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

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ

Практикум (збірник практичних завдань, кейсів та вправ)
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю D5 «Маркетинг»

Електронне видання

Харків – 2026

УДК 658.8: 005.8
У-66

Рецензенти:

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

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

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

У-66 **Управління** маркетинговими проєктами : практикум (збірник практичних завдань, кейсів та вправ) для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг» [Електронне видання] / уклад. О. О. Кім. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 42 с.)

Практикум містить практичні завдання, кейси та вправи з дисципліни «Управління маркетинговими проєктами» згідно зі стандартом, зводом знань та найкращих світових практик проєктного менеджменту PMBOK, 7 видання. До завдань збірника увійшли практичні завдання трьох рівнів: базового, середнього та підвищеного для здобувачів різного рівня підготовки. Завдання та кейси з управління маркетинговими проєктами мають на меті натренувати здобувачів вищої освіти спеціальності «Маркетинг» управляти командами, проєктами та ресурсами із застосуванням інструментарію проєктного менеджменту в маркетинговій діяльності. Збірник вправ з дисципліни «Управління маркетинговими проєктами може використовуватися як робочих зошит для виконання вправ як в електронному, так і в роздрукованому (технологія Print on Demand) вигляді.

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

УДК 658.8: 005.8

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

Передмова

Цей практикум є методичним доповненням до конспекту лекцій з дисципліни «Управління маркетинговими проєктами». Він містить практичні завдання, ситуаційні задачі (кейси), вправи для роботи в командах і шаблони документів, що відповідають кожній темі курсу.

Структура практикуму повністю відповідає структурі лекційного курсу — 14 тем, від основ проєктної діяльності до юридичних аспектів маркетингових проєктів.

Як користуватися практикумом

Кожен розділ починається зі стислого нагадування теорії та ключових понять.

Далі подаються завдання трьох типів: індивідуальні вправи, командні кейси та творчі завдання.

Завдання позначені рівнем складності: ★ — базовий, ★★ — середній, ★★★ — підвищений.

Шаблони та робочі листи можна заповнювати безпосередньо у цьому документі або в окремих файлах.

Тема 1. Два виміри маркетингової діяльності: операційна та проєктна

Ключові поняття: операційна діяльність, проєктна діяльність, критерії проєкту, маркетингова програма, проєктний трикутник

Теоретичний мінімум

Маркетингова робота існує в двох режимах: операційному (регулярні, повторювані процеси без фіксованого кінця) та проєктному (унікальна, обмежена у часі та ресурсах діяльність із конкретним результатом). Ключові критерії проєкту — унікальність, тимчасовість, обмеженість ресурсів.

Проєктний трикутник: Час — Бюджет — Якість (Scope). Зміна одного параметру неминуче впливає на інші.

Практичні завдання

Завдання 1.1 ★ — Класифікація маркетингових активностей

Визначте для кожної активності нижче — це операційна чи проєктна діяльність. Обґрунтуйте відповідь, спираючись на три критерії проєкту.

№	Маркетингова активність	Тип (О/П)	Критерії (обґрунтування)
1	Щотижневі публікації в Instagram за контент-планом		
2	Ребрендинг компанії: нове лого, фірмовий стиль, сайт		
3	Щомісячна email-розсилка наявній базі клієнтів		
4	Перший вихід бренду на ринок Польщі		
5	Постійна оптимізація Google Ads кампаній		
6	Організація щорічного корпоративного форуму (вперше)		
7	Щоквартальний звіт про результати маркетингу		
8	Запуск першого подкасту компанії		

Завдання 1.2 ★★ — Проєктний трикутник у дії

Сценарій

Бренд-менеджер запланував запуск рекламної кампанії з бюджетом 150 000 грн за 6 тижнів.

На 3-му тижні керівництво скорочує бюджет на 30% — до 105 000 грн.

Дедлайн залишається незмінним (прив'язаний до дати виходу продукту на ринок).

Дайте відповіді на питання:

1. Які два параметри трикутника зафіксовані? Який — вільний для зміни?
2. Запропонуйте 3 конкретні рішення щодо адаптації кампанії (що саме скоротити або змінити у якості/обсязі).
3. Яке рішення ви б рекомендували бренд-менеджеру і чому?

Ваша відповідь:

Завдання 1.3 ★★★ — Кейс «Програма vs проєкт»

Кейс

Компанія «Смак України» — виробник соків та нектарів — розробила «Маркетингову програму зростання 2025-2026».

До програми включені наступні активності:

а) Щотижневі публікації у соціальних мережах

б) Ребрендинг упаковки лінійки дитячих соків

в) Вихід на ринок Румунії (перший зарубіжний ринок)

г) Щомісячна аналітика продажів і ринку

д) Організація фестивалю «Смак літа» у 5 містах

е) Постійна підтримка SEO корпоративного сайту

Завдання:

1. Розподіліть активності між: «Операційна діяльність» / «Маркетинговий проєкт» / «Частина програми (мета-рівень)».
2. Для кожного проєкту (б, в, д) визначте: мету, ключовий deliverable та орієнтовні часові рамки.
3. Намалюйте схему ієрархії: Маркетингова стратегія → Програма → Проєкти → Операції.

