгук **–** для маркетингового використання (з дозволу клієнта)

Питання для клієнтської анкети (NPS + якість):

Тип питання	Питання	Мета
NPS (0–10)	Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нас партнерам?	Лояльність
Результат	Чи досягнуті заявлені цілі проєкту?	Оцінка ефективності
Процес	Наскільки комфортним була комунікація та процес роботи?	Якість сервісу
Команда	Як ви оцінюєте компетентність та залученість команди?	HR-показник
Покращення	Що ми могли б зробити краще?	Зони росту
Відкрите	Що вам найбільше запам'яталося у нашій співпраці?	Кейс/відгук

> *NPS-інтерпретація: 9–10 = Promoters (ваші адвокати), 7–8 = Passives (нейтральні), 0–6 = Detractors (ризик репутаційних втрат). NPS = %Promoters − %Detractors. Нормальний NPS для агенцій: 30–50.*

3.2. Фідбек від команди

Внутрішній ретроспективний фідбек часто ігнорується, хоча є ключовим для росту агентства чи команди. Якщо після кожного проєкту команда не рефлексує – вона повторює одні й ті ж помилки.

Формат ретроспективи команди (30–60 хв):

Структура ретроспективи «What Went Well / What Didn't / What We'll Change»:

1. **РОЗІГРІВ (5 хв)**: кожен одним словом описує, як відчуває себе після проєкту
2. **ДОБРЕ (10 хв)**: що спрацювало? Що варто повторити? Чим пишаємося?
3. **ПОГАНО (10 хв)**: що не спрацювало? Де втрачали час? Що дратувало?
4. **РІШЕННЯ (15 хв)**: конкретні зміни процесів – хто, що, до якого дедлайну
5. **ПОДЯКИ (5 хв)**: кожен дякує комусь із команди за конкретну дію

Додаткові питання для командного фідбеку:

- Чи були вимоги клієнта зрозумілі з самого початку?
- Чи вистачало ресурсів (час, бюджет, інструменти)?
- Де виникали затримки і чому?
- Чи ефективно ми комунікували всередині команди?
- Що б ти особисто зробив по-іншому?

> *Важливо: ретроспектива – це безпечний простір. Жодних звинувачень. Фокус – на системах і процесах, а не на особистостях.*

3.3. Як перетворити фідбек на дії

Зібрати фідбек – це половина роботи. Друга половина – систематизувати його та змінити реальні процеси.

Тип фідбеку	Дія	Строк
Термінова проблема (клієнт незадоволений)	Особистий дзвінок, план виправлення	Впродовж 24 годин
Системна проблема процесу	Оновити шаблон / чеклист / регламент	До початку нового проєкту
Пропозиція щодо нової послуги	Оцінити та включити в road map	Впродовж місяця
Позитивний відгук / кейс	Отримати дозвіл та оформити як кейс	Впродовж 2 тижнів

4. Аналіз помилок: Lessons Learned

Lessons Learned (Отримані уроки) – це структурований документ або сесія, де команда аналізує, що і чому пішло не так (або особливо добре), аби не повторювати помилок і масштабувати успіхи у наступних проєктах.

У project management Lessons Learned – обов'язковий артефакт завершення проєкту (PMBOK, PRINCE2). У маркетингу цю практику часто ігнорують – і дарма. Саме систематичний аналіз досвіду відрізняє зростаючі команди від тих, що «ходять по колу».

4.1. Чому команди не роблять Lessons Learned (і помиляються)

- «Не було часу» – насправді: не вважали пріоритетом
- «Всі й так знають, що пішло не так» – але без фіксації – через місяць забувають
- «Боялися звинувачень» – значить, культура в команді нездорова
- «Ми все зробили добре» – жоден проєкт не ідеальний; навіть у успіху є нюанси

> *За даними PMI, організації, що систематично застосовують Lessons Learned, на 28% частіше завершують проєкти вчасно і на 20% – у рамках бюджету.*

4.2. Структура документа Lessons Learned

Розділ	Зміст	Приклад
Що сталося	Опис ситуації / події	Терміни здачі зрушилися на 2 тижні
Причина	Чому це сталося (root cause)	ТЗ було неповним на старті; клієнт вносив зміни
Вплив	Наслідки для проєкту	Перевитрата бюджету +15%, стрес у команді
Що зробили	Як вирішили проблему	Провели додатковий брифінг, зафіксували зміни письмово
Урок	Що змінити в процесі	Завжди підписувати scope of work до початку робіт
Відповідальний	Хто впроваджує зміну	PM додає пункт у стартовий чеклист

4.3. Типові «граблі» маркетингових проєктів

На старті проєкту:

- Нечіткий або усний брифінг без письмового підтвердження
- Відсутній або розмитий scope – «а можна ще зробити ось це?»
- Не узгоджені KPI та критерії успіху до початку робіт
- Нереалістичні терміни, взяті «з повітря», без оцінки ресурсів

В середині проєкту:

- Зміни вимог без перегляду бюджету та термінів (scope creep)
- Відсутність регулярних статус-апдейтів з клієнтом
- Ігнорування ранніх тривожних сигналів аналітики
- Комунікація тільки по одному каналу (лише Telegram або лише email)

На стадії завершення проєкту:

- Здача без структурованого акту приймання-передачі
- Відсутній архів матеріалів і фінального звіту
- Не зібраний фідбек клієнта **–** втрачено можливість для відгуку/кейсу
- Команда «розбіглася» без ретроспективи

> *Практика: заведіть «Книгу граблів» – спільний документ команди, куди кожен може анонімно додати ситуацію та урок. Перегляд перед новим проєктом – обов'язковий ритуал.*

4.4. Root Cause Analysis: як знайти справжню причину

Поверхнева причина помилки – це симптом. Справжня причина – те, що треба виправити в процесі. Метод «5 Чому» допомагає дійти до кореня.

Метод «5 Чому» – приклад:

Проблема: рекламна кампанія не досягла planned CTR.
Чому? – Оголошення мали низьку клікабельність.
Чому? – Візуали були нудними і не виділялися в стрічці.
Чому? – Дизайнер не мав бренд-гайдлайну та орієнтувався на свій смак.
Чому? – Брифінг не містив референсів та вимог до стилю.
Чому? – У нас немає стандарту брифінгу дизайнерів.

Рішення: створити шаблон брифінгу з обов'язковим блоком «Стиль і референси».

5. Executive Summary – підсумковий звіт проєкту

Executive Summary (Виконавче резюме) – це стислий, але вичерпний документ, що підсумовує весь маркетинговий проєкт: що було заплановано, що зроблено, яких результатів досягнуто і які висновки зроблено.

Цей документ – не просто звіт. Це ваша «візитна картка» після проєкту: саме на нього посилатимуться при вирішенні питання про продовження співпраці, рекомендацію партнерам або при підготовці наступного брифу.

5.1. Чим Executive Summary відрізняється від звичайного звіту

Параметр	Звичайний звіт	Executive Summary
Обсяг	10–30+ сторінок	2–5 сторінок (або 1 слайд)
Аудиторія	Маркетолог, аналітик	CEO, директор, клієнт
Фокус	Деталі та дані	Висновки та рішення
Мова	Технічна, з термінами	Проста, бізнес-орієнтована
Деталізація	Всі метрики та розрізи	Лише ключові KPI та тренди
Починається з...	Методологія / вступ	Головний висновок (bottom line first)

5.2. Структура Executive Summary

Блок 1: Короткий огляд проєкту

- Назва проєкту, клієнт, терміни реалізації
- Цілі проєкту (що мали досягти)
- Бюджет: запланований vs фактичний

Блок 2: Ключові результати

- 3–5 найважливіших досягнень у цифрах
- Порівняння план/факт по KPI
- Динаміка ключових метрик (зростання/спад)

Блок 3: Що спрацювало

- Найефективніші канали, формати, рішення
- Несподівані позитивні знахідки
- Кращі рекомендації для майбутніх кампаній

Блок 4: Що не спрацювало

- Метрики, що не досягли плану – та причини
- Виклики та як їх подолали
- Відверте визнання помилок (підвищує довіру!)

