

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

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ
ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ**

Конспект лекцій
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, доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

*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 : конспект лекцій 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 65 с.)

У конспекті лекцій розглянуті теоретичні та практичні особливості управління маркетинговими проектами та програмами згідно зі стандартом, зводом знань та найкращими світовими практиками проектного менеджменту РМВОК, 7 видання. До складу основних тем увійшли проектні методології, артефакти проектного менеджменту, планування, організація, виконання маркетингового проекту, завершення маркетингового проекту, фінансування маркетингових проектів, правові основи маркетингових проектів, а також успішні та невдалі кейси реальних маркетингових проектів, які показують вплив застосування методологій та фреймворків проектного менеджменту в маркетингу.

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.....	5
Заплановані результати навчання:	6
Розділ 1. Основи проєктного менеджменту.....	7
Тема 1. Вступ до проєктного менеджменту	7
1.1. Гнучкі та ступеневі проєкти. Основні поняття та терміни.	7
1.2. Особливості ступеневих проєктів. Діяльність, яка передбачає усталеність етапів, та не підтримує гнучкі підходи.....	8
1.3. Особливості гнучких проєктів. Застосовність гнучкої методології.....	9
1.4. Життєвий цикл проєкту. Функції проєктного менеджера на кожному етапі життєвого циклу.	10
Питання для самоперевірки:	12
Тема 2. Планування маркетингового проєкту та програми.....	13
2.1. Характерні риси маркетингових проєктів.....	13
2.2. Роль менеджера маркетингового проєкту. Функції та відповідальність. ...	15
2.3. Етапи планування маркетингового проєкту.....	18
Питання для самоперевірки:	23
Тема 3. Організація маркетингового проєкту	24
3.1. Формування проєктної команди. Розподіл ролей і відповідальності.....	24
3.2. Комунікаційні плани в маркетинговому проєкті.....	26
3.3. Управління змінами в маркетинговому проєкті.	26
Питання для самоперевірки:	28
Тема 4. Виконання маркетингового проєкту	30
4.1. Моніторинг ходу маркетингового проєкту.	30
4.2. Контроль якості виконання робіт.....	32
4.3. Вирішення конфліктних ситуацій в маркетинговому проєкті.	34
4.4. Звітність про хід маркетингового проєкту.	36
Питання для самоперевірки:	38
Розділ 2. Завершення проєктів та міждисциплінарні аспекти управління маркетинговими проєктами та програмами.....	39
Тема 5. Завершення маркетингового проєкту.....	39
5.1. Оцінка результатів маркетингового проєкту.	39
5.2. Закриття та прийняття маркетингового проєкту замовником.....	41
5.3. Аналіз успіхів і невдач.	43
Питання для самоперевірки:	45
Тема 6. Фінансування маркетингових проєктів.....	46
6.1. Джерела фінансування маркетингових проєктів.	46
6.2. Бюджетування маркетингового проєкту.	48
Питання для самоперевірки:	53

Тема 7. Правові аспекти маркетингових проєктів.....	54
7.1. Авторське право і суміжні права. Договори та контракти.	54
7.2. Юридична відповідальність в маркетингових проєктах.....	56
Питання для самоперевірки:.....	58
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	59
Додатки.....	61
Додаток 1. Вправа на креативність:.....	62
Додаток 2. Вправа (в групі) на взаємодію:.....	63
Додаток 3. Вправа на пошук та аналітику інформації:.....	64

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

1.1. Гнучкі та ступеневі проєкти. Основні поняття та терміни.

За визначенням РМІ (Project management Institute), **управління проєктами** - це використання специфічних знань, навичок, інструментів і методів, щоб створити щось цінне для людей. Прикладами проєктів можуть бути розробка програмного забезпечення, будівництво будівлі або надання допомоги після стихійного лиха.

Прикладами маркетингових проєктів можуть бути рекламні, маркетингові, інформаційні кампанії, аналітика та інші заходи з маркетингової діяльності, які мають ознаки проєкту, тобто, обмежені в часі, з чітким масштабом (обсягом робіт) та бюджетом. Наприклад, розробка, запуск та проведення рекламної кампанії для замовника агентством, або фрілансером, або in-house маркетологом на основі вищезазначених трьох обмежень для визначеного замовника є проєктом. Інший приклад – збір команди маркетинг-менеджером для просування продукції на певний час (обмежену кампанію), яка працює на визначений результат, а після досягнення такого результату припиняє існування, також є проєктом.

Менеджери проєктів - це люди, відповідальні за управління організацією та реалізацію проєктів. Управління проєктами включає в себе всю послідовність фаз життєвого циклу проєктів, яка охоплена цією програмою.

Ступеневі проєкти (Waterfall methodology) – це проєкти, в яких всі фази життєвого циклу відбуваються послідовно, а повернутися на попередню фазу неможливо або занадто важко та дорого. Водоспадна методологія є традиційною, тобто існувала до появи гнучких методологій, вона керується фреймворком PDCA (Plan-Do-Check-Act – цикл Шухарта-Демінга). Проєктний менеджмент за замовчанням описує саме цей підхід в управлінні проєктами. Багато інструментів традиційного підходу було перенесено в гнучкі методології, що також підтверджує актуальність вивчення цього підходу.

Ступеневий підхід має наступні переваги та недоліки:

- Переваги - чітка структура, зрозумілі етапи, легкість контролю.
- Недоліки - низька гнучкість до змін, ризик запізненого виявлення помилок.

Коли доцільно використовувати ступеневий підхід (згідно моделі Стейсі у проєктах зі стабільними вимогами та чітким ТЗ).

Ключові терміни:

- ТЗ (технічне завдання) – є переліком завдань, які має виконати команда або окремий фахівець. В цьому документі визначаються завдання згідно бізнес-моделі, а також критерії прийняття робіт (acceptance criteria, AC та Definition of Done, DOD);
- діаграма Ганта – візуальне відображення етапів (фаз, майлстоунів) проєкту, із зазначенням тривалості кожної фази та проєкту в цілому
- Контрольні точки, або майлстоуни – етапи проєкту, які завершуються певними проміжними або кінцевими продуктами (deliverables), які команда проєкту презентує спонсору;
- Фази або етапи проєкту – частини, на які розбивається проєкт для підготовки структури проєкту, яка реалізується в документі WBS (Work Breakdown Structure), який розподіляє задачі у часі та відповідно життєвому циклу проєкта.

- Різницею проєкту та **програми** є тривалість та масштаб. Зазвичай програма – це набір проєктів, які виконуються згідно спільної стратегії або для досягнення спільної мети. Програма керується програмним менеджером, який є проєктним менеджером, зазвичай сеньйорного рівня, у підпорядкуванні якого знаходяться проєктні менеджери всіх проєктів, які входять в програму. Функція програмного менеджера – коригування роботи проєктних менеджерів, таким чином, щоб їхні проєкти вписувалися в загальну програму.
- Портфолію, у свою чергу, є набором програм, тобто мегапроєктом, який може реалізуватися протягом тривалого часу. Зазвичай, портфолію керується менеджером C-Level, наприклад COO.

Гнучкі (адаптивні) проєкти (Agile methodology) – це проєкти, які виконуються із можливістю повернення на попередні етапи. Гнучка методологія є інноваційною, тобто з'явилася пізніше за водоспадну методологію, вона керується фреймворком PDCL (Plan-Do-Check-Learn).

Ключові принципи Agile містяться в документі під назвою Маніфест Agile. Цим документом, зокрема, визначаються основні цінності Agile:

- Люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти.
- Працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію.
- Співпраця із замовником важливіша за узгодження умов контракту.
- Готовність до змін важливіша за дотримання початкового плану.

До популярних Agile-фреймворків відносять Scrum, Kanban, RUP, DSDM, RAD, XP, які здебільшого відносяться до розробки ПЗ.

Адаптивний підхід має наступні переваги та недоліки:

- Переваги - висока гнучкість, швидка реакція на зміни, часта взаємодія з замовником.
- Недоліки - складність планування в довгостроковій перспективі, вимоги до високої самоорганізації команди.

Коли доцільно використовувати гнучкі підходи (проєкти з нечіткими або змінними вимогами та високим ступенем технічної складності).

Ключові терміни:

- Спринт – період часу роботи команди, зазвичай спринти тривають 2 тижні, але бувають спринти іншої тривалості;
- Інкремент – проміжний продукт, який створюється протягом спринту. Він має відповідати вимогам, які записані в беклозі спринту;
- Беклог – документ, який містить вимоги до розробки. Виділяють беклог продукту – він містить загальні вимоги до кінцевого продукту та беклог спринту – він містить вимоги до інкрементів.

1.2. Особливості ступеневих проєктів. Діяльність, яка передбачає устаєність етапів, та не підтримує гнучкі підходи.

Прогностичні методології, які часто називають «плановими» або «традиційними» підходами, спираються на чітко визначені плани, створені на початку життєвого циклу проєкту. Ці методології найкраще підходять для проєктів з **чіткими цілями, стабільними вимогами, узгодженими із зацікавленими сторонами, і мінімальними очікуваними змінами.**

До трьох найпоширеніших методологій прогнозування відносяться:

1. Водоспад (Waterfall) - лінійний підхід, що поділяє проєкт на послідовні фази - збір вимог, проєктування, розробка, тестування і розгортання. Кожна фаза завершується

перед переходом до наступної, що забезпечує ретельне документування і мінімізує невизначеність.

2. Lean фокусується на максимізації цінності при мінімізації відходів. Ця методологія, що походить з виробництва, наголошує на ефективності, оптимізації процесів та постійному вдосконаленні для досягнення високоякісних результатів з оптимальним використанням ресурсів.
3. Шість сигм зосереджується на підвищенні якості шляхом виявлення та усунення дефектів або невідповідностей у процесах. Вона використовує статистичний аналіз і структурований підхід до вирішення проблем, часто з використанням циклу DMAIC (Визначити, Виміряти, Проаналізувати, Покращити, Контролювати).

Прогностичні методології підтримуються спеціальними інструментами та методами, які полегшують ретельне планування та контроль. Основні інструменти включають:

- Статут проєкту - документ, який офіційно санкціонує проєкт і окреслює його цілі, обсяг і зацікавлені сторони
- Реєстр зацікавлених сторін - список зацікавлених сторін з детальною інформацією про їхні ролі, інтереси та вплив на проєкт
- Структура розбиття робіт (WBS) - ієрархічна декомпозиція результатів проєкту на менші, керовані компоненти
- Мережева діаграма - візуальне представлення проєктної діяльності та її залежностей, що допомагає у плануванні та послідовності
- План ресурсів - опис необхідних ресурсів, включаючи персонал, обладнання та матеріали
- План якості - план, що детально описує стандарти якості, метрики та процеси для забезпечення відповідності результатів очікуванням
- Комунікаційний план - стратегія того, як інформація про проєкт буде поширюватися серед зацікавлених сторін
- План управління ризиками та реєстр ризиків - комплексний підхід до виявлення, аналізу та вирішення проєктних ризиків

1.3. Особливості гнучких проєктів. Застосовність гнучкої методології.

Адаптивні методології, також відомі як «гнучкі» підходи, передбачають гнучкість та ітеративний прогрес. Ці методології ідеально підходять для проєктів з **мінливими вимогами** або там, де зворотній зв'язок із зацікавленими сторонами має вирішальне значення. **Адаптивні методології** надають пріоритет співпраці, поетапному виконанню та реагуванню на зміни.

1. Agile - це спосіб мислення та фреймворк для ітеративної розробки. Команди виконують роботу невеликими функціональними кроками, які називаються ітераціями або спринтом, що дозволяє проводити часту переоцінку та адаптацію. Agile наголошує на співпраці, зворотному зв'язку з клієнтами та постійному вдосконаленні.

2. Scrum (Скрам) - це популярний гнучкий фреймворк, який організовує роботу у вигляді спринтів з обмеженим часом, що зазвичай тривають 2-4 тижні. Такі ролі, як Scrum Master і Product Owner, забезпечують безперебійне виконання, а такі заходи, як планування спринтів, щоденні планерки та огляди спринтів, підтримують злагодженість команди.

3. Канбан візуалізує робочі процеси для підвищення їхньої ефективності. Використовуючи дошку зі стовпчиками, що представляють етапи роботи, команди керують завданнями в режимі реального часу, забезпечуючи стабільний потік і обмежуючи незавершене виробництво, щоб уникнути вузьких місць.

Адаптивні методології використовують унікальні інструменти, пристосовані для ітеративного та гнучкого виконання проєктів:

- Беклог продукту: Пріоритетний список функцій, удосконалень і завдань, які необхідно виконати під час проекту
- Історії користувачів: Короткі, орієнтовані на користувача описи бажаної функціональності, часто у форматі «Як [користувач], я хочу [дія], щоб [результат]».
- Беклог спринту: Підмножина користувацьких історій, заснована на беклозі продукту, яку команда зобов'язується завершити під час спринту.
- Ретроспективи: Регулярні зустрічі команди, на яких обговорюються результати роботи, визначаються шляхи вдосконалення та оптимізації майбутньої роботи
- Діаграми згоряння задач: Візуальні інструменти, що показують обсяг виконаної роботи в порівнянні з тим, що залишилося в рамках спринту або проекту

1.4. Життєвий цикл проекту. Функції проектного менеджера на кожному етапі життєвого циклу.

Життєвий цикл проекту – це послідовність процесів від початку (ініціації проекту) до завершення проекту (створення та запуск кінцевого продукту, закриття проекту).

Виділяють наступні моделі життєвого циклу – традиційну (каскадну/Waterfall), ітераційну, інкрементну, Agile.

Загальні етапи, що присутні в більшості моделей:

1. Ініціація (Зародження).
2. Планування.
3. Виконання (Реалізація).
4. Моніторинг та контроль.
5. Завершення (Закриття).

Етап ініціації

Мета етапу ініціації – оформлення ідеї проекту в бізнес-кейс, за допомогою якого можна переконати спонсора (людину, що приймає головні рішення щодо існування проекту), створення статуту проекту і реєстру стейкхолдерів.

Ключові процеси	Функції проектного менеджера на етапі ініціації
Розробка бізнес-кейсу.	Участь у розробці бізнес-кейсу.
Визначення цілей та завдань проекту.	Формулювання цілей та завдань проекту спільно зі стейкхолдерами.
Ідентифікація стейкхолдерів.	Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів.
Створення статуту проекту.	1. Розробка та затвердження статуту проекту. 2. Початкове формування команди проекту. 3. Визначення ризиків на початковому етапі.

Етап планування

Мета етапу планування – детально запланувати всі завдання та інші елементи проекту, які мають значення для реалізації.

Ключові процеси	Функції проектного менеджера на етапі планування
Розробка плану управління проектом.	Розробка детального плану проекту.
Визначення обсягу робіт (WBS).	Створення WBS.
Планування термінів	Діаграма Ганта, PERT.
Планування бюджету.	Формування бюджету проекту.
Планування ресурсів.	Планування та розподіл ресурсів.
Планування ризиків.	Ідентифікація, аналіз та управління ризиками.
Планування комунікацій.	Розробка плану комунікацій.

Планування закупівель (за необхідності).	Планування закупівель та управління контрактами (за необхідності).
--	--

Етап виконання

Мета етапу виконання – забезпечити виконання всіх завдань, що заплановані, згідно планів та графіка робіт.

Ключові процеси	Функції проєктного менеджера на етапі виконання
Виконання робіт згідно з планом.	Забезпечення виконання робіт згідно з планом.
Управління командою проєкту.	1. Керівництво та координація роботи команди. 2. Вирішення проблем та конфліктів.
Комунікації проєкту.	Управління комунікаціями між членами команди та стейкхолдерами.
Управління якістю.	Забезпечення та контроль якості.
Управління ризиками.	Моніторинг та управління ризиками.
Закупівлі та контракти.	Управління закупівлями та контрактами.
Зміни	Управління змінами.

Етап моніторингу та контролю

Мета етапу **моніторингу та контролю** - забезпечити якість виконання проєкту згідно трьох вимірів контролю (масштабу, часу та бюджету).

Ключові процеси	Функції проєктного менеджера на етапі моніторингу та контролю
Моніторинг виконання проєкту.	Відстеження прогресу виконання проєкту.
Контроль термінів, бюджету та обсягу робіт.	1. Аналіз відхилень від плану. 2. Внесення коректив у план проєкту 3. Забезпечення виконання проєкту в межах бюджету та термінів.
Управління змінами.	Управління змінами.
Звітування про прогрес.	Звітування стейкхолдерам про стан проєкту.