Ваша схема та аналіз:

Тема 2. Адаптивна та каскадна методології управління проєктами

Ключові поняття: Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, гібридний підхід, матриця Стейсі

Теоретичний мінімум

Waterfall — послідовний підхід із чіткими фазами, придатний для проєктів з відомим результатом і незворотніми процесами. Agile — ітеративний підхід для проєктів із невизначеністю, де результат уточнюється в процесі. Матриця Стейсі визначає зону проєкту за двома осями: відомість мети та відомість технології виконання.

Практичні завдання

Завдання 2.1 ★ — Матриця Стейсі: визначення зон

Розмістіть кожну маркетингову задачу у відповідній зоні матриці Стейсі. Вкажіть рекомендовану методологію.

Маркетингова задача	Зона Стейсі	Методологія
Запуск першої influencer-кампанії бренду		
Виробництво друкованого каталогу продукції до виставки		
Вихід на нову аудиторію — покоління Z (тестування)		
A/B тестування тем email-розсилки		
PR-кампанія до 30-річчя компанії (дата фіксована)		
Перша реклама в TikTok (реакція аудиторії невідома)		
Репутаційна криза через негативний вірусний пост		
Щорічне оновлення корпоративної поліграфії		

Завдання 2.2 ★★ — Гибридна модель

Кейс «Запуск нового фітнес-продукту»

Компанія виводить на ринок новий протеїновий напій. Дата launch-заходу — 1 листопада (незмінна).

Активності кампанії:

• Виробництво відеоролика для YouTube та TV

• PR: прес-реліз, медіа-кіт, ембарго

• Таргетована реклама у Meta (тестування аудиторій)

• Influencer-кампанія з мікро-блогерами у спортивній ніші
• Розробка лендінгу нового продукту
• Друк мерчу та промо-матеріалів для заходу

Завдання:

1. Розподіліть активності між Waterfall-блоком і Agile-блоком. Поясніть логіку.
2. Складіть зведену таблицю: Активність / Блок (W/A) / Причина / Приблизний таймінг.
3. Яка активність потребує гібридного підходу всередині? Поясніть чому.

Активність	Блок (W/A/Г)	Причина	Таймінг
Виробництво відеоролика			
PR: прес-реліз та медіа-кіт			
Таргетована реклама Meta			
Influencer-кампанія			
Розробка лендінгу			
Друк мерчу і промо-матеріалів			

Завдання 2.3 ★★★ — Командний кейс «Помилка методології»

Сценарій для обговорення

Маркетинговий менеджер Петро отримав завдання: запустити новий освітній онлайн-курс компанії.

Петро склав детальний Waterfall-план на 4 місяці із затвердженим бюджетом 200 000 грн.

Фаза 1 (місяць 1): Повна розробка контент-плану (100 лекцій), сценарії, структура курсу.

Фаза 2 (місяць 2-3): Зйомка ВСІХ відео на студії.

Фаза 3 (місяць 4): Запуск курсу та маркетингова кампанія.

Проблема: після зйомки першого модуля (30 відео, 80 000 грн) фокус-група показала, що формат нецікавий цільовій аудиторії.

Але за Waterfall-планом зупинятися не можна — план затверджено, бюджет виділено, терміни поставлено.

Питання для групового обговорення:

1. Де помилився Петро при виборі методології? Що саме сигналізувало про необхідність Agile?
2. Що Петро повинен був зробити на старті, щоб уникнути цієї ситуації?

3. Як виправити ситуацію зараз? Запропонуйте план дій для залишку бюджету (120 000 грн).
4. Як матриця Стейсі допомогла би Петру на старті?

Відповідь команди:

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

Ключові поняття: фаза ініціації, OKR, KPI, гіпотеза проєкту, бізнес-кейс, Project Charter (Статут проєкту)

Теоретичний мінімум

Ініціація — фаза відповіді на питання «НАВІЩО? ЩО? ДЛЯ КОГО?». Ключові артефакти: OKR (Objectives & Key Results) — ціль + вимірювані результати; гіпотеза проєкту (Якщо ми зробимо X, то отримаємо Y, тому що Z); Project Charter — офіційний документ, що авторизує проєкт.

Практичні завдання

Завдання 3.1 ★ — Формулювання OKR

Перетворіть розмиті маркетингові цілі на чіткі OKR (1 Objective + 3 Key Results для кожної).

Розмита ціль #1
«Нам потрібно покращити присутність у соціальних мережах»
OKR (Objective + 3 Key Results):

Розмита ціль #2
«Треба більше продавати через сайт»
OKR (Objective + 3 Key Results):

Розмита ціль #3
«Хочемо стати відомим брендом у нашій ніші»

OKR (Objective + 3 Key Results):

Завдання 3.2 ★★ — Гіпотеза проєкту

Сформулюйте гіпотезу проєкту для кожного з наступних сценаріїв за формулою:
«Якщо ми [дія], то [результат], тому що [причинно-наслідковий зв'язок]»

№	Сценарій	Гіпотеза проєкту
1	Онлайн-школа хоче збільшити конверсію на лендінгу курсу	
2	Ресторан запускає доставку вперше	
3	B2B компанія виходить у LinkedIn-маркетинг	
4	Ювелірний бренд запускає програму лояльності	

Завдання 3.3 ★★★ — Розробка Project Charter

Завдання

Оберіть один з наведених сценаріїв (або запропонуйте власний) та розробіть повноцінний Project Charter.

