

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваліфікаційна робота

на тему: «Розробка проєкту рекламної кампанії»
(на базі матеріалів АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК")

здобувача вищої освіти 4 курсу
першого (бакалаврського) рівня
414 групи
денної (заочної) форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Інформаційний та проєктний
менеджмент»

(підпис ЗВО)

Поліщук Данило Євгенійович

(підпис наукового керівника)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Баранов Віталій В'ячеславович

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач вищої освіти
(підпис ЗВО)

Д.Є.Поліщук

Кропивницький – 2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
Освітній ступінь «бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту авіаційної діяльності
д-р.ekon. наук проф. Панченко В.А.
“ ____ ” _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Поліщук Данило Євгенійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема кваліфікаційної роботи _ «Розробка проекту рекламної кампанії» (на базі матеріалів АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК")

науковий керівник к.е.н., доцент Баранов Віталій В'ячеславович

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по академії від “ ____ ” _____ 20__ р. № ____

2 Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи
“ ____ ” _____ 20__ р.

3 Вихідні дані до кваліфікаційної роботи наукові праці вітчизняних вчених, офіційні звіти (річні, зі сталого розвитку про управління) та кар'єрна сторінка АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК"», фінансові звітність, статистичні дані та аналітичні огляди щодо ринку праці та ІТ-галузі України

4 Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ

1.1 Сутність види та етапи рекламних кампаній

1.2 Рекламна кампанія як об'єкт проектного менеджменту

1.3 Огляд та адаптація методологій проектного менеджменту (PMBOK, Agile/Scrum, Kanban) до розробки рекламних кампаній

1.4. Етичні аспекти проектного менеджменту в рекламній діяльності

1.5 Інструменти та програмне забезпечення для управління проектами РК

Розділ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЕКТАМИ (ГЛИБОКИЙ АНАЛІЗ КЕЙСУ MONOBANK)

2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегічне позиціонування Monobank

2.2 Аналіз конкурентного середовища та маркетингової стратегії Monobank

2.3. Аналіз застосування гнучких методологій в управлінні маркетинговими проектами Monobank

2.4. Аналіз застосування гнучких методологій в управлінні маркетинговими проектами Monobank (Кейс-стаді)

Розділ 3 РОЗРОБКА ПРОЕКТУ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ ДЛЯ MONOBANK «ПІДТРИМАЙ СВОЇХ»

3.1 Ініціація та планування проекту рекламної кампанії «Підтримай своїх»

3.2 Допоміжні плани та процеси управління проектом

3.3 Процедури формального завершення проекту

5 Перелік графічного матеріалу_Кваліфікаційна робота містить 9 таблиць, 12 рисунків, 5 додатків.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада наукового керівника	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Баранов В.В.	04.12.24	20.01.25
Розділ 2	Баранов В.В.	21.01.25	01.03.25
Розділ 3	Баранов В.В.	21.01.25	01.03.25

7 Дата видачі завдання “06” листопада 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми	06.11.2024	виконано
2	Визначення об'єкту, предмету, мети та завдань дослідження, складання плану	07.11.2024 – 03.12.2024	виконано
3	Виконання теоретичного розділу	04.12.2024 – 20.01.2025	виконано
4	Виконання аналітичного розділу	21.01.2025 – 01.03.2025	виконано
5	Виконання рекомендаційного розділу	02.03.2025 – 18.04.2025	виконано
6	Підготовка вступу, висновків, додатків, списку літератури, оформлення роботи	19.04.2025 – 09.05.2025	виконано
7	Отримання висновку про роботу наукового керівника і допуску на захист від кафедри	10.05.2025 – 19.05.2025	виконано
8	Зовнішнє рецензування роботи	20.05.2025 – 31.05.2025	виконано
9	Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту	01.06.2025 - 12.06.2025	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії	25.06.2025	виконано

Здобувач вищої освіти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Висновок наукового керівника кваліфікаційної роботи

[illegible]

Науковий керівник _____
(підпис)

Кваліфікаційна робота розглянута. ЗВО _____
(прізвище та ініціали)

« » _____ 20__ p.

АНОТАЦІЯ

Поліщук Д.Є. Розробка проєкту рекламної кампанії (на прикладі Monobank (АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»)). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Українська державна льотна академія, Кропивницький, 2025.

В роботі розглянуто теоретичні основи управління проєктами рекламних кампаній, проаналізовано ключові методології Waterfall та Agile. На основі аналізу діяльності Monobank досліджено практичне застосування гнучких підходів у маркетингу. Розроблено проєкт рекламної кампанії, що демонструє застосування теорії проєктного менеджменту на практиці.