Етап завершення

Мета етапу завершення – відзвітувати про завершення проєкту та закрити проєкт.

Ключові процеси	Функції проєктного менеджера на етапі завершення
Закриття всіх контрактів.	Завершення всіх контрактів та формальностей.
Формальне підтвердження від замовника.	Отримання підтвердження від замовника про успішне завершення проєкту.
Звітування про завершення проєкту.	Підготовка звіту про завершення проєкту.
Аналіз отриманого досвіду (lessons learned).	Проведення аналізу отриманого досвіду.
Розформування команди проєкту.	1. Розформування команди проєкту. 2. Архівація проєктної документації.

Додаткова інформація до теми:

- Потенційними зацікавленими сторонами проєкту є члени команди, керівники, клієнти та різні інші відділи організації, такі як юридичний відділ, відділ продажів, ІТ, операційний відділ та відділ кадрів.
- Керівники проєктів будують і підтримують позитивні робочі стосунки із зацікавленими сторонами, ефективно визначаючи, аналізуючи та проактивно взаємодіючи із ними від початку до кінця.

- Працюючи з різними командами, функціями та відділами, менеджери проєктів можуть узгодити свої цілі з цілями проєкту. Це дозволяє проєктній команді коригувати проєкт у відповідь на зміни та нові події.
- Методології водоспаду, критичного шляху та критичного ланцюга використовують лінійний, структурований підхід, в якому завдання виконуються у взаємовиключних фазах або послідовностях. Agile зосереджується на ітеративному розвитку та постійному вдосконаленні. Lean орієнтований на безперервний виробничий потік, а Six Sigma на дані та виробництво.
- Останні тенденції в управлінні проєктами включають використання штучного інтелекту, програмного забезпечення для управління проєктами, аналітики даних, віддалених команд і глобальної робочої сили, гібридних методологій управління проєктами та акцент на м'яких навичках.
- Переваги традиційного управління проєктами перед сучасним управлінням проєктами полягають у тому, що воно є передбачуваним і стабільним. Переваги сучасного управління проєктами полягають у тому, що воно є гнучким, оперативним та автоматизованим.

Висновки:

- Проєктний менеджмент застосовується в різних сферах бізнесу, зокрема в маркетингових проєктах;
- Основна функція проєктного менеджера – поєднання команди, спонсора та інших стейкхолдерів для виконання всіх процесів та завдань проєкту;
- Проєктний менеджер не працює один;
- Відповідальність за планування та конфігурацію завдань лежить на проєктному менеджері, а відповідальність за виконання завдання належним чином – на виконавці.

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

2.1. Характерні риси маркетингових проєктів.

Маркетинговий проєкт – це унікальна маркетингова кампанія (активність), яка реалізується з обмеженнями в масштабі, часі та бюджеті, метою якої може бути залучення трафіку, конверсії відвідувачів в клієнтів/покупців/підписників, створення та підтримання репутації бренду за визначеними КРІ.

Наприклад, якщо необхідно реалізувати маркетингову кампанію із залучення трафіку на Геловін, з метою підняття конверсії на 2 %, та зробити це в межах певного бюджету, то це є маркетинговий проєкт.

Відмінності маркетингового проєкту від операційної діяльності з маркетингу:

1. Обмеженість в часі;
2. Визначений масштаб, який можна виміряти;
3. Обмеження бюджетом.

Характерні риси маркетингових проєктів

- **Орієнтація на ринок та споживача** - фокус на задоволенні потреб споживачів, аналіз ринку та конкурентного середовища, сегментація ринку та визначення цільової аудиторії;
- **Чітко визначені маркетингові цілі** - збільшення обсягів продажів, підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, зміцнення лояльності існуючих клієнтів, формування позитивного іміджу компанії;
- **Використання комплексу маркетингу (4P/7P):**
 - Product (Продукт) - розробка нового продукту, модифікація існуючого, управління асортиментом.
 - Price (Ціна) - встановлення ціни, ціноутворення, цінові стратегії.
 - Place (Місце/Розповсюдження) - канали дистрибуції, логістика, управління запасами.
 - Promotion (Просування) - реклама, PR, стимулювання збуту, прямий маркетинг, цифровий маркетинг.
 - People (Персонал) - навчання та мотивація персоналу, обслуговування клієнтів.
 - Process (Процес) - оптимізація бізнес-процесів, пов'язаних з маркетингом.
 - Physical Evidence (Фізичне оточення) - оформлення торгових точок, веб-сайт, упаковка.
- **Вимірюваність результатів** - використання KPI (Key Performance Indicators) для оцінки ефективності проєкту, у тому числі метрик ROI, ROMI, CAC, CLTV, CTR, конверсії;
- **Тісний зв'язок з комунікаціями** - розробка комунікаційної стратегії, використання різних каналів комунікації (онлайн та офлайн), управління репутацією та зворотним зв'язком.
- **Креативність та інноваційність** - пошук нових підходів та рішень, генерація ідей та їх впровадження, адаптація до змін на ринку;
- **Орієнтація на часові рамки та бюджет** - визначені терміни виконання проєкту, затверджений бюджет, контроль за витратами та дотриманням термінів.

Таблиця 2.1.1

Типологія маркетингових проєктів

За метою:	За масштабом:	За тривалістю:	За типом діяльності:
З розвитку бренду.	Локальні.	Короткострокові.	Рекламні кампанії.
З запуску нового продукту.	Регіональні.	Середньострокові.	PR-кампанії.
З підвищення лояльності клієнтів.	Національні.	Довгострокові.	Маркетингові дослідження.
З покращення комунікацій.	Міжнародні.		Заходи зі стимулювання збуту.
З дослідження ринку.			Заходи з цифрового маркетингу.

Управління маркетинговими проєктами

Особливості управління маркетинговими проєктами полягають в необхідності поєднання різних напрямів діяльності, яка пов'язана з реалізацією маркетингових проєктів, зокрема, рекламна, брендова та інформаційно-комунікаційна діяльність, аналітика, цінова, товарна політика, а також види діяльності, які знаходяться за межами маркетингу – дизайн, копірайтинг, програмування, створення та наповнення сайтів контентом.

Приклади маркетингових проєктів**Проєкт розробки і запуску нового продукту: Netflix.**

Шлях Netflix розпочався у 1997 році як сервіс прокату DVD-дисків, що зруйнував традиційний ринок відеопрокату. Початкова бізнес-модель компанії базувалася на простому принципі: прокат DVD-дисків поштою без штрафів за затримку. Цей інноваційний підхід швидко набув популярності, кинувши виклик усталеним гравцям індустрії розваг.

З розвитком технологій бізнес-модель Netflix адаптувалася. У 2007 році компанія зробила кардинальну зміну, запровадивши свою платформу для онлайн-трансляцій. Цей крок перетворив Netflix із сервісу прокату DVD-дисків на потоковий сервіс, підготувавши підґрунтя для його домінування на ринку цифрових розваг.

Завдання, які виконав Netflix, з тим щоб змінити бізнес-модель:

1. Перенесення продукту з офлайн формату в онлайн формат (зміна логістики та маркетингу);
2. Пов'язане з першим перенесення споживання з DVD-дисків у стримінговий сервіс (зміна споживчої поведінки);
3. Зміна монетизації – оплата за підписку, а не за оренду.

Виклики та ризики проєкту:

- Технологічна складність (могли не впоратися в терміни, не вкластися в бюджет або не відтворити необхідні функції сервісу);
- Внутрішні препони – потрібно було змінювати всі процеси в бізнесі, від закупівлі до білінгу та оплати, що пов'язано з численними перекваліфікаціями та змінами інструкцій/алгоритмів;
- Зовнішні чинники – споживачі мали бути готові до всіх змін, які пропонував Netflix, з тим, щоб проєкт був фінансово успішним.

Фактори успіху Netflix:

- Ефективне управління проєктом, в тому числі найважливішим етапом планування проєкту;

- Аналітика ринку та зміни на основі даних, а не навмання;
- Контроль трьох ключових критеріїв ефективності проєкту – Scale, Time, Budget (масштаб, час, бюджет).

Проект з впровадження CRM: Provident Financial

Серпень 2017 року. Акції провідної корпорації у сфері кредитування Provident Financial падають на понад 66% на Лондонській фондовій біржі **за один день**.

Метою впровадження CRM корпорації Provident була заміна людей на машини, в результаті чого контроль стягнень зазнав зниження ефективності з 90% до 57%, що призвело до зниження загального обсягу продажів та, врешті-решт, до збитку у розмірі £80-120 млн. у 2017 році.

Аналіз топ-5 факторів невдачі впровадження:

1. Невірно поставлені цілі проєкту (наприклад, удосконалення заради удосконалення, або економія через дорожчі рішення);
2. Погана стратегія CRM (наприклад, не враховані інтереси споживачів);
3. Розширення обсягу робіт (помилка планування – не врахування необхідності певних робіт на етапі планування);
4. Поганий менеджмент змін (наприклад, неврахування опору змінам, або недбало створений комунікаційний план);
5. Поганий дизайн бізнес-процесів (впровадження CRM без вдосконалення бізнес-процесів веде до обтяження робітників додатковим введенням даних, яке не приносить цінності бізнесу).

Більшість видів маркетингових проєктів, які не пов'язані із залученням складних технологій, виконуються згідно каскадної методології, але з можливістю імплементації елементів гнучкої методології, наприклад, на етапі А/В тестування, або роботи з підрядниками, особливо в технологічних сферах.

Роль проєктного менеджера в маркетингових проєктах еквівалентна традиційній ролі проєктного менеджера – провідна на кожному етапі життєвого циклу проєкту, із численною комунікацією зі стейкхолдерами, задля ефективної реалізації проєкту.

Існує практика створення як функціональних так і міжфункціональних команд з метою реалізації маркетингових проєктів. Прикладом міжфункціональної команди може бути: маркетинг-менеджер (менеджер проєкту), копірайтер, дизайнер, фул-стек девелопер, аналітик. Прикладом функціональної команди може бути таргетолог, на чолі з команди таргетологів різного рівня (грейдів).

2.2. Роль менеджера маркетингового проєкту. Функції та відповідальність.

Хто такий менеджер маркетингового проєкту?

Роль менеджера маркетингового проєкту співпадає з роллю проєктного менеджера. Таким чином, **менеджер маркетингового проєкту** відповідає за його реалізацію згідно масштабу, часу та бюджету, а також з відповідною цінністю. При цьому, менеджер маркетингового проєкту не має виконувати всі завдання та не має бути експертом у всіх видах діяльності проєкту.

Для виконання маркетингового проєкту, як і в інших видах проєктного менеджменту критично важливим елементом є команда проєкту. Найважливішою функцією проєктного менеджера у сфері маркетингу є створення та менеджмент команди, яка виконує проєкт.

Модель Такмена-Херсі-Бланшара (життєвий цикл команди – рис. 2.2.1):

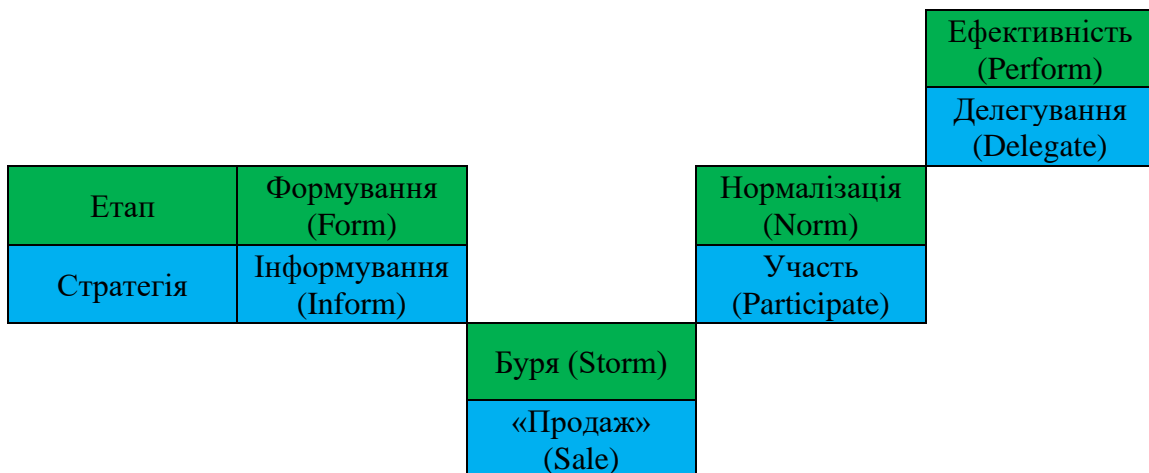


Рис. 2.2.1 Модель Такмена-Херсі-Бланшара (життєвий цикл команди)

Як показано на рис. 2.2.1, життєвий цикл команди є нелінійним, і передбачає наступні етапи:

1. Формування – етап, на якому команда створюється, та ще не обізнана про проєкт, його очікувані результати, та інші елементи проєкту. **Основною задачею менеджера** маркетингового проєкту на цьому етапі стає інформування команди про суть проєкту, роль кожного з учасників команди в цьому проєкті та інші необхідні деталі проєкту.
2. Буря – етап, на якому команда «спрацьовується», відбувається пристосування до особливостей команди та її учасників. На цьому етапі відбувається суттєве **зниження продуктивності** команди, що демотивує учасників команди. **Основною задачею менеджера** маркетингового проєкту на цьому етапі є «Продаж» - менеджер має переконати учасників команди в тому, що вони найкраще підходять для реалізації цього проєкту («продати» проєкт команді).
3. Нормалізація – після бурі відбувається підвищення ефективності, коли учасники звикають до стилів та особливостей роботи команди. **Основною задачею менеджера** маркетингового проєкту на цьому етапі є участь в роботі команди, моніторинг потреб та конфліктів та врегулювання останніх.
4. Ефективна робота – етап, на якому вже відбулося пристосування учасників команди одне до одного та особисті чинники вже не заважають роботі. **Основною задачею менеджера** маркетингового проєкту на цьому етапі є делегування, або призначення відповідальності за складові проєкту.

Ключові якості та навички менеджера маркетингового проєкту:

- Лідерство.
- Комунікабельність.
- Організаторські здібності.
- Аналітичне мислення.
- Креативність.
- Знання маркетингових інструментів та технологій.
- Управління часом та ресурсами.
- Вирішення проблем та конфліктів.
- Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
- Творчий підхід.

- Діагностування маркетингової діяльності ринкового суб'єкта, здійснення маркетингового аналізу та прогнозування

Таблиця 2.2.1

Функції менеджера маркетингового проєкту

Планування	Організація	Виконання	Моніторинг та контроль	Комунікація
Визначення цілей та завдань проєкту (SMART).	Формування команди проєкту.	Координація роботи команди.	Відстеження прогресу виконання проєкту.	Забезпечення ефективної комунікації.
Розробка маркетингової стратегії та тактики.	Розподіл завдань та відповідальності між членами команди.	Контроль виконання завдань згідно з планом.	Аналіз ключових показників ефективності (KPI).	Презентація результатів проєкту.
Формування бюджету проєкту.	Створення системи комунікації та звітності.	Управління бюджетом та ресурсами.	Ідентифікація та управління ризиками.	Управління зворотним зв'язком.
Створення графіка проєкту (терміни, етапи, завдання).	Забезпечення необхідними ресурсами.	Забезпечення якості виконання робіт.	Внесення коректив у план проєкту.	
Визначення ключових показників ефективності (KPI).		Взаємодія з зовнішніми підрядниками.	Звітування про стан проєкту перед керівництвом та замовником.	

Окремі уваги заслуговує список відповідальності менеджера маркетингового проєкту:

- Відповідальність за досягнення цілей проєкту.
- Відповідальність за дотримання термінів та бюджету.
- Відповідальність за якість виконання робіт.
- Відповідальність за комунікацію та взаємодію зі стейкхолдерами.
- Відповідальність за управління ризиками.
- Відповідальність за дотримання етичних та правових аспектів маркетингової діяльності.

До сфери відповідальності менеджера маркетингового проєкту також належить взаємодія з іншими відділами та стейкхолдерами:

Взаємодія з відділом продажів.

Взаємодія з відділом розробки продукту.

Взаємодія з PR-відділом.

Взаємодія з фінансовим відділом.

Взаємодія з керівництвом компанії.

Взаємодія з зовнішніми партнерами та підрядниками.