Блок 5: Висновки та рекомендації

- Загальна оцінка проєкту (ROI / ROMI)
- 3–5 конкретних рекомендацій для наступного етапу
- Пропозиція щодо подальшої співпраці (якщо доречно)

5.3. Шаблон Executive Summary (структура документа)

Розділ	Зміст	Обсяг
Заголовок	Назва, клієнт, дата, автор	1 рядок
Ціль проєкту	Що ми намагалися досягти і для кого	2–3 речення
Результати в цифрах	Таблиця KPI: план vs факт + відхилення	Таблиця, 5–8 рядків
Топ-3 досягнення	Найважливіші успіхи конкретними словами	3 пункти
Топ-3 виклики	Що пішло не так і що з цим зробили	3 пункти
Insights	Нові знання про аудиторію, канали, продукт	3–5 тез
Рекомендації	Конкретні наступні кроки (з цифрами, якщо можливо)	3–5 пунктів
Загальний висновок	1 абзац-підсумок: варто було? що далі?	3–5 речень

5.4. Принцип «Bottom Line First»

Найпоширеніша помилка – починати звіт з передісторії та методології, і лише в кінці говорити, що вийшло. Директори та клієнти читають перші 30 секунд – якщо висновку немає одразу, документ відкладають.

Структура «Pyramid Principle» (McKinsey) для Executive Summary:

ВИСНОВОК (перший): «Проєкт досяг поставлених цілей: ROI склав 165%, CAC знизився на 23%»

АРГУМЕНТИ (другий рівень): три ключові факти, що підтверджують висновок

1. Канал Google Search показав ROMI 280% – найкращий результат за рік
2. Email-ланцюжок збільшив LTV сегменту B на 40%
3. A/B тест лендінгу підвищив конверсію з 1,8% до 3,2%

ДЕТАЛІ (третій рівень): дані, графіки, розрізи – для тих, хто хоче глибше

Правило: якщо людина прочитала лише перший абзац – вона вже повинна розуміти головне. Деталі – для тих, хто захоче розібратися глибше.

6. Архів проєкту та інституційна пам'ять

Архів проєкту – це впорядковане сховище всіх матеріалів, рішень, даних і документів проєкту, доступне команді у майбутньому. Це інституційна пам'ять компанії.

Більшість компаній губить знання, коли йдуть люди. Якщо вся «пам'ять» проєкту – лише в голові маркетолога – це бізнес-ризик.

6.1. Що входить в архів проєкту

- Стратегічні документи: бриф, стратегія, медіаплан, ТЗ
- Творчі матеріали: вихідники, готові матеріали, шаблони
- Комунікації: ключові рішення (зафіксовані в письмовому вигляді)
- Аналітика: фінальні звіти, дашборди, зрізи даних
- Фінанси: кошториси, рахунки, акти
- Lessons Learned: документ з уроками
- Executive Summary: підсумковий звіт

6.2. Структура архівної папки (рекомендований стандарт)

Рекомендована структура Google Drive / Notion / SharePoint:

```
НАЗВА_КЛІЄНТА / НАЗВА_ПРОЄКТУ_РІК /
  ├─ 01_Brief_and_Strategy/     ← бриф, стратегія, медіаплан
  ├─ 02_Creative/               ← вихідники, затверджені матеріали
  ├─ 03_Analytics_Reports/      ← щотижневі та фінальний звіт
  ├─ 04_Finance/                ← рахунки, акти, кошториси
  ├─ 05_Communication_Log/      ← важливі рішення у вигляді email/нотаток
  └─ 06_Lessons_Learned/        ← ретроспектива + Executive Summary
```

Правило іменування файлів: РРРР-ММ-ДД_НазваФайлу_v1.pdf. Версіонування – обов'язкове. «Фінальний_фінал_ОЦЕЙ_v3.psd» – ворог командної роботи.

6.3. Кейсова база – конкурентна перевага

Кожен закритий проєкт – потенційний кейс. Кейси – найпотужніший маркетинговий інструмент агентства або фрилансера: вони показують реальні результати, а не обіцянки.

Структура кейсу для портфоліо:

1. Контекст: хто клієнт, яка галузь, яка проблема
2. Ціль: що потрібно було досягти і за якими KPI
3. Рішення: що зробили **–** канали, формати, стратегія
4. Результати: конкретні цифри (з дозволу клієнта або анонімно)
5. Уроки: що дізналися **–** чесність підвищує довіру

> *Важливо: завжди отримуйте письмовий дозвіл клієнта перед публікацією кейсу. Порушення конфіденційності – не лише репутаційний, але й юридичний ризик.*

Ключові висновки

1. Завершення проєкту – це не момент, а процес. Формальні процедури, передача активів, підписання актів – обов'язкові кроки, а не бюрократія.
2. Фідбек від клієнта та команди – не ввічливість, а стратегічний ресурс. NPS, ретроспектива, відкриті питання – системний підхід до росту.
3. Lessons Learned – це не засідання з розбором помилок, а інвестиція в майбутні успіхи. Без рефлексії – немає розвитку.
4. Executive Summary – документ, що «продає» вашу роботу директору та клієнту. Bottom line first: висновок – на початку, деталі – для охочих.
5. Архів проєкту – це інституційна пам'ять компанії. Добре структурований архів скорочує час на старт наступних проєктів на 30–40%.

Питання для самоперевірки

- Яку інформацію має містити акт здачі-приймання маркетингових послуг?
- Які активи передаються клієнту при закритті digital-кампанії? Складіть чеклист.
- У чому різниця між NPS і відкритим питанням у клієнтській анкеті? Навіщо потрібні обидва?
- Застосуйте метод «5 Чому» до такої ситуації: «Email-розсилка мала відкриваність 8% замість запланованих 20%».
- Напишіть Executive Summary для умовного проєкту: 3 місяці, бюджет 150 000 грн, ROI 120%, CTR вищий за план, конверсія нижча за план.

Рекомендована література та ресурси

- PMI **–** «A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)» **–** розділ про закриття проєкту
- Barbara Minto **–** «The Pyramid Principle» **–** методологія структурування звітів і презентацій
- Retrium, EasyRetro **–** онлайн-інструменти для командних ретроспектив
- HubSpot Academy **–** курс «Delivering Client Success» **–** про комунікацію при закритті
- Nielsen Norman Group **–** матеріали про UX-дослідження клієнтського досвіду

Тема 13
Фінансування маркетингових проєктів

Дисципліна: Управління маркетинговими проєктами | 4 курс

Мета лекції:	Сформувати розуміння процесів бюджетування в управлінні маркетинговими проєктами. Навчити шукати фінансування, обґрунтовувати витрати та доводити, що бюджет проєкту є оптимальним для його успішного виконання.
Питання:	1. Маркетинговий бюджет як стратегічний ресурс 2. Джерела фінансування маркетингових проєктів 3. Методи бюджетування 4. Оцінка ефективності витрат: NPV і PERT 5. Фінансова дисципліна: чому не варто тримати бюджет на картці 6. Практичні інструменти та типові помилки

1. Маркетинговий бюджет як стратегічний ресурс

Маркетинговий бюджет – це не витрати, а інвестиція з очікуваним поверненням.

Маркетолог, який не вміє рахувати гроші, – це не маркетолог, а автор красивих презентацій.

Розуміння фінансової сторони маркетингу відрізняє junior-спеціаліста від senior. Якщо ви можете обґрунтувати кожну витрату в цифрах, довести ROI і запропонувати оптимальну структуру бюджету – ви незамінні для будь-якого бізнесу.

Три ролі маркетингового бюджету в проєкті:

- **Планувальна роль** – визначає, що ми можемо реально зробити з наявними ресурсами
- **Контрольна роль** – дозволяє відстежувати відхилення від плану в реальному часі
- **Комунікативна роль** – переконує стейкхолдерів у доцільності інвестицій

> *Глобальний контекст: за даними Gartner, маркетингові бюджети становлять у середньому 9–11% від доходу компанії. У digital-сегменті – до 15–20%. Розуміння цих пропорцій допомагає обґрунтувати запити до керівництва.*

2. Джерела фінансування маркетингових проєктів

Перш ніж рахувати бюджет – треба зрозуміти, звідки беруться гроші. Джерело фінансування визначає не лише суму, але й умови, ризики та гнучкість у витрачанні.

2.1. Власний бюджет (Self-funding / Bootstrapping)

Найпоширеніше джерело для маркетингових проєктів – кошти компанії або підприємця. Фінансується з поточних доходів або накопиченого капіталу.

Переваги:

- Повний контроль – жодних зовнішніх обмежень або умов
- Швидкість прийняття рішень – не потрібно узгоджувати витрати з інвесторами
- Відсутність боргових зобов'язань – ні відсотків, ні дедлайнів повернення

Обмеження:

- Масштаб обмежений поточними можливостями бізнесу
- Ризик ліквідності – при нерівномірному cashflow можна «застрягти»
- Психологічний бар'єр – важче інвестувати власні, ніж залучені кошти

> *Кейс: більшість успішних українських e-commerce проєктів (Rozetka, Prom.ua на ранніх стадіях) починали саме з власного бюджету, реінвестуючи прибуток у маркетинг.*

2.2. Кредитне фінансування

Банківські кредити, кредитні лінії або овердрафти – залучення позикового капіталу для фінансування маркетингових ініціатив. Актуально, коли є впевненість у поверненні інвестицій, але бракує оборотних коштів.

