

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

## **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ**

Методичні рекомендації  
з проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти другого  
(магістерського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг»

*Електронний ресурс*

“Whatever happens we have got  
PDCA, and they have not”

**Рецензенти:**

**О. Г. Задорожна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та світового господарства Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

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

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
(протокол № 1 від 23 жовтня 2025 року)*

**Управління** маркетинговими проектами та програмами : методичні рекомендації з проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг» [Електронний ресурс] / уклад. О. О. Кім, М. М. Кудінова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 26 с.)

У методичних рекомендаціях з проведення практичних занять розглянуті практичні вправи та кейси з управління маркетинговими проектами та програмами згідно зі стандартом, зводу знань та найкращих світових практик проектного менеджменту РМВОК, 7 видання. До складу завдань з дисципліни увійшли основні артефакти проектного менеджменту у застосуванні до маркетингових проектів, кейси з прикладами маркетингових проектів та завдання, категоризовані за тематичними розділами дисципліни, які спрямовані на створення конкретних навичок здобувачів вищої освіти, а також створення портфоліо для подальшого просування себе як спеціалістів з управління маркетинговими проектами.

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

**УДК 658.8: 005.8**

© Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Кім О. О., Кудінова М. М., уклад., 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Заплановані результати навчання: .....	5
Розділ 1. Основи проєктного менеджменту.....	6
Тема 1. Вступ до проєктного менеджменту .....	6
Вправа 1. Визначення методології маркетингового проєкту .....	6
Питання для самоперевірки: .....	7
Тема 2. Планування маркетингового проєкту та програми.....	8
Вправа 1. Заповнення статуту маркетингового проєкту.....	8
Вправа 2. Заповнення брифу маркетингового проєкту.....	10
Питання для самоперевірки: .....	11
Тема 3. Організація маркетингового проєкту .....	12
Вправа 1: Заповнення реєстру стейкхолдерів .....	12
Вправа 2: Заповнення статуту команди.....	12
Вправа 3: Заповнення плану залучення стейкхолдерів.....	13
Питання для самоперевірки: .....	14
Тема 4. Виконання маркетингового проєкту .....	15
Вправа 1. Моніторинг та коригування таргетованої реклами.....	15
Вправа 2. Контроль якості розробки контент-плану для блогу .....	15
Вправа 3. Вирішення конфлікту між відділами маркетингу та продажів.....	15
Питання для самоперевірки: .....	16
Розділ 2. Завершення проєктів та міждисциплінарні аспекти управління маркетинговими проєктами та програмами.....	17
Тема 5. Завершення маркетингового проєкту.....	17
Вправа 1. Підготовка звіту про результати SMM-кампанії.....	17
Вправа 2. Процес закриття та прийняття вебсайту клієнтом .....	17
Вправа 3. Аналіз успіхів та невдач контент-маркетингової стратегії .....	17
Питання для самоперевірки: .....	18
Тема 6. Фінансування маркетингових проєктів.....	19
Вправа 1. Розробка бюджету для запуску нового продукту.....	19
Вправа 2. Пошук та обґрунтування джерел фінансування для стартапу .....	19
Вправа 3. Аналіз ефективності використання маркетингового бюджету.....	21
Питання для самоперевірки: .....	21
Тема 7. Правові аспекти маркетингових проєктів.....	22
Вправа 1: Аналіз ситуацій з порушенням авторських прав.....	22
Вправа 2: Визначення відповідальності у маркетинговому договорі .....	22
Вправа 3: Аналіз юридичних ризиків у маркетинговій кампанії.....	23
Питання для самоперевірки: .....	23
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	24

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Управління маркетинговими проєктами та програмами» складена відповідно до освітньо-професійної програми

Другий рівень вищої освіти, магістри  
спеціальності (напряму) – 075 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 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 проекти 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 проведенні 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 проектів державною та іноземною мовами.

ПРН6. Вміти підвищувати ефективність маркетингової діяльності ринкового суб'єкта на різних рівнях управління, розробляти проекти 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, проектів 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.

## РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

### ТЕМА 1. ВСТУП ДО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### Вправа 1. Визначення методології маркетингового проєкту

##### Діаграма Стейсі.

Інструмент аналізу діаграми Стейсі дозволяє особам, які приймають рішення, визначити найкращий підхід до планування та виконання проєкту. Цей аналіз базується на двох параметрах:

- Рівень згоди: Оцінка рівня згоди зазвичай є індикатором того, наскільки значні зміни ви можете передбачити. Чим менше згоди, тим більше змін можна очікувати. Рівень узгодженості та складність можуть впливати на цикли впровадження. У більшості випадків низький рівень узгодження і високий рівень складності зазвичай призводить до необхідності частішого виконання робіт, щоб забезпечити досягнення цілей проєкту.
- Технологічна складність: Технологічна складність - це показник рівня інновацій, необхідних для планування та виконання проєкту. Діапазон оцінювання охоплює як відомі технології, так і абсолютно нові та невідомі технології.

Приклад діаграми Стейсі:

Таблиця 1.1.

Приклад Діаграми Стейсі

Діаграма Стейсі					
Назва проєкту	A: Рівень згоди	B: Технологічна складність	Оцінка проєкту (A x B)	Рішення	Коментарі
Розробка продукту для віджетів	5	4	20	Ітеративна/адаптивна	Майже немає згоди Ймовірно, кілька відомих технологічних складових, але багато невідомих
Розробка нового сервера	1	2	2	Предиктивна/інкрементна	Вимоги встановлені Відома технологія, але є кілька викликів
Оновлення процесу обробки дебіторської заборгованості	2	2	4	Предиктивна/інкрементна	Загалом узгоджений графік поставки Очікується кілька змін. Загально відома технологія
Нова маркетингова технологія	3	5	15	Ітеративна/адаптивна	Помірний рівень згоди на рівні 50%. Високий рівень інновацій, необхідний для впровадження технології та проведення кампанії

Критерій 1: Оцінка згоди зазвичай є індикатором того, наскільки значні зміни ви можете очікувати. Чим менше згоди, тим більше змін можна очікувати.

Критерій 2: Рівень узгодженості та складність можуть впливати на цикли виконання. У більшості випадків низький рівень узгодження і високий рівень складності зазвичай призводить до необхідності частішого виконання робіт, щоб забезпечити досягнення цілей проєкту».