Сценарій А: Запуск першого мобільного додатку для мережі кав'ярень (програма лояльності)

Сценарій Б: Ребрендинг регіонального банку (новий логотип, сайт, офісний інтер'єр)

Сценарій В: Вихід українського виробника меблів на ринок Німеччини (B2C, e-commerce)

Заповніть шаблон Project Charter:

Розділ	Зміст
Назва проєкту	
Замовник / Спонсор	
Керівник проєкту	
Дата початку / завершення	

Бізнес-ціль (НАВІЩО?)	
Гіпотеза проєкту	
Ключовий deliverable (результат)	
Цільова аудиторія / Стейкхолдери	
OKR: Objective	
OKR: Key Result 1	
OKR: Key Result 2	
OKR: Key Result 3	
Бюджет (оціночно)	
Ключові обмеження та ризики	
Що НЕ входить до обсягу проєкту	
Авторизація (підпис спонсора)	

Тема 4. Планування маркетингового проєкту

Ключові поняття: WBS (Work Breakdown Structure), діаграма Ганта, майлстоуни, RBS (Resource Breakdown Structure), тактичний план

Теоретичний мінімум

WBS — ієрархічна декомпозиція всіх робіт проєкту на керовані пакети завдань. Діаграма Ганта — візуалізація задач у часі з залежностями. Майлстоуни — ключові точки перевірки прогресу. RBS — розподіл ресурсів (хто що робить).

Практичні завдання

Завдання 4.1 ★ — Побудова WBS

Сценарій

Агентство отримало замовлення: організувати онлайн-конференцію для IT-компанії (500 учасників, 3-денний захід).

Дата конференції: через 3 місяці.

Ваше завдання: побудувати WBS першого та другого рівнів.

Шаблон WBS (заповніть):

Рівень 1 (Фаза / Компонент)	Рівень 2 (Пакет робіт)	Відповідальний
1. Організаційна підготовка	1.1 ...	
	1.2 ...	
	1.3 ...	
2. Контент і програма	2.1 ...	
	2.2 ...	
	2.3 ...	
3. Технічна підготовка	3.1 ...	
	3.2 ...	
4. Маркетинг заходу	4.1 ...	
	4.2 ...	
5. Захід (3 дні)	5.1 ...	
6. Завершення і звітність	6.1 ...	

Завдання 4.2 ★★ — Діаграма Ганта

Проєкт «Запуск нового продукту» — 10 тижнів

Завдання: розставте наведені роботи на 10-тижневій шкалі часу, враховуючи залежності між ними.

Позначте 3 ключові майлстоуни (М).

Робота	Тиждень 1	Тиждень 2	Тиждень 3-4	Тиждень 5-6	Тиждень 7-8	Тиждень 9	Тиждень 10
Дослідження ЦА та конкурентів							
Розробка концепції кампанії							
Затвердження концепції (М)							
Розробка креативів (банери, відео)							
Розробка лендінгу							
Готовність усіх матеріалів (М)							
Налаштування рекламних кабінетів							
Тестовий запуск (малий бюджет)							
Аналіз тесту та оптимізація							
Повний запуск кампанії (М)							

Завдання 4.3 ★★★ — Повне планування проєкту

Оберіть маркетинговий проєкт (реальний або навчальний) та розробіть повний план:

1. WBS (мінімум 3 рівні, не менше 20 задач)
2. Діаграму Ганта (у будь-якому зручному форматі: таблиця, Excel, Notion, Trello)
3. Матрицю ресурсів (RBS): список ролей і задач у форматі таблиці
4. Реєстр майлстоунів (не менше 5 із критеріями успіху для кожного)

Опис вашого проєкту та посилання на план:

Тема 5. Гнучке планування в маркетингу: робота з беклогом

Ключові поняття: Agile-маніфест, беклог продукту, беклог спринту, User Story, пріоритизація, планування спринту

Теоретичний мінімум

Беклог — впорядкований список усіх завдань проєкту за пріоритетом. User Story — опис завдання від імені користувача: «Як [хто], я хочу [що], щоб [навіщо]». Спринт — ітерація тривалістю 1-2 тижні з конкретним набором задач. Пріоритизація MSCW: Must (обов'язково), Should (варто), Could (можна), Won't (не зараз).

Практичні завдання

Завдання 5.1 ★ — User Stories

Напишіть User Stories для наступних маркетингових задач (формат: «Як [роль], я хочу [дія], щоб [ціль]»):

№	Задача	User Story
1	Оновлення форми підписки на сайті	
2	Запуск ретаргетингу для відвідувачів сайту	
3	Публікація серії освітніх постів у LinkedIn	
4	Налаштування автовідповіді у месенджері	
5	Аналіз конкурентів у TikTok	

Завдання 5.2 ★★ — Пріоритизація MSCW

Беклог SMM-агентства для нового клієнта (стартап EdTech)

Агентство отримало 15 задач на старт співпраці. Ресурси обмежені: 1 SMM-менеджер, 2 тижні, бюджет 20 000 грн.