Таким чином, менеджер маркетингового проєкту відіграє ключову роль в усіх процесах цього проєкту. Важливою функцією є збір та керування командою, яка виконуватиме проєкт. Найбільшим за кількістю активностей, згідно стандарту проєктного менеджменту, є етап планування, на який виділяється близько 50 % завдань.

2.3. Етапи планування маркетингового проєкту.

Планування маркетингового проєкту – одна з найвідповідальніших фаз, в якій реалізується функція проєктного менеджменту. У фазі планування визначається мета, ціннісна пропозиція та унікальність проєкту, які є складовими «продажу» проєкту – затвердження його спонсором та стейкхолдерами. Далі визначаються загальні плани, перелік завдань (WBS), графік проєкту та бюджет. Усього виділяються 6 етапів планування.

Підготовчий етап (ініціація) – на цьому етапі необхідно визначити, яка мета кампанії, та що хоче досягти бізнес завдяки реалізації цього маркетингового проєкту.

Таблиця 2.3.1

Складові підготовчого етапу планування

Аналіз ринку	Аналіз конкурентів	Аналіз цільової аудиторії	SWOT-аналіз компанії	Аналіз попередніх маркетингових кампаній
Розмір та динаміка ринку.	Ідентифікація основних конкурентів.	Визначення портрета цільового споживача.	Визначення сильних та слабких сторін компанії.	Оцінка ефективності попередніх кампаній.
Тенденції та тренди.	Аналіз їхніх стратегій та тактик.	Аналіз потреб, мотивацій та поведінки.	Ідентифікація можливостей та загроз.	Виявлення успішних та невдалих практик.
Сегментація ринку.	SWOT-аналіз конкурентів.	Сегментація цільової аудиторії.		

Результатом підготовчого етапу планування є звіт та/або презентація, з визначенням цінності проєкту для бізнесу, та зазначенням унікальності та актуальності проєкту. Цей звіт має відповідати на питання «що отримає бізнес після реалізації цього проєкту?», «чому цей проєкт треба реалізувати саме зараз?» та «чому саме ця команда та цей менеджер мають реалізувати цей проєкт?». Якщо відповідей на ці ключові питання не буде, результатом може стати відхилення цього проєкту, або доручення виконання іншій команді.

Етап стратегічного планування проєкту має на меті пояснити, як саме буде виконуватися цей проєкт.

- На основі бізнес-цілей визначаються стратегічні цілі кампанії:
 - Використовується фреймворк SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).
 - Необхідно підготувати список маркетингових заходів та взаємодій, які призведуть до досягнення цілей бізнесу.
 - Наприклад, якщо ціль бізнесу є «Збільшити прибуток на 20 %», то мета маркетингу може бути такою: завдяки підвищенню трафіку на 15 % та рівня конверсії на 10 % збільшити продажі на 20 %, що збільшить прибуток на 20 % з урахуванням бюджету проєкту.
- Розробка маркетингової стратегії:
 - Визначення цільових сегментів ринку.
 - Формулювання унікальної торгової пропозиції (USP).

- Розробка стратегії позиціонування бренду.
- Визначення цільової аудиторії проєкту, та її валідація.
- Визначення комплексу маркетингу.
- Визначення маркетингових каналів для залучення трафіку.
- Інтеграція різних каналів комунікації.
- Складення переліку ресурсів (RBS) для реалізації проєкту.
- Створення опису команди (функціональна, крос-функціональна) та стейкхолдерів проєкту.
- Визначення відповідальних осіб.

Етап тактичного планування

- Деталізація дій по кожному елементу комплексу маркетингу:
 - Розробка конкретних заходів та активностей.
 - Визначення термінів виконання та відповідальних осіб.
- Створення календарного плану-графіка:
 - Календарне планування та оцінка методом PERT.
 - Візуалізація термінів та послідовності виконання завдань (наприклад, діаграма Ганта).
- Контент-план та план технічних робіт:
 - Визначення тем, форматів та графіку публікації контенту.
 - Планування роботи з сайтом/ресурсами електронної комерції, платформами;
 - Плани підключення та налаштування аналітики (GA4, датасети).

Етап бюджетування

- Визначення необхідних ресурсів:
 - Фінансові ресурси.
 - Людські ресурси.
 - Матеріально-технічні ресурси.
- Формування бюджету проєкту:
 - Розподіл бюджету по статтях витрат.
 - Визначення джерел фінансування.
- Визначення резервів – на непередбачені обставини та резерву менеджменту.

Етап розробки системи контролю та оцінки ефективності

- Визначення цілей та ключових результатів проєкту (OKR).
- Визначення ключових показників ефективності (KPI):
 - Метрики, що дозволяють оцінити досягнення цілей проєкту (ROI, ROMI, конверсія, охоплення, залученість).
- Встановлення системи моніторингу та звітності:
 - Визначення періодичності збору даних та звітування.
 - Вибір інструментів для аналізу даних.

Етап завершення планування та затвердження проєкту

- Підготовка презентації проєкту для затвердження.
- Комунікація з зацікавленими сторонами.
- Отримання офіційного затвердження проєкту.

Візуально всі етапи планування маркетингового проєкту представлені в таблиці 2.3.2:

Таблиця 2.3.2

Етапи планування маркетингового проєкту та їх складові

Рівень етапу	Рівень складових	Рівень завдань
Підготовчий етап	Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз ринку
		Аналіз конкурентів
		Аналіз цільової аудиторії
	Аналіз внутрішнього середовища	SWOT-аналіз компанії
Етап стратегічного планування	Визначення стратегічних цілей кампанії	SMART цілі
		Маркетингові заходи
	Розробка маркетингової стратегії	Цільові сегменти ринку
		Унікальна цінність (USP)
Етап тактичного планування	Деталізація дій по кожному елементу комплексу маркетингу	Заходи та активності
		Терміни виконання та відповідальні особи
	Створення календарного плану-графіка	Оцінка методом PERT
		Діаграма Ганта
	Контент-план та план технічних робіт	Теми, формати та графік
		План роботи з активами
Етап бюджетування	Визначення необхідних ресурсів	Людські ресурси
		Матеріально-технічні ресурси
		Фінансові ресурси
	Формування бюджету проєкту	Бюджет по статтях
		Джерела фінансування
	Визначення резервів	Бюджет по датах
Резерв на непередбачені обставини		
Етап розробки системи контролю та оцінки ефективності	Визначення OKR	Резерв менеджменту
		Цілі
	Визначення KPI	Ключові результати
		ROMI, ROI, ROAS
	Встановлення системи моніторингу та звітності	CTR, CR, AOV, LTV
		Визначення періодичності збору даних та звітування
Етап завершення планування та затвердження проєкту	Підготовка презентації проєкту для затвердження	Вибір інструментів для аналізу даних
		Комунікація з зацікавленими сторонами
	Отримання офіційного затвердження проєкту	

Як видно з таблиці, планування проєкту має чітку структуру. Хоча не всі компоненти цієї структури є обов'язковими для кожного маркетингового проєкту (наприклад, можна використовувати OKR або KPI для контролю ефективності).

Невдалий маркетинговий проєкт: «Нова Кола» від Coca-Cola (1985)

Суть проєкту: Coca-Cola вирішила змінити рецептуру свого класичного напою на «New Coke», щоб конкурувати з Pepsi.

Причини невдачі:

- **Неправильне дослідження ринку:** Компанія зосередилася на сліпих тестах смаку, не враховуючи емоційну прив'язаність споживачів до оригінальної Coca-Cola.
- **Погана комунікація:** Coca-Cola не змогла пояснити споживачам причини зміни рецептури, що викликало обурення та непорозуміння.
- **Ігнорування традицій:** Споживачі сприйняли зміну рецептури як зраду традицій та цінностей бренду.

Результат: «New Coke» зазнала комерційного провалу, і Coca-Cola була змушена повернути оригінальну рецептуру напою під назвою «Coca-Cola Classic».

Помилки планування:

1. Відсутні ціннісні пропозиції, тобто менеджмент повністю проігнорував суть маркетингового проєкту ще на етапі ініціації;
2. Відсутній план менеджменту ризиків та реактивна політика компанії призвела до провалу проєкту.

Що потрібно було зробити для вдалої реалізації цього проєкту:

1. Визначити цільову аудиторію, а також сегменти ЦА, які є дотичними для цієї маркетингової кампанії;
2. Визначити цінність для конкретних сегментів та для ринку в цілому. *На цьому етапі вже було б зрозуміло, що відмовлятися від прибуткового продукту не варто, але можна створити продукт, що доповнює основний.*
3. Лише після цього необхідно проводити дослідження, які саме смаки будуть популярними для різних сегментів ЦА.

Вдалий маркетинговий проєкт: «Кампанія за справжню красу» від Dove (2004)

Суть проєкту: Dove запустила рекламну кампанію, яка пропагувала ідею краси в різних формах та розмірах, залучаючи звичайних жінок замість професійних моделей.

Причини успіху:

- **Глибоке розуміння аудиторії:** Dove звернулася до реальних проблем та переживань жінок, які не бачили себе в традиційних рекламних образах.
- **Сильна емоційна складова:** Кампанія викликала позитивні емоції та відчуття підтримки у жінок, що сприяло лояльності до бренду.
- **Автентичність та щирість:** Dove використовувала реальних людей та їх історії, що зробило кампанію більш переконливою та щирою.

Результат: Кампанія «За справжню красу» стала глобальним успіхом, підвищила продажі Dove та змінила уявлення про красу в суспільстві.

Висновок: маркетингові проєкти є особливими проєктами, які реалізуються у сфері маркетингу, а функцію проєктного менеджера зазвичай виконує маркетинг-менеджер. Ключовими характеристиками маркетингового проєкту є його цінність для споживачів та бізнесу, унікальність та обмеженість ключовими критеріями, до яких відносяться масштаб, час та бюджет. Маркетингові проєкти можуть бути успішними, або завдавати збитків та проблем бізнесу. Успішна реалізація проєкту передбачає ефективну роботу проєктного менеджера та команди проєкту на кожному етапі проєкту, від ініціалізації до закриття. Помилки на кожному з етапів проєкту, насамперед на початкових етапах, таких як ініціалізація та планування можуть дорого коштувати бізнесу на етапі реалізації проєкту.

Маркетинговий проєкт має доносити чітко визначену цінність для споживачів та бізнесу, і є унікальним, зі значними обмеженнями за критеріями масштабу, часу та бюджету. Для успішного виконання маркетингового проєкту, маркетинг-менеджер повинен володіти не тільки знаннями маркетингових інструментів, але й навичками управління командою та проєктом.

Питання для самоперевірки:

1. У чому полягають характерні риси маркетингових проєктів?
2. Чим відрізняється маркетинговий проєкт від операційної діяльності з маркетингу?
3. Які типи маркетингових проєктів 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 проєкту?
8. Які функції виконує менеджер маркетингового проєкту?
9. За що несе відповідальність менеджер маркетингового проєкту?
10. Які взаємодії з іншими підрозділами та стейкхолдерами здійснює менеджер?
11. Які етапи включає в себе планування маркетингового проєкту?
12. Які складові підготовчого етапу планування?
13. Які питання має висвітлити звіт за результатами підготовчого етапу планування?
14. Яка мета етапу стратегічного планування проєкту?
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 проєкту?
18. В чому різниця між методами аналітики ефективності OKR та KPI?

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ

3.1. Формування проєктної команди. Розподіл ролей і відповідальності

Типи проєктної команди – функціональна та крос-функціональна команда.

Функціональна команда – це група людей, які працюють в одному відділі або мають схожі професійні навички та досвід. У маркетингу це може бути команда, що складається, наприклад, тільки з маркетингологів-аналітиків або тільки з SMM-менеджерів.

Крос-функціональна команда - це група людей з різних відділів або з різними професійними навичками та досвідом, які працюють разом для досягнення спільної мети. У маркетингу це може бути команда, що складається з маркетингологів, дизайнерів, розробників, PR-менеджерів та інших фахівців.

- **Визначення потреб у команді:**
 - Аналіз завдань проєкту та необхідних компетенцій – на цьому етапі визначається, чи буде команда функціональною, або потрібно залучати різних спеціалістів та створювати крос-функціональну команду.
 - Визначення кількості та складу команди – на цьому етапі визначається потреба в спеціалістах відповідної кваліфікації, для виконання проєкту відповідно критеріям ефективності (масштаб, час, бюджет).
 - Створення профілю ідеального кандидата для кожної ролі – по аналогії з маркетинговим інструментом «портрет споживача».

Таблиця 3.1.1

Приклади команд маркетингового проєкту

Функціональні команди		Крос-функціональні команди	
Проєкт SMM	Проєкт дослідження ринку	Випуск нового ІТ продукту	Створення сайту
Менеджер проєкту	Менеджер проєкту	Менеджер проєкту	Менеджер проєкту
SMM менеджер 1	Аналітик 1	Маркетолог	Маркетолог
SMM менеджер 2	Аналітик 2	Розробник	Frontend developer
SMM менеджер 3	Аналітик 3	Тестувальник	Контент менеджер

Головною відмінністю цих типів команд є те, що у проєкті з великою кількістю однотипних завдань необхідна **функціональна команда** зі спеціалістів одного профілю, але з різними зонами відповідальності (наприклад, для першого проєкту в табл. 3.1.1, за соціальними мережами, або в другому проєкті – за ринками), а для **кросфункціональної команди** проєкт складається з завдань, які є різними за характером, але стосуються одного об'єкту (технічні, дизайнерські, маркетингові, копірайтерські завдання зі створення сайту).

Управління командою проєкту – виділяють наступні складові:

- *Адміністративна робота* - розклади, графіки, відстеження KPI, оплата.
- *Лідерство та мотивація* – створення позитивної атмосфери в команді, мотивація членів команди на досягнення цілей, Визнання та заохочення успіхів.
- *Комунікація та співпраця* – забезпечення ефективної комунікації між членами команди, використання інструментів для спільної роботи (наприклад, Slack, Trello, Asana), проведення регулярних зустрічей та звітування.

- *Вирішення конфліктів* – своєчасне виявлення та вирішення конфліктних ситуацій, застосування методів медіації та переговорів.
- *Розвиток команди* – організація навчання та тренінгів для підвищення кваліфікації членів команди, створення можливостей для професійного зростання.

Фактори успіху проєктної команди – чітко визначені цілі та завдання, ефективна комунікація, взаємна довіра та повага, командний дух та співпраця, професіоналізм та компетентність, підтримка з боку керівництва.

Розподіл ролей та відповідальності є спеціальною діяльністю, яку виконує менеджер проєкту. Для цього існує спеціальний документ – реєстр стейкхолдерів, який заповнюється згідно фреймворку RACI (ВВКП). Матриця RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed): інструмент для чіткого розподілу відповідальності:

- **Responsible (Виконавець)** - відповідає за виконання конкретного завдання.
 - **Accountable (Відповідальний)** - несе остаточну відповідальність за результат завдання (лише одна особа на завдання).
 - **Consulted (Консультант)** - надає експертну думку або інформацію.
 - **Informed (Поінформований)** - отримує інформацію про хід виконання завдання.
- Приклад створення матриці RACI для маркетингового проєкту (проєкт залучення клієнтів на щорічному інвесторському обіді).

Stakeholder Register ABC annual new investor dinner							
Name/Position	Organization	Role	R	A	C	I	Comments
Sidney Morris	PMO	Project Manager	X	X			
Martha Wilson	COO	Sponsor		A		X	
Sunny James	Training	Financial training materials	X	X		X	
Ram Evans	Customer liason	Review materials	X		X	X	
Noriko Tanaka	Social Media/IT	Update Website/Ensure IT Support	X	X	X	X	
Evan Anthony	Finance	Funds Disbursement	X				
Investors	N/A	Attend Event				X	
Restaurant	TBD	Cater and Host Event	X		X		
Event Speakers	TBD	Need MC and Guest Speaker	X		X	X	
Vendor Manager	Contracting	Contract Support	X	X		X	

Комунікація та взаємодія в команді є відповідальністю менеджера проєкту. Менеджер проєкту створює комунікаційний план, який виконується протягом реалізації проєкту, а також оновлюється за потреби.

Управління конфліктами та вирішення проблем також знаходиться у зоні відповідальності менеджера проєкту. За згоди всіх членів команди створюється неформальний документ, який називається «Статут команди», в якому визначаються базові правила, методи прийняття рішень, поведінкові обмеження та правила комунікації, проведення зустрічей, тощо. Цей документ створюється в процесі брейншторму за участі всієї команди.

3.2. Комунікаційні плани в маркетинговому проєкті.