Ключові слова: проєктний менеджмент, рекламна кампанія, Agile, Waterfall, маркетингова стратегія, Monobank.

ANNOTATION

Polishchuk D.Y. Development of an advertising campaign project (on the example of Monobank (JSC "UNIVERSAL BANK")). – Manuscript.

The research on obtaining a Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, 2025.

In this work, the theoretical foundations of advertising campaign project management are examined, and the key methodologies Waterfall and Agile are analyzed. Based on the analysis of the activities of the **Monobank project (JSC "UNIVERSAL BANK")**, the practical application of flexible approaches in marketing is investigated. An advertising campaign project has been developed, demonstrating the application of project management theory in practice.

Keywords: project management, advertising campaign, Agile, Monobank, JSC "UNIVERSAL BANK".

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ	5
1.1 Сутність види та етапи рекламних кампаній	5
1.2 Рекламна кампанія як об'єкт проектного менеджменту	11
1.3 Огляд та адаптація методологій проектного менеджменту (PMBOK, Agile/Scrum, Kanban) до розробки рекламних кампаній	16
1.4. Етичні аспекти проектного менеджменту в рекламній діяльності	22
1.5 Інструменти та програмне забезпечення для управління проектами РК	25
Висновки до Розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЕКТАМИ (ГЛИБОКИЙ АНАЛІЗ КЕЙСУ MONOBANK)	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика та стратегічне позиціонування Monobank.....	31
2.2. Аналіз конкурентного середовища та маркетингової стратегії Monobank.....	35
2.3. Аналіз застосування гнучких методологій в управлінні маркетинговими проектами Monobank	39
2.4. Аналіз застосування гнучких методологій в управлінні маркетинговими проектами Monobank (Кейс-стаді)	42
Висновки до Розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ ДЛЯ MONOBANK «ПІДТРИМАЙ СВОЇХ»	46
3.1. Ініціація та планування проекту рекламної кампанії «Підтримай своїх»	47
3.2. Допоміжні плани та процеси управління проектом	55
3.3 Процедури формального завершення проекту	58
Висновки до Розділу 3	60
ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК	61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімкої цифровізації економіки та глобалізації бізнес-процесів, управління проектами набуває особливої

важливості, для забезпечення ефективної роботи на підприємствах. Підходи до планування, координації та контролю проєктної діяльності дуже змінилися, завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій, які підвищують якість виконання проєктів. Зокрема, досвід ТОВ «ЕПАМ Системз» – провідної міжнародної ІТ-компанії, демонструє ефективність застосування новітніх ІТ-рішень для планування, моніторингу, аналізу та вдосконалення проєктної діяльності.

Водночас, попри значний потенціал, використання інформаційних технологій супроводжується низкою певних викликів: високі витрати на впровадження, складність інтеграції в існуючі бізнес-моделі, можливі ризики кібербезпеки, проблеми адаптації персоналу до нових систем. Це зумовлює необхідність проведення глибокого аналізу наявної системи управління проєктами та розробки рекомендацій щодо її удосконалення.

Мета та задачі роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей використання інформаційних технологій в управлінні проєктами, на прикладі ТОВ «ЕПАМ Системз» та розробка напрямів їх удосконалення для підвищення ефективності управлінської діяльності.

Для досягнення мети необхідно розв'язати наступні задачі:

- визначити роль інформаційних технологій в управлінні проєктами;
- систематизувати сучасні підходи та методи використання інформаційних технологій у проєктному менеджменті;
- надати організаційно-економічну характеристику ЕРАМ;
- проаналізувати діючі інформаційні системи управління проєктами в досліджуваній компанії;
- виявити недоліки, обмеження та проблеми у функціонуванні наявної системи управління проєктами на підприємстві;
- запропонувати шляхи вдосконалення та розробити практичні рекомендації для використання інформаційних технологій у проєктній діяльності підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» – офіційний український підрозділ міжнародної ІТ-компанії EPAM Systems, Inc.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти застосування інформаційних технологій у системі управління проєктами.

Методи дослідження. В роботі було використано системний підхід, логічний аналіз, методи порівняння, експертні оцінки, елементи SWOT-аналізу, а також методи моделювання та узагальнення.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці з проєктного менеджменту, інформаційних технологій, стратегічного управління, а також внутрішні аналітичні матеріали компанії ЕРАМ.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні звіти ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022-2024 роки, статистичні дані з відкритих джерел, внутрішні аналітичні документи, а також публікації на корпоративних платформах підприємства.