Задачі: (1) Аудит поточних соцмереж, (2) Розробка нової контент-стратегії, (3) Оформлення профілів Instagram/LinkedIn,

(4) Перші 10 постів за контент-планом, (5) Налаштування чат-бота, (6) Запуск таргетованої реклами,

(7) Фотосесія для контенту, (8) Розробка Tone of Voice, (9) Підключення аналітики,

(10) Партнерські публікації з 3 блогерами, (11) Конкурс для залучення підписників,

(12) Відповіді на коментарі (daily), (13) Щотижневий звіт клієнту,

(14) SEO-оптимізація профілів, (15) Підготовка 5 stories-шаблонів.

Заповніть матрицю пріоритизації MSCW для першого спринту (2 тижні):

Must (обов'язково)	Should (варто)	Could (якщо час)	Won't (не зараз)

Завдання 5.3 ★★★ — Планування спринту

Для проєкту з Завдання 5.2 сплануйте перший спринт (2 тижні):

1. Визначте мету спринту (1-2 речення)
2. Оберіть задачі з беклогу (5-7 задач із Must+Should)
3. Оцініть трудомісткість кожної задачі (у годинах або story points)
4. Розподіліть задачі по 10 робочих днях (Kanban-дошка: To Do → In Progress → Done)

День	Задача	Статус	Нотатки
1-2			
3-4			
5			
6-7			
8-9			
10	Sprint Review + Retro	Done	

Тема 6. Управління маркетинговою командою

Ключові поняття: типи команд, модель Такмена, RACI-матриця, мотивація, конфлікти

Теоретичний мінімум

П'ять стадій розвитку команди за Такменом: Forming → Storming → Norming → Performing → Adjourning. RACI: Responsible (виконавець), Accountable (відповідальний), Consulted (консультант), Informed (інформується). Важливо: кожна задача має лише одного Accountable.

Практичні завдання

Завдання 6.1 ★ — Модель Такмена

Визначте стадію розвитку команди за описом ситуації. Запропонуйте дії PM.

Опис ситуації	Стадія Такмена	Дії PM
Команда щойно зібрана, всі ввічливі, всім незручно задавати питання. Ролі незрозумілі.		
Двоє дизайнерів сперечаються за підхід до оформлення. Копірайтер скаржиться на незрозумілі задачі.		
Команда сама вирішує дрібні питання, PM звільнений від мікроменеджменту. Є взаємодовіра.		
Команда досягла піку ефективності, кожен знає свою роль і виконує на 100%.		
Проєкт закінчується. Є відчуття «кінця», дехто починає шукати нові проєкти.		

Завдання 6.2 ★★ — RACI-матриця

Завдання

Команда маркетингового проєкту (запуск нового продукту): PM, Маркетолог, SMM-менеджер,

Дизайнер, Копірайтер, Директор з маркетингу (стейкхолдер), Фінансовий директор.

Заповніть RACI-матрицю для ключових завдань проєкту.

Задача / Рішення	PM	Маркетолог	SMM	Дизайнер	Копірайтер	CMO	CFO
Затвердження концепції кампанії							
Розробка креативів							
Написання текстів для оголошень							
Публікація постів у соцмережах							
Затвердження бюджету кампанії							
Щотижневий звіт про результати							
Рішення про зміну стратегії							
Підписання договору з підрядником							

Легенда: R = Responsible, A = Accountable, C = Consulted, I = Informed

Тема 7. Трикутник комунікацій: Команда, Керівництво, Клієнт

Ключові поняття: комунікаційний план, стейкхолдери, правило 48/24, управління очікуваннями, антикризові комунікації

Практичні завдання

Завдання 7.1 ★ — Комунікаційний план

Розробіть комунікаційний план для проєкту «Ребрендинг мережі аптек» (6 місяців). Визначте формати та частоту комунікацій для кожного стейкхолдера.

Стейкхолдер	Що повідомляти	Формат	Частота	Відповідальний
Генеральний директор				
Директор з маркетингу				
Команда проєкту				
Дизайн-агентство				
Франчайзі (200 аптек)				
Кінцеві споживачі				

Завдання 7.2 ★★ — Антикризові скрипти

Напишіть короткий антикризовий скрипт (лист або повідомлення) для кожної ситуації:

Ситуація 1

Кампанія запущена, але через технічну помилку рекламний бюджет 50 000 грн витрачено за 2 дні замість 2 тижнів. Потрібно повідомити клієнта.

Ваш скрипт / лист:

Ситуація 2

Клієнт вимагає додати 5 нових задач до вже затвердженого плану без збільшення бюджету та термінів (scope creep).

Ваш скрипт / лист:

Завдання 7.3 ★★★ — Рольова гра «Важка розмова»

Сценарій для рольової гри (2 особи)

Роль 1 — PM маркетингового агентства.

Роль 2 — Незадоволений клієнт.

Ситуація: кампанія показала результати нижче за KPI (CTR 0.8% замість 2%, конверсія 1.2% замість 3%).

Клієнт вимагає повернення частини гонорару або безоплатного перезапуску.

Завдання: провести 10-хвилинну розмову з метою зберегти клієнта та домовитися про план виправлення.

Після рольової гри дайте відповіді:

1. Які аргументи спрацювали найкраще?
2. Що б ви зробили інакше?
3. Яка угода була досягнута?