Комунікаційний план в маркетинговому проєкті

Чотири фактори успіху комунікацій в проєкті:

Необхідно уникати синдрому «пріоритету номер один» і натомість зосередитися на тому, щоб надсилати **потрібну інформацію, в потрібний час, в потрібному обсязі, потрібній людині**.

Важливими є **доступність і надійність** технології, а менеджер проєкту повинен забезпечити доступ до програмного забезпечення і навчання, як ним користуватися.

Необхідно враховувати **фактори середовища** проєкту в ефективній комунікації.

Менеджер проєкту відповідає за **конфіденційність та нерозголошення інформації**, згідно законодавства та правил бізнесу.

До найкращих практик відносяться чотири складових комунікаційної моделі:

1. Кодування кожного повідомлення так, щоб одержувач міг його зрозуміти. Керівник проєкту повинен переконатися, що надіслане повідомлення є отриманим. Це вимагає аналізу аудиторії та розуміння різних стилів спілкування, культурних факторів.
2. Вибір правильного засобу комунікації. Деякі люди вважають за краще спілкуватися електронною поштою, інші – повідомленнями або по телефону, а деякі зацікавлені сторони можуть не відповісти, якщо ви не зустрінетесь з ними особисто.
3. Переконатися, що всі комунікації мають певну мету. Менеджер проєкту повинен заздалегідь визначити, яка інформація має потрапити кому зі стейкхолдерів, що цей стейкхолдер має зробити з цією інформацією та зворотний зв'язок якщо потрібен.
4. Ідентифікація та план нейтралізації блокувальників комунікації. Ця частина комунікаційного плану є найбільшим викликом для менеджера проєкту.

3.3. Управління змінами в маркетинговому проєкті.

План управління змінами в маркетинговому проєкті

Управління змінами - це процес керівництва змінами проєкту від початку до кінця, включаючи аналітику, планування, впровадження та контроль змін в проєкті.

План управління змінами - це документ, який описує, як планують, впроваджують і контролюють зміни в проєкті або в організації. План управління змінами можна уявити як дорожню карту, яка показує всі кроки, які потрібно зробити від визначення зміни до її реалізації.

Уявіть ситуацію – вам як маркетинговому менеджеру доручили управління проєктом об'єднання всієї аналітики організації по всім існуючим каналам по всім рекламним та органічним джерелам трафіку, з тим щоб бачити вплив кожної кампанії на загальний результат та моніторити ключові показники ефективності в реальному часі. Це є

приклад проєкту з управління змінами в організації, в результаті якого нове технічне рішення буде впроваджено для аналітики даних.

Окрім того, щоб впровадити технічне рішення, необхідно впровадити навчання для співробітників, які не обізнані в цьому програмному забезпеченні, та переробити всі кампанії, щоб вони переспрямували дані в цю систему, не говорячи про те, що система в реальному часі має показувати, що відбувається на рівні кожної кампанії, на рівні кожного каналу трафіку, та в інших розрізах, а також як це відбивається на ефективності бізнесу в цілому, тобто завдання для аналітика та інженера бази даних.

Для того, щоб ефективно впровадити зміни, необхідно створити план менеджменту змінами, в якому буде розписаний шлях всіх активностей (завдань), а також всі учасники проєкту, та інші складові. План менеджменту змін складається з 12 частин:

- 1.1 Опис змін;
- 1.2 Карта зацікавлених сторін;
- 1.3 Аналіз прогалин;
- 1.4 Аналіз витрат та вигод;
- 1.5 Оцінка готовності до змін;
- 1.6 Оцінка впливу змін;
- 1.7 План впровадження;
- 1.8 Матриця ризиків;
- 1.9 План комунікацій;
- 1.10 Форма запиту на видачу наказу про внесення змін;
- 1.11 Бланк наказу про внесення змін;
- 1.12 Журнал змін.

Якщо виконати план запропонованого прикладу в цій формі, та спланувати всі аспекти змін, після чого перейти до виконання проєкту та виконати покроково всі завдання, які заплановані, то зміни будь реалізовані до закриття проєкту. До маркетингових проєктів управління змінами відносяться розробки нового продукту, удосконалення продукту, зміни технологій, вихід на нові ринки, зміни в каналах залучення споживачів та будь-які інші зміни в сфері маркетингової діяльності.

Кейс-стаді та приклади з практики

«Нова Пошта» є лідером на ринку експрес-доставки в Україні. Їх успіх значною мірою зумовлений ефективною маркетинговою командою, яка постійно працює над зміцненням бренду та залученням нових клієнтів.

Ключові фактори успіху маркетингової команди «Нова Пошта»:

- **Чітка структура та розподіл відповідальності.** Команда складається з різних відділів (маркетинг, PR, digital, аналітика), кожен з яких має свої чітко визначені завдання та відповідальність.
- **Професіоналізм та експертиза.** Команда складається з висококваліфікованих фахівців, які мають глибокі знання та досвід у своїй сфері.
- **Сильна корпоративна культура.** В компанії створено атмосферу співпраці, взаємодопомоги та постійного розвитку.
- **Використання сучасних технологій.** Команда активно використовує сучасні маркетингові інструменти та технології для досягнення своїх цілей.
- **Орієнтація на результат.** Команда завжди зосереджена на досягненні конкретних результатів та постійно працює над підвищенням ефективності своєї діяльності.

Як видно з кейсу, теоретичні настанови щодо створення команди, комунікацій в команді та управління змінами стали ключовими факторами, завдяки яким Нова Пошта не лише стала лідером ринку, але й вийшла на ринки європейських країн в умовах війни.

	<i>Успішний кейс Red Bull</i>	<i>Неефективний кейс JC Penney</i>
Команда	Red Bull створила крос-функціональну маркетингову команду, яка включає експертів з різних областей: бренд-менеджери, контент-маркетологи, організатори заходів, PR-фахівці, SMM-менеджери та інші.	JC Penney мала функціональну маркетингову команду, яка була розділена на окремі відділи, кожен з яких відповідав за свою область (наприклад, реклама, PR, digital-маркетинг).
Стратегія	Команда Red Bull зосереджена на створенні унікального та захоплюючого контенту, який резонує з їх цільовою аудиторією. Вони активно спонсорують екстремальні види спорту та інші заходи, що дозволяє їм залучати увагу молоді та асоціюватися з адреналіном та енергією.	Команда JC Penney не мала чіткої та узгодженої стратегії. Вони часто змінювали свій маркетинговий підхід, що призвело до втрати клієнтів та зниження продажів.
Результат	Red Bull став глобальним брендом, який відомий своїми маркетинговими кампаніями, що запам'ятовуються. Їх команда ефективно використовує різні канали комунікації для досягнення своєї цільової аудиторії та створення сильного іміджу бренду.	JC Penney зазнала значних фінансових втрат та втратила свою частку ринку. Їх маркетингова команда не змогла ефективно взаємодіяти між собою та розробити успішну стратегію.

Ці приклади демонструють, що успіх маркетингової команди залежить від багатьох факторів, включаючи її структуру, стратегію та здатність до співпраці. Крос-функціональні команди, як правило, є більш ефективними, оскільки вони мають різноманітність поглядів та можуть швидко адаптуватися до змін. Однак, навіть найталановитіша команда не зможе досягти успіху без чіткої стратегії та ефективної комунікації.

Крім того, управління змінами також може передбачати зміну структури команди, зміни типу команди, перетворення функціональної на крос-функціональну та навпаки. Проектний менеджмент з цього боку є більш сприятливим для змін, ніж операційний, тому саме цю методологію частіше використовують за необхідності впровадження змін в організації або в бізнесі.

Питання для самоперевірки:

1. Чим відрізняється функціональна команда від крос-функціональної?
2. Наведіть приклад функціональної команди у маркетинговому проекті.
3. Наведіть приклад крос-функціональної команди у маркетинговому проекті.
4. Які чинники визначають, чи буде команда функціональною, чи крос-функціональною?
5. Які основні складові управління командою проекту ви знаєте?
6. Які фактори сприяють успіху проектною командою?
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

4.1. Моніторинг ходу маркетингового проєкту.

Виконання маркетингового проєкту

Функції менеджера у процесі виконання маркетингового проєкту – виконання планів, які були зроблені на етапі планування, моніторинг та контроль ходу виконання проєкту, управління ресурсами та вирішення проблем і конфліктних ситуацій в ході реалізації проєкту.

Моніторинг та аналітика в ході проєкту - це діяльність зі збору, зберігання, та аналізу даних, з тим, щоб успішно здійснювати функцію контролю над ходом виконання проєкту.

Завдання моніторингу:

- Відстеження прогресу виконання проєкту.
- Виявлення відхилень від плану.
- Прогнозування потенційних проблем.
- Прийняття своєчасних корегувальних заходів.
- Забезпечення досягнення цілей проєкту.

В ході моніторингу виконання проєкту менеджер має отримувати дані про виконання процесів проєкту з різних джерел, з тим щоб усвідомлювати загальну ситуацію в ході виконання проєктних робіт. До таких джерел в маркетингових проєктах відносять:

1. Системи збору даних та аналітики (GA4, датасети (колишній Піксель), CRM та ERP системи та інші джерела даних про внутрішні процеси, які проходять в маркетинговому проєкті);
2. Системи збору зовнішніх даних та розвідки (Sprout Social, Similar Web, Sensor Tower, SerpStat, а також інструменти OSINT);
3. Відкриті джерела даних;
4. Документація проєкту (протоколи, беклоги, звіти про виконання).

В ході реалізації проєкту необхідно контролювати 3 складові успішності проєкту – масштаб, графік та бюджет. Таким чином, дані та метрики, якими має користуватися менеджер мають відноситися до наступних категорій:

1. Перешкоди до виконання завдань по проєкту, значимість їхнього впливу на чинники успіху проєкту, ймовірність виникнення та наслідки для проєкту (частина ризик-менеджмент плану, яка стосується менеджменту негативних ризиків – загроз);
2. Допоміжні чинники до виконання завдань по проєкту, значимість їхнього впливу на чинники успіху проєкту, ймовірність виникнення та наслідки для проєкту (частина ризик-менеджмент плану, яка стосується менеджменту позитивних ризиків – можливостей);
3. Статус завдань проєкту, відповідність графіку та критичному шляху проєкту.

Періодичність моніторингу та фактори, що на неї впливають. Періодичність моніторингу показників маркетингових проєктів та програм визначаються планом моніторингу та контролю проєкту. На періодичність впливають тип проєкту – наприклад, для проєкту, метою якого є залучення користувачів/клієнтів за допомогою онлайн реклами (PPC або таргетингу), потребують постійного моніторингу щодня, або інколи в режимі реального часу, а довгострокові проєкти, спрямовані на збільшення популярності бренду

можуть мати періодичність моніторингу щомісячно або щоквартально, але бувають виключення – моніторинг соціальних мереж в реальному часі може бути потрібним для вирішення нагальних проблем. Другий чинник – різні етапи виконання проєкту – наприклад, на етапі запуску рекламної кампанії моніторинг має відбуватися частіше, ніж на етапі стабільної роботи рекламної кампанії, але на етапі масштабування моніторинг має бути також постійним. Третій чинник – особливості цільової аудиторії (ЦА) проєкту. Якщо ЦА проєкту є достатньо пасивною (сприймачі контенту), то періодичність не залежить від цього чинника. Якщо ЦА є активною (репродуценти, опоненти контенту), то моніторинг має відбуватися частіше, з тим щоб мати можливість вчасно відповісти на інциденти.

Загальна система моніторингу має відповідати потребам плану ризик-менеджменту, з тим щоб вчасно забезпечувати наявність даних та аналітики для потреб відстеження та контролю ризиків. Також необхідно врахувати певну затримку інформації, якщо існує багатоступенева система моніторингу, збору та аналізу даних, та подальшої комунікації з власниками ризиків (відповідними стейкхолдерами проєкту). Також, система моніторингу має відповідати системі прийняття рішень в проєкті, тобто принципу необхідності та достатності інформації для прийняття визначеного рішення.

Ключові показники ефективності (KPI – Key Productivity Indicators) для моніторингу

Сутність KPI полягає в тому, що це окремі показники для відстеження ефективності процесів, які є складовими усього проєкту. **Роль KPI** у моніторингу є ключовою, зазвичай цілі, поставлені за фреймворком SMART, можна розкласти на індивідуальні завдання, які можуть бути виконані в певних межах ефективності, щоб проєкт було реалізовано згідно ключових параметрів успіху (масштабу, графіку та бюджету), тому комплексний моніторинг KPI по всім складовим проєкту забезпечує дані для загальної аналітики прогресу проєкту.

Таблиця 4.1.1

Класифікація KPI для маркетингових проєктів

<i>Охоплення</i>	<i>Залученість</i>	<i>Конверсія</i>	<i>Фінансові результати</i>
Охоплення аудиторії (Reach).	Взаємодії (Engagements) (лайки, коментарі, репости).	Коефіцієнт конверсії (Conversion Rate).	Повернення інвестицій (Return on Investment/ROI).
Покази (Impressions).	Кліки (Clicks).	Кількість лідів (Leads).	Дохід (Revenue).
Трафік веб-сайту.	Час, проведений на сайті.	Вартість за лід (Cost per Lead/CPL).	Середній чек (Average Order Value/AOV).
Відкриття листів (OR).	Показник відмов (Bounce Rate).	Вартість за залучення клієнта (Customer Acquisition Cost/CAC).	Повернення на маркетингові інвестиції (Return on Marketing Investment/ROMI).

Кейс-стаді та приклади з практики

Вдалий маркетинговий проєкт: «THE MAN YOUR MAN COULD SMELL LIKE» від OLD SPICE (2010 – рік запуску, на 22.02.2022 ролик отримав 60 млн. Переглядів на YOUTUBE)

Суть проєкту: Old Spice, бренд засобів для чоловічої гігієни, запустив серію гумористичних рекламних роликів з харизматичним актором Ісаєю Мустафою. Ролики були зорієнтовані на жінок, адже саме вони часто купують подібні товари для своїх чоловіків.

- **Результат:** Кампанія стала вірусною та принесла Old Spice значне зростання продажів. Бренд зміг оновити свій імідж та залучити нову аудиторію.
- **Чому успішно:** Old Spice використала креативний та несподіваний підхід до реклами, що привернуло увагу аудиторії. Бренд також врахував інтереси своєї цільової аудиторії та створив контент, який був для них цікавим та зрозумілим.

Яким чином моніторинг даних використовується в проєкті – моніторинг даних показав організаторам, що цей проєкт є успішним, через моніторинг показників переглядів, а також залучень глядачів.

Невдалий маркетинговий проєкт: «Реклама з Кендалл Дженнер» від Pepsi (2017)

Суть проєкту: Pepsi випустила рекламний ролик, в якому Кендалл Дженнер зупиняє протест, пропонуючи поліцейському банку Pepsi.

- **Результат:** Реклама викликала шквал критики та звинувачень у знеціненні соціальних протестів. Pepsi була змушена вибачитися та зняти ролик з ефіру.
- **Чому провально:** Pepsi не врахувала соціальний контекст та створила рекламу, яка була образливою для багатьох людей. Бренд втратив довіру аудиторії та зазнав репутаційних втрат.

Яким чином моніторинг даних використовується в проєкті – моніторинг даних показав організаторам, що цей проєкт є провальним, через моніторинг відгуків, а також постів у соціальних мережах. В результаті компанія, дізнавшись про провал проєкту, зняла його з ефіру. По аналогії, якщо таргетолог запускає таргетовану рекламу, яка не сприймається користувачами, або сприймається негативно, то відстежуючи метрики, можна управляти ризиками (виявити та змінити компоненти, які є неефективними, зокрема рекламну кампанію, ролик, дизайн, текст, заголовок або інші складові).

4.2. Контроль якості виконання робіт.

Контроль якості маркетингового проєкту

Функції менеджера у процесі виконання маркетингового проєкту – виконання планів, які були зроблені на етапі планування, моніторинг та контроль ходу виконання проєкту, управління ресурсами та вирішення проблем і конфліктних ситуацій в ході реалізації проєкту.

Контроль якості в ході проєкту - це діяльність з управління процесами проєкту таким чином, щоб результати проєкту були, з однієї сторони, цінні для клієнтів, а з іншої сторони – щоб відповідали критерію ефективності проєкту «масштаб».

Завдання контролю:

- Відстеження ключових показників виконання завдань.