Наукова новизна результатів бакалаврського дослідження полягає в комплексному аналізі системи використання ІТ в управлінні проєктами на прикладі одного з лідерів українського ринку – ЕРАМ Systems, з виявленням практичних недоліків і формуванням рекомендацій щодо її вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості впровадження запропонованих заходів на підприємствах ІТ-сфери, з метою підвищення ефективності управління проєктами.

Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки друкованого тексту, в тому числі 60 сторінок основного тексту, 4 сторінки списку використаних джерел та 32 сторінки додатків. Кваліфікаційна робота містить 17 таблиць, 14 рисунків, 15 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ

1.1 Сутність види та етапи рекламних кампаній

В умовах сучасної ринкової економіки, що характеризується високою інтенсивністю конкуренції, насиченістю інформаційного простору та фрагментацією споживчої уваги, рекламна діяльність підприємства набуває стратегічного значення. Ефективність окремих, не пов'язаних між собою рекламних звернень значно знижується. Це зумовлює об'єктивну необхідність застосування більш комплексного, системного та стратегічно обґрунтованого підходу – розробки та реалізації рекламних кампаній (РК) [1, с. 45].

Рекламна кампанія визначається як сукупність взаємопов'язаних, скоординованих у часі та просторі рекламних заходів, об'єднаних єдиною метою, спільною творчою ідеєю та єдиним рекламним зверненням, що спрямовані на чітко визначену цільову аудиторію для досягнення конкретних маркетингових та комунікаційних завдань [3, с. 67]. На відміну від поодинокі реклами, кампанія є цілісним, продуманим комплексом дій, що забезпечує синергетичний ефект від взаємодії різних каналів та інструментів комунікації [2, с. 112].

Сутність та функції рекламної кампанії. Основна мета будь-якої РК – досягнення конкретних маркетингових цілей (збільшення продажів, підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності тощо) через цілеспрямовану комунікацію з цільовою аудиторією. Для досягнення цієї мети РК виконує низку ключових функцій [1, с. 52; 4, с. 25; 2, с. 115]:

- **Інформативна:** Надання споживачам інформації про новий продукт, послугу, бренд, їхні унікальні характеристики, переваги, ціну, місця продажу тощо. Ця функція є домінуючою на етапі виведення продукту на ринок.
- **Переконуюча:** Формування переваг споживачів на користь рекламованого об'єкта, стимулювання пробної покупки, переключення з брендів конкурентів та зміна споживчих установок. Ця функція стає

ключовою на етапі зростання ринку та посилення конкуренції.

- **Нагадувальна:** Підтримка обізнаності про існуючий, добре відомий бренд або продукт, нагадування про його переваги, стимулювання повторних покупок та формування довгострокової лояльності споживачів.
- **Іміджева:** Створення та підтримка позитивного, емоційно привабливого образу (іміджу) компанії або бренду в очах цільової аудиторії та громадськості в цілому. Ця функція працює на довгострокову перспективу та підвищує капітал бренду.

Взаємозв'язок розглянутих функцій можна представити у вигляді функціональної моделі рекламної кампанії, що спрямована на досягнення кінцевих маркетингових цілей (рис. 1.1).