Нотатки після гри:

Тема 8. Управління маркетинговими ризиками

Ключові поняття: реєстр ризиків, матриця ймовірність×вплив, плани А/Б/В, «чорний лебідь», антикрихкість

Теоретичний мінімум

Матриця ризиків оцінює кожен ризик за двома осями: Ймовірність (1-5) × Вплив (1-5). Критичні ризики (≥12) потребують плану реагування. Стратегії реагування: Уникати, Пом'якшувати, Передавати, Приймати.

Практичні завдання

Завдання 8.1 ★ — Матриця ризиків

Оцініть ризики та розташуйте їх у матриці. Запропонуйте стратегію реагування.

Ризик	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Пріоритет (Й×В)	Стратегія реагування
Бюджет скорочений на 25% під час виконання				
Клієнт змінює бриф після старту розробки				
Підрядник-дизайнер зривається з дедлайну				
Конкурент запускає аналогічну кампанію одночасно				
Зміна алгоритму Meta під час кампанії				
Негативний відгук блогера стає вірусним				
Затримка виробництва рекламного ролика				
Відключення інтернету під час онлайн-заходу				

Завдання 8.2 ★★ — Реєстр ризиків

Для проєкту «Організація маркетингового заходу (500 осіб, офлайн)» складіть реєстр ризиків мінімум з 6 позицій. Розробіть план Б для кожного критичного ризику.

ID	Опис ризику	Й	В	Власник	План А (превенція)	План Б (реакція)
R01						
R02						
R03						
R04						
R05						
R06						

Завдання 8.3 ★★★ — «Чорний лебідь» у маркетингу

Кейс для аналізу

У березні 2020 року велика мережа фітнес-клубів витратила 3 000 000 грн на масштабну кампанію

«Весна — час змін!» з акцентом на офлайн відвідування. Кампанія мала запуститись 15 березня 2020.

12 березня 2020 уряд оголосив карантин. Усі фітнес-клуби закриті.

1. Цей ризик можна було передбачити? Чому так/ні?
2. Що компанія могла зробити за принципом «антикрихкості», щоб вистояти?
3. Якби ви були РМ цього проєкту 13 березня 2020 — які 5 перших дій зробили б протягом 24 годин?

Ваш аналіз:

Тема 9. Щоденне управління маркетинговим проєктом

Ключові поняття: системи контролю, моніторинг KPI, інструменти PM, управління змінами, операційний ритм

Практичні завдання

Завдання 9.1 ★ — Дашборд KPI

Розробіть шаблон щотижневого дашборду моніторингу KPI для digital-маркетингової кампанії. Оберіть не менше 8 метрик, визначте цільові показники та систему сигналів (зелений/жовтий/червоний).

Метрика	Ціль	Факт тижня 1	Статус	Дія якщо ≠
Охоплення (Reach)				
CTR (%)				
Конверсія (%)				
CPL (вартість ліда)				
ROAS				
Кількість нових підписників				
Engagement Rate (%)				
Відмова від розсилки (%)				

Завдання 9.2 ★★ — Управління змінами

Сценарій

Ви — PM кампанії з просування нового додатку (бюджет 800 000 грн, 3 місяці).

На 5-му тижні Meta змінює правила таргетингу: ваша основна аудиторія (вік 18-24, студенти) більше недоступна для цільового таргетингу.

Це зачіпає 40% запланованого бюджету (320 000 грн).

Заповніть запит на зміну (Change Request):

Поле	Зміст
Опис проблеми	
Причина змін	
Вплив на бюджет	
Вплив на терміни	
Вплив на scope	
Запропоновані рішення (мінімум 2)	

Рекомендоване рішення	
Хто затверджує зміну	

Завдання 9.3 ★★★ — Операційний ритм PM

Розробіть операційний ритм (Weekly Operating Rhythm) для PM маркетингового агентства, яке веде 5 проєктів одночасно. Визначте: що відбувається щодня, щотижня, щомісяця.

Часовий горизонт	Активність	Учасники	Тривалість	Вихід (артефакт)
Щодня	Standup	Команда	15 хв	
Щодня				
Щотижня (понеділок)				
Щотижня (п'ятниця)				
Щомісяця				
Щомісяця				

Тема 10. Контроль якості в маркетингу

Ключові поняття: QA (Quality Assurance), QC (Quality Control), чек-листи, A/B тестування, Definition of Done

Практичні завдання

Завдання 10.1 ★ — Чек-лист якості

Розробіть чек-лист QC для одного з наступних маркетингових матеріалів (оберіть один):

Об'єкт перевірки (оберіть)	Критерій якості	Перевірив	Статус
Рекламний банер для Meta Ads			
або Email-розсилка			
або Лендінг нового продукту			
Критерій 1:			
Критерій 2:			
Критерій 3:			
Критерій 4:			
Критерій 5:			
Критерій 6:			
Критерій 7:			
Критерій 8:			
Критерій 9:			
Критерій 10:			

Завдання 10.2 ★★ — A/B тест

Спроєктуйте A/B тест для email-кампанії онлайн-школи. Заповніть шаблон:

Параметр	Значення
Гіпотеза тесту	
Елемент, що тестується	
Варіант A (контроль)	
Варіант B (варіація)	
Ключова метрика успіху	
Розмір вибірки (кожна група)	
Тривалість тесту	
Умова визнання переможця	
Що робимо після тесту	

Завдання 10.3 ★★★ — Definition of Done

Розробіть DoD (Definition of Done) для маркетингового проєкту «Запуск нового розділу сайту». Визначте критерії «готовності» для кожного рівня:

1. Рівень задачі (окрема задача вважається виконаною, коли...)
2. Рівень спринту (спринт вважається успішним, коли...)
3. Рівень проєкту (проєкт вважається завершеним, коли...)