- Аналіз загального процесу виконання проєкту.
- Аналіз цінності, створеної в процесі виконання окремих завдань та проєкту в цілому.
- Виявлення відхилень від запланованої цінності проєкту.
- Прийняття управлінських рішень щодо дотримання критерію ефективності «масштаб» та цінності проєкту/продукту.

В ході контролю виконання проєкту, менеджер має аналізувати основні показники відповідності виконання проєктних робіт запланованому рівню якості цих робіт. До таких джерел в маркетингових проєктах відносять:

В ході реалізації проєкту необхідно контролювати 3 складові успішності проєкту – масштаб, графік та бюджет. Таким чином, якість виконання завдань та проєкту в цілому, які має забезпечувати менеджер, мають відповідати наступним критеріям:

1. Забезпечення якості виконання завдань та проєкту в цілому таким чином, щоб всі стейкхолдери, зокрема споживачі/клієнти були задоволені;
2. Контроль якості та менеджмент якості не мають призводити до виходу проєкту за межі бюджету;
3. Контроль якості та менеджмент якості мають бути запланованими, тобто відповідати графіку реалізації проєкту, а також не мають призводити до порушень третього критерію ефективності – графіку.

Система забезпечення якості менеджменту проєкту розділяється на дві складових, в тому числі забезпечення якості (Quality Assurance, QA) та контроль якості (Quality Control, QC). Відмінність між цими видами діяльності із забезпечення контролю полягає в тому, що забезпечення якості відбувається в процесі виконання проєкту та забезпечує перешкоджання появі дефектів, а контроль якості відбувається по завершенню процесу та забезпечує неможливість потрапляння дефектних продуктів/результатів/інкрементів у користування або у наступний процес проєкту.

Приклади реалізації систем якості проєкту:

Система забезпечення якості (QA)	Система контролю якості (QC)
<p>Критерій відповідності: Маркетинговий проєкт зосереджений на забезпеченні впізнаваності бренду. В комунікаціях бренду через соціальні мережі, рекламу та вебсайт компанії мають бути використані елементи бренду, до яких входять логотип, слоган, брендові кольори та інші елементи.</p> <p>Процес: Створення контенту для соціальних мереж.</p>	
<p>Приклад реалізації: Дизайнерам та контент менеджерам надають доступ до бренд-буку, в якому містяться всі елементи бренду. В ТЗ (технічному завданні) відповідним фахівцям конкретно прописані вимоги використання елементів бренду.</p>	<p>Приклад реалізації: Всі елементи контенту перевіряють на наявність елементів бренду. У випадку, якщо в дизайні або в іншому елементі контенту відсутні елементи бренду, ці елементи повертаються на доопрацювання.</p>

Яким чином системи забезпечення та контролю якості використовуються в проєкті – система забезпечення якості діє через забезпечення всіх необхідних ресурсів з метою забезпечення якості результатів роботи (deliverables), а також надання методичних порад та рекомендацій, стандартів та критеріїв якості стосовно виконання робіт; система контролю якості відповідає за порівняння результатів виконаних робіт зі стандартами якості з метою визначення відповідності чи невідповідності цих результатів роботи всім або окремим стандартам. Результатом QA є збільшення частки відповідності результатів робіт

стандартам та критеріям якості, а результатом QS є зменшення частки дефектних результатів робіт, які приймаються впродовж виконання проєкту.

4.3. Вирішення конфліктних ситуацій в маркетинговому проєкті.

Менеджмент конфліктів маркетингового проєкту

Функції менеджера у процесі управління конфліктами – виявлення конфліктів, медіація конфліктів та управління впливом конфлікту на реалізацію проєкту.

Конфлікти в ході проєкту – це протилежні та несумісні цілі/інтереси/точки зору двох чи більше людей, які залучені до реалізації проєктів, які витікають в активні суперечки всередині команди або серед інших стейкхолдерів. В результаті конфлікту можуть реалізуватися ризики взаємодії всередині команди проєкту, які можуть вплинути на результати проєкту.

Медіація – залучення третьої нейтральної сторони для допомоги у вирішенні конфлікту.

Завдання в управлінні конфліктами:

- Ідентифікувати конфлікт та з'ясувати, які він має перспективи впливу, позитивні чи негативні.
- Зменшити негативний вплив конфліктів всередині команди проєкту.
- Збільшити можливий позитивний вплив конфліктів на результати проєкту.
- Зменшити негативний вплив на міжперсональні відносини та/або стосунки між стейкхолдерами.

Типи конфліктів, що найчастіше зустрічаються в маркетингових проєктах показані в таблиці 4.3.1:

Таблиця 4.3.1

Типи конфліктів, що найчастіше зустрічаються в маркетингових проєктах, та інструменти їх мітігації

<i>Назва</i>	<i>Сутність</i>	<i>Інструмент та дії</i>
Конфлікти інтересів	<i>ґрунтуються на різних пріоритетах між членами команди, відділами.</i>	План залучення стейкхолдерів, узгодження інтересів
Конфлікти цінностей	<i>показують розбіжності в поглядах на стратегію, методи, етичні норми.</i>	Реєстр стейкхолдерів, ідентифікація спільних цінностей
Конфлікти комунікації	<i>непорозуміння, нечітка комунікація, недостатня інформація.</i>	План менеджменту комунікацій, чітка політика щодо комунікацій
Конфлікти розподілу ресурсів	<i>суперечки щодо бюджету, часу, людських ресурсів.</i>	Статут проєкту, бюджет, WBS, узгодження зі стейкхолдерами
Конфлікти влади та статусу	<i>боротьба за лідерство, вплив, визнання.</i>	Фреймворк RACI, чітке визначення ролей

Як видно з таблиці, більшість типів конфліктів можна мітігувати (зменшити ймовірність їх появи та вплив на реалізацію проєкту) за допомогою інструментів планування, які наведені в таблиці. Планування дій менеджера в ході конфлікту допомагає йому залишатися спокійним та врівноваженим впродовж усього конфлікту, що робить

значний внесок у позитивне вирішення ситуації, та забезпечення безперешкодної роботи всіх процесів в проєкті.

Фактори, що сприяють виникненню конфліктів у маркетингових проєктах:

- Недоліки планування:
 - Нечітко визначені ролі та відповідальності.
 - Недостатня комунікація.
 - Тиск термінів та бюджету.
 - Різні стилі роботи та особистісні характеристики членів команди.
 - Зміни в проєкті.

Стадії розвитку конфлікту:

Таблиця 4.3.1

Стадії розвитку конфлікту та стратегії, які релевантні цим стадіям

<i>Назва</i>	<i>Сутність</i>	<i>Дії менеджера</i>
Латентна фаза	існування потенційної суперечності, ще не усвідомленої сторонами.	План менеджменту конфліктів , ідентифікація проблем та підготування можливих рішень
Фаза усвідомлення	одна або обидві сторони усвідомлюють наявність конфлікту.	Аналіз причини проблеми , можливість рішення на ранній стадії через усунення причини
Фаза ескалації	конфлікт загострюється, сторони переходять до активних дій.	Медіація конфлікту , прями дії менеджера з врегулювання
Фаза кульмінації	конфлікт досягає найвищої точки напруження.	Залучення додаткових ресурсів , за потреби – керівництва, відділу HR
Фаза спаду	інтенсивність конфлікту зменшується.	Моніторинг та контроль повного вичерпання конфлікту та його причин
Фаза вирішення	конфлікт вирішено, сторони досягли згоди.	Lessons learned – фіксація кейсів для майбутніх проєктів

Стратегії поведінки в конфлікті

Уникнення (ігнорування) – відхід від конфлікту, відмова від участі в ньому. (Коли конфлікт несуттєвий, або коли переваги від вирішення конфлікту менші за витрати на його вирішення).

Пристосування (згладжування) – поступка своїми інтересами заради збереження стосунків. (Коли збереження стосунків важливіше за власні інтереси, або коли потрібно продемонструвати свою поступливість).

Компроміс – пошук взаємоприйнятної рішення, часткова поступка з обох сторін. (Коли обидві сторони мають рівні права та можливості, або коли потрібно досягти швидкого рішення).

Суперництво (конкуренція) – боротьба за свої інтереси, ігнорування інтересів іншої сторони. (Коли потрібно швидко прийняти рішення, або коли потрібно захистити важливі принципи).

Співпраця – пошук рішення, що повністю задовольняє інтереси обох сторін. (Коли обидві сторони зацікавлені у вирішенні конфлікту та готові до діалогу).

Алгоритм вирішення конфлікту:

1. Визначення проблеми та її причин.
2. Вислуховування обох сторін.
3. Пошук альтернативних рішень.
4. Оцінка та вибір найкращого рішення.
5. Реалізація рішення та контроль результатів.

Висновки: як свідчать найкращі практики менеджменту проєктів, найбільшої частки конфліктів, як і ризиків можна уникнути за допомогою ретельного планування, у тому числі, підготування запасних планів на випадок реалізації ризику або виникнення конфлікту та інших надзвичайних ситуацій в ході реалізації проєкту, мітигування конфліктів та ранньої відповіді на етапі усвідомлення. Якщо конфлікти переходять до фази активних дій, вони стають набагато менш контрольованими, тому стратегія ігнорування не є найкращою для вирішення конфлікту. Також, для забезпечення відповідності трьом головним критеріям ефективності проєктів (мастаб, графік та бюджет), найкращі практики в проєктному менеджменті передбачають застосування стратегії співпраці (Win-Win).

4.4. Звітність про хід маркетингового проєкту.

Звітування та презентація результатів маркетингового проєкту

Функції менеджера у процесі звітування та презентації – підготування матеріалів звіту та презентації, які відповідають етапу життєвого циклу проєкту, призначення зустрічей для презентації, забезпечення виконання правила 48/24 та інших правил ефективності зустрічей.

Мета звіту та презентації – комунікація зі стейкхолдерами стосовно статусу проєкту, відповідності головним критеріям ефективності та доведення цінності для стейкхолдерів результатів роботи.

Завдання в звітуванні та презентації:

- Показати, чи вкладається команда в графік.
- Показати, як просувається забезпечення масштабу проєкту.
- Показати, чи вкладається команда в бюджет.
- Надати інформацію про ефективність роботи команди та точки зростання.
- Підтримати/покращити мотивацію команди.

Типи звітів та зустрічей, що найчастіше застосовуються в маркетингових проєктах показані в таблиці 4.3.1:

Таблиця 4.3.1

Типові звіти та зустрічі для маркетингових проєктів

<i>Назва</i>	<i>Сутність</i>	<i>Мета</i>
<i>Бізнес-кейс</i>	<i>Короткий опис ідеї проєкту</i>	Затвердження проєкту спонсором
<i>Стартова зустріч (kick-off meeting)</i>	<i>Офіційний старт проєкту</i>	Верифікація проєкту стейкхолдерами

Звіт про статус	<i>Показує поточний статус проекту</i>	Інформування команди
Звіт про результати	Результати ключової віхи або проекту в цілому	Мотивація команди або презентація результатів проекту

Особливості кожного типу звітності розкриваються у наступному – презентації та звіти необхідні для переходу від одного етапу проекту до іншого етапу, наприклад, бізнес-кейс є завершенням стадії ініціації та переходу до стадії планування, а також переходами між віхами (майлстоунами) виконання проекту. Звіти формуються для інформування цільової групи (групи стейкхолдерів, для яких призначено звіт), але вони не мають бути єдиним джерелом комунікації. Правило 48/24 є ключовою найкращою практикою в проектному менеджменті стосовно проведення зустрічей та презентацій – матеріали кожної зустрічі мають бути надані кожному з запрошених за 48 годин до початку зустрічі, а нотатки (minutes, головні результати зустрічі) мають бути надіслані учасникам зустрічі не пізніше ніж 24 години після зустрічі.

Аудиторія звітності (замовники, керівництво, команда проекту, інші зацікавлені сторони) та її вплив на зміст та формат звітів:

Таблиця 4.4.1

Аудиторія звітності (замовники, керівництво, команда проекту, інші зацікавлені сторони) та її вплив на зміст та формат звітів

<i>Група</i>	<i>Інформація</i>	<i>Мета</i>
Спонсор	Бізнес-кейс, план проекту, звіт про виконання, звіти про результати по віхах	Затвердження проекту, плану та бюджетів, контроль виконання
Команда	Графік проекту, WBS, плани, звіти про майлстоуни, звіт про виконання	Затвердження призначень завдань, звіти про статус завдань, мотивація команди
Експерти (SME)	Бізнес-кейс, плани, погодження стратегій	Експертиза проекту та його складових
Підрядники	ТЗ та критерії виконання (AC, DOD)	Коректне призначення завдань
Клієнти	Інкременти, прототипи, кінцевий продукт	Аналіз ціннісного збігу, продаж

Висновки за темою:

Ефективність виконання маркетингового проекту залежить від повноти виконання функцій планування в проекті. Охоплення всіх можливих аспектів планування маркетингового проекту включно з додатковими та альтернативними планами реалізації проекту є найкращою практикою в проектному менеджменті. Втім така діяльність не має вести до перевитрат за бюджетом проекту, тобто діяльність із планування також має вкладатися у три критерії ефективності (масштаб, графік та бюджет).

Система забезпечення якості ділиться на QA та QC, перша з яких відповідає за зниження кількості дефектів в результатах роботи, а друга – за відбракування дефектних результатів роботи. Ці системи використовуються в комплексі, таким чином кількість дефектів в кінцевому продукті мінімізується.

Конфліктні ситуації в маркетингових проектах виникають зазвичай при зіткненні інтересів, невідповідності цінностей, неефективності комунікацій тощо. Найменшу шкоду конфлікти спричиняють при вирішенні на початкових стадіях розвитку, тому важливо передбачити та зменшити кількість причин конфліктів на етапі планування. Найкращою практикою для вирішення конфліктів є застосування стратегії співпраці (АКА Win-Win).

Звітність має особливе значення в комунікації з різними групами стейкхолдерів. Звітність по проєкту показує поточний статус, хід виконання завдань, витрачання бюджету, та інші показники виконання проєкту. Звітування чутливе до конфіденційної інформації.

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

5.1. Оцінка результатів маркетингового проєкту.

Функції менеджера у процесі оцінки результатів маркетингового проєкту – перевірка відповідності результатів проєкту ключовим критеріям ефективності проєкту (масштаб, графік та бюджет) з одного боку та критеріям успіху, узгодженим із замовником та зафіксованим в статуті проєкту з іншого боку.

Мета оцінки результатів маркетингового проєкту – підготування до закриття та здачі проєкту, з тим щоб виконати всі зобов'язання всіх стейкхолдерів проєкту відповідно до вимог проєкту та значимості результатів, зафіксованих в документах проєкту.

Блок 1 – оцінка ефективності проєкту за ключовими критеріями (таблиця 5.1.1):

Таблиця 5.1.1

Оцінка ефективності проєкту за ключовими критеріями

<i>Назва</i>	<i>Сутність</i>	<i>Критерій</i>
<i>Масштаб</i>	Перевірка всіх результатів проєкту, чи відповідають вони меті та завданням	Успішність виконання всіх робіт та створення продукту
<i>Графік</i>	Перевірка відповідності графіку	Відсутність порушень дедлайнів
<i>Бюджет</i>	Перевірка витрат	Відсутність перевитрат

Оцінка ефективності за ключовими критеріями має бути виконана у відповідності з пріоритетами, які відображені в статуті проєкту та затверджені спонсором (замовником). Всі критерії ефективності приймають участь у моніторингу, тому на етапі завершення проєкту всі дані для виконання першого блоку оцінки ефективності проєкту вже мають бути зібрані. Оцінка ефективності проєкту за критеріями успіху з точки зору клієнта – складова критерію «Масштаб», аналізується окремо, з метою включення у презентацію.

Блок 2 – метрики ефективності проєкту з точки зору створення цінності для клієнта:

- **Кількісні (вимірювані) показники:**
 - Збільшення обсягів продажів (Revenue growth).
 - Збільшення кількості клієнтів (Customer acquisition).
 - Збільшення трафіку веб-сайту (Website traffic).
 - Показники конверсії (Conversion rates).
 - Охоплення аудиторії (Reach).
 - Залученість (Engagement) (лайки, коментарі, репости).
 - Повернення інвестицій (ROI).
 - Повернення на маркетингові інвестиції (ROMI).
 - Вартість за залучення клієнта (CAC).
 - Цінність протягом життя (LTV)
 - Вартість за лід (CPL).
- **Якісні (невимірювані) показники:**

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зміна впізнаваності бренду (Brand awareness). ▪ Зміна лояльності клієнтів (Customer loyalty). ▪ Зміна іміджу компанії (Brand image). ▪ Задоволеність клієнтів (Customer satisfaction). ▪ Відгуки клієнтів (Customer feedback).
--

Метрики, згідно з якими вимірюється успіх проєкту з точки зору цінності для клієнта обираються згідно статуту проєкту, так само як і методи та інструменти оцінки результатів проєкту. Будь-яка інша метрика, або метод оцінки або інструмент збирання даних має бути узгоджений та затверджений спонсором на відповідному етапі проєкту, якщо про це не було відомо при першому затвердженні статуту проєкту, у додаткових версіях статуту проєкту, про що має бути відповідний запис у полі «Версія статуту проєкту», яка має бути затверджена шляхом підписання та проставлення печатки.