Коли кредит доцільний для маркетингу:

- Сезонне підсилення: готуєтесь до Чорної п'ятниці або Нового року – є прогнозований сплеск продажів
- Доведена модель: ROMI > 150% на попередніх кампаніях – можна масштабувати з плечем
- Розрив ліквідності: продажі є, але гроші ще не надійшли – кредит закриває GAP

Ризики кредитного фінансування маркетингу:

- Фіксований графік виплат незалежно від результатів кампанії
- Вартість капіталу (відсоток) знижує реальний ROMI
- Психологічний тиск – підштовхує до ризикованих рішень заради швидкого результату

Формула для оцінки доцільності кредиту:

Якщо ROMI (%) > Ставка кредиту (%) – кредит доцільний.

Приклад: ROMI кампанії = 180%, ставка кредиту = 22% річних.
Реальний ROMI = 180% - 22% = 158% – кредит вигідний.

Якщо ROMI < ставки кредиту – краще відмовитися або зменшити масштаб.

2.3. Інвестиційне фінансування

Залучення зовнішніх інвесторів (ангелів, венчурних фондів, стратегічних партнерів) в обмін на частку бізнесу або конвертований борг. Характерно для стартапів і компаній на стадії активного зростання.

Тип інвестора	Стадія	Типова сума	Що очікує
Friends & Family	Pre-seed	до $50K	Довіру та повернення грошей
Angel Investor	Seed	$50K–$500K	Частка 5–20%, ментоring
Venture Capital	Series A+	$500K–$10M+	Кратний ріст, вихід за 5–7 років
Strategic Partner	Будь-яка	Різна	Синергію, доступ до ринку
Private Equity	Growth/Buyout	$10M+	Операційну ефективність, exit

Маркетинговий бюджет в інвестиційному pitch:

- Інвестори оцінюють CAC, LTV, ROMI – знайте ці цифри напам'ять
- Покажіть unit economics: скільки коштує залучити клієнта і скільки він приносить
- Обґрунтуйте, як саме будуть використані інвестиції в маркетинг
- Продемонструйте попередні результати навіть із малим бюджетом

> *Інвестори кажуть: «Ми інвестуємо не в ідею, а в команду, що вміє ефективно витрачати гроші». Маркетолог, який знає unit economics свого продукту – вже продає себе інвестору.*

2.4. Грантове фінансування

Безповоротна фінансова допомога від державних структур, міжнародних організацій, фондів або корпорацій для реалізації конкретних проєктів, що відповідають їхній місії.

Типи грантів для маркетингових проєктів:

- Державні програми підтримки МСБ (в Україні: Дія.Бізнес, УБРР, фонди ЄБРР)
- Міжнародні фонди (EU4Business, USAID, GIZ, British Council)
- Корпоративні гранти (Google for Startups, Meta Small Business, Stripe Atlas)
- Галузеві гранти (агро, IT, creative industries, соціальне підприємництво)

Кейс: Google Ad Grants для некомерційних організацій
Google надає НКО безкоштовний бюджет до $10,000/місяць на рекламу в Google Ads.
Умови: статус 501(c)(3) або еквівалент, сайт відповідає вимогам Google.
Понад 115,000 НКО у світі використовують цю програму для просування своїх місій.

Урок для маркетологів: завжди перевіряйте грантові можливості ПЕРЕД тим, як витрачати власний бюджет на ті самі цілі.

Як підвищити шанси на отримання гранту:

- Чітко відповідати критеріям і пріоритетам донора – читайте умови уважно
- Обґрунтувати вимірюваний соціальний або економічний вплив
- Показати співфінансування – більшість грантів вимагають власного внеску 20–50%
- Надати детальний бюджет із обґрунтуванням кожної статті

2.5. Бартерне фінансування

Обмін товарами, послугами або медіаресурсами без грошових розрахунків. У маркетингу – потужний інструмент для компаній із сильним продуктом, але обмеженим бюджетом.

Форми бартеру в маркетингу:

- Медіабартер: продукт замість рекламних площ (журнали, радіо, сайти)
- Інфлюенсер-бартер: безкоштовний продукт або послуга в обмін на огляд
- B2B бартер: взаємопросування двох компаній (кросс-промо, партнерські розсилки)
- Спонсорство-бартер: логотип на заході в обмін на продукти або послуги

Переваги та ризики:

Параметр	Переваги	Ризики
Бюджет	Зберігає грошовий cashflow	Складно порахувати реальну вартість
Швидкість	Часто швидше домовитись	Довгі переговори про «рівність» обміну
Облік	Не відображається в бюджеті	Складнощі з податковим обліком в Україні
Якість	Можна отримати преміум-розміщення	Ризик отримати залишкові площі

> *Практика: при бартерній угоді завжди фіксуйте «умовну вартість» кожної сторони письмово. Це захистить від непорозумінь і дозволить відобразити угоду у внутрішній звітності.*

2.6. Краудфандинг

Залучення фінансування від великої кількості людей – зазвичай через онлайн-платформи – для реалізації конкретного проєкту або продукту. Краудфандинг одночасно є джерелом фінансування та маркетинговим інструментом.

Тип	Модель	Платформи	Підходить для
Reward-based	Гроші в обмін на продукт/бонус	Kickstarter, Indiegogo	Фізичні продукти, творчі проєкти
Donation-based	Пожертви без матеріальної винагороди	GoFundMe, Спільнокошт	НКО, соціальні ініціативи
Equity-based	Частка у компанії	Seedrs, Republic, Fundrise	Стартапи, нерухомість
Debt-based (P2P)	Позика від фізосіб	LendingClub, Funding Circle	МСБ з доведеним cashflow

Кейс-аналіз: Pebble Time (Kickstarter, 2015)

Мета: залучити $500,000 на розробку розумного годинника.

Результат: $20,338,986 від 78,471 бекерів – рекорд Kickstarter на той час.

Маркетингові уроки:

1. Сильне відеозвернення (90 секунд, чітке УТП) – основа успіху кампанії
2. Ранні прихильники отримали знижку 30% – стимул поширювати посилання
3. Активна комунікація з бекерами щотижня підтримувала хайп
4. PR у tech-медіа запустив вірусне поширення ще до старту кампанії

Кейс-аналіз: Спільнокошт (Україна)

Українська краудфандингова платформа зі специфікою: соціальні, культурні, медіа та бізнес-проєкти. Успішний проєкт – книга Сергія Жадана зібрала понад 200% від цільової суми завдяки лояльній авторській аудиторії.

Урок: краудфандинг у культурному секторі – це перш за все спільнота, яка голосує гривнею за цінності та авторів, яким довіряє.

Краудфандинг як маркетинговий інструмент:

- Валідація попиту: ринок голосує грошима до запуску продукту
- Побудова спільноти: бекери стають першими амбасадорами бренду
- PR і медіапокриття: успішні кампанії автоматично генерують увагу
- Дані про аудиторію: хто, звідки, чому підтримав – цінний маркетинговий інсайт

Статистика: лише 37% кампаній на Kickstarter досягають мети. Головні причини невдачі – слабке відео, відсутність аудиторії до старту і нереалістичні суми. Маркетинг кампанії починається за 4–6 тижнів до її запуску.

3. Методи бюджетування

Бюджетування – це не просто «скільки витратити», а стратегічний процес розподілу обмежених ресурсів між конкуруючими маркетинговими активностями для досягнення максимального ефекту.

Метод	Суть	Точність	Час	Підходить для
Знизу вгору	Підсумовуємо витрати по кожній активності	Висока	Довго	Великих проєктів, тендерів
Відсоток від продажів	X% від виручки на маркетинг	Низька	Швидко	Стабільного бізнесу
Від конкурентів	Рівняємося на витрати ринку	Середня	Середньо	Зрілих ринків
Від завдань (Task-based)	Визначаємо ціль, рахуємо вартість її досягнення	Висока	Довго	Нових продуктів, запусків
Довільний (Affordability)	Скільки можемо дозволити	Дуже низька	Миттєво	НЕ рекомендується

3.1. Метод «Знизу вгору» (Bottom-Up Budgeting)

Суть методу: спочатку плануємо конкретні активності та рахуємо їх вартість, потім підсумовуємо – отримуємо загальний бюджет.