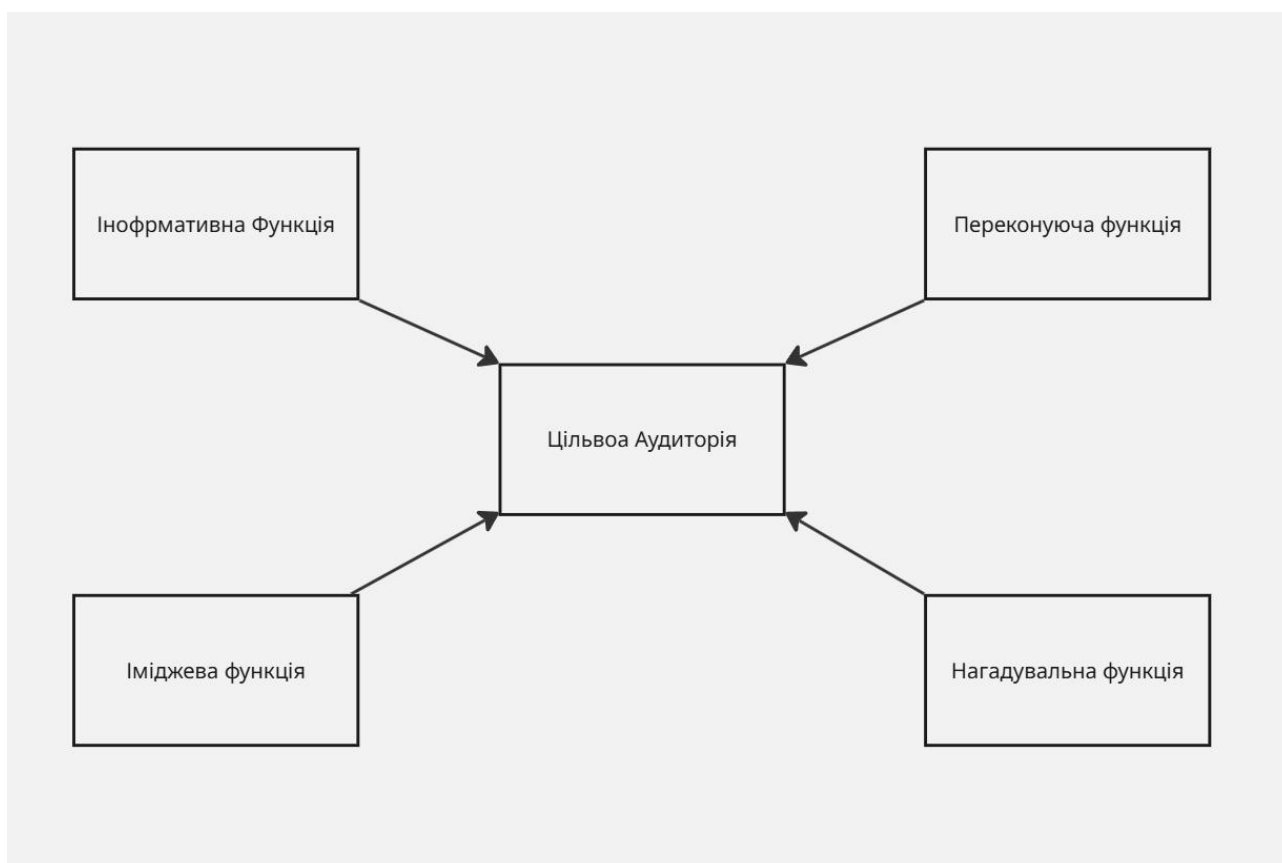


Рисунок 1.1 – Функціональна модель рекламної кампанії

Як видно з рисунка 1.1, усі функції тісно взаємопов'язані. Інформативна та переконуюча функції зазвичай домінують на початкових етапах життєвого циклу продукту, тоді як нагадувальна та іміджева стають більш важливими для зрілих брендів. Однак у комплексній кампанії вони часто діють синергетично для досягнення максимального ефекту.

Види рекламних кампаній. Успішне планування та управління проектом рекламної кампанії починається з чіткого розуміння її типу, що визначається цілями, аудиторією, географією та іншими критеріями. Сучасна теорія маркетингу пропонує комплексну класифікацію рекламних кампаній, яка дозволяє проектному менеджеру більш точно формулювати завдання, обирати релевантний інструментарій, оцінювати ресурси та прогнозувати результати [3, с. 70-75; 5, с. 150-160]. Розглянемо ключові критерії класифікації.

За основними цілями. Це найбільш фундаментальна класифікація, оскільки саме мета визначає всю подальшу стратегію та тактику проекту. Інформаційні кампанії мають на меті донести до ринку інформацію про новий продукт, послугу, або про суттєві зміни в існуючих. Їхнє ключове завдання – побудова початкової обізнаності. Прикладом може слугувати кампанія мобільного оператора про запуск 5G-мережі. Стимулюючі кампанії спрямовані на короткострокове збільшення обсягів продажів. Вони активно використовують інструменти стимулювання збуту, такі як акції, знижки, розіграші призів (наприклад, "Чорна п'ятниця"). Іміджеві (або брендингові) кампанії працюють на довгострокову перспективу, формуючи позитивний емоційний образ бренду та підвищуючи його капітал. Вони часто апелюють до цінностей, а не до конкретних характеристик продукту. Стабілізуючі кампанії є інструментом для згладжування сезонних коливань попиту, нагадуючи споживачам про продукт у періоди низької активності (наприклад, реклама прохолодних напоїв взимку). За цілями: інформаційні, стимулюючі, іміджеві, стабілізуючі, порівняльні, коригуючі, соціальні.

За цільовою аудиторією. Визначення цільової аудиторії є критично важливим для вибору каналів комунікації та тональності повідомлення. Найпоширенішим є поділ на:

- **B2C (Business-to-Consumer):** Кампанії, спрямовані на кінцевих споживачів. Це абсолютна більшість рекламних комунікацій, з якими ми стикаємося щодня (реклама продуктів харчування, одягу, автомобілів, фінансових послуг для фізичних осіб).
- **B2B (Business-to-Business):** Кампанії, орієнтовані на бізнес-сегмент. Вони

мають свою специфіку: більш раціональну аргументацію, використання спеціалізованих медіа (профільні видання, виставки) та фокус на довгострокових партнерських відносинах (наприклад, реклама промислового обладнання, корпоративного програмного забезпечення або консалтингових послуг).