Оцінювання критеріїв здійснюється за допомогою наступної таблиці критеріїв:

**Таблиця 1.2.**

**Таблиця критеріїв**

Критерій оцінювання згоди	Майже 100%.	Близько 80%.	Близько 50%.	Часткова згода 30	Майже немає згоди
Рівень згоди	1	2	3	4	5
<b>Критерій оцінки визначеності</b>	<b>Відома технологія</b>	<b>Відома технологія - кілька викликів</b>	<b>Може вимагати деяких пояснень та прототипування</b>	<b>Декілька відомих - багато невідомих</b>	<b>Майже 100% нових або невідомих технологій</b>
Технологія/інновації	1	2	3	4	5

Визначення рішень відбувається на основі таблиці рішень:

**Таблиця 1.3.**

**Таблиця рішень**

Оцінка	Рішення
21 - 25	Відкласти проєкт
8- 20	Ітеративна/адаптивна
1 - 7	Предиктивна/інкрементна

Крок 1: Визначте чотири приклади проєктів, які ви можете оцінити. За бажанням можете додати більше. Ви можете вибрати поточні проєкти, над якими працюєте, проєкти, над якими хотіли б попрацювати, або навіть проєкти, над якими ви працюєте або розглядаєте у своєму житті. Наприклад, реконструкція комори у вашому домі або навіть ремонт гаража.

Крок 2: Утримуючи клавішу CTRL, натисніть [тут](#), щоб завантажити електронну таблицю Стейсі Діаграми.

Примітка: На комп'ютерах Mac замість клавіші CTRL утримуйте натиснутою клавішу COMMAND.

Крок 3: Відкрийте електронну таблицю. Ця електронна таблиця має дві вкладки. На першій вкладці «Приклади аналізу Стейсі» наведено приклади використання електронної таблиці «Діаграма Стейсі». На другій вкладці «Чистий бланк аналізу Стейсі» ви можете оцінювати свої проєкти.

Крок 4: На вкладці «Порожній бланк аналізу Стейсі» додайте деталі для ваших проєктів.

Крок 5: Збережіть файл.

Крок 6: Здайте файл за вказівками викладача.

### **Приклад маркетингового проєкту для аналізу:**

Вас призначили відповідальним за новий маркетинговий проєкт з впровадження нової технологічної послуги. У вас є помірна згода з маркетинговими КРІ, викладеними в Статуті проєкту. Погана новина полягає в тому, що ідеї щодо того, як розгорнути кампанію та відповідні технології, які слід використовувати, кардинально змінюються з кожним днем.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Що таке управління проєктами за визначенням PMI?
2. Наведіть приклади маркетингових проєктів.
3. Хто такі менеджери проєктів і за що вони відповідають?

4. Охарактеризуйте ступеневі проєкти (Waterfall methodology).
5. Які переваги та недоліки має ступеневий підхід?
6. В яких випадках доцільно використовувати ступеневий підхід?
7. Що таке контрольні точки або майлстоуни?
8. Що таке фази або етапи проєкту?
9. У чому різниця між проєктом та програмою?
10. У чому різниця між програмою та портфоліо?
11. Охарактеризуйте гнучкі (адаптивні) проєкти (Agile methodology).
12. Які ключові принципи Agile викладені в Маніфесті Agile?
13. Назвіть популярні Agile-фреймворки.
14. Які переваги та недоліки має адаптивний підхід?
15. В яких випадках доцільно використовувати гнучкі підходи?
16. Що таке спринт та яка його типова тривалість?
17. Що таке інкремент та його вимоги?
18. Що таке беклог, його види та призначення?

## **ТЕМА 2. ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ ТА ПРОГРАМИ**

### **Вправа 1. Заповнення статуту маркетингового проєкту.**

**Сценарій** - щорічна вечерея для нових інвесторів

Сідні Морріс працює менеджером проєктів у компанії ABC Investment LLC, розташованій у Лос-Анджелесі. ABC Investment LLC орієнтується на висококласних інвесторів, вартість портфеля яких перевищує 400 тис. доларів США. Інвестиційний ринок є висококонкурентним, і організація хоче залучити нових потенційних інвесторів до того, як вони звернуться за послугами до інших компаній. Розклад заходів визначено, і генеральний директор буде присутній на них. Сідні Морріс був призначений менеджером проєкту, який контролюватиме проведення щорічної вечереї для інвесторів компанії. Сьогодні 1 березня. Захід відбудеться між 17:00 та 21:00 30 червня. У вас є бюджет у розмірі \$14,000 на проведення заходу.

Цей проєкт включає планування та розробку програми, а також проведення початкової орієнтації.

#### **Проектні заходи**

Необхідно виконати наступні проектні заходи для заходу.

- Знайти ресторан з помірно висококласним меню, який зможе забезпечити проведення інвестиційного семінару для 40 осіб. Очікується, що його відвідають 10 співробітників та 30 потенційних інвесторів. Минулорічний захід був повністю заповнений. Двадцять два учасники зареєструвалися в ABC.
- Розіслати запрошення та відстежити відповіді на них. Очікується, що кожен новий інвестор приносить в середньому \$12,000 доходу щорічно.
- Спланувати кейтеринг і вибір страв, а також врахувати дієтичні обмеження.
- Перевірити, що всі маркетингові критерії включають демографічні дані компанії, професіоналів у команді та інвестиційні можливості.
- Підготувати всі IT та аудіо-візуальні засоби до заходу.
- Домовитися з рестораном, про забезпечення достатньої кількості місць на парковці безкоштовно для учасників.
- Скоординувати презентації усіх спікерів щодо акцій, ануїтету та нових податкових правил поточного року.
- Скласти, узгодити та отримати схвалення порядку денного заходу.

## Ключові зацікавлені сторони

Список зацікавлених сторін проекту:

- Спонсор та операційний директор - Марта Вілсон
- Тренінг-менеджер - Санні Джеймс
- Відповідальний за зв'язки з клієнтами компанії - Рам Еванс
- Менеджер з соціальних мереж та ІТ - Норіко Танака
- Фінансовий менеджер - Еван Ентоні
- Команда проекту працює над результатами заходу

На основі сценарію створіть статут проекту.

Крок 1 - утримуючи клавішу CTRL, натисніть [тут](#), щоб завантажити шаблон статуту проекту.

Примітка - на комп'ютерах Mac замість клавіші CTRL утримуйте натиснутою клавішу COMMAND.