Неузгоджені та не затверджені метрики, інструменти та методика оцінювання можуть не пройти верифікацію спонсором (замовником) на етапі здачі/прийняття проєкту, що може негативно відобразитися як на репутації виконавця (проєктного менеджера та команди), так і на оплаті проєкту.

Методи та інструменти оцінки результатів (табл. 5.1.2):

Таблиця 5.1.2

Джерела даних для оцінки результатів

<i>Назва</i>	<i>Опис</i>
<i>Сервіси веб-аналітики (Google Analytics, Meta Datasets)</i>	Аналіз трафіку, конверсій, поведінки користувачів на сайті.
<i>CRM-система</i>	Аналіз даних про клієнтів, історію взаємодії, продажі.
<i>Опитування та анкетування</i>	Збір зворотного зв'язку від клієнтів та цільової аудиторії.
<i>Фокус-групи</i>	Проведення групових дискусій для отримання глибинної інформації.
<i>Сервіси даних соціальних мереж</i>	Моніторинг згадок про бренд, аналіз тональності відгуків.
<i>A/B тестування</i>	Порівняння різних варіантів маркетингових матеріалів для визначення найбільш ефективного.
<i>SWOT-аналіз</i>	Оцінка впливу проєкту на сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози.

Процес оцінки результатів складається з наступних етапів – збір даних, обробка та аналіз даних, інтерпретація результатів, формулювання висновків та рекомендацій. На першому етапі відбувається пошук та збір інформації з різних джерел даних, зокрема, які відображені в таблиці вище. Наступний етап – підготування, обробки інформації та приведення її в необхідний формат для аналізу даних, що передбачає виправлення форматів даних, злиття датасетів, заповнення пропущених даних, видалення помилкових даних та остаточна верифікація даних.

Після отримання та обробки відбувається аналіз даних – підготування необхідних аналітичних звітів дашбордів, візуалізацій тощо, у форматі, який зручно сприймати та який є візуально зрозумілим та коректним (без викривлення даних через недбалий дизайн).

Наступним етапом після аналізу даних іде інтерпретація аналітичних матеріалів, яка дає розуміння, як саме необхідно сприймати результати реалізації завдань, які входять до маркетингового проєкту (критерії – успішність/неуспішність, частка виконання завдань, ефективність витрачених коштів, необхідність у додатковому бюджеті тощо).

Завершується оцінка результатів формулюванням висновків та рекомендацій, які на цьому етапі спрямовані на формування даних та візуалізацій для підготування презентації про виконання проєкту та формування конкретних рекомендацій для майбутніх проєктів (lessons learned).

5.2. Закриття та прийняття маркетингового проєкту замовником.

Фази закриття проєкту – послідовні етапи, які має виконати проєктний менеджер та команда, щоб завершити проєктні роботи та виконати зобов'язання, які покладені на проєктну команду. Фази закриття проєкту перелічені в таблиці 5.2.1:

Таблиця 5.2.1

Фази закриття проєкту

<i>Формальне завершення проєкту</i>	<i>Закриття процесів проєкту</i>	<i>Документування та архівування</i>
Презентація результатів проєкту стейкхолдерам	Закриття всіх контрактів з підрядниками	Зберігання всієї проєктної документації
Зворотній зв'язок та узгодження правок	Розформування проєктної команди	Створення бази знань проєкту
Формальне прийняття спонсором (замовником)	Фінансове закриття проєкту	

Як показано в таблиці, для завершення проєкту необхідно узгодити результати із замовником, затвердити завершення проєкту, завершити всі процеси проєкту, у тому числі, розформувати команду, виконати всі фінансові зобов'язання, тощо. Для остаточного закриття проєкту необхідним етапом є документування та архівування, в результаті якого відбувається формування бази знань, яку можна використовувати в майбутніх проєктах.

Важливою частиною прийняття проєкту замовником є презентація проєкту та його результатів. Презентація результатів маркетингового проєкту має на меті показати на основі даних, що цілі досягнуті, а продукт/результат відповідає критеріям ефективності.

Підготовка до презентації проєкту замовнику

<ol style="list-style-type: none"> 1. Перевірка проєкту за критеріями успіху з точки зору замовника: <ul style="list-style-type: none"> ○ Узгодження критеріїв на етапах планування та реалізації (для адаптивних методологій) та перевірка відповідності продукту цим критеріям на етапі закриття проєкту. ○ Фокус на бізнес-цілях замовника (збільшення продажів, підвищення впізнаваності бренду, тощо). 2. Підготовка презентаційних матеріалів: <ul style="list-style-type: none"> ○ Презентація (слайди з ключовою інформацією, візуалізація даних). ○ Звіт про проєкт (детальний опис, методологія, результати). ○ Прототипи, макети, демо-версії (за наявності). ○ Кейс-стаді (аналогічні успішні проєкти). 3. Формулювання ключових повідомлень: <ul style="list-style-type: none"> ○ Чітко та лаконічно донести цінність проєкту для замовника. ○ Акцентувати увагу на досягненні поставлених цілей та вирішенні проблем. 4. Репетиція презентації: <ul style="list-style-type: none"> ○ Перевірка логіки, структури та часу презентації. ○ Підготовка відповідей на можливі запитання.

Найкращі практики підготування презентації проєкту замовнику (таблиця 5.2.2):

Таблиця 5.2.2

Найкращі практики підготування презентації

Назва	Сутність	Мета
Резюме (Executive Summary)	Основні ідеї презентації на одному слайді	Повідомити аудиторію, що буде в презентації
Структура презентації	Відображення структури в плані (адженді)	Аудиторія готується до відповідного обсягу та плану
Заголовок (Action Title)	Заголовок короткий, але ємний, в якому пояснена суть слайду і значення для замовника	Відсутність текстового перевантаження слайдів
Одна ідея на один слайд	На кожному слайді не більше 1 ідеї	Відсутність змістовного перевантаження слайду
Дизайн презентації	Вдалих підбір кольорів, візуалізацій, акцентів, контрасту та простору на слайді	Створення потрібного емоційного підґрунтя презентації та візуальних доказів
Таймінг презентації	Баланс між повнотою розкриття всіх аспектів проекту та небезпекою втратити увагу аудиторії	<ul style="list-style-type: none"> • Донести всі результати проекту; • Якщо не буде фокусу уваги, вся інформація пройде без результату.

З метою реалізації вказаних в таблиці практик, необхідно використовувати числові дані, зведені до основних маркетингових метрик, які демонструють успіх проекту. Ці метрики мають бути пояснені, оскільки не всі замовники можуть бути спеціалістами з маркетингу та знати відповідну термінологію. Загальна вимога до підготування презентації замовнику – замовник має зрозуміти, що було показано в презентації, побачити, що проект виконано у повній мірі (відповідає запланованому масштабу, графіку та бюджету, згідно пріоритетів проекту), а також, що результати проекту відповідають критеріям ефективності, узгодженим у вимогах, та відповідають бізнес-цілям замовника.

Обговорення та внесення правок є обов'язковим елементом етапу прийняття проекту. Процес обговорення зображений на рис. 5.1.1:



Деякі маркетингові проекти можуть не мати на початку чітких вимог, як і інші типи проектів. В цьому випадку використовуються адаптивні або гібридні методології, які передбачають уточнення вимог до проекту впродовж усього етапу виконання, що має також бути відображено у презентації.

Формальне прийняття проекту

Формальне прийняття проекту є одним з найважливіших процесів у закритті проекту. Саме цей процес асоціюється із завершенням фінансових транзакцій, тобто оплатою роботи команда та виплатою гонорарів за виконання проекту. На етапі формального прийняття підписується акт або договір здачі-прийняття проекту, таким чином сторона замовника офіційно підтверджує виконання проекту та зобов'язання по оплаті. Сторона виконавця, у свою чергу, передає всі результати та права згідно договору, та бере на себе зобов'язання щодо конфіденційності інформації (зокрема, комерційної таємниці, технологічних процесів, внутрішніх даних компанії, особистих даних клієнтів/співробітників), якщо це передбачено угодою про співпрацю та документами (зокрема, статутом проекту та угодою про конфіденційність).

Формальне прийняття маркетингового проекту дає можливість включити його в портфоліо (тобто приклади робіт команди/менеджера), за умови узгодження із замовником щодо конфіденційної інформації, а також контактів замовника для підтвердження достовірності інформації, яка включена до портфоліо.

До завершальних заходів із закриття проекту відносяться *оцінка роботи команди проекту*, яка складається із формальної оцінки внеску кожного члена команди й визнання та заохочення успіхів, а також *святкування успішного завершення проекту*, яке проводиться за бажанням як проектного менеджера, так і команди.

5.3. Аналіз успіхів і невдач.

Критерії успіху та невдач проекту можна виділити в 2 категорії, перша з яких включає критерії ефективності проектів (відповідність масштабу, графіку та бюджету), а друга зосереджена на цінності для замовника (спонсора).

Дотримання критеріїв ефективності маркетингового проекту відповідно пріоритетності, встановленої в статуті проекту забезпечує успіх проекту зі сторони виконання зобов'язань менеджера та команди проекту перед спонсором та іншими стейкхолдерами у повній мірі та відповідно до загальних критеріїв ефективності.

Відповідність критеріям успіху, затвердженим замовником говорить про те, що проект виконав основну мету та в результаті його реалізації була створена відповідна цінність для бізнесу.

Забезпечення виконання критеріїв ефективності проекту є базовою умовою для залучення проектів, та фактором професійної репутації проектних менеджерів – наявність та якість успішних проектів посилює репутацію менеджерів та команд, а низька якість або наявність великої кількості провальних проектів може зруйнувати репутацію проектного менеджера, команди та організації, яка є базовою для підбору команди.

Розберемо приклад успішного та провального проектів, та наслідків успіху та невдачі для всіх учасників проекту.

Сутність проєкту малий бізнес замовляє провести рекламну кампанію (низку рекламних кампаній), яка має бути виконана за допомогою таргетованої реклами. Агенція надає послуги команди для виконання проєкту.

Можливі причини успіху та невдач наведені в таблиці 5.3.1:

Таблиця 5.3.1

Найкращі практики підготування презентації

<i>Причина</i>	<i>Успіх</i>	<i>Невдача</i>
Ціль проєкту	Ціль сформульована коректно за методикою SMART	Ціль розпливчата «Розкрутити бренд», або «Просунути продукт»
Завдання проєкту	Чітко сформульовані та доведені до виконавців	Формуються по ходу проєкту, відповідальні не призначені
Ризики проєкту	Ідентифіковані, призначені відповідальні за кожен ризик, проводиться моніторинг та профілактика, розроблена стратегія управління кожним ключовим ризиком	Відсутні будь-які елементи плану ризик-менеджменту, ризики ідентифіковані невірно, немає моніторингу, немає стратегії по ключовим ризикам
Комунікації	Чіткий план комунікаційного менеджменту, який оновлюється та узгоджується протягом виконання проєкту	Комунікація, основана на push повідомленнях та одному (недостатній кількості) каналі(в) комунікацій
Вибір методології	Коректно підібрана методологія виходячи з критеріїв моделі Стейсі	Методологія, яка обрана без врахування критеріїв Стейсі
Система моніторингу та контролю	Баланс між повнотою даних та контролем якості виконання робіт та відсутністю мікроменеджменту та зниження ефективності через постійні процедури	Відсутність трекінгу важливих даних або процедури моніторингу та контролю, які створюють перешкоди основним процесам із виконання проєкту
Планування проєкту	Виконані всі етапи планування згідно РМВОК	Будь-які помилки планування, відсутність запасних планів
Бюджет проєкту	Оцінка витрат виконана відповідно методу PERT	Оцінка витрат є приблизною і не враховує всі деталі проєкту

В таблиці сформульовані основні причини успіху або невдачі проєкту, які можуть виникнути протягом життєвого циклу проєкту. Якщо розглянути застосування цих причин успіху та невдач стосовно прикладу проєкту, який наведено вище, можна описати наступну ситуацію, яка призведе до успіху проєкту:

Успіх проєкту може бути сформульований наступним чином:

1. Мета проєкту є чіткою, вимірюваною та обмеженою у часі, що дає основні дані для планування проєкту у відповідності до основних критеріїв ефективності;
2. Відповідно до узгодження вимог та технологічної складності проєкту (критерії Стейсі) обрана вірна методологія (каскадна або адаптивна);
3. Всі плани підготовлені згідно настанов РМВОК та відповідають складності проєкту та особливостям внутрішнього та зовнішнього середовища;

4. Реалізація проєкту проходить згідно планам, менеджмент ризиків відбувається в штатному режимі, перехід до запасних планів у позаштатних ситуаціях відбувається негайно.

Критерії невдачі проєкту можна описати наступним чином – відсутні або некоректно виконуються один або декілька критеріїв успіху проєкту.

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

6.1. Джерела фінансування маркетингових проєктів.

Роль фінансування в успіху маркетингового проєкту – фінансування надає можливість залучити потрібні ресурси для реалізації проєкту.

Ключову роль в фінансуванні проєкту відіграє спонсор (замовник) проєкту, який затверджує обсяг фінансування (бюджет проєкту), та схвалює ініціацію фінансування. В процесі фінансування можуть бути задіяні інші стейкхолдери, що має бути відображено в реєстрі стейкхолдерів та плані менеджменту проєкту.

Блок 1 – типи витрат маркетингового проєкту (таблиця 6.1.1):

Таблиця 6.1.1

Типи витрат маркетингового проєкту

<i>Назва</i>	<i>Складові</i>	<i>Етап</i>
Витрати на дослідження ринку	Збір обробка та аналітика даних по ринку	Підготування бізнес-кейсу
Витрати на розробку стратегії	Планування робіт, ресурсів, графіку та бюджету	Планування
Витрати на створення контенту	Дизайн, копірайтинг, зйомки, монтаж тощо	Виконання
Витрати на рекламу та просування	Рекламний бюджет та додаткові витрати	Виконання
Витрати на PR та комунікації	Представницькі та видавницькі витрати	Виконання
Витрати на аналітику та моніторинг	Моніторинг ризиків, відстеження метрик	Моніторинг та контроль

Фінансування, як і інші ресурси за проєктом, має відповідати графіку проєкту – фінансування етапів проєкту має відбуватися відповідно етапів реалізації проєкту. Наприклад, на етапі підготування бізнес-кейсу, необхідним обсягом фінансування буде той, що потрібен для отримання доступу до необхідних джерел даних, програмного забезпечення та проведення досліджень, наприклад, для підготування та друку анкет, а оплата роботи спеціалістів з досліджень – після прийняття робіт (або у ході закриття всіх контрактів з підрядниками, тобто на фазі закриття проєкту). Так само по всім статтям витрат – фінансування має бути виконано вчасно, а не заздалегідь, або із запізненням.

Іншим важливим параметром фінансування є обсяг, який може мати вплив на інші два критерії ефективності – масштаб та графік проєкту. Проєкти з більшим обсягом фінансування зазвичай мають більший масштаб (наприклад, якщо йдеться про рекламні проєкти, то передбачається більша кількість залучених лідів відповідно до збільшення обсягів фінансування, або, якщо йдеться про загальні маркетингові проєкти, то можуть бути додані окремі елементи, яких не було в базовій комплектації – базовий комплекс маркетингу може включати лише роботу з сайтом, контекстну рекламу та SEO, а розширений комплекс маркетингу – роботу із соціальними мережами, таргетингом, інфлюенсерами тощо).

Фінансування потребує обґрунтування, для того, щоб спонсор (замовник) затвердив фінансування проєкту в цілому, а також необхідний обсяг бюджету та резервів для покриття непередбачуваних витрат та для реалізації стратегій ризик менеджменту. Для збільшення ймовірності затвердження проєкту та бюджету, рекомендується використовувати найкращі практики проєктного менеджменту згідно РМВОК – фреймворк SMART для постановки

цілей, підготування статуту проєкту та реєстру стейкхолдерів для затвердження спонсором, а також презентації проєкту за правилами, описаними в першому розділі.