- Існують також вузькоспрямовані кампанії, орієнтовані на специфічні **нішеві сегменти** (наприклад, реклама товарів для веганів або обладнання для дайвінгу).

За територіальним охопленням. Географія кампанії безпосередньо впливає на вибір медіа та бюджет. Локальні кампанії проводяться в межах одного міста чи району і зазвичай використовують місцеві медіа (місцеві газети, радіо, зовнішня реклама). Прикладом є реклама відкриття нового ресторану чи фітнес-клубу. Регіональні охоплюють кілька областей або цілий регіон країни. Національні (загальнодержавні) проводяться по всій країні з використанням національних медіа (телебачення, загальнонаціональні інтернет-видання), що вимагає значних бюджетів. Міжнародні кампанії виходять за межі однієї країни та є найскладнішими, оскільки вимагають не просто перекладу, а глибокої культурної адаптації креативів та повідомлень до особливостей кожного ринку.

За територіальним охопленням. Географія кампанії безпосередньо впливає на вибір медіа та бюджет. **Локальні** кампанії проводяться в межах одного міста чи району і зазвичай використовують місцеві медіа (місцеві газети, радіо, зовнішня реклама). Прикладом є реклама відкриття нового ресторану чи фітнес-клубу. **Регіональні** охоплюють кілька областей або цілий регіон країни. **Національні** (загальнодержавні) проводяться по всій країні з використанням національних медіа (телебачення, загальнонаціональні інтернет-видання), що вимагає значних бюджетів. **Міжнародні** кампанії виходять за межі однієї країни та є найскладнішими, оскільки вимагають не просто перекладу, а глибокої культурної адаптації креативів та повідомлень до особливостей кожного ринку.

За тривалістю. Термін проведення кампанії залежить від її

цілей. **Короткострокові** кампанії (до 1 місяця) зазвичай є тактичними та присвячені конкретній події чи акції (наприклад, рекламна кампанія до Дня святого Валентина). **Середньострокові** (від 1 до 6 місяців) дозволяють досягти більш стійких змін у поведінці споживачів, наприклад, сформувавши знання про новий продукт. **Довгострокові** кампанії (понад 6 місяців, іноді роки) є, як правило, іміджевими та спрямовані на побудову міцного бренду, формування лояльності та довготривалих відносин зі споживачами.

За використовуваними каналами комунікації. Ця класифікація відображає рівень комплексності медіапланування. **Мономедійні** кампанії використовують лише один канал, що сьогодні зустрічається рідко і є виправданим лише для дуже нішевих завдань. **Мультимедійні** залучають декілька каналів, але часто без тісної координації між ними. Найбільш сучасним та ефективним підходом є **інтегровані маркетингові комунікації (ІМК)**. Цей підхід передбачає стратегічне, комплексне та скоординоване використання всіх доступних каналів (ТБ, digital, PR, івенти, прямий маркетинг) для створення єдиного, цілісного та несутеречливого повідомлення, що дозволяє досягти потужного синергетичного ефекту [6, с. 88].

За інтенсивністю впливу. Ця класифікація стосується розподілу рекламного тиску в часі та є важливим елементом медіапланування. **Рівномірні** кампанії (continuous) підтримують постійну інтенсивність протягом усього періоду, що доцільно для ринків з постійним попитом. **Наростаючі** (flighting) поступово збільшують інтенсивність до кінця кампанії, створюючи кульмінацію (наприклад, перед виходом нового фільму). **Спадаючі** (або "фронтальне завантаження") мають максимальну інтенсивність на початку для швидкого створення максимального охоплення, що ефективно при запуску нових продуктів. **Пульсуючі** (pulsing) кампанії поєднують постійний низький рівень реклами з періодичними сплесками активності, що дозволяє оптимізувати бюджет та нагадувати про себе в ключові моменти.

Чітке розуміння цих класифікацій дозволяє проектному менеджеру на етапі ініціації та планування правильно визначити тип проекту, що є основою для подальшої розробки його стратегії та тактики.