Статут проекту для цієї вправи - це документ з двома колонками, в першій колонці якого записані пункти статуту проекту. Тепер вам потрібно додати коментарі до кожного пункту відповідно до сценарію.

Крок 2 - відкрийте шаблон статуту проекту. У полі «Назва проекту» дайте проекту чітку назву.

Крок 3 - задокументуйте переконливий, але короткий опис мети проекту.

Крок 4 - вкажіть ціннісну пропозицію та переваги проекту. Додаткові рекомендації для цього кроку:

- Використовуйте марковані списки.
- Як цей проект принесе користь організації?
- Подумайте про фінансові, технологічні переваги, переваги для співробітників і клієнтів.

Крок 5 - У проектному пункті «Заява про проблему або можливість» опишіть, чому проект має бути реалізований саме зараз.

Крок 6 - Введіть графік проекту. Додаткові вказівки для цього кроку:

- Розділіть проект на етапи планування, реалізації та контролю.
- Додайте орієнтовні дати для кожного з них.

Крок 7 - Задокументуйте ім'я керівника проекту в даному сценарії.

Крок 8 - Задокументуйте ім'я спонсора проекту в даному сценарії.

Крок 9 - Введіть припущення та обмеження для проекту. Додаткові вказівки для цього кроку -

- Спочатку перелічіть припущення. Припущення повинні відповідати на питання - що ви вважаєте правдою про проект, який ви повинні підтвердити?
- Далі перелічіть обмеження. Обмеження повинні відповідати на питання - які фактори ви не можете контролювати, але повинні управляти ними? Наприклад, фінансування та підтримка.

Крок 10 - Введіть запропоноване рішення. Додаткові вказівки для цього кроку:

- Подумайте про те, як цей проект має бути реалізований.
- Визначте це на високому рівні поетапно. Наприклад - Побудова, реалізація, оцінка та подальші дії.

Крок 11 - Введіть запропоновані пріоритети. Додаткові вказівки для цього кроку:

- По-перше, подумайте про час, вартість і обсяг для даного сценарію.
- Потім задокументуйте список за пріоритетами.

Крок 12 - Введіть дані про рентабельність інвестицій (ROI) для цього сценарію.

Додаткові вказівки для цього кроку:

- Яка вартість впровадження цієї програми для кожного працівника?
- Яку вигоду ми отримаємо, якщо впровадимо нову програму?

- Чи існують інші переваги, які неможливо оцінити кількісно?

Крок 13 - Перелічіть потенційні причини ризику, які можуть вплинути на проект.

Крок 14 - Перерахуйте ресурси, необхідні для планування та реалізації проекту.

Примітка - зосередьтеся на ключових кадрових ресурсах, оскільки це необхідно для реєстру зацікавлених сторін.

Крок 15 - Перегляньте зміст статуту проекту та внесіть зміни, якщо це необхідно.

Крок 16 - Збережіть документ зі статутом проекту під змістовною назвою, наприклад, «Щорічна вечір з новими інвесторами\_Статут проекту».

**Таблиця 2.1.**

**Статут проекту**

Пункт Статуту	Коментарі
Назва проекту	
Мета проекту	
Ціннісна пропозиція та переваги проекту	
Опис проблеми або можливості	
Графік проекту	
Керівник проекту	
Затвердження	
Орган влади/спонсор	
Припущення або обмеження	
Запропоновані рішення	
Пріоритети проекту	
Рентабельність інвестицій (ROI)	
Ризики	

**Вправа 2. Заповнення брифу маркетингового проекту.**

Створіть проектний бриф для проекту Інвестиційної вечір.

Крок 1 - Утримуючи клавішу CTRL, натисніть [тут](#), щоб завантажити шаблон проектного брифу.

Крок 2 - Відкрийте шаблон проектного брифу. Зверніть увагу, що документ складається з двох колонок. Перша колонка містить певні елементи проекту. У другій колонці вам потрібно додати короткий опис для кожного пункту проекту.

Крок 3 - Введіть назву проекту. Вона має збігатися з тією, що була введена в статуті проекту.

Крок 4 - Далі введіть ім'я керівника проекту в другому рядку. Воно повинно збігатися з тим, що було введено в статуті проекту.

Крок 5 - Введіть мету проекту. Вона повинна збігатися з тією, що була введена в статуті проекту.

Крок 6 - Введіть переваги проекту. Це має бути те саме, що було введено в статуті проекту.

Крок 7 - Введіть графік проекту. Це має бути те саме, що було введено в статуті проекту.

Крок 8 - У розділі «Витрати проекту» надайте приблизну оцінку загальних витрат на проект.

Крок 9 - Введіть ім'я спонсора проекту. Це має бути те саме ім'я, що було введено в статуті проекту.

Крок 15 - Перегляньте зміст статуту проекту і внесіть зміни, якщо це необхідно.

Крок 16 - Збережіть документ зі статутом проекту під змістовною назвою, наприклад, «Щорічна вечеря з новими інвесторами\_Проектний бриф».

Таблиця 2.2.

**Бриф проекту**

Деталі проекту	Бриф проекту
Назва проекту	
Менеджер проекту	
Мета проекту	
Вигоди проекту	
Графік проекту	
Витрати на проект	
Спонсор проекту	
Завдання проекту	
Інформація про замовника	
Контактна інформація	
Цільова аудиторія	
Вимоги до результатів	

**Питання для самоперевірки:**

1. У чому полягають характерні риси маркетингових проектів?
2. Чим відрізняється маркетинговий проект від операційної діяльності з маркетингу?
3. Які типи маркетингових проектів ви вивчили?
4. Які основні етапи життєвого циклу команди ви знаєте?
5. Які етапи виділені в моделі Такмена-Херсі\_Бланшара?
6. Як стратегія менеджменту допомагає команді просуватися по кривій навчання (моделі Такмена-Херсі-Бланшара)?
7. Які ключові якості та навички менеджера маркетингового проекту?
8. Які функції виконує менеджер маркетингового проекту?
9. За що несе відповідальність менеджер маркетингового проекту?
10. Які взаємодії з іншими підрозділами та стейкхолдерами здійснює менеджер?
11. Які етапи включає в себе планування маркетингового проекту?
12. Які складові підготовчого етапу планування?
13. Які питання має висвітлити звіт за результатами підготовчого етапу планування?
14. Яка мета етапу стратегічного планування проекту?
15. Які дії необхідно виконати на етапі тактичного планування?
16. Які ресурси необхідно визначити на етапі бюджетування?
17. Які метрики використовуються для оцінки досягнення цілей проекту?
18. В чому різниця між методами аналітики ефективності OKR та KPI?

### ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ

#### Вправа 1: Заповнення реєстру стейкхолдерів

Мета: Ідентифікувати всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) проекту маркетингової стратегії "Екосмак" та проаналізувати їхній вплив та інтереси.

Завдання:

1. Ідентифікація стейкхолдерів:
  - Перелічіть всі групи або окремих осіб, які можуть впливати на проект маркетингової стратегії "Екосмак" або на яких цей проект може вплинути.
  - Врахуйте внутрішніх стейкхолдерів (наприклад, керівництво компанії, відділ маркетингу, відділ продажів, виробничий відділ) та зовнішніх стейкхолдерів (наприклад, клієнти, постачальники, партнери, місцева громада, ЗМІ, конкуренти).
  - Використовуйте інформацію з наданого [файлу](#) про компанію "Екосмак" для ідентифікації ключових стейкхолдерів.
2. Аналіз стейкхолдерів:
  - Для кожного стейкхолдера визначте:
    - Інтерес: Що цей стейкхолдер очікує від проекту? Які його потреби та турботи?
    - Вплив: Який рівень влади або здатності впливати на рішення та результати проекту має цей стейкхолдер?
    - Ставлення: Яким є поточне або потенційне ставлення стейкхолдера до проекту (підтримка, нейтральність, опір)?
    - Стратегія управління: Які дії потрібно вжити, щоб ефективно взаємодіяти з цим стейкхолдером?
3. Створення реєстру стейкхолдерів:
  - Заповніть таблицю (або використовуйте інший зручний формат) з інформацією про кожного стейкхолдера.

Приклад формату реєстру стейкхолдерів:

Стейкхолдер	Інтерес	Вплив	Ставлення	Стратегія управління
Керівництво компанії	Збільшення прибутку, розширення ринку	Високий	Підтримка	Регулярні звіти, залучення до ключових рішень
Відділ маркетингу	Успішна реалізація кампаній, позитивний імідж бренду	Середній	Підтримка	Спільне планування, обмін інформацією
Клієнти	Якісні продукти, вигідні пропозиції, зручний сервіс	Високий	Різне (потребує дослідження)	Опитування, зворотний зв'язок, персоналізація
...	...	...	...	...

#### Вправа 2: Заповнення статуту команди

Мета: Створити документ, який визначає цілі, обсяг робіт, ролі та обов'язки команди, залученої до розробки та реалізації маркетингової стратегії "Екосмак".

Завдання:

1. Визначення мети та цілей проекту:
  - Чітко сформулюйте загальну мету маркетингової стратегії (наприклад, збільшення частки ринку, підвищення впізнаваності бренду).
  - Визначте конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі.
2. Опис обсягу робіт:
  - Детально опишіть, що буде включено в маркетингову стратегію (наприклад, аналіз ринку, розробка маркетингового плану, реалізація кампаній, оцінка результатів).
  - Визначте, що не буде включено (виключення).
3. Визначення ролей та обов'язків:
  - Перелічіть членів команди та їхні ролі в проекті (наприклад, керівник проекту, маркетолог, аналітик, контент-менеджер).
  - Чітко визначте обов'язки кожного члена команди.
4. Визначення структури управління командою:
  - Опишіть, як будуть прийматися рішення, вирішуватися конфлікти та здійснюватися комунікація в команді.
5. Визначення ключових етапів та термінів:
  - Розробіть графік виконання робіт з основними етапами та термінами.
6. Визначення ресурсів:
  - Перелічіть ресурси, необхідні для реалізації проекту (бюджет, персонал, обладнання, програмне забезпечення).

Приклад структури статуту команди:

1. Назва проекту: Розробка та реалізація маркетингової стратегії "Екосмак"
2. Мета проекту:
3. Цілі проекту:
  - Ціль 1:
  - Ціль 2:
  - ...
4. Обсяг робіт:
  - Включено:
  - Виключено:
5. Ролі та обов'язки:
  - Керівник проекту:
  - Маркетолог:
  - Аналітик:
  - ...
6. Структура управління командою:
7. Ключові етапи та терміни:
8. Ресурси:

### **Вправа 3: Заповнення плану залучення стейкхолдерів**

Мета: Розробити стратегію ефективної взаємодії з ключовими стейкхолдерами протягом життєвого циклу маркетингової стратегії "Екосмак".

Завдання:

1. Визначення ключових стейкхолдерів:
  - Використовуйте реєстр стейкхолдерів, створений у Вправі 1, щоб визначити найбільш важливих стейкхолдерів, з якими потрібно активно взаємодіяти.
2. Визначення рівня залученості:

- Для кожного ключового стейкхолдера визначте бажаний рівень залученості на різних етапах проекту (наприклад, інформування, консультування, залучення до прийняття рішень).
- 3. Розробка стратегій взаємодії:
  - Для кожного ключового стейкхолдера розробіть конкретні дії та методи взаємодії, включаючи:
    - Повідомлення: Яку інформацію потрібно передавати стейкхолдеру? Як часто? Які канали комунікації використовувати (наприклад, зустрічі, звіти, електронна пошта, презентації)?
    - Консультації: Як залучити стейкхолдера до обговорення та надання зворотного зв'язку?
    - Залучення до прийняття рішень: В яких рішеннях стейкхолдер повинен брати участь? Як забезпечити його вплив?
- 4. Розробка графіка залучення:
  - Визначте, коли і як будуть здійснюватися дії з залучення стейкхолдерів на різних етапах проекту.

Приклад формату плану залучення стейкхолдерів:

| Стейкхолдер | Рівень залученості | Стратегія взаємодії

### **Питання для самоперевірки:**

1. Чим відрізняється функціональна команда від крос-функціональної?
2. Наведіть приклад функціональної команди у маркетинговому проєкті.
3. Наведіть приклад крос-функціональної команди у маркетинговому проєкті.
4. Які чинники визначають, чи буде команда функціональною, чи крос-функціональною?
5. Які основні складові управління командою проєкту ви знаєте?
6. Які фактори сприяють успіху проєктної команди?
7. Що таке реєстр стейкхолдерів і для чого він використовується?
8. Що таке матриця RACI та як вона допомагає у розподілі ролей?
9. Які аббревіатури використовуються в матриці RACI? Розшифруйте їх.
10. Хто несе остаточну відповідальність за результат завдання згідно з матрицею RACI?
11. Які обов'язки менеджера проєкту щодо комунікації в команді?