Джерела фінансування маркетингових проєктів наведені в таблиці 6.1.2:

Таблиця 6.1.2

Джерела фінансування маркетингових проєктів

<i>Назва</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Внутрішні		
Прибуток від поточної діяльності	відсутність боргових зобов'язань, гнучкість у використанні коштів	обмеженість обсягу, можливість відволікання коштів від інших важливих напрямків діяльності
Резервні фонди.		
Амортизаційні відрахування		
Реінвестування прибутку		
Зовнішні		
Банківські кредити	<i>доступність значних сум, можливість планування фінансових потоків</i>	відсотки за користування кредитом, складний процес отримання, необхідність застави
Інвестиції	залучення не тільки фінансів, але й експертизи та зв'язків інвестора	втрата частини контролю над компанією, необхідність ділитися прибутком
Гранти та програми підтримки	безкоштовне фінансування, можливість реалізації соціально значущих проєктів	складний процес отримання, жорсткі вимоги до звітності та використання коштів
Альтернативні джерела фінансування		
Краудфандинг	можливість залучення значних сум, тестування ринкового попиту, формування лояльної аудиторії	необхідність створення привабливої кампанії, ризик не зібрати необхідну суму
Бартер	можливість отримати необхідні ресурси без прямих фінансових витрат	складність пошуку партнерів, що пропонують необхідні ресурси, оцінка вартості обміну
Партнерство та спонсорство	розподіл фінансового навантаження, розширення аудиторії, отримання додаткових ресурсів	необхідність узгодження інтересів з партнерами або спонсорами

Як видно з таблиці, можливі різноманітні джерела фінансування маркетингових проєктів, в тому числі внутрішні, зовнішні та альтернативні. До таких категорій як кредити та інвестиції (зовнішні джерела) можуть відноситися різноманітні варіації фінансування, такі як кошти бізнес-янголів, приватні інвестиції, інституційні інвестиції, кредити різних форм та термінів.

В залежності від етапів проєкту можуть відрізнятися обсяги фінансування, наприклад невеличкі обсяги потребують проєкти на початковій стадії, але на стадії масштабування та виходу на нові ринки потреба в обсягах фінансування зростає. Таким

чином, етап життєвого цикл проекту впливає на обсяг та джерело фінансування проекту, змушуючи проектного менеджера шукати відповідні джерела фінансування.

	<i>Успішний кейс Кампанія «Ice Bucket Challenge» (2014 рік)</i>	<i>Неефективний кейс Кампанія «McLean Deluxe» від McDonald's (1990-ті роки)</i>
Суть	Акція, спрямована на збір коштів для боротьби з бічним аміотрофічним склерозом (БАС). Учасники обливалися крижаною водою та закликали інших зробити те ж саме, а також пожертвувати кошти на дослідження БАС.	McDonald's вирішила запускати лінію «здорових» бургерів «McLean Deluxe» зі зниженим вмістом жиру.
Фінансування	Кампанія не потребувала значних фінансових вкладень, оскільки ґрунтувалася на вірусному поширенні в соціальних мережах. Проте, зібрані пожертви склали значну суму - понад 220 мільйонів доларів.	McDonald's інвестувала значні кошти у розробку рецептури, виробництво та рекламу цих бургерів.
Причини успіху/невдачі	Кампанія була простою, зрозумілою та емоційною, що дозволило їй швидко стати вірусною. Залучення знаменитостей також сприяло поширенню інформації та збільшенню пожертв.	Споживачі не були зацікавлені у «здорових» бургерах від McDonald's, оскільки вони асоціювалися з фаст-фудом, а не зі здоровим харчуванням. Кампанія не окупилася та була згорнута.

Кейси, які показані у прикладі вище, мають власну специфіку – як видно, вони мають різні джерела фінансування, перший- зовнішнє, основане на краудфандінгу, а друге – на власних коштах. Втім, джерела фінансування, як видно з прикладів, мають вплив, який визначається успішністю або неуспішністю, та реалізується в наслідках проекту, які можуть бути негативними лише для фінансів організації, яка ініціює проєкт, у випадку внутрішнього джерела фінансування, але якщо фінансування буде зовнішнім, проєкт стикатиметься із новими категоріями ризику, такими як нездатністю оплатити кредит або відсотки по кредиту, або повна чи часткова втрата бізнесу через злиття та поглинання.

6.2. Бюджетування маркетингового проєкту.

Бюджет маркетингового проєкту – один з ключових критеріїв ефективності. За визначенням РМВОК, це «Затверджена оцінка проєкту, або будь-якого компоненту WBS або операції за розкладом». Бюджетне обмеження визначає граничну суму фінансування проєкту, реалізація в межах якої робить цей проєкт ефективним.

Бюджетування є одним з ключових процесів у проєктуванні (зокрема, у маркетинговому). Визначення заздалегідь вартості комплексу робіт, матеріалів, обладнання, сервісів тощо може бути непростим завданням, тому існують найкращі практики та стандарти виконання бюджетування.

Бюджет складається з декількох компонентів, які є обов'язковими для будь-якого проекту. Ці компоненти мають відношення до процесів планування, оцінки кількісних та вартісних характеристик окремих робіт та усього маркетингового проекту. Візуалізація бюджетної ієрархії відносно компонентів наведено на рис. 6.2.1:

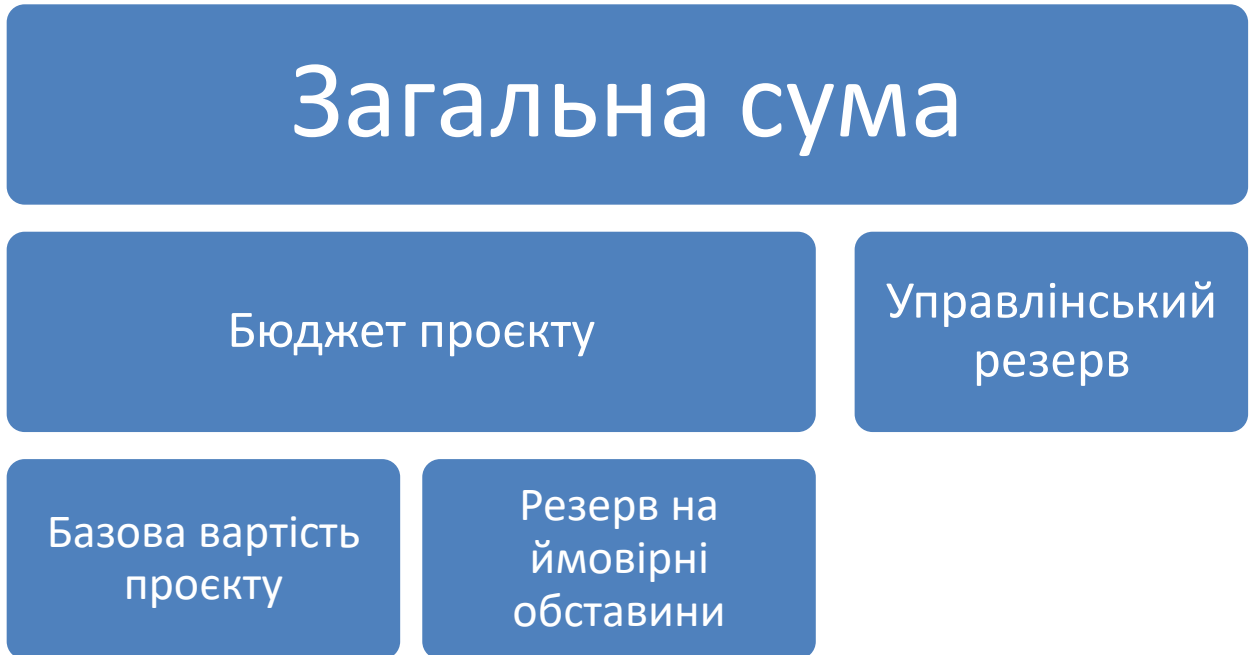


Рис. 6.2.1. Ієрархія компонентів бюджету проекту.

Як показано на рис. 6.2.1, загальна сума, яка необхідна для реалізації проекту, передбачає наступні компоненти – бюджет проекту та управлінський резерв (або резерв на непередбачувані обставини). В той час бюджет проекту розкладається на дві частини – базова вартість проекту (оцінка за методом PERT) та резерв на ймовірні обставини (також розрахований за допомогою методики PERT, що включає відхилення від базового сценарію).

Методика PERT (Project Evaluation and Review Technique)

Методика PERT – одна найкращих практик оцінки проекту за критеріями вартості та тривалості. Використовується у розрахунку тривалості виконання завдань з WBS, критичного шляху та бюджету проекту.

Сутність методики – оцінка по 3-х точках (оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії) та потім розрахунок середньої оцінки одним зі статистичних методів. Результатом застосування цієї методики є документація базового сценарію реалізації проекту та можливих відхилень для розрахунку резерву.

Мета застосування методу PERT полягає у необхідності розподілу коштів на бюджетні та позабюджетні, які не виділяються при штатному виконанні проекту, але можуть бути надані з метою фінансування реалізації стратегій управління ризиками, або непередбаченими ситуаціями.

Відсутність одноразового надання коштів відповідно розрахунків у повній мірі, включаючи бюджет та управлінські резерви, продиктована потребою максимізації прибутків організації. Наприклад, маркетинговий менеджер, який керує проектом обчислив кількість коштів, які мають бути надані для реалізації проекту у межах бюджету та управлінського резерву. Кошти, які було виділено на бюджет проекту були повністю використані, але управлінський резерв не було використано, та було повернено на рахунок

організації. З точки зору рентабельності проєкту, бюджетні кошти були використані ефективно, в той час як використання управлінського резерву було неефективним – ці кошти лише були виділені, але не використовувалися, тобто не приносили доходу/прибутку.

Якщо розрахувати рентабельність в цьому прикладі методом ROI, то маємо внести наступні дані: бюджет проєкту дорівнює 150 тис. дол., управлінські резерви складають 10 % від бюджету, результат проєкту – прибуток у розмірі 50 тис. дол., тривалість проєкту – 45 днів. В цьому випадку ROI складатиме:

Для **першого сценарію** (для проєкту були виділені всі кошти, у тому числі бюджетні та управлінський резерв):

$$ROI = \frac{(200+15)-(150+15)}{(150+15)} * 100\% = 30,3 \%$$

Для **другого сценарію** (для проєкту було виділено лише бюджетні кошти, а управлінський резерв було сформовано, але не надано у розпорядження маркетинг-менеджера):

$$ROI = \frac{200-150}{150} * 100\% = 33,33 \%$$

Як видно з прикладу, сам по собі факт надання управлінських резервів у розпорядження маркетинг-менеджера з подальшим поверненням на рахунок організації зменшив рентабельність проєкту на 3 %.

Методи бюджетування маркетингового проєкту наведені в таблиці 6.2.1:

Таблиця 6.2.1

Методи бюджетування маркетингового проєкту

Назва	Сутність	Переваги	Недоліки
«Зверху вниз» (Top-down budgeting):	Загальний бюджет на маркетинг визначається керівництвом, а потім розподіляється між окремими проєктами та активностями.	Швидкість та простота.	Може не враховувати специфіку окремих проєктів.
«Знизу вгору» (Bottom-up budgeting):	Бюджет формується на основі детальних розрахунків витрат для кожної активності проєкту, а потім підсумовується в загальний бюджет.	Більш точний та детальний.	Потребує більше часу та зусиль.
«Відсоток від продажів» (Percentage of sales budgeting):	Бюджет на маркетинг визначається як відсоток від прогнозованих або фактичних продажів.	Простий та зрозумілий.	Не враховує зміни ринкової ситуації та цілі проєкту.
«На основі цілей та завдань» (Objective and task budgeting):	Бюджет формується на основі визначених цілей та завдань проєкту та розрахунку витрат, необхідних для їх досягнення.	Найбільш ефективний, враховує специфіку проєкту та його цілі.	Потребує детального планування та аналізу.

Конкурентний метод (Competitive parity budgeting):	Бюджет визначається на основі аналізу витрат конкурентів на маркетинг.	Дозволяє залишатися конкурентоспроможним.	Не враховує специфіку компанії та її цілі.
---	--	---	--

Кожен з методів, які наведені в таблиці, має позитивні та негативні сторони, які можуть зробити цей метод більш або менш ефективним відносно контексту конкретного проекту. Тому у проектному менеджменті використовуються всі ці методи, в залежності від ситуації. Згідно принципу припасування проектному менеджменту (РМВОК, принцип 3.7 «Припасувати залежно від контексту») також використовується комбінований метод бюджетування, в якому проектний менеджер підбирає найкращі практики з перелічених методів бюджетування, з тим щоб поєднати у крафтовому підході до проектування.

Для деталізації та зручності у використанні пропонується наступні три представлення бюджету проекту – категоризовані витрати, потреби у фінансуванні та RBS (Resource Breakdown Structure), розподіл за категоріями та датами.

Додаткові приклади реалізації процесів бюджетування:

Розрахунок ефективності надання бюджетних коштів у першому варіанті – «точно вчасно» та у другому варіанті – «заздалегідь».

Опис кейсу

Маркетинговий проект зосереджений на запуску таргетованої реклами, бюджет якої \$5000. Списання з картки відбуваються у визначений день раз на місяць, за витрати попереднього місяця. Рентабельність іншого проекту дорівнює 100 %, проект починається 1-го числа, списання відбувається 1-го числа наступного місяця (місяць містить 30 днів). Розрахунки альтернативної вартості із застосуванням методів NPV та ROMI показують:

Для **першого сценарію** (точно вчасно) картка поповнюється за день до списання, тобто 30-го числа звітного місяця:

$$NPV = 5000 * \left(1 + \frac{1}{365}\right)^{\frac{1}{365}} = 5000,04 (\$)$$

$$ROMI = \frac{(5000+2000)-(5000,04)}{(5000,04)} * 100\% = 40,00 \%$$

Для **другого сценарію** (заздалегідь) картка поповнюється на початку проекту, тобто 1-го числа звітного місяця:

$$NPV = 5000 * \left(1 + \frac{1}{365}\right)^{\frac{31}{365}} = 5034,74 (\$)$$

$$ROMI = \frac{(5000+2000)-(5034,74)}{(5034,74)} * 100\% = 39,03 \%$$

У наведеному прикладі вказана ціна альтернативного використання цих коштів, якби їх можна було використати в іншому проекті. В цьому випадку рішення отримати кошти заздалегідь та тримати ці кошти на картці, яка використовується лише для оплати таргетованої реклами збільшує вартість бюджетних засобів на 34,7 долари, що у свою чергу зменшує ROMI на 0,97 %.

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

7.1. Авторське право і суміжні права. Договори та контракти.

Авторські та суміжні права на інтелектуальну власність, яка створюється в результаті реалізації маркетингового проєкту мають бути задокументовані в статуті проєкту, затверджені спонсором та погоджені стейкхолдерами.

Документація авторських та суміжних прав у статуті проєкту є обов'язковою для визначення **намірів** сторін. Втім статут проєкту не є юридичним документом, який фіксує права на інтелектуальну власність – це відбувається згідно до чинного законодавства країни, в якій реалізується проєкт. Юридичними документами, які закріплюють статус прав власності на об'єкт є відповідні договори, підписані між юридичними особами (юридичною та фізичною особою, або фізичними особами), які мають правочинність згідно чинного законодавства.

Типи договорів, поширені в маркетингових проєктах стосовно прав інтелектуальної власності наведені в таблиці 7.1.1:

Таблиця 7.1.1

Типи договорів, поширені в маркетингових проєктах

Назва	Сутність
Договір про передачу авторських прав	передбачає передачу майнових прав на використання твору, таких як право на відтворення, розповсюдження, публічний показ тощо.
Ліцензійний договір	дозволяє використовувати об'єкт інтелектуальної власності на певних умовах, зберігаючи за власником авторські права.
Договір про створення твору на замовлення	визначає, що авторське право на створений твір належить замовнику.
Договір про передачу патентних прав	передбачає передачу всіх прав на винахід, корисну модель або промисловий зразок.
Ліцензійний договір на використання торговельної марки	дозволяє використовувати торговельну марку на певних умовах.

Типи інтелектуальної власності у маркетингових проєктах

Авторське право та суміжні права

Захист авторських прав на тексти, зображення, відео, музику та інші творчі твори, що використовуються в маркетингових матеріалах.