Підхід: ЩО робимо → СКІЛЬКИ це коштує → ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ

Це найточніший метод для маркетингу, оскільки прив'язує кожну гривню до конкретної дії та очікуваного результату. Саме цей підхід використовується при підготовці медіапланів і тендерних пропозицій.

Кроки методу «Знизу вгору»:

1. Визначте всі маркетингові активності на плановий період
2. Для кожної активності складіть детальний кошторис (з рядком на кожну витрату)
3. Додайте резервний фонд 10–15% на непередбачувані витрати
4. Підсумуйте – отримайте запит на бюджет
5. Якщо сума перевищує ліміт – ранжуйте активності за ROI і відрізайте від кінця

Приклад структури кошторису «Знизу вгору» (email-кампанія):

Стаття витрат	Одиниця	К-сть	Ціна, грн	Сума, грн
Сервіс email-розсилки (SendPulse)	місяць	3	2 500	7 500
Копірайтер (написання 6 листів)	лист	6	1 500	9 000
Дизайн шаблону листа	шаблон	2	3 000	6 000
Сегментація бази та налаштування	год	8	800	6 400
A/B тестування та аналітика	год	6	800	4 800
Резерв (10%)	—	—	—	3 370
РАЗОМ	—	—	—	37 070

Переваги Bottom-Up:

- Повна прозорість: видно, за що платимо
- Легко скорочувати або масштабувати окремі рядки
- Захист перед керівництвом: кожна цифра обґрунтована
- Зручно для контролю виконання бюджету в реальному часі

Обмеження Bottom-Up:

- Тривалий процес планування (потрібні дані по кожній активності)
- Ризик «роздутого» бюджету якщо ліміти не встановлені заздалегідь

3.2. Метод «Відсоток від продажів» (Percentage of Sales)

Суть методу: маркетинговий бюджет = фіксований відсоток від фактичного або прогнозованого доходу компанії.

Підхід: ДОХІД × X% = МАРКЕТИНГОВИЙ БЮДЖЕТ

Найшвидший і найпростіший метод – тому найпоширеніший у малому та середньому бізнесі. Не вимагає детального планування активностей, але і не пояснює, як саме витратити отриману суму.

Орієнтири по галузях (% від доходу на маркетинг):

Галузь	B2C	B2B	Стартап/зростання
E-commerce	10–15%	5–10%	20–30%
FMCG (товари щоденного вжитку)	15–25%	5–8%	до 40%

Галузь	B2C	B2B	Стартап/зростання
SaaS / Tech	15–25%	10–20%	40–80%
Фінансові послуги	8–12%	5–10%	15–25%
Ресторани / HoReCa	3–6%	—	10–15%
Роздрібна торгівля	4–8%	3–5%	12–20%

Коли метод «Відсоток від продажів» підходить:

- Стабільний бізнес із передбачуваним доходом
- Швидке планування без глибокого аналізу
- Встановлення початкового ліміту перед більш детальним плануванням

Коли метод не підходить:

- Новий продукт або ринок – немає бази для розрахунку
- Падіння продажів – метод автоматично скорочує маркетинг, коли він потрібен найбільше
- Агресивна стратегія зростання – метод консервативний за природою

> *Парадокс: метод «відсоток від продажів» передбачає, що продажі визначають маркетинг. Але насправді маркетинг визначає продажі. Тому для зростаючих компаній завжди переважає метод «знизу вгору» або task-based.*

4. Оцінка ефективності витрат: NPV і PERT

4.1. NPV – Net Present Value (Чиста приведена вартість)

NPV – це метод оцінки інвестицій, який враховує часову вартість грошей: гривня сьогодні коштує більше, ніж гривня завтра, бо її можна інвестувати.

NPV показує: чи варта ця маркетингова інвестиція своїх грошей з урахуванням ризику і часу отримання результатів?

Формула NPV:

$$NPV = -IC + CF_1/(1+r)^1 + CF_2/(1+r)^2 + ... + CF_n/(1+r)^n$$

Де: IC – початкові інвестиції (Initial Cost); CF – грошовий потік у кожному періоді (Cash Flow); r – ставка дисконтування (вартість капіталу або ставка ризику); n – кількість часових періодів.

Інтерпретація результату:

- **NPV > 0 – проєкт варто реалізувати: він принесе більше, ніж коштує капітал**
- **NPV = 0 – проєкт покриває вартість капіталу, але не більше**
- **NPV < 0 – проєкт збитковий з урахуванням вартості грошей у часі**

Приклад розрахунку NPV для маркетингової кампанії:

Умови: інвестиція в контент-маркетинг 120,000 грн (сьогодні).
Прогнозований дохід від нових клієнтів:
Місяць 1: 30,000 грн | Місяць 2: 50,000 грн | Місяць 3: 70,000 грн
Ставка дисконтування: 2% на місяць (24% річних, враховуємо ризики).

NPV = -120,000 + 30,000/(1.02)^1 + 50,000/(1.02)^2 + 70,000/(1.02)^3
NPV = -120,000 + 29,412 + 48,058 + 65,998
NPV = +23,468 грн

Висновок: NPV > 0, кампанія доцільна. Вона принесе 23,468 грн понад вартість вкладеного капіталу навіть з урахуванням ризику і часу.

Ставка дисконтування для маркетингових проєктів:

- **Низький ризик (email-розсилка існуючим клієнтам): 10–15% річних**
- **Середній ризик (нова рекламна кампанія в знайомому каналі): 20–30% річних**
- **Високий ризик (новий ринок, новий канал, новий продукт): 40–60% річних**
- **Альтернативний підхід: ставка = вартість кредиту + 5–10% премія за ризик**

> *NPV у маркетингу – не про точні цифри, а про логіку мислення. Вже сам процес розрахунку змушує структурувати очікувані результати і ставити під сумнів надмірно оптимістичні прогнози.*

4.2. PERT-оцінка бюджету (Program Evaluation and Review Technique)

PERT – метод зваженої оцінки, що враховує невизначеність через три сценарії: оптимістичний, найбільш імовірний і песимістичний.

Це антидот від «синдрому оптимізму» у маркетологів.

У маркетингу PERT використовується для реалістичного бюджетування та оцінки часу/витрат, коли є невизначеність – тобто завжди. Замість одного числа «45,000 грн» ми даємо зважену оцінку з урахуванням різних сценаріїв.

Формула PERT:

E = (O + 4M + P) / 6

Де: O – Optimistic (найкращий сценарій); M – Most Likely (найбільш імовірний); P – Pessimistic (найгірший сценарій); E – Expected (зважена оцінка).

Стандартне відхилення (SD): SD = (P - O) / 6

Діапазон з імовірністю 95%: E ± 2×SD

Приклад PERT-оцінки бюджету на SMM на 3 місяці:

Оптимістичний (O): 60,000 грн – якщо вдасться зробити більше in-house
Найбільш імовірний (M): 90,000 грн – стандартний сценарій з підрядниками
Песимістичний (P): 150,000 грн – якщо знадобляться додаткові креативи та буст

E = (60,000 + 4×90,000 + 150,000) / 6 = (60,000 + 360,000 + 150,000) / 6
E = 570,000 / 6 = 95,000 грн

SD = (150,000 - 60,000) / 6 = 15,000 грн
Діапазон 95%: 65,000 – 125,000 грн

Висновок: закладайте в бюджет 95,000 грн, але майте резерв до 125,000 грн.

Коли застосовувати PERT у маркетингу:

- Планування бюджету нової кампанії або нового каналу
- Оцінка вартості розробки рекламних матеріалів (завжди є невизначеність)
- Тендерні пропозиції, де потрібно показати реалістичний діапазон
- Планування часу та ресурсів при складних багатоетапних кампаніях

> *PERT + Bottom-Up = золотий стандарт бюджетування: Bottom-Up дає структуру, PERT – реалістичні числа. Разом це переконує будь-якого CFO.*

5. Фінансова дисципліна: чому не варто тримати бюджет на картці

Головний принцип: маркетинговий бюджет – це не ваші гроші. Це ресурс, за який ви несете відповідальність перед бізнесом. Тримати його на особистій або корпоративній картці – найгірше фінансове рішення для проєкту.