Етапи рекламної кампанії. Розробка та реалізація РК є послідовним, логічно вибудованим процесом, який, незважаючи на можливі ітерації, зазвичай включає наступні основні етапи [1, с. 180-195; 4, с. 60-75]:

1. Підготовчий (аналітичний) етап. На цьому етапі закладається фундамент майбутньої кампанії. Він включає:

- Визначення цілей рекламної кампанії (зазвичай за методологією SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).
- Ситуаційний аналіз: дослідження ринку, аналіз конкурентів, визначення сильних та слабких сторін продукту (SWOT-аналіз).
- Дослідження цільової аудиторії: сегментація, створення детального портрета споживача, виявлення його потреб, мотивів та інсайтів.
- Попереднє визначення бюджету рекламної кампанії на основі цілей та можливостей компанії.

2. Стратегічне планування. На основі даних аналітичного етапу розробляються ключові стратегії:

- Розробка креативної стратегії: визначення основної ідеї кампанії ("big idea"), ключового повідомлення (key message), унікальної торговельної пропозиції (УТП), тональності комунікації (Tone of Voice).
- Розробка медіастратегії: вибір оптимального набору каналів комунікації (медіа-міксу) для ефективного охоплення цільової аудиторії, обґрунтування вибору.
- Складання детального медіаплану: розробка графіка розміщення рекламних матеріалів, визначення частоти, охоплення, бюджету на кожен канал.

3. Тактичний етап (розробка та виробництво). На цьому етапі відбувається втілення стратегій у конкретні рекламні продукти:

- Створення рекламних матеріалів: написання текстів та слоганів (копірайтинг), розробка візуальних образів (дизайн), виробництво аудіо- та відеороликів, створення банерів, лендінгів тощо.
- Тестування рекламних матеріалів: перевірка креативів на невеликих фокус-групах або за допомогою онлайн-тестів для вибору найбільш

ефективних варіантів.

- Медіабайнг: закупівля рекламного простору та часу в обраних медіа згідно з медіапланом.

4. **Етап реалізації.** Безпосередній запуск та проведення кампанії:

- Запуск рекламних матеріалів у всіх запланованих каналах.
- Управління кампанією: моніторинг розміщення, відстеження первинної реакції, оперативне реагування на зміни чи проблеми.

5. **Етап оцінки ефективності.** Завершальний етап, що дозволяє оцінити результати та отримати досвід для майбутнього:

- Збір даних про результати кампанії: охоплення, залучення, конверсії, продажі, згадки у ЗМІ.
- Моніторинг ключових показників ефективності (KPIs) та їх порівняння з плановими.
- Аналіз комунікаційної та економічної ефективності.
- Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI/ROAS).
- Підготовка фінального звіту та формулювання висновків та рекомендацій.

Таким чином, детальний розгляд етапів рекламної кампанії демонструє її комплексну та багатокомпонентну природу. Кожен етап, від аналітики до оцінки, вимагає залучення значних фінансових, людських та часових ресурсів, а також координації зусиль фахівців з різних галузей – маркетингу, дизайну, аналітики, PR. Саме ця складність, обмеженість у часі та ресурсах, а також спрямованість на досягнення унікального результату робить очевидною доцільність розгляду рекламної кампанії не як рутинної операційної діяльності, а як повноцінного прокту. Такий підхід дозволяє застосовувати до управління РК перевірені методики та інструменти, що підвищують її прогнозованість та ефективність, що й буде детально розглянуто в наступному підрозділі.

1.2 Рекламна кампанія як об'єкт проектного менеджменту

Застосування принципів та інструментів проектного менеджменту до сфери рекламних кампаній є логічним та обґрунтованим підходом, що дозволяє

підвищити керованість, прозорість та ефективність цього складного процесу. Щоб довести це, необхідно проаналізувати рекламну кампанію на відповідність ключовим характеристикам проекту, як їх визначають міжнародні стандарти, зокрема Керівництво до Зводу знань з управління проектами (PMBOK® Guide). Згідно з цим стандартом, **проект – це "тимчасове зусилля, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату"** [7, с. 5]. Розглянемо, як рекламна кампанія відповідає цьому визначенню.

Ключові характеристики рекламної кампанії як проекту:

- **Тимчасовість (Temporary).** Це фундаментальна характеристика будь-якого проекту. Кожна рекламна кампанія має чітко визначені дати початку та завершення. Вона не є безперервною операційною діяльністю, як, наприклад, щоденне ведення соціальних мереж чи робота служби підтримки. Тимчасовість створює відчуття терміновості та вимагає чіткого планування часу та ресурсів для досягнення цілей у встановлені строки [8, с. 22].

- **Унікальність (Unique).** Навіть якщо компанія регулярно проводить однотипні сезонні розпродажі, кожна окрема рекламна кампанія є унікальною. Унікальність визначається комбінацією багатьох факторів: специфічні цілі на даний період, особливості цільової аудиторії, яка постійно змінюється, нова креативна ідея та візуальні рішення, обраний набір каналів комунікації, конкурентне середовище на момент запуску, соціально-політичний контекст. Результат кожної РК – унікальний вплив на ринок та споживачів [9, с. 45].