## **ТЕМА 4. ВИКОНАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ**

### **Вправа 1. Моніторинг та коригування таргетованої реклами**

**Опис.** Уявіть, що ви запустили таргетовану рекламну кампанію в Instagram для нового продукту вашої компанії. Триває другий тиждень кампанії.

**Завдання:**

1. **Зберіть дані:** Отримайте звітність з рекламного кабінету Instagram за перші два тижні (охоплення, покази, кліки, CTR, конверсії, вартість за клік/конверсію).
2. **Проаналізуйте результати:** Порівняйте фактичні показники з плановими KPI, які ви визначили на етапі планування. Визначте, які оголошення/сегменти аудиторії працюють краще, а які – гірше.
3. **Запропонуйте коригування:** На основі аналізу, запропонуйте щонайменше дві конкретні зміни до поточної кампанії для покращення її ефективності (наприклад, зміна креативу, коригування таргетингу, перерозподіл бюджету між групами оголошень). Обґрунтуйте свої рішення.
4. **Спрогнозуйте вплив:** Оцініть, як запропоновані зміни можуть вплинути на ключові метрики кампанії в наступні тижні.

### **Вправа 2. Контроль якості розробки контент-плану для блогу**

**Опис.** Ваша команда фрілансерів розробляє контент-план для корпоративного блогу на три місяці. Ви отримали чернетку плану, що включає теми статей, ключові слова, дедлайни та відповідальних.

**Завдання:**

1. **Оцініть відповідність цілям:** Перевірте, наскільки запропоновані теми статей відповідають загальній маркетинговій стратегії та цілям блогу (наприклад, залучення цільової аудиторії, підвищення експертності, лідогенерація).
2. **Перевірте якість ключових слів:** Оцініть релевантність та потенційну пошукову частоту запропонованих ключових слів для кожної статті. Запропонуйте альтернативні або додаткові ключові слова, якщо це необхідно.
3. **Проаналізуйте збалансованість:** Оцініть різноманітність тем, форматів контенту (текст, відео, інфографіка) та частоту публікацій. Запропонуйте зміни для досягнення кращого балансу.
4. **Перевірте реалістичність дедлайнів:** Оцініть, чи є запропоновані дедлайни реалістичними з огляду на обсяг робіт та ресурси команди. Запропонуйте коригування, якщо потрібно.
5. **Складіть звіт:** Підготуйте короткий звіт з вашою оцінкою контент-плану та переліком запропонованих змін.

### **Вправа 3. Вирішення конфлікту між відділами маркетингу та продажів**

**Опис.** Під час реалізації маркетингової кампанії з лідогенерації виникла конфліктна ситуація між відділом маркетингу, який відповідає за залучення лідів, та відділом продажів, який скаржиться на низьку якість отриманих лідів. Продавці стверджують, що більшість лідів не є зацікавленими у продукті і витрачають їхній час. Маркетологи, у свою чергу, вважають, що надають достатню кількість кваліфікованих лідів, а проблема полягає у неефективній роботі відділу продажів.

**Завдання:**

1. **Визначте причини конфлікту:** Проаналізуйте ситуацію та визначте можливі першопричини конфлікту (наприклад, різні критерії кваліфікації лідів, недостатня комунікація між відділами, нечітко визначені ролі та відповідальності).
2. **Запропонуйте кроки для вирішення:** Опишіть конкретні кроки, які ви як керівник проєкту можете вжити для врегулювання конфлікту. Це може включати організацію зустрічі між відділами, перегляд критеріїв кваліфікації лідів, впровадження спільної системи відстеження лідів, проведення тренінгів для обох відділів тощо.
3. **Розробіть план дій:** Складіть короткий план дій з конкретними заходами, відповідальними особами та термінами виконання для запобігання подібним конфліктам у майбутньому.
4. **Оцініть потенційні наслідки:** Оцініть можливі наслідки нерозв'язання конфлікту для успіху маркетингового проєкту та загальної роботи компанії.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Які основні функції менеджера у процесі виконання маркетингового проєкту?
2. Які завдання моніторингу виконання проєкту ви знаєте?
3. З яких джерел менеджер отримує дані про виконання процесів проєкту?
4. Які три складові успішності проєкту необхідно контролювати?
5. Які дані та метрики використовує менеджер для контролю масштабу проєкту?
6. Які дані та метрики використовує менеджер для контролю графіку проєкту?
7. Які дані та метрики використовує менеджер для контролю бюджету проєкту?
8. Що таке критичний шлях проєкту?
9. Від чого залежить періодичність моніторингу показників маркетингових проєктів?
10. Як тип проєкту впливає на періодичність моніторингу? Наведіть приклади.
11. Як етапи виконання проєкту впливають на періодичність моніторингу? Наведіть приклади.
12. Як особливості цільової аудиторії проєкту впливають на періодичність моніторингу? Наведіть приклади.
13. Чому загальна система моніторингу має відповідати потребам плану ризик-менеджменту?
14. Чому необхідно враховувати затримку інформації при багатоступеневій системі моніторингу?
15. Чому система моніторингу має відповідати системі прийняття рішень в проєкті?
16. Що таке KPI?
17. Яка роль KPI у моніторингу маркетингових проєктів?
18. На які категорії поділяються KPI для маркетингових проєктів?
19. Наведіть приклади KPI для кожної категорії (Охоплення, Залученість, Конверсія, Фінансові результати).
20. Опишіть успішний маркетинговий проєкт «The Man Your Man Could Smell Like» від Old Spice.

## РОЗДІЛ 2. ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЄКТІВ ТА МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

### ТЕМА 5. ЗАВЕРШЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ

#### Вправа 1. Підготовка звіту про результати SMM-кампанії

**Опис.** Ви завершили тримісячну SMM-кампанію для залучення підписників та підвищення впізнаваності бренду клієнта в Instagram.