Ваш DoD:

Тема 11. Маркетингова аналітика як двигун проєкту

Ключові поняття: маркетингові метрики, воронка конверсії, ROAS, LTV, звітність для стейкхолдерів

Практичні завдання

Завдання 11.1 ★ — Метрики та KPI

Визначте 3-4 ключові метрики для кожного типу маркетингового проєкту та поясніть, як їх вимірювати.

Тип проєкту	Ключові метрики (KPI)	Як вимірювати
Запуск SMM-кампанії		
Email-маркетинг (welcome-серія)		
Контекстна реклама Google Ads		
SEO-просування сайту		
Influencer-кампанія		
Організація офлайн-заходу		

Завдання 11.2 ★★ — Аналіз воронки конверсії

Дані кампанії (перший місяць)
Показів реклами: 500 000 | Кліків: 12 500 | Відвідувань лендінгу: 10 200
Лідів (заповнили форму): 408 | Дзвінків від лідів: 245 | Продажів: 73
Середній чек: 4 500 грн | Бюджет кампанії: 80 000 грн

Розрахуйте показники воронки:

Метрика	Формула	Результат
CTR (%)	Кліки / Покази × 100	
Bounce Rate (%) лендінгу	(Кліки - Відвідування) / Кліки × 100	
Конверсія в ліди (%)	Ліди / Відвідування × 100	
Конверсія ліди → продажі (%)	Продажі / Ліди × 100	
CPL (вартість ліда, грн)	Бюджет / Кількість лідів	
CAC (вартість залучення клієнта, грн)	Бюджет / Продажі	
Виручка від кампанії (грн)	Продажі × Середній чек	
ROAS	Виручка / Бюджет	

Висновки та рекомендації по воронці:

Ваші висновки:

Завдання 11.3 ★★★ — Звіт для стейкхолдерів

Підготуйте Executive Summary звіт за даними Завдання 11.2 для двох аудиторій:

1. Генеральний директор (1 сторінка, фокус на ROI та бізнес-результатах)
2. Керівник відділу маркетингу (2 сторінки, фокус на метриках і рекомендаціях по каналах)

Вкажіть: які дані включаєте, які виключаєте, і чому — для кожної аудиторії.

Структура звіту для CEO:

Структура звіту для CMO:

Тема 12. Як красиво завершити маркетинговий проєкт

Ключові поняття: завершення проєкту, Lessons Learned, Executive Summary, архів проєкту, фідбек команди

Практичні завдання

Завдання 12.1 ★ — Lessons Learned

Кейс для аналізу

Агентство завершило 6-місячний проєкт з ребрендингу ресторанної мережі.

Результати: новий фірмовий стиль впроваджено в 12 з 15 ресторанів (80%), бюджет перевищено на 15%,

дедлайн зсунуто на 3 тижні. Клієнт загалом задоволений результатом, але незадоволений комунікацією.

Заповніть шаблон Lessons Learned:

Категорія	Що пішло добре (+)	Що пішло не так (−)	Рекомендація на майбутнє
Планування			
Комунікація			
Управління бюджетом			
Управління командою			
Якість результатів			
Управління ризиками			

Завдання 12.2 ★★ — Executive Summary

Напишіть Executive Summary для завершеного маркетингового проєкту (реального або вигаданого). Обсяг: 1 сторінка. Структура обов'язкова:

1. Назва проєкту та часові рамки
2. Бізнес-ціль та гіпотеза (1-2 речення)
3. Ключові результати (5-7 метрик з плановими та фактичними значеннями)
4. Що спрацювало (3 пункти)
5. Що можна покращити (3 пункти)
6. Висновок та рекомендація (продовжувати/масштабувати/зупинити)

Ваш Executive Summary:

Тема 13. Фінансування маркетингових проєктів

Ключові поняття: маркетинговий бюджет, методи бюджетування, NPV, PERT, фінансова дисципліна, типові помилки

Теоретичний мінімум

Методи бюджетування: відсоток від продажів, конкурентний паритет, цільовий (goal-based), нульовий бюджет. PERT для оцінки витрат: (Оптимістична + 4×Реалістична + Песимістична) / 6.

Практичні завдання

Завдання 13.1 ★ — Метод PERT

Оцініть вартість складових маркетингової кампанії методом PERT (тризначна оцінка):

Стаття витрат	Оптимістична (O)	Реалістична (R)	Песимістична (P)	PERT = (O+4R+P)/6
Розробка креативів (дизайн)	15 000	25 000	40 000	
Виробництво відео (30 сек)	40 000	70 000	120 000	
Таргетована реклама (Meta)	30 000	50 000	80 000	
Influencer-кампанія	20 000	40 000	70 000	
PR та медіарилейшнз	10 000	18 000	35 000	
Аналітика та звітність	5 000	8 000	15 000	
Непередбачені витрати (10%)				
ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ				

Завдання 13.2 ★★ — Вибір методу бюджетування

Описи компаній

Компанія А: стартап EdTech, 1-й рік роботи, виручка 500 000 грн/місяць, агресивне зростання.