5.1. Ризики «бюджету на картці»

Операційні ризики:

- Змішування особистих та бізнесових витрат – бухгалтерський кошмар
- Відсутність прозорості: хто, коли і на що витратив – незрозуміло
- Складність відстеження балансу по проєкту в реальному часі
- Ризик несанкціонованих витрат (помилкові списання, підписки)

Юридичні та податкові ризики:

- Витрати без підтверджувальних документів не можна прийняти до витрат
- Ризик визнання коштів особистим доходом з відповідним оподаткуванням
- Складнощі при аудиті або перевірці контролюючими органами

Управлінські ризики:

- Неможливість делегувати фінансові операції команді
- Відсутність автоматичної звітності – все треба робити вручну
- Ризик перевитрати через «ефект сліпої зони» – картка не сигналізує про ліміти

5.2. Як правильно керувати маркетинговим бюджетом

Інструменти бюджетного контролю:

- Окремий рахунок або субрахунок для кожного проєкту
- Корпоративні картки з лімітами по категоріях (Google Ads, підрядники, матеріали)
- Платіжний календар – план витрат по тижнях/місяцях
- Система погодження витрат (апрув менеджера для сум понад X грн)
- Автоматичне сповіщення при досягненні 70%, 90%, 100% бюджету

Структура маркетингового бюджету – правило «конвертів»:

Конверт (категорія)	Частка бюджету	Приклад витрат
Платна реклама (Paid Media)	40–60%	Google Ads, Facebook/Meta Ads, TikTok
Контент та креатив	15–25%	Копірайтери, дизайнери, відеовиробництво
Інструменти та технології	10–15%	CRM, email-сервіси, аналітика, SaaS
PR та партнерства	5–15%	Інфлюенсери, спонсорство, медіа
Резервний фонд	10–15%	Непередбачені витрати, тестування нових ідей

> *Метод «конвертів» прийшов з особистих фінансів, але ідеально працює для маркетингу: коли «конверт» вичерпано – нові витрати по цій категорії потребують окремого рішення і обґрунтування.*

5.3. Рекомендовані інструменти для управління бюджетом

Інструмент	Тип	Для кого	Вартість
Google Sheets / Excel	Таблиця	Всі рівні	Безкоштовно
Notion	База даних	Малі команди	Безкоштовно / $10/міс
Monday.com	PM + фінанси	Середні команди	Від $10/користувача
Forecast.app	Спеціалізований	Агентства	Від $29/міс
QuickBooks / FreshBooks	Бухгалтерія	Компанії	Від $15/міс
Spendesk / Ramp	Корпоративні картки	Компанії	Від $0 (базовий)

Мінімальний набір для маркетолога-фрилансера або МСБ:

- Google Sheets – бюджетна таблиця з формулами план/факт/відхилення
- Monobank або Privat24 – окрема картка для бізнес-витрат
- Google Drive – зберігання всіх чеків та актів у відповідних папках
- Нотатки до кожного платежу – 3 секунди, які заощадять години при звіті

6. Практичні інструменти та типові помилки

6.1. Шаблон маркетингового бюджету: структура

Рядок бюджету	Плановий бюджет	Фактичні витрати	Відхилення	% відхилення
Paid Search (Google Ads)	30 000 грн	28 500 грн	-1 500 грн	-5%
Paid Social (Meta)	25 000 грн	27 300 грн	+2 300 грн	+9%
Email-маркетинг	8 000 грн	7 800 грн	-200 грн	-3%
Контент / Копірайт	12 000 грн	14 500 грн	+2 500 грн	+21%
Дизайн та візуали	10 000 грн	9 200 грн	-800 грн	-8%
Інфлюенсери / PR	15 000 грн	15 000 грн	0 грн	0%
Інструменти / SaaS	5 000 грн	4 900 грн	-100 грн	-2%
Резерв	10 000 грн	3 500 грн	-6 500 грн	-65%
РАЗОМ	115 000 грн	110 700 грн	-4 300 грн	-4%

6.2. Типові фінансові помилки маркетологів

Помилки планування:

- Планування без резервного фонду (завжди щось іде не так)
- Ігнорування сезонності – витрати нерівномірні, але бюджет розподіляють рівно
- Не враховують час команди як вартість (opportunity cost)
- Мікрооптимізація: економлять на інструментах, але не рахують час на ручну роботу

Помилки виконання:

- Підписки без моніторингу – щомісяця списуються кошти за незнані сервіси
- Передоплата без страхування – заплатили підряднику, він зник
- Відсутність закриваючих документів – оплата є, але акту немає
- Конвертація валюти в останній момент – курсові втрати можуть «з'їсти» 10% бюджету

Помилки звітності:

- Звіт «скільки витратили» без «що це принесло»
- Відсутність атрибуції: не знаємо, яке джерело принесло продажі
- Порівняння з некоректним бенчмарком: ваш CPL не можна порівнювати з галузевим без урахування ніші

6.3. Фінансовий міні-кейс

Ситуація: маркетолог отримав бюджет 200,000 грн на квартальну digital-кампанію.

Через 2 місяці витрачено 185,000 грн (93% бюджету), залишок на місяць – 15,000 грн. Продажі виконані на 65% від плану.

Діагностика (метод PERT та аналіз відхилень):

1. Контент-стаття перевитрачена на +35% (непередбачені правки від клієнта)
2. Paid Social дав CPC вдвічі вищий за прогноз через зміни алгоритму
3. Резервний фонд не виділявся – він вже використаний

Рішення:

1. **Негайно**: перерозподіл 15,000 грн виключно на канал з найкращим ROMI (Google Search)
2. **Короткостроково**: домовитись про бюджетну поправку через обґрунтований запит
3. **Системно**: на наступний квартал – PERT-оцінка кожної статті + 15% резерв

Ключові висновки

1. Джерело фінансування – стратегічне рішення. Кожен тип (власний бюджет, кредит, інвестиції, гранти, бартер, краудфандинг) має свою логіку, умови та ризики.
2. Метод «знизу вгору» – найточніший для маркетингу: прив'язує кожну гривню до конкретної активності та очікуваного результату.
3. Метод «відсоток від продажів» – найшвидший: підходить для стабільного бізнесу, але не для зростаючих компаній і нових продуктів.
4. NPV дозволяє обґрунтувати інвестицію з урахуванням вартості грошей у часі. PERT дає реалістичну зважену оцінку з урахуванням невизначеності.
5. Бюджет на особистій картці – табу. Окремий рахунок, ліміти, платіжний календар і документи – основа фінансової дисципліни маркетолога.

Питання для самоперевірки

- Компанія планує краудфандингову кампанію. Які три маркетингові дії слід зробити за 4 тижні до запуску?
- Порівняйте методи «знизу вгору» і «відсоток від продажів» для нового SaaS-продукту. Який обрати і чому?
- Маркетинговий проєкт вимагає інвестиції 80,000 грн. Прогнозований дохід: місяць 1 – 20,000 грн, місяць 2 – 40,000 грн, місяць 3 – 50,000 грн. Ставка дисконтування – 3%/місяць. Розрахуйте NPV і зробіть висновок.
- Використайте PERT для оцінки витрат на виробництво відеореклами: O=25,000 грн, M=45,000 грн, P=80,000 грн.
- Назвіть 3 ризики зберігання маркетингового бюджету на особистій картці та запропонуйте альтернативні рішення для кожного.

Рекомендована література та ресурси

- Aswath Damodaran – «Investment Valuation» – класика оцінки інвестицій (NPV, DCF)
- Philip Kotler – «Marketing Management» – класичні підходи до маркетингового бюджетування
- HubSpot – «The Ultimate Guide to Marketing Budgets» – практичний онлайн-гайд
- Kickstarter / Indiegogo – офіційні ресурси про краудфандинг для проєктів
- Дія.Бізнес (diia.gov.ua) – актуальні програми грантової підтримки для українського бізнесу
- Google Sheets – безкоштовні шаблони маркетингових бюджетів (шукайте «marketing budget template»)

Тема 14
Юридичні настанови для керівника маркетинговими проєктами

Дисципліна: Управління маркетинговими проєктами | 4 курс

ВАЖЛИВО: Цей конспект має навчально-інформаційний характер і не є юридичною консультацією.

У реальних ситуаціях завжди звертайтеся до кваліфікованого юриста.

Законодавство змінюється – актуальність норм слід перевіряти на офіційних джерелах.

Мета лекції:	Сформувати розуміння комплаєнсу (система заходів, правил і процесів, що забезпечують відповідність діяльності компанії внутрішнім політикам, нормам, стандартам, а також законодавчим вимогам) в управлінні маркетинговими проєктами. Навчити закривати креативні завдання без негативних юридичних наслідків.
Питання:	1. Навіщо маркетологу юридичні знання – реальна вартість незнання 2. Авторські права на контент та творчі матеріали 3. Договори з підрядниками: фрилансери, агенції, NDA 4. Закон про рекламу: що заборонено обіцяти 5. Захист прав споживачів у маркетингу 6. Персональні дані: GDPR та ЗУ «Про захист персональних даних» 7. Відповідальність за порушення та реальні кейси зі штрафами

1. Навіщо маркетологу юридичні знання

Маркетолог – не юрист. Але маркетолог щодня приймає рішення з юридичними наслідками: публікує контент, укладає угоди, збирає email-адреси, обіцяє знижки, замовляє фото.