**Завдання:**

1. **Зберіть ключові метрики:** Оберіть та зберіть усі релевантні дані за період кампанії: кількість нових підписників, охоплення публікацій, залученість (лайки, коментарі, репости), трафік на сайт з Instagram (якщо відстежувався), згадки бренду, зміни в настроях аудиторії (якщо проводився аналіз).
2. **Порівняйте з цілями:** Зіставте фактичні результати з цілями та KPI, які були визначені на етапі планування проєкту. Розрахуйте відсоток досягнення кожної цілі.
3. **Проаналізуйте ефективність контенту:** Визначте, які типи контенту (фото, відео, сторіс, рілс) були найбільш ефективними за різними метриками. Проаналізуйте теми, формати та час публікацій, що отримали найбільшу залученість.
4. **Розрахуйте ROI (якщо можливо):** Якщо кампанія мала прямий вплив на продажі або лідогенерацію, спробуйте розрахувати рентабельність інвестицій (ROI), враховуючи витрати на кампанію та отриманий дохід або цінність лідів.
5. **Підготуйте звіт:** Складіть підсумковий звіт про результати SMM-кампанії, що включає графіки, таблиці, ключові висновки та рекомендації для майбутніх кампаній.

#### Вправа 2. Процес закриття та прийняття вебсайту клієнтом

**Опис.** Ваша команда розробила та запустила новий вебсайт для клієнта. Настав етап офіційного закриття проєкту та передачі всіх прав і доступу замовнику.

**Завдання:**

1. **Підготуйте документацію:** Складіть повний перелік усієї документації, що передається клієнту (технічна документація, інструкції з використання CMS, облікові дані до хостингу та домену, вихідні файли дизайну тощо).
2. **Проведіть фінальне тестування:** Організуйте разом з клієнтом фінальне тестування всіх функцій вебсайту, перевірте коректність відображення на різних пристроях та браузерах, переконайтеся у відсутності помилок.
3. **Організуйте передачу доступу:** Безпечно передайте клієнту всі необхідні облікові дані та доступи. Переконайтеся, що клієнт розуміє, як ними користуватися.
4. **Підготуйте акт приймання-передачі:** Складіть офіційний акт приймання-передачі виконаних робіт, в якому детально опишіть передані матеріали та підтвердіть відсутність взаємних претензій. Отримайте підпис клієнта.
5. **Проведіть фінальну зустріч:** Організуйте зустріч з клієнтом для обговорення результатів проєкту, відповідей на запитання та отримання зворотного зв'язку.

#### Вправа 3. Аналіз успіхів та невдач контент-маркетингової стратегії

**Опис.** Ви завершили річну програму контент-маркетингу для залучення органічного трафіку та лідів через блог та інші канали (соціальні мережі, email-розсилки).

**Завдання:**

1. **Визначте ключові показники ефективності (KPI):** Згадайте або визначте KPI, які були встановлені на початку проєкту (наприклад, зростання органічного трафіку, кількість лідів з контенту, залученість аудиторії, конверсія лідів у клієнтів).
2. **Зберіть дані за рік:** Оберіть та зберіть дані за всіма визначеними KPI за річний період. Використовуйте інструменти веб-аналітики, CRM та інші джерела даних.
3. **Проаналізуйте динаміку:** Вивчіть динаміку зміни KPI протягом року. Визначте періоди зростання та спаду, а також фактори, які могли на них вплинути (наприклад, запуск нових форматів контенту, зміни в алгоритмах пошукових систем, сезонність).
4. **Визначте успішні та невдалі елементи:** Проаналізуйте, які типи контенту, канали розповсюдження та маркетингові активності виявилися найбільш успішними у досягненні цілей. Визначте також елементи, які не принесли очікуваних результатів.
5. **Складіть звіт з уроками:** Підготуйте звіт, в якому детально опишіть успіхи та невдачі контент-маркетингової стратегії. Сформулюйте конкретні уроки, які можна врахувати при плануванні майбутніх контент-маркетингових ініціатив. Надайте рекомендації щодо покращення стратегії на наступний період.

**Питання для самоперевірки:**

1. Які основні функції менеджера під час оцінки результатів маркетингового проєкту?
2. Які критерії використовуються для оцінки ефективності проєкту?
3. Що включає в себе оцінка ефективності проєкту за критерієм "Масштаб"?
4. Що означає оцінка ефективності проєкту за критерієм "Графік"?
5. Яким чином оцінюється ефективність проєкту за критерієм "Бюджет"?
6. Хто визначає пріоритети критеріїв ефективності проєкту?
7. Яким чином критерії ефективності проєкту використовуються на етапі завершення проєкту?
8. Чому оцінка ефективності проєкту з точки зору клієнта виділяється окремо?
9. Які два основні типи показників використовуються для оцінки ефективності проєкту з точки зору створення цінності для клієнта?
10. Наведіть приклади кількісних показників ефективності маркетингового проєкту.
11. Наведіть приклади якісних показників ефективності маркетингового проєкту.
12. Чим відрізняються показники ROI та ROMI?
13. Що таке SAC і як він використовується для оцінки ефективності маркетингового проєкту?
14. Що таке LTV та яке його значення для оцінки маркетингового проєкту?
15. Що таке CPL і як він допомагає оцінити ефективність лідогенерації?
16. Які фактори, окрім фінансових показників, враховуються при оцінці успіху маркетингового проєкту?
17. Чому важливо оцінювати зміну впізнаваності бренду після реалізації маркетингового проєкту?
18. Як зміна лояльності клієнтів впливає на загальну оцінку ефективності маркетингового проєкту?
19. Яким чином зміна іміджу компанії може бути оцінена як результат маркетингового проєкту?
20. Яке значення має задоволеність клієнтів при оцінці ефективності маркетингового проєкту?

## ТЕМА 6. ФІНАНСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЄКТІВ

### Вправа 1. Розробка бюджету для запуску нового продукту

**Опис.** Ваша компанія планує вивести на ринок новий екологічно чистий засіб для прання. Вам необхідно розробити детальний бюджет маркетингової кампанії на перші три місяці після запуску.