Використання об'єктів авторського права та суміжних прав на законних підставах (ліцензійні договори).

Право промислової власності

Захист торговельних марок (знаків для товарів та послуг).

Захист промислових зразків та винаходів.

Захист конфіденційної інформації

Захист комерційної таємниці, що використовується в маркетингових проєктах.

Захист персональних даних

Виходячи з типів договорів в маркетингових проєктах та типології інтелектуальної власності, можна зробити наступну кластеризацію правових аспектів в маркетингових проєктах (рис. 7.1.1):

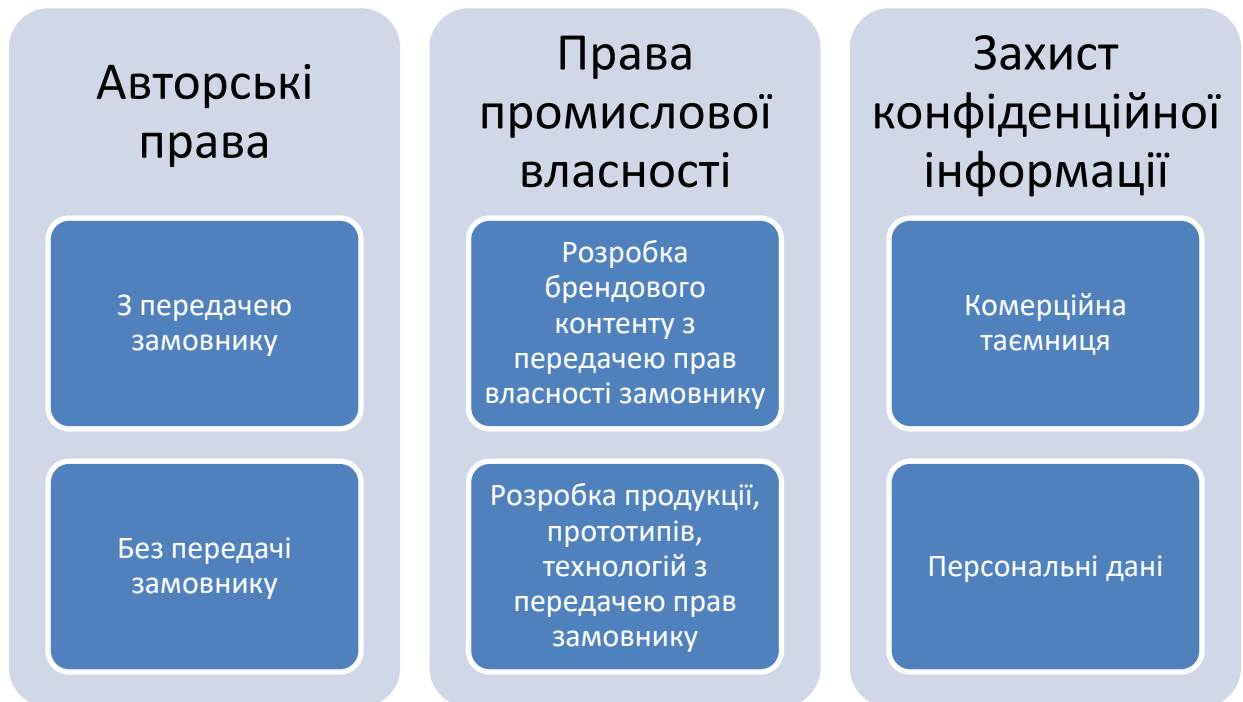


Рис. 7.1.1. Зони правової відповідальності щодо інтелектуальної власності в маркетингових проєктах

Особлива увага в маркетингових проєктах приділяється захисту персональних даних, який керується наступними юридичними підставами:

Закон України «Про захист персональних даних»

Збір, обробка та використання персональних даних у маркетингових цілях.
 Згода на обробку персональних даних.
 Права суб'єктів персональних даних.
 Відповідальність за порушення законодавства про захист персональних даних.

GDPR (General Data Protection Regulation) – Загальний регламент про захист даних (для проєктів, орієнтованих на ринок ЄС).

Згідно Роз'яснення омбудсмена (Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини), до персональних даних відносяться одиниці інформації, які допомагають ідентифікувати людину (фото, відео, аудіо, цифрова інформація – номер телефону, ІПН, державний номерний знак автомобілю, тощо).

В ході маркетингових проєктів часто використовуються різні типи персональних даних людей, зокрема споживачів (лід, запис в CRM, записи в журналах реєстрації, тощо), такі як контактна інформація, різні ідентифікатори особистості – ПІБ, індивідуальна інформація, адреса, номер відділення/поштамату Нової Пошти, стать, вік, дата народження, URL особистих сторінок в соціальних мережах, тощо.

Найкращою практикою щодо обробки персональних даних є надання доступу лише для авторизованих стейкхолдерів, які мають право та дозволи працювати з персональною інформацією в межах їх повноважень, а всі інші стейкхолдери матимуть лише доступ до обмежених даних, тих, які не розкривають ідентичності особистості, згідно чинного законодавства.

7.2. Юридична відповідальність в маркетингових проєктах.

Юридична відповідальність в маркетингових проєктах визначається чинним законодавством країни, в якій ці проєкти мають юридичну присутність, тобто в якій офіційно зареєстровані та фактично реалізуються.

Законодавство у сфері реклами

Закон України «Про рекламу»

Основні поняття (реклама, рекламодавець, розповсюджувач реклами, споживач реклами).

Вимоги до реклами (достовірність, добросовісність, етичність, точність).

Заборонена реклама (дискримінаційна, неправдива, така, що вводить в оману, така, що порушує етичні норми).

Особливості реклами окремих видів товарів та послуг (алкоголь, тютюнові вироби, лікарські засоби, фінансові послуги).

Відповідальність за порушення законодавства про рекламу.

Закон України «Про захист прав споживачів»

Права споживачів на належну якість товарів та послуг.

Право на інформацію про товари та послуги.

Право на безпеку товарів та послуг.

Право на відшкодування збитків, завданих неякісними товарами та послугами.

Відповідальність за порушення прав споживачів.

Сфери застосування ЗУ «Про захист прав споживачів» - регулювання відносин між споживачами товарів (крім харчових продуктів, які регулюються зведенням нормативних актів НАССР). До сфер застосування ЗУ «Про захист прав споживачів» входять відносини виробництва, розповсюдження та споживання реклами на території України.

Типи відповідальності за порушення законодавства у сфері маркетингу

Цивільна відповідальність

відшкодування збитків, завданих порушенням прав споживачів, авторських прав та інших прав.

Адміністративна відповідальність

штрафи за порушення законодавства про рекламу, захист прав споживачів та інші порушення.

Кримінальна відповідальність (в окремих випадках)

за порушення авторських прав, шахрайство та інші злочини.

Правила рекламної діяльності на платформі META:

Тексти

- Текст має чітко вказувати, продукт чи послугу, які пропонуються
- Треба уникати ухилу на особисті якості користувача в текстах
- Треба уникати помилок, граматичних відхилень, образ, капса або зловживання емодзі. Система погано реагує на такі емодзі як вогники, бомби тощо.
- Не можна використовувати шоккові тексти, товар має бути реально описаний
- Не можна акцентувати тексти на проблемах та болях користувачів

Правила та вимоги до креативів

- Заборонений контент сексуального характеру.
- Не можна зображувати хвороби та уражені ділянки тіла
- Заборонено вказувати елементи, що вводять в оману (кнопки без переходів)
- Креативи мають відповідати всім вимогам до текстів (намальований текст на креативі, водяні знаки тощо також перевіряються)
- Правила платформи постійно вдосконалюються, та відрізняються в залежності від продуктів/послуг, які рекламуються, тому потрібно вивчати першоджерело (Стандарти розміщення реклами від META).

Кейс-стаді та приклади з практики (штрафи за порушення GDPR)

	<i>Сума штрафу</i>	<i>Причина</i>	<i>Результат</i>
Meta Platforms Ireland Limited	405 000 000 EUR	Невідповідність загальним принципам обробки персональних даних	Найбільший штраф 2022 року отримав Instagram за порушення приватності користувачів-підлітків 13-17 років
Meta Platforms Ireland Limited	390 000 000 EUR	Невідповідність загальним принципам обробки персональних даних	Facebook отримав штраф у розмірі 210 000 000 EUR, а Instagram – 180 000 000 EUR за несанкціоноване налаштування поведінкової реклами.
Meta Platforms Ireland Limited	265 000 000 EUR	Недостатність технічних та організаційних заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки	У квітні 2021 року відбувся масовий витік персональних даних користувачів Facebook - телефонні номери, електронні пошти, повні імена, дати народження та інша особиста інформація 533 мільйонів користувачів
Clearview AI Inc.	20 000 000 EUR	Неналежна реалізація прав суб'єктів даних	2022 року Clearview AI Inc. отримали чотири штрафи, три на 20 000 000 EUR від Франції, Італії та Греції, та один на 9 000 000 EUR від Сполученого Королівства за збір фотографій з веб-сайтів та соціальних мереж, і поширення зображень у базі даних з публічним доступом

В таблиці наведено 4 найбільші приклади штрафів за порушення GDPR, загальною практикою є визначення штрафу на основі правила – 4 відсотки від глобального доходу або 20 млн. євро (виходячи з того, що більше, та сума справлятиметься з порушника).

Належне вивчення всіх юридичних підстав діяльності в маркетингових проєктах, а також залучення експертів є запорукою відсутності порушень та найкращою практикою проєктного менеджменту в сфері маркетингу.

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 проєкти: 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 проєкти 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 проєктами 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 проєктами РМВОК сьоме видання та Стандарт з управління проєктами. 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 проєктним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 68-81.
13. Подзігун С. М. Управління ефективною командою в проєктній 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.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1.

ВПРАВИ НА КРЕАТИВНІСТЬ:

1. Альтернативні канали маркетингу.

Оберіть традиційний маркетинговий канал (наприклад, друкована реклама, телебачення).	Запропонуйте нетрадиційних способів використання цього каналу для просування сучасного технологічного продукту (наприклад, мобільного додатку, SaaS-платформи).	5 Опишіть методологію маркетингового проєкту, релевантного для цієї ідеї. Створіть модель Lean Canvas для опису бізнес-кейсу.
--	---	--

2. Створення несподіваного партнерства.

Знайдіть дві компанії з абсолютно різних галузей (наприклад, виробник спортивного одягу та компанія, що займається розробкою програмного забезпечення для фінансів).	Опишіть креативну маркетингову кампанію, в якій ці дві компанії могли б співпрацювати, щоб охопити нову аудиторію.	Складіть реєстр стейкхолдерів та план залучення стейкхолдерів для цього партнерського проєкту.
--	--	--

3. Переосмислення цільової аудиторії.

Оберіть відомий бренд. Визначте їхню поточну цільову аудиторію. Потім, уявіть, що бренд вирішив повністю змінити свою цільову аудиторію на несподівану групу (наприклад, бренд розкішних автомобілів, націлений на підлітків).	Розробіть маркетингову кампанію, яка б ефективно залучила цю нову аудиторію.	Розробіть статут проєкту для цієї кампанії. Обміркуйте, хто має увійти в команду проєкту.
--	--	---

4. Маркетинг у обмеженому бюджеті.

Уявіть, що у вас є обмежений бюджет (наприклад, 500 доларів) для просування нового продукту або послуги.	Розробіть комплексну маркетингову стратегію, яка максимально ефективно використовує цей невеликий бюджет. Зосередьтесь на креативних та економічно вигідних тактиках.	Продумайте аналітику, яка модель може бути застосовна в цьому проєкті (OKR або KPI). Складіть WBS проєкту.
--	---	--

5. Створення вірусної кампанії.

Оберіть соціальну проблему або актуальну тему.	Розробіть концепцію вірусної маркетингової кампанії, яка б привернула увагу до цієї проблеми та спонукала людей до дій. Опишіть, які елементи зробили б цю кампанію вірусною.	Складіть ND вірусної маркетингової кампанії. Опишіть, чому робочі пакети повинні мати саме цю послідовність та взаємозв'язки.
--	---	---

ДОДАТОК 2.

ВПРАВА (В ГРУПІ) НА ВЗАЄМОДІЮ:

1. Розбийтеся по групах.
2. Якщо опрацьовуєте ці вправи самостійно, застосуйте техніку «11 друзів Оушена», або «Стівен Кінг в дії».
3. Оберіть одне із завдань з попереднього додатку. Якщо це завдання вже попередньо виконано всіма учасниками, одразу переходьте до п. 5.
4. Виконайте обране завдання. Намагайтеся створити максимальну кількість варіацій, та врахувати різні ймовірності розвитку подій, відповідно до кількості учасників вправі.
5. Уявіть, що ви є групою, яка має приймати рішення по цьому проєкту. Перш за все оберіть, за якою методологією ви будете приймати рішення (просто голосування, fist-to-five, NGT, WD, тощо). Зафіксуйте вибір.
6. В 3 раунди оберіть найкращу версію проєкту:

Активність	Раунд 1	Раунд 2	Раунд 3
Презентація	Презентуйте концепції версій	Презентуйте SWOT версій	Презентуйте порівняльні переваги версій
Оцінки	Оцініть концепцію кожної версії	Оцініть проробленість версій	Оцініть вірогідність втілення версій
Голосування	Проголосуйте за концепції. Оберіть щонайменш 4 найкращі концепції	Проголосуйте за проробленість. Оберіть 2 найкращі версії	Проголосуйте за вірогідність. Оберіть одну найкращу версію

6. Техніка «11 друзів Оушена» - зберіть якомога більше друзів, або знайомих, які погодяться допомогти вам в цій вправі.
7. Техніка «Стівен Кінг в дії» - уявіть, що у вас є певна кількість друзів (можна брати відомих людей, як Ейзенхауер, Портер, Демінг, чи простих), створіть їх короткий портрет (за зразком портрету споживача). Вам доведеться відповідати за кожного з друзів. Можна використовувати ШІ, тоді в запит необхідно вставляти посилання на профіль, або додатковий запит з генерацією профіля.
8. Методології прийняття рішень можна застосовувати як до оцінок (наприклад, F-T-F), так і до голосувань.
9. Після обрання єдиної найкращої версії рішення опишіть її переваги, наведіть аргументи за та застереження (ризики), які спостерігалися в процесі обговорень. В результаті виконання вправи має бути збережена документація з кожного етапу вправи.

ДОДАТОК 3. ВПРАВА НА ПОШУК ТА АНАЛІТИКУ ІНФОРМАЦІЇ:

1. За завданнями з 1 додатку оберіть один кейс. Визначте вимоги до ефективної реалізації такого проєкту та заплануйте раунд ресьорчу – напишіть список даних, які необхідно знайти для просування проєкту.
2. Знайдіть інформацію про релевантні проєкти, які були реалізовані або не реалізовані в минулому. Використовуйте різні канали пошуку інформації: звичайний пошук, розширений пошук, написання спеціальних запитів (дорків) в пошуковій системі, пошуки по спеціальних платформах, в тому числі [Google Academy](#), [ResearchGate](#), [Scopus](#). Всі запити, які були застосовані, та всі результати, що було отримано, документуйте.
3. Систематизуйте інформацію, яка була знайдена по наступним принципам:
 - a. Джерело (необхідно використовувати [фреймворк CRAAP](#) для визначення достовірності інформації).
 - b. Застосовність (до якого етапу проєкту можна застосувати цю інформацію, наскільки буде потрібно припасувати цю інформацію під даний конкретний проєкт).
 - c. Як саме ця інформація просуває проєкт вперед до виконання (надає нові дані, які не було враховано в попередніх версіях, підтверджує, спростовує певні гіпотези чи припущення).
 - d. В яких саме артефактах проєктного менеджменту можна застосувати цю інформацію.
4. Результати оформіть у вигляді таблиці:

Заголовок	Посилання	Оцінка CRAAP	№ етапу	Вплив	Артефакти застосування

Після таблиці напишіть висновок, як саме проведений аналіз просунув ваше дослідження за проєктом, які ще дані необхідно знайти:

1. Які не було знайдено в поточному раунді ресьорчу, але було заплановано знайти ці дані;
2. Які необхідно знайти у відповідності до інформації, яка була знайдена в цьому раунді ресьорчу.

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

Кім Олексій Олексійович
Кудінова Марина Михайлівна

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ
ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ**

Конспект лекцій
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. 3,07. Обсяг 0,745 Мб. Зам. № 358/25.

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