Незнання закону не звільняє від відповідальності – воно лише збільшує збитки.

Типові юридичні ризики в роботі маркетолога:

- Використання чужих фото, музики, текстів без ліцензії → претензія або суд
- Фрилансер забирає «ваш» контент після розриву відносин → немає договору про IP
- Реклама зі словами «найкращий», «гарантовано» → штраф від АМКУ
- Email-розсилка без згоди → штраф за GDPR до €20 млн або 4% обороту
- NDA не підписаний → конкурент отримує вашу стратегію через колишнього фрилансера

Реальна цифра: середній штраф за порушення GDPR у 2023 році в ЄС склав €2,1 млн. Найбільший – €1,2 млрд (Meta, 2023). Незнання правил коштує дорого.

2. Авторські права на контент

Авторське право (copyright) – це сукупність майнових та немайнових прав автора на створений ним творчий твір. В Україні регулюється Законом України «Про авторське право і суміжні права» (ЗУ № 3792-XII).

Ключовий принцип: авторське право виникає автоматично в момент створення твору.
Реєстрація – не обов'язкова, але дає перевагу в суперечках.
Це стосується: текстів, фото, відео, музики, коду, дизайну, логотипів, ілюстрацій.

2.1. Що охороняється авторським правом

Об'єкт	Приклади в маркетингу	Що заборонено без дозволу
Літературні твори	Рекламні тексти, копірайт, сценарії відео	Копіювати, публікувати, перекладати
Фотографії та зображення	Фото товарів, lifestyle-фото, інфографіка	Публікувати навіть у Stories без ліцензії
Музика та звуки	Фонова музика в рекламі, джингли	Використовувати без sync-ліцензії
Відеоматеріали	Рекламні ролики, анімація, reels	Монтувати або поширювати без права
Програмне забезпечення	Скрипти, плагіни, веб-застосунки	Копіювати код або модифікувати
Дизайн та графіка	Логотипи, банери, упаковка, шрифти	Тиражувати без ліцензії або договору

2.2. Авторське право та фрилансери – пастка для бізнесу

Найпоширеніша і найдорожча помилка: компанія платить фрилансеру за дизайн або текст, але юридично авторське право залишається у фрилансера – якщо це не зафіксовано в договорі.

Стаття 16 ЗУ «Про авторське право»: якщо твір створено за замовленням, майнові права переходять до замовника ЛИШЕ якщо це прямо передбачено договором.
Без такого пункту – автор (фрилансер) залишається правовласником.

Що має бути в договорі з фрилансером / підрядником щодо IP:

- Пряма вказівка: «Усі майнові авторські права на результати робіт передаються Замовнику»
- Перелік об'єктів: тексти, зображення, відео, код, дизайн – конкретно
- Момент передачі прав: з моменту підписання акту або оплати
- Немайнові права: фрилансер зберігає право авторства, але не може вимагати зняти контент
- Заборона передачі третім особам без дозволу замовника

Практика: навіть якщо ви платите фотографу за зйомку – без пункту про передачу прав він може вимагати видалити фото з сайту або виставити рахунок за ліцензію постфактум.

2.3. Ліцензії на стоковий контент – що можна і що не можна

Тип ліцензії	Що дозволяє	Обмеження / ризики
Royalty-Free (RF)	Одноразова оплата, необмежене використання	Не означає «безкоштовно»; є виключення
Rights-Managed (RM)	Обмежене використання (строк, географія, тираж)	Потрібно купувати нову ліцензію щоразу
Creative Commons (CC0)	Вільне використання без атрибуції	Перевіряйте версію CC – не всі дозволяють комерцію
CC BY / CC BY-SA	Вільно + комерційно, але з атрибуцією	Забудете підписати автора – порушення
Editorial Use Only	Тільки для редакційних матеріалів	Заборонено в комерційній рекламі
Extended License	Дозволяє тираж, мерч, перепродаж	Коштує значно дорожче стандартної

Увага: безкоштовні сайти типу Unsplash, Pexels – часто мають ліцензії, що забороняють використання як частини торгової марки або для перепродажу. Завжди читайте ліцензійну угоду.

2.4. Відповідальність за порушення авторського права

- Цивільна: відшкодування збитків + компенсація від 10 до 50 000 мінімальних зарплат за кожне порушення (ст. 52 ЗУ «Про авторське право»)
- Адміністративна: штраф від 170 до 3 400 грн + конфіскація матеріалів (ст. 51-2 КУпАП)
- Кримінальна: до 6 років позбавлення волі при значних збитках (ст. 176 КК України)

3. Договори з підрядниками та NDA

Договір – це не бюрократія. Це документ, який захищає вас, клієнта і виконавця. Усні домовленості у маркетингу часто закінчуються суперечками щодо того, «хто що мав на увазі».

3.1. Типи договорів у маркетинговій практиці

Тип договору	Коли використовується	Ключові умови
Договір про надання послуг	Агенція, дизайнер, копірайтер	Scope, строки, оплата, IP-права
Договір підряду	Розробка сайту, продакшн відео	Технічне завдання, поетапна здача
Договір авторського замовлення	Замовлення унікального творчого твору	Обов'язково – передача майнових прав
Договір про конфіденційність (NDA)	Перед будь-яким брифінгом	Предмет таємниці, строк, відповідальність
Договір про співпрацю з інфлюенсером	Колаборації, амбасадорство	Дисклеймери, заборонені теми, KPI
Договір оферти	Продаж онлайн-курсів, підписок	Публічна пропозиція, умови повернення

3.2. Обов'язкові пункти договору з фрилансером

Блок 1 – Предмет договору:

- Точний опис завдання або посилання на ТЗ (додаток до договору)
- Формат і обсяг результату (наприклад: «10 банерів 1200×628 px у форматі PNG та AI»)
- Версії та правки: кількість безкоштовних правок

Блок 2 – Терміни та оплата:

- Дата початку і дата здачі (конкретні, не «протягом місяця»)
- Розмір і порядок оплати (передоплата, поетапно, постоплата)
- Умови затримки: що відбувається при порушенні строків з боку кожної сторони

Блок 3 – Інтелектуальна власність (обов'язково!):

- «Всі майнові авторські права на результати робіт передаються Замовнику з моменту підписання акту»
- Гарантія оригінальності: виконавець гарантує відсутність претензій третіх осіб
- Заборона використання матеріалів у портфоліо без згоди замовника

Блок 4 – Конфіденційність:

- Заборона розголошення умов угоди, вмісту брифу, стратегій, даних клієнтів
- Строк конфіденційності: як правило, 2–3 роки або безстроково для комерційної таємниці
- Відповідальність: штрафна санкція за порушення (конкретна сума)

3.3. NDA – угода про нерозголошення

NDA (Non-Disclosure Agreement) – договір про конфіденційність. У маркетингу підписується до будь-якого брифінгу, де передається стратегічна або комерційна інформація.

Що захищає NDA:

- Маркетингові стратегії та плани
- Дані про аудиторію, бюджети, результати кампаній
- Інформацію про нові продукти та акції до офіційного анонсу
- Умови співпраці та ціни
- Персональні дані клієнтів та бази email

Обов'язкові елементи NDA:

1. Визначення «конфіденційної інформації» **–** що саме захищається
2. Сторони **–** хто підписує і на кого поширюється
3. Зобов'язання **–** що не можна робити з інформацією
4. Виключення **–** що НЕ є конфіденційним (загальновідомі факти тощо)
5. Строк дії **–** скільки діє обмеження (1–5 років або безстроково)
6. Відповідальність **–** конкретний штраф або механізм відшкодування збитків

Порада: не підписуйте NDA, де немає конкретної відповідальності. NDA без санкцій – це просто папір. Зазначте суму неустойки: наприклад, 50 000–200 000 грн.

3.4. Договір з інфлюенсером – особливості

Робота з блогерами та інфлюенсерами регулюється Законом України «Про рекламу» та вимогами щодо маркування рекламного контенту. У 2023–2024 роках вимоги до прозорості реклами посилилися.

Обов'язкові умови договору з інфлюенсером:

- Маркування: публікація має бути позначена як реклама (#реклама, #ad, #sponsored)
- Заборонені теми та твердження: список того, чого не можна говорити
- Час розміщення та строк збереження публікації
- KPI та право не оплачувати при невиконанні
- Ексклюзивність: чи може блогер рекламувати конкурентів одночасно
- Права на контент: чи може бренд репостити, використовувати в рекламі

4. Закон про рекламу: що не можна обіцяти

Основний нормативний акт: Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР (зі змінами). Контроль – Антимонопольний комітет України (АМКУ) та Рада з питань реклами.