**Завдання:**

1. **Визначте маркетингові активності:** Перелічіть усі маркетингові активності, які ви плануєте залучити для просування нового продукту протягом перших трьох місяців (наприклад, реклама в соціальних мережах, контекстна реклама, Influencer-маркетинг, PR-активності, розробка промоційних матеріалів, організація презентацій).
2. **Оцініть витрати:** Для кожної визначеної активності проведіть дослідження ринку та оцініть потенційні витрати. Врахуйте вартість послуг агентств, рекламні бюджети, гонорари інфлюенсерам, витрати на дизайн та друк матеріалів, організаційні витрати тощо.
3. **Складіть детальний бюджет:** Оформіть бюджет у вигляді таблиці, де будуть відображені: назва маркетингової активності, розрахункова вартість, терміни реалізації та відповідальні особи (якщо є). Розподіліть витрати за місяцями.
4. **Визначте резервний фонд:** Заплануйте резервний фонд у розмірі 10-15% від загального бюджету на непередбачувані витрати.
5. **Обґрунтуйте бюджет:** Підготуйте коротке обґрунтування розробленого бюджету, пояснюючи логіку розподілу коштів між різними активностями та їхню потенційну ефективність для досягнення цілей запуску продукту.

### Вправа 2. Пошук та обґрунтування джерел фінансування для стартапу

**Опис.** Ви є засновником маркетингового стартапу, який розробляє інноваційну SaaS-платформу для аналізу маркетингових даних. Вам необхідно залучити початкове фінансування для розробки та виходу на ринок.

**Завдання:**

1. **Дослідіть потенційні джерела фінансування:** Вивчіть різні джерела фінансування для стартапів, включаючи:
  - Власні кошти засновників (bootstrapping)
  - Залучення друзів та родичів (friends & family)
  - Бізнес-ангели
  - Венчурні фонди
  - Краудфандингові платформи
  - Державні гранти та програми підтримки
  - Банківські кредити (менш поширено для початкових стадій)
2. **Оберіть 2-3 найбільш підходящі джерела:** На основі специфіки вашого стартапу (стадія розвитку, потенціал зростання, потреба в коштах) оберіть 2-3 найбільш реалістичні та привабливі джерела фінансування.
3. **Обґрунтуйте свій вибір:** Для кожного обраного джерела поясніть, чому воно є підходящим для вашого стартапу, які переваги та недоліки ви бачите, та які кроки необхідно зробити для залучення фінансування з цього джерела (наприклад, підготовка пітч-деку для інвесторів, розробка краудфандингової кампанії, подача заявки на грант).
4. **Складіть план залучення фінансування:** Опишіть орієнтовний план дій із залучення фінансування, включаючи етапи, терміни та необхідні матеріали.



### **Вправа 3. Аналіз ефективності використання маркетингового бюджету**

**Опис.** Ваша компанія провела масштабну digital-маркетингову кампанію протягом кварталу. У вас є дані про витрати на різні канали (контекстна реклама, таргетована реклама в соціальних мережах, SEO, email-маркетинг) та отримані результати (кількість лідів, конверсії, трафік на сайт).

#### **Завдання:**

1. **Зберіть дані про витрати та результати:** Складіть таблицю, в якій відобразить витрати на кожен маркетинговий канал та відповідні отримані результати (абсолютні значення).
2. **Розрахуйте ключові метрики ефективності:** Для кожного каналу розрахуйте такі метрики, як вартість за лід (CPL), вартість за залучення клієнта (CAC), коефіцієнт конверсії, ROI (якщо є дані про дохід).
3. **Порівняйте ефективність каналів:** Проаналізуйте отримані метрики та порівняйте ефективність різних маркетингових каналів. Визначте канали з найвищою та найнижчою рентабельністю.
4. **Запропонуйте оптимізацію бюджету:** На основі аналізу ефективності запропонуйте конкретні кроки щодо оптимізації маркетингового бюджету на наступний період. Це може включати перерозподіл коштів між каналами, збільшення інвестицій у найбільш ефективні канали, скорочення витрат на неефективні канали або тестування нових підходів. Обґрунтуйте свої рекомендації.
5. **Підготуйте звіт:** Складіть короткий звіт з аналізом ефективності використання маркетингового бюджету та вашими пропозиціями щодо оптимізації.

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Яку роль відіграє фінансування в успіху маркетингового проєкту?
2. Хто відіграє ключову роль у фінансуванні проєкту?
3. Які етапи включає процес фінансування маркетингового проєкту?
4. Які основні типи витрат маркетингового проєкту ви знаєте?
5. Що включають витрати на дослідження ринку?
6. Які види діяльності охоплюють витрати на розробку стратегії?
7. Що відноситься до витрат на створення контенту?
8. Які складові включають витрати на рекламу та просування?
9. Що таке капітальні інвестиції і чим вони відрізняються від поточних витрат?
10. Які методи використовуються для розрахунку амортизації?
11. Що таке NPV та IRR і як вони використовуються в оцінці інвестицій?
12. Які існують підходи до фінансування маркетингових проєктів?
13. Що таке самофінансування?
14. Які переваги та недоліки самофінансування?
15. Що таке боргове фінансування?
16. Які переваги та недоліки боргового фінансування?
17. Що таке акціонерне фінансування?
18. Які переваги та недоліки акціонерного фінансування?
19. Які фактори слід враховувати при виборі джерела фінансування маркетингового проєкту?
20. У чому полягає суть розрахунку ефективності надання бюджетних коштів у маркетинговому проєкті?

## **ТЕМА 7. ПРАВОВІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЄКТІВ**

### **Вправа 1: Аналіз ситуацій з порушенням авторських прав**

Мета: Розвинути навички ідентифікації та аналізу ситуацій, пов'язаних з порушенням авторських прав у маркетингових проєктах.

Завдання:

1. Опис ситуацій:
  - Ситуація 1: Маркетингова команда "Екосмак" знайшла в інтернеті зображення для рекламного банера, яке не має вказівки авторства. Вони використовують його без змін.
  - Ситуація 2: Компанія "Екосмак" замовила у фрілансера розробку слогану для нової рекламної кампанії. У договорі не було чітко прописано передачу виключних прав на слоган компанії. Фрілансер починає використовувати цей слоган для реклами своїх послуг.
  - Ситуація 3: "Екосмак" створив відеоролик для YouTube, використовуючи музичний трек, ліцензія на який була придбана лише для особистого використання.
2. Аналіз кожної ситуації:
  - Визначте, чи є в кожній ситуації порушення авторських прав або суміжних прав.
  - Обґрунтуйте свою відповідь, посилаючись на відповідні положення законодавства про авторське право.
  - Запропонуйте шляхи вирішення кожної ситуації, щоб уникнути юридичних проблем.
  - Порадьте, які пункти необхідно включати в договори з фрілансерами та іншими контрагентами, щоб захистити права компанії "Екосмак".