- **Чітко визначена мета (Defined Objective).** Кожна рекламна кампанія ініціюється для досягнення конкретних, вимірних маркетингових та комунікаційних цілей. Це може бути залучення певної кількості нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду на визначений відсоток, генерація конкретної кількості лідів або досягнення певного рівня рентабельності інвестицій (ROI). Цілі надають проекту напрямок та критерії успіху.

- **Обмежені ресурси (Limited Resources).** На реалізацію будь-якої РК завжди виділяються обмежені ресурси: фінансові (конкретний бюджет), людські (визначена команда проекту та залучені фахівці), матеріальні (виробничі потужності для створення контенту) та часові (терміни реалізації) [7, с. 7].

Ефективне управління цими обмеженнями є одним з ключових завдань проектного менеджера.

- **Прогресивне уточнення (Progressive Elaboration).** Хоча на початку проекту РК розробляється загальна стратегія та план, багато деталей уточнюються та доопрацьовуються в міру реалізації. Наприклад, точні тексти оголошень, візуальні рішення, налаштування таргетингу можуть змінюватися на основі результатів А/В-тестування або зворотного зв'язку від аудиторії. Ця характеристика особливо виражена в гнучких методологіях управління [7, с. 56].

- **Створення цінності (Value Creation).** Успішна рекламна кампанія створює цінність для організації-замовника. Ця цінність може бути як матеріальною (збільшення продажів, прибутку, частки ринку), так і нематеріальною (зміцнення іміджу бренду, підвищення лояльності клієнтів, створення позитивної репутації).

Специфіка рекламних кампаній як проектів:
Поряд із загальними характеристиками, РК-проекти мають свою специфіку, яку необхідно враховувати при виборі методів управління:

- **Високий ступінь креативності та суб'єктивності.** Розробка креативної концепції є ядром РК, але цей процес важко піддається жорсткому плануванню та об'єктивній оцінці наперед [2, с. 150]. Ефективність креативу значною мірою залежить від суб'єктивного сприйняття аудиторією.

- **Залежність від зовнішнього середовища.** Успіх РК сильно залежить від неконтрольованих факторів: зміни ринкових трендів, несподівані дії конкурентів, зміни в суспільних настроях, оновлення алгоритмів рекламних платформ. Це вимагає від проектної команди високої адаптивності.

- **Міждисциплінарність команди.** Для реалізації РК зазвичай потрібна тісна співпраця фахівців з різних галузей (маркетинг, креатив, дизайн, копірайтинг, медіапланування, PR, аналітика, розробка), що вимагає ефективної координації та комунікації.

- **Нематеріальний характер деяких результатів.** Оцінка впливу РК на імідж, лояльність, впізнаваність бренду є складнішою, ніж вимірювання прямих продажів, і часто має відкладений у часі ефект.

- **Жорсткі часові обмеження.** Рекламні кампанії часто прив'язані до конкретних дат (сезонні розпродажі, свята, запуск нового продукту), що робить дотримання термінів критично важливим і залишає мало простору для затримок.

Життєвий цикл проекту рекламної кампанії:

Управління РК як проектом передбачає проходження стандартних фаз життєвого циклу, адаптованих до специфіки рекламної діяльності [7, с. 17-24; 8, с. 50-65]:

1. **Ініціація:** Формулювання бізнес-проблеми або можливості, визначення цілей РК, ідентифікація ключових стейкхолдерів, попередня оцінка бюджету та термінів, призначення менеджера проекту. Основний результат цієї фази – **Статут проекту (Project Charter)**, який формально авторизує початок проекту.

2. **Планування:** Найбільш об'ємна та важлива фаза. Включає деталізацію цілей (SMART), розробку **Ієрархічної структури робіт (WBS/ICP)** для визначення обсягу, побудову **календарного плану-графіку (Діаграма Ганта)**, детальне планування ресурсів, розробку **бюджету**, планування управління якістю, ідентифікацію та аналіз **ризиків**, розробку **плану комунікацій**. У контексті РК ключове значення має розробка креативної та медіа-стратегій. Результат – інтегрований **План управління проектом (PMP)**.

3. **Виконання:** Реалізація запланованих робіт. У РК це, перш за все, створення рекламних матеріалів, закупівля медіа-простору, запуск кампаній у всіх каналах, координація роботи команди та підрядників, реалізація плану комунікацій.