4.1. Визначення та загальні заборони

Реклама (ст. 1 ЗУ «Про рекламу») – інформація про особу чи товар, що розповсюджується
у будь-якій формі та будь-яким способом і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів та їхній інтерес до особи чи товару.

Загальні заборони в рекламі (ст. 8 ЗУ «Про рекламу»):

- Недобросовісна реклама: вводить споживачів в оману щодо властивостей товару
- Порівняльна реклама без доказів: «ми кращі за Х» без підтверджених даних
- Реклама, що містить заяви, яких рекламодавець не може довести
- Використання символіки держав і міжнародних організацій без дозволу
- Реклама з елементами насильства, жорстокості, непристойними зображеннями
- Прихована реклама: рекламний контент, замаскований під редакційний

4.2. Заборонені твердження та «червоні слова»

Що не можна казати	Чому це порушення	Як можна замінити
«Найкращий», «№1 в Україні»	Потребує підтвердженого дослідження або рейтингу	«Один з лідерів ринку» + посилання на джерело
«Гарантовано схуднете на 10 кг»	Неправдива обіцянка результату	«Допомагає досягти результатів при правильному харчуванні»
«Вилікує», «усуває захворювання»	Медичні твердження без ліцензії МОЗ	«Сприяє здоров'ю» (для нелікарських засобів)
«Безкоштовно» (якщо є умови)	Прихована ціна або обмеження – це омана	«Безкоштовно при купівлі від Х грн» – чітко та одразу
«Розпродаж -70%» без реальної ціни	Маніпуляція базовою ціною	Реальна стара і нова ціна з датами акції

Що не можна казати	Чому це порушення	Як можна замінити
«Схвалено лікарями» без доказів	Неправдиве посилання на авторитет	Реальний відгук з ім'ям та спеціалізацією лікаря
«Останні 3 штуки» (якщо це неправда)	Штучний дефіцит – порушення захисту прав споживачів	Реальний залишок або відмова від цієї тактики

4.3. Спеціальні обмеження за категоріями

Алкоголь (ст. 22 ЗУ «Про рекламу»):

- Заборонено: реклама, що асоціює алкоголь з успіхом, романтикою, спортом
- Заборонено: реклама в телепрограмах, де значна аудиторія **–** діти
- Обов'язково: попередження «Зловживання алкоголем шкідливе для здоров'я»

Тютюн та нікотин (ст. 21):

- Майже повна заборона реклами у більшості каналів
- Табу на використання образів, що приваблюють неповнолітніх

Ліки та медичні послуги (ст. 21):

- Безрецептурні препарати: реклама дозволена, але без обіцянки «лікування»
- Рецептурні препарати: реклама заборонена для широкої аудиторії
- Обов'язкове попередження: «Перед застосуванням проконсультуйтеся з лікарем»

Фінансові послуги (ст. 24):

- Обов'язково: реальна ефективна ставка (не «від 0,001% на день»)
- Заборонено: обіцянки прибутковості інвестицій без попередження про ризики
- Обов'язково: ліцензійна інформація фінансової установи

Реклама для дітей (ст. 20):

- Заборонено: звертання до дітей купити товар безпосередньо
- Заборонено: формування відчуття меншовартості у дітей, які не мають товару
- Заборонено: показ дітей у небезпечних ситуаціях як нормальних

4.4. Маркування реклами в digital

З розвитком інфлюенс-маркетингу та нативної реклами вимога про маркування рекламного контенту стала одним із ключових питань у digital-маркетингу.

Ст. 9 ЗУ «Про рекламу»: реклама повинна бути чітко відокремлена від іншої інформації, незалежно від форм і засобів розповсюдження. Позначення: «Реклама» або «На правах реклами».

Для інфлюенсерів: #реклама, #ad або #sponsored – обов'язкові теги.

«Партнерський матеріал» без чіткого позначення «Реклама» – також може бути порушенням.

5. Захист прав споживачів у маркетингу

Закон України «Про захист прав споживачів» № 1023-XII (зі змінами) – ще один обов'язковий нормативний акт для маркетолога. Він регулює, що і як ви можете обіцяти покупцю.

5.1. Права споживача, які маркетолог зобов'язаний поважати

- Право на достовірну інформацію про товар/послугу (склад, характеристики, виробник)
- Право на безпечність товару
- Право на повернення товару неналежної якості протягом 14 днів (для дистанційної торгівлі)
- Право на компенсацію за шкоду від неякісного товару
- Право на захист від нечесних комерційних практик

5.2. Нечесні комерційні практики – заборони

Введення в оману (обманливі практики):

- Неправдива інформація про ціну, знижку, строки акції
- Приховування суттєвих умов (дрібний шрифт, що змінює суть пропозиції)
- Неправдиве твердження про обмеженість запасів або часу
- Підробні відгуки та рейтинги

Агресивні практики:

- Dark patterns: елементи дизайну, що змушують користувача діяти всупереч своїм інтересам
- Примусові підписки: автоматичне продовження без чіткого попередження
- Приховані платежі у кошику при оформленні замовлення
- Складна процедура відписки при простій підписці

DARK PATTERNS – приклади заборонених UX-прийомів:

- **«Підписатися» – велика зелена кнопка; «Ні, дякую, я не хочу економити» – посилання сірим**
- **Попередньо встановлений прапорець «Підписатися на розсилку партнерів»**
- **Таймер зворотного відліку, що перезапускається при перезавантаженні сторінки**
- **Кнопка «Закрити рекламу» розміром 3px в кутку банера**

У ЄС dark patterns прямо заборонені DSA (Digital Services Act, 2023).

5.3. E-commerce: обов'язкові елементи

При продажах онлайн маркетолог повинен забезпечити наявність обов'язкової інформації до моменту покупки:

1. Повна ціна з усіма податками та зборами
2. Умови та терміни доставки
3. Умови повернення та обміну (мінімум 14 днів для дистанційних продажів)
4. Контактні дані продавця (юридична адреса, телефон, email)
5. Реквізити (для B2B: ЄДРПОУ, ПДВ)
6. Умови гарантії та післягарантійного обслуговування

6. Персональні дані: GDPR та українське законодавство

Маркетинг на 90% побудований на даних: email-адреси, номери телефонів, поведінка на сайті, геолокація, вподобання. Кожна з цих даних – персональна. Їх збір і обробка суворо регулюється.

6.1. Що таке персональні дані

Персональні дані (ЗУ «Про захист персональних даних», ст. 2) – відомості чи сукупність відомостей про фізичну особу, яка ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована.

В маркетингу до персональних даних належать:

- **Ім'я, прізвище**
- **Email та телефон**
- **IP-адреса та cookie**
- **Геолокація**
- **Фото та відео**
- **Дата народження**
- **Поведінкові дані (перегляди, кліки, покупки)**
- **• Device ID**

6.2. GDPR – загальний регламент ЄС про захист даних

GDPR (General Data Protection Regulation) – регламент ЄС 2016/679, що набрав чинності 25 травня 2018 року. Поширюється на всі компанії, що обробляють дані громадян ЄС – незалежно від того, де знаходиться компанія.

Шість підстав для законної обробки даних (ст. 6 GDPR):

1. Згода суб'єкта **–** явна, вільна, поінформована, конкретна, відкликаєма
2. Виконання договору **–** дані необхідні для виконання угоди
3. Юридичний обов'язок **–** виконання вимог закону
4. Захист життєво важливих інтересів
5. Завдання в суспільних інтересах
6. Законні інтереси контролера **–** за умови, що вони переважають над інтересами суб'єкта

> *Для маркетингу найчастіше застосовуються підстави 1 (згода – для email-розсилок) та 6 (законні інтереси – для ретаргетингу). Але «законні інтереси» – не карт-бланш; необхідно проводити balancing test.*

6.3. Права суб'єктів даних – що зобов'язаний забезпечити маркетолог

Право	Що означає на практиці	Строк реагування
Право на доступ	Надати копію всіх даних, що зберігаються	1 місяць
Право на виправлення	Виправити неточні або неповні дані	1 місяць
Право на видалення («right to be forgotten»)	Видалити дані на вимогу суб'єкта	1 місяць

Право	Що означає на практиці	Строк реагування
Право на обмеження обробки	Зупинити обробку при оскарженні точності	Негайно
Право на переносимість	Надати дані у машиночитаному форматі	1 місяць
Право на заперечення	Зупинити обробку для маркетингових цілей	Негайно

6.4. Email-маркетинг та GDPR / ЗУ «Про захист персональних даних»

Вимоги до законної email-розсилки:

- Згода: явна, окрема, зафіксована (checkbox без попередньої позначки)
- Double opt-in: підтвердження підписки листом – best practice
- Мета: вказати при підписці, що саме будуть надсилати
- Відписка: кнопка unsubscribe в кожному листі, обробка – протягом 10 днів
- Зберігання доказів згоди: дата, IP, текст форми підписки

Заборонені практики:

- Купівля баз email – без згоди суб'єктів даних, незаконно
- Парсинг email з відкритих джерел – без явної згоди, порушення
- Передача бази третім особам без згоди або договору на обробку даних
- Відсутність Privacy Policy – обов'язковий елемент будь-якого сайту

6.5. Cookie та трекінг

Будь-який сайт, що використовує Google Analytics, Facebook Pixel, ретаргетингові пікселі або навіть сесійні cookies, – збирає персональні дані і зобов'язаний отримати згоду.