### **Вправа 2: Визначення відповідальності у маркетинговому договорі**

Мета: Навчитися складати положення про відповідальність у договорах, пов'язаних з маркетинговими проєктами, для захисту інтересів компанії.

Завдання:

1. Сценарій: "Екосмак" укладає договір з рекламним агентством на проведення комплексної маркетингової кампанії.
2. Розробіть положення про відповідальність для включення в цей договір, які б регулювали такі аспекти:
  - Відповідальність агентства за дотримання законодавства про рекламу (уникання недостовірної реклами, порівняльної реклами, що вводить в оману, тощо).
  - Відповідальність агентства за своєчасне та якісне виконання робіт згідно з технічним завданням.
  - Відповідальність кожної сторони за порушення прав інтелектуальної власності третіх осіб (наприклад, використання чужих торгових марок, слоганів, зображень).
  - Порядок відшкодування збитків у разі невиконання або неналежного виконання зобов'язань.
  - Умови розірвання договору та наслідки такого розірвання.
3. Поясніть, чому кожне з розроблених положень є важливим для захисту інтересів "Екосмак".

### Вправа 3: Аналіз юридичних ризиків у маркетинговій кампанії

Мета: Розвинути навички виявлення та оцінки юридичних ризиків, пов'язаних з реалізацією маркетингових проєктів.

Завдання:

1. Опис маркетингової кампанії "Екосмак":
    - Кампанія включає:
      - Рекламні ролики на телебаченні та в інтернеті, що порівнюють продукцію "Екосмак" з продукцією конкурентів.
      - Конкурс у соціальних мережах, де учасники повинні викласти фотографії з продуктами "Екосмак" та хештегом бренду.
      - Розсилка електронних листів з акційними пропозиціями клієнтам, які підписалися на новини компанії.
  2. Проаналізуйте можливі юридичні ризики, пов'язані з кожним елементом кампанії:
    - Які ризики існують при порівняльній рекламі? Як їх мінімізувати?
    - Які вимоги законодавства щодо проведення конкурсів у соціальних мережах (наприклад, захист персональних даних учасників, правила розіграшу)?
    - Чи є ризики, пов'язані з розсилкою електронних листів (наприклад, дотримання законодавства про захист персональних даних, правила розсилки рекламних повідомлень)?
  3. Запропонуйте заходи для мінімізації або уникнення цих юридичних ризиків.
- Ці вправи допоможуть глибше зрозуміти правові аспекти маркетингових проєктів та навчать застосовувати знання на практиці.

### Питання для самоперевірки:

1. Які права на інтелектуальну власність зазвичай виникають у маркетингових проєктах?
2. Чому важливо документувати авторські та суміжні права у статуті проєкту?
3. Чи є статут проєкту юридичним документом, що фіксує права на інтелектуальну власність?
4. Які юридичні документи закріплюють статус прав власності на об'єкт інтелектуальної власності?
5. Між ким укладаються договори, що закріплюють права на інтелектуальну власність?
6. Які типи договорів є поширеними в маркетингових проєктах щодо прав інтелектуальної власності?
7. Що передбачає договір про передачу авторських прав?
8. Які майнові права на твір передаються за договором про передачу авторських прав?
9. Що дозволяє використовувати ліцензійний договір?
10. Які умови використання об'єкта інтелектуальної власності визначаються в ліцензійному договорі?
11. Які права залишаються у ліцензіара при укладенні ліцензійного договору?
12. Що таке договір про створення твору на замовлення?
13. Кому належать виключні права на твір, створений на замовлення?
14. Які права та обов'язки сторін регулює договір про створення твору на замовлення?
15. З якою метою укладається договір про конфіденційність (NDA)?
16. Яку інформацію захищає договір про конфіденційність (NDA)?
17. Які існують види відповідальності за порушення умов договору?
18. Які основні положення регулює GDPR?
19. Які штрафи передбачені за порушення GDPR?
20. Які приклади порушень GDPR ви знаєте?

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бойко І. А., Турчина М. П., Тур О. В. Маркетингові проекти: сутність та класифікація. *Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент»*. 2023. Вип. 4 (96). С. 19-25
2. Галаз Л. В. Прикладні аспекти розвитку команди проектного менеджменту. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 39. С. 80-86.
3. Загальний регламент про захист даних (GDPR). Офіційний переклад українською мовою. URL: <https://gdpr-text.com/uk/> (Дата звернення 17.02.2025).
4. Закон України «Про захист персональних даних». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (Дата звернення 17.02.2025).
5. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (Дата звернення 17.02.2025).
6. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення 17.02.2025).
7. Закон України «Про рекламу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення 17.02.2025).
8. Захист персональних даних в діяльності суб'єктів владних повноважень. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/27012023/37676120-9a08-47d9-a376-b498dd07ede5.pdf> (Дата звернення 17.02.2025).
9. Кім О.О. Графічний дизайн реклами: маркетингові проекти у сфері зовнішньоекономічної діяльності згідно концепцій agile marketing та EDUScrum. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-26> (Дата звернення 17.02.2025).
10. Костюк Н. Аналіз методологій управління проектами в ІТ сфері. 2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5b0120d5-6b87-4871-96e8-dff92730a8d5/content> (Дата звернення 17.02.2025).
11. Настанова до зводу знань з управління проектами РМВОК сьоме видання та Стандарт з управління проектами. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (Дата звернення 17.02.2025).
12. Олексієнко Р., Скорупич А, Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проектним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 68-81.
13. Подзігун С. М. Управління ефективною командою в проектній діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2606/2524>  
(Дата звернення 17.02.2025).

14. Стандарти розміщення реклами, компанія META. URL: <https://transparency.meta.com/policies/ad-standards/> (Дата звернення 17.02.2025).
15. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26-32.
16. Цейко Н. О. Проєктний менеджмент в сфері культури та креативних індустрій. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*, 2023, September 8, 2023; Chicago, USA: 177-179.
17. Ядуха С. Й., Дурач А. В., Семенченко В. М., Яблонський Т. І. Управління проєктною діяльністю підприємства на засадах Agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 95-100.

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

**Кім Олексій Олексійович**  
**Кудінова Марина Михайлівна**

## **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ**

Методичні рекомендації  
з проведення практичних занять для здобувачів вищої освіти другого  
(магістерського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 23.10.2025. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 1,80. Обсяг 0,528 Мб. Зам. № 359/25.

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