Компанія Б: зрілий FMCG-бренд, виручка 50 000 000 грн/рік, стабільна частка ринку.

Компанія В: регіональна мережа кав'ярень (20 точок), відкривається 5 нових до кінця року.

Компанія Г: B2B компанія, 80% продажів через сарафанне радіо, уперше вкладається в маркетинг.

Для кожної компанії: оберіть оптимальний метод бюджетування та обґрунтуйте вибір.

Компанія	Рекомендований метод	Обґрунтування (3-4 речення)
А (стартап)		
Б (FMCG)		
В (мережа кав'ярень)		
Г (B2B)		

Завдання 13.3 ★★★ — Фінансовий аналіз проєкту

Дані для аналізу

Компанія розглядає запуск email-автоматизації (welcome-серія для нових клієнтів).

Інвестиції: налаштування системи — 35 000 грн; контент (5 листів) — 15 000 грн.

Очікуваний ефект: конверсія welcome-серії 8% (250 нових клієнтів/місяць × 8% = 20 додаткових продажів).

Середній чек: 1 800 грн. Маржинальність: 40%. Ставка дисконтування: 15% річних.

Завдання:

1. Розрахуйте термін окупності (Payback Period) в місяцях.
2. Розрахуйте NPV за 12 місяців. Чи варто запускати проєкт?
3. Яка мінімальна конверсія welcome-серії потрібна, щоб проєкт окупився за 6 місяців?

Ваші розрахунки:

Тема 14. Юридичні настанови для керівника маркетинговими проєктами

Ключові поняття: авторське право, договір підряду, NDA, Закон про рекламу, GDPR, персональні дані

Практичні завдання

Завдання 14.1 ★ — Юридичний чек-лист маркетолога

Заповніть юридичний чек-лист перед запуском маркетингової кампанії. Для кожного пункту вкажіть: «Перевірено / Потребує уваги / Не застосовно (Not Applicable)»:

№	Юридичний аспект	Статус	Примітка
1	Усі зображення мають ліцензію або є власного виробництва		
2	Тексти оригінальні, відсутнє плагіювання		
3	Договір з підрядником підписано, закріплені права на результат		
4	Усі обіцянки в рекламі підкріплені фактами (немає абсолютних порівнянь)		
5	Є правова підстава для збору персональних даних (форма підписки)		
6	Форма підписки містить посилання на Політику конфіденційності		
7	Партнерські угоди письмово оформлені		
8	Знаки торгової марки конкурентів не використовуються		
9	Дотримані вимоги маркування реклами (#реклама, #ad)		
10	NDA підписано з усіма зовнішніми підрядниками		

Завдання 14.2 ★★ — Аналіз рекламних порушень

Проаналізуйте кожен рекламний слоган/твердження. Вкажіть, чи є порушення Закону про рекламу, GDPR або прав споживачів? Обґрунтуйте.

№	Рекламне твердження	Порушення (є/немає)	Пояснення
1	«Найкращий сир в Україні за версією наших покупців!»		
2	«Знижка 50%! Тільки сьогодні» (розміщено 30 днів поспіль)		
3	«Наші ліки вилікували 95% пацієнтів!» (без клінічних посилань)		
4	«Лишаючи email, ви погоджуєтесь отримувати наші розсилки» (прихований текст дрібним шрифтом)		
5	«Конкурент X продає підробки. Купуйте тільки у нас!»		
6	«Безалкогольне пиво «DriveOK» — для тих, хто за кермом»		

Завдання 14.3 ★★★ — Кейс «Помилка, що коштує дорого»

Кейс

Digital-агентство запустило для клієнта (мережа фітнес-клубів) кампанію з використанням:

- Фотографій відомого спортсмена (знайдені в Google Images, «для натхнення»)
- Слогану «Тренуйся, як чемпіон» з посиланням на реальні досягнення спортсмена
- Бази email-адрес, куплених у стороннього постачальника (60 000 адрес)
- Твердження «Гарантована втрата 10 кг за місяць!»

Через 2 тижні агентство отримало 4 юридичні претензії одночасно.

Завдання:

1. Визначте всі 4 юридичні порушення. Яку статтю/закон було порушено в кожному випадку?
2. Оцініть потенційні фінансові ризики для агентства та клієнта.
3. Розробіть антикризовий план на 72 години: що зробити в першу чергу?
4. Які процедури потрібно ввести в агентстві, щоб унеможливити подібні ситуації?

Ваш аналіз та план дій:

Інтегрований підсумковий кейс

«Від ідеї до завершення: повний цикл маркетингового проєкту»

Опис ситуації

Українська компанія «ЕкоДім» виробляє екологічно чисті засоби для прибирання.

Зараз продає виключно через офлайн-ритейл (мережі супермаркетів). Частка ринку — 3%.

Ціль CEO: збільшити частку ринку до 6% та вийти в онлайн-продажі протягом 12 місяців.

Бюджет на маркетинговий проєкт: 1 200 000 грн.