Вимоги до cookie-банера (для аудиторії ЄС):

- **Відмовитися від необов'язкових cookies має бути так само просто, як і погодитися**
- **Кнопка «Прийняти все» і «Відхилити все» – обидві видимі**
- **Аналітичні та маркетингові cookies – лише після явної згоди**
- **Зберігати запис про отриману згоду**
- **• Технічно необхідні cookies – дозволені без згоди**

7. Відповідальність за порушення та реальні кейси

Юридична відповідальність у маркетингу – це не абстракція. Компанії щороку платять мільярди штрафів. Знання меж дозволеного – це конкурентна перевага, а не обмеження.

7.1. Три рівні відповідальності

Вид відповідальності	Підстава	Санкції	Хто притягує
Адміністративна	КУпАП, ЗУ «Про рекламу», ЗУ «Про захист прав споживачів»	Штраф (фізособа/юросіба), попередження, конфіскація	АМКУ, Держпродспоживслужба
Цивільна	ЦКУ, ЗУ «Про авторське право», ЗУ «Про захист прав споживачів»	Відшкодування збитків, компенсація моральної шкоди	Суд за позовом потерпілого
Кримінальна	КК України	Штраф, обмеження/позбавлення волі	Поліція, прокуратура, суд

7.2. Штрафи АМКУ за порушення законодавства про рекламу

Порушення	Стаття	Санкція
Недобросовісна реклама	Ст. 27 ЗУ «Про рекламу»	До 5% доходу від реалізації за попередній рік
Прихована реклама	Ст. 9, 27 ЗУ «Про рекламу»	До 5% доходу + заборона реклами
Порушення спеціальних вимог (алкоголь, медицина)	Ст. 21-24, 27	До 5% доходу; для ЗМІ – окремі санкції
Повторне порушення	Ст. 27	До 10% доходу від реалізації

7.3. Штрафи за порушення GDPR – реальні кейси

Компанія	Рік	Порушення	Штраф
Meta (Facebook)	2023	Незаконна передача даних громадян ЄС до США	€1 200 000 000
Instagram (Meta)	2022	Обробка даних дітей без належних гарантій	€405 000 000
WhatsApp (Meta)	2021	Непрозора інформація про обробку даних	€225 000 000
Google LLC	2019	Відсутність законної підстави для таргетованої реклами	€50 000 000
H&M	2020	Незаконний моніторинг особистого життя співробітників	€35 258 707
Clearview AI	2022	Незаконний збір біометричних даних (Італія)	€20 000 000

> *Максимальний штраф за GDPR: 4% від глобального річного обороту компанії або €20 000 000 – залежно від того, що більше (ст. 83 GDPR).*

7.4. Кейси в Україні

Кейс 1: АМКУ vs. інтернет-магазин (2022)

Ситуація: інтернет-магазин публікував акційні ціни зі штучно завищеними «старими» цінами.

Таймери «акція закінчується через 2:00» перезапускалися щодня.

Рішення АМКУ: порушення ст. 15-1 ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції».

Наслідки: штраф + вимога прибрати всі маніпулятивні елементи + публічне рішення.

Кейс 2: Фармацевтична компанія vs. ЗУ «Про рекламу» (2021)

Ситуація: реклама дієтичної добавки обіцяла «лікує суглоби», «клінічно доведено» без відповідних ліцензій та підтверджених досліджень.

Рішення: АМКУ визнав рекламу недобросовісною.

Наслідки: штраф, зняття реклами з усіх каналів, зобов'язання дати спростування.

Кейс 3: Email-маркетинг без згоди (ЄС, B2C)

Ситуація: велика роздрібна мережа надсилала промо-листи клієнтам, які не підписувалися,

посилаючись на «законні інтереси» як підставу.

Рішення регулятора: «законний інтерес» не є підставою для direct marketing без згоди.

Штраф: €1 048 000 (Польща, 2019).

Урок: для email-маркетингу потрібна явна згода – крапка.

8. Практичний юридичний чеклист маркетолога

Перед запуском будь-якої кампанії або проєкту пройдіться по цьому чеклисту:

Авторські права та контент

- Усі зображення мають ліцензію для комерційного використання
- Музика і відео **–** з відповідними правами або власного виробництва
- Договір з фрилансером містить пункт про передачу майнових авторських прав
- UGC (контент від користувачів) **–** отримано явний дозвіл на використання

Договори та NDA

- NDA підписано до передачі стратегічних матеріалів
- Договір з агенцією/підрядником містить scope, терміни, IP-права, конфіденційність
- Договір з інфлюенсером містить вимогу маркування реклами

Рекламні матеріали

- Відсутні неправдиві або непідтверджені твердження
- Немає заборонених слів без доказової бази («найкращий», «гарантовано»)
- Рекламний контент чітко позначений як реклама
- Акційні ціни реальні; таймери та «обмежені залишки» **–** правдиві

Персональні дані

- Форма підписки містить явний checkbox без попередньої позначки
- Privacy Policy опублікована та актуальна
- Cookie-банер відповідає вимогам (є кнопка відмови)
- База email – лише зі згодою; купівля баз виключена
- Є процедура обробки запитів на видалення даних

Ключові висновки

1. Маркетолог несе юридичну відповідальність за рекламні матеріали, умови акцій, обробку персональних даних і використання чужого контенту.

2. Авторське право виникає автоматично – без реєстрації. Договір з фрилансером без пункту про IP = права залишаються у фрилансера.

3. «Найкращий», «гарантовано», «вилікує» – це не маркетинг, а порушення закону. Кожне твердження має бути доказовим або замінено на коректну формулювання.

4. Email-маркетинг без явної згоди – незаконний. Купівля баз – незаконна. GDPR діє на всіх, хто має аудиторію в ЄС, незалежно від країни компанії.

5. Штрафи реальні: від тисяч гривень (АМКУ) до мільярдів євро (GDPR). Юридична обізнаність – це захист бізнесу, а не обмеження для маркетолога.

Питання для самоперевірки

- Фрилансер розробив для вас логотип за 5 000 грн. Договір був усним. Хто є власником логотипу?
- Ваша компанія хоче запустити email-кампанію по базі з 50 000 контактів, купленій у партнерів. Чи це законно? Аргументуйте.
- Рекламний банер стверджує: «Наш крем №1 в Україні – омолоджує за 7 днів». Які порушення ви бачите?
- Визначте 3 порушення GDPR у такому сценарії: сайт встановлює Google Analytics, cookie-банер каже лише «ОК», email для підписки вже відзначений галочкою, дані передаються партнерській агенції без договору.
- Яку відповідальність (адміністративну, цивільну, кримінальну) може нести маркетолог за публікацію контрафактного фото в рекламі?

Рекомендовані джерела

- ЗУ «Про рекламу» № 270/96-ВР – zakon.rada.gov.ua
- ЗУ «Про захист прав споживачів» № 1023-XII – zakon.rada.gov.ua
- ЗУ «Про авторське право і суміжні права» № 3792-XII – zakon.rada.gov.ua
- ЗУ «Про захист персональних даних» № 2297-VI – zakon.rada.gov.ua
- GDPR повний текст (EN) – gdpr-info.eu
- Рішення АМКУ – amcu.gov.ua/npas/rishennya-amku
- GDPR штрафи та рішення – enforcementtracker.com
- iapp.org – Міжнародна асоціація фахівців з конфіденційності (навчальні матеріали)

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

Кім Олексій Олексійович

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ

Конспект лекцій 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. 11,9. Обсяг 6,018 Мб. Зам. № 276/26.

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