Команда: маркетолог, SMM-менеджер, дизайнер (freelance), копірайтер (freelance), PM (ви).

Виконайте завдання по всьому курсу в рамках одного проєкту:

Блок А — Ініціація

1. Визначте, чи є це завдання проєктом (за трьома критеріями). Обґрунтуйте.
2. Оберіть підхід (Waterfall/Agile/Гібрид) та позиціонуйте проєкт на матриці Стейсі.
3. Сформулюйте OKR (1 Objective + 4 Key Results) для проєкту.
4. Напишіть гіпотезу проєкту.
5. Розробіть Project Charter (заповніть шаблон із Теми 3).

Блок Б — Планування

1. Побудуйте WBS (мінімум 3 рівні).
2. Складіть Діаграму Ганта на 12 місяців із майлстоунами.
3. Розробіть бюджет методом PERT (основні статті витрат).
4. Визначте та заповніть RACI-матрицю.
5. Складіть реєстр ризиків (мінімум 5 ризиків з планами Б).

Блок В — Виконання та контроль

1. Розробіть комунікаційний план для 4 ключових стейкхолдерів.
2. Визначте KPI-дашборд для моніторингу (8-10 метрик з цільовими значеннями).
3. Розробіть DoD (Definition of Done) для проєкту.
4. Опишіть юридичні ризики проєкту (авторські права, реклама, персональні дані) та превентивні дії.

Блок Г — Завершення

1. Напишіть Executive Summary (уявіть, що проєкт завершений і більшість цілей досягнуто).
2. Складіть Lessons Learned (реальні або гіпотетичні).

Формат здачі підсумкового кейсу

Обсяг: 15-20 сторінок або презентація 20-25 слайдів.

Можливо виконання в командах по 3-4 особи.

Презентація перед групою: 15 хвилин доповідь + 5 хвилин питання.

Оцінювання: Project Charter (20%), WBS+Ганта (20%), Ризики+Бюджет (20%), KPI+Комунікації (20%), Висновки (20%).

Додатки

Додаток А. Глосарій ключових термінів

Термін	Визначення
Agile	Ітеративний підхід до управління проєктами з короткими циклами (спринтами) та постійною адаптацією до змін.
Waterfall	Послідовний підхід з чіткими фазами: Ініціація → Планування → Виконання → Контроль → Завершення.
WBS	Work Breakdown Structure — ієрархічна структура декомпозиції робіт проєкту.
RACI	Матриця відповідальності: Responsible, Accountable, Consulted, Informed.
OKR	Objectives & Key Results — система цілепокладання: ціль + вимірювані результати.
KPI	Key Performance Indicator — ключовий показник ефективності.
Scope Creep	Неконтрольоване розширення обсягу проєкту без відповідного збільшення ресурсів.
Stakeholder	Стейкхолдер — особа або група, що має інтерес у результатах проєкту.
Milestone	Ключова контрольна точка проєкту з критерієм готовності.
Sprint	Фіксований часовий відрізок (1-2 тижні) у Agile для виконання пакету задач.
Backlog	Впорядкований список всіх завдань проєкту за пріоритетом.
PERT	Program Evaluation and Review Technique — тризначна оцінка тривалості/вартості.
NPV	Net Present Value — чиста теперішня вартість майбутніх грошових потоків.
ROAS	Return on Ad Spend — повернення на витрати на рекламу.
DoD	Definition of Done — набір критеріїв, що визначають «готовність» задачі.
Project Charter	Статут проєкту — офіційний документ, що авторизує початок проєкту.
Lessons Learned	Документ аналізу помилок та успіхів для передачі знань майбутнім проєктам.
NDA	Non-Disclosure Agreement — угода про нерозголошення конфіденційної інформації.

Додаток Б. Список рекомендованих інструментів

Категорія	Інструменти	Для чого
Управління задачами	Trello, Asana, Jira, Notion	Беклог, Kanban, спринти
Діаграма Ганта	GanttPRO, TeamGantt, Notion, Excel	Планування в часі
Комунікація	Slack, Microsoft Teams, Telegram	Командна комунікація
Аналітика	Google Analytics 4, Meta Ads Manager, Looker Studio	Моніторинг KPI
Бюджетування	Google Sheets, Excel, Notion	Фінансовий контроль
Документація	Notion, Confluence, Google Docs	Project Charter, Lessons Learned
Дизайн та контент	Canva, Figma, Adobe Creative Cloud	Маркетингові матеріали
CRM та email	HubSpot, Mailchimp, SendPulse, eSputnik	Автоматизація маркетингу

Додаток В. Критерії оцінювання практичних завдань

Критерій	Ваговий коефіцієнт	Опис
Відповідність теорії	25%	Правильне застосування понять та концепцій курсу
Практичність рішення	30%	Наскільки рішення реалістичне та застосовне на практиці
Аргументованість	20%	Якість обґрунтування прийнятих рішень
Структурованість	15%	Логічна побудова та оформлення відповіді
Творчість та оригінальність	10%	Нестандартні підходи та ідеї

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

Кім Олексій Олексійович

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ

Практикум (збірник практичних завдань, кейсів та вправ)
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю D5 «Маркетинг»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 21.05.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 2,78. Обсяг 0,578 Мб. Зам. № 278/26.

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