4. **Моніторинг та Контроль:** Процеси, що відбуваються паралельно з виконанням. Включають відстеження виконання робіт за графіком та бюджетом, моніторинг **ключових показників ефективності (KPIs)**, контроль якості рекламних матеріалів та розміщення, управління запитом на зміни, реагування на ризики, регулярну звітність перед стейкхолдерами.

5. **Завершення:** Формальне закриття всіх робіт. Включає підготовку **фінального звіту** про результати РК (з аналізом ROI/ROAS), проведення аналізу **"lessons learned"** (отриманого досвіду), закриття контрактів, передачу результатів замовнику та архівування всієї проектної документації.

Послідовність цих груп процесів формує життєвий цикл проекту, який

можна візуалізувати для кращого розуміння (рис. 1.2).

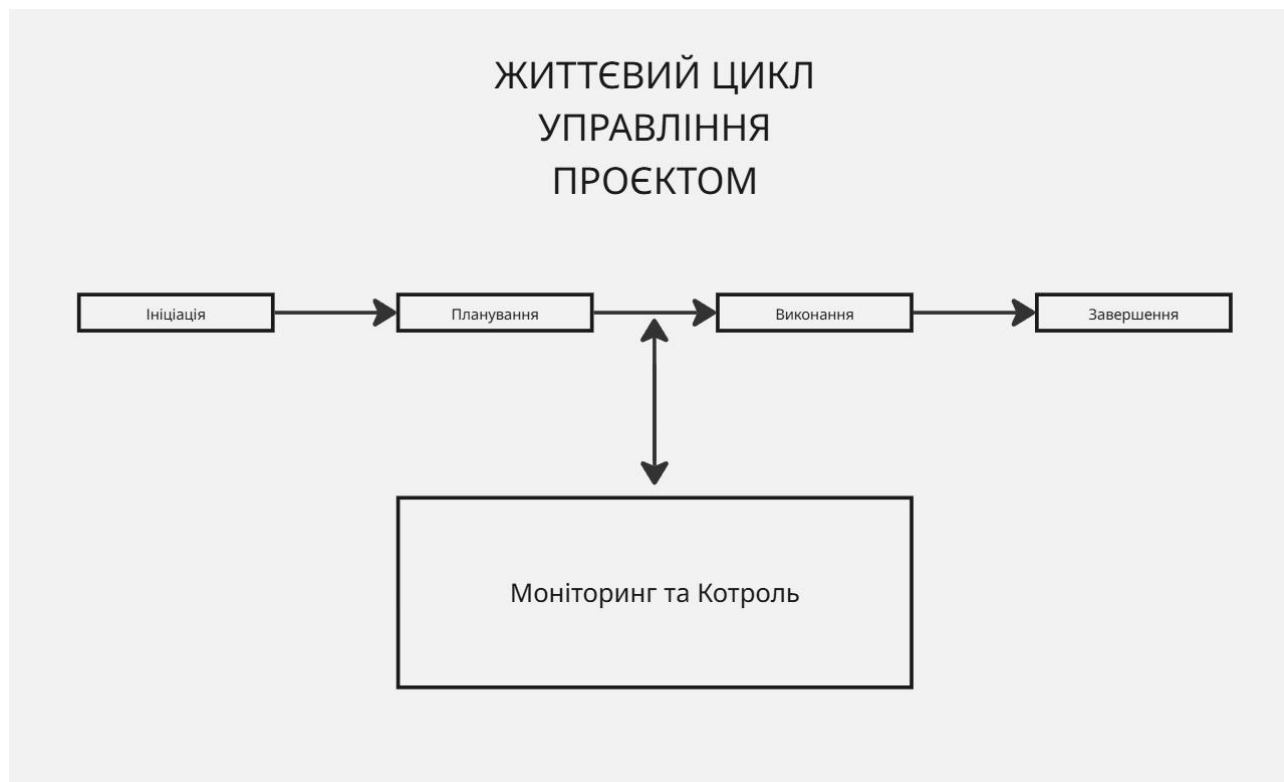


Рисунок 1.2 – Життєвий цикл проекту за стандартом PMBOK®

Наведена на рисунку 1.2 модель демонструє класичний послідовний підхід до управління проектом. Хоча на практиці процеси моніторингу та контролю відбуваються паралельно з виконанням, а ітерації можуть повертати проект на попередні етапи, дана схема чітко ілюструє логіку розгортання проекту в часі.

Таким чином, розгляд рекламної кампанії через призму проектного менеджменту... *(далі ваш текст без змін)*

Таким чином, розгляд рекламної кампанії через призму проектного менеджменту дозволяє застосувати структуровані підходи та перевірені інструменти для управління її складністю, підвищуючи прогнозованість, керованість та ймовірність досягнення поставлених цілей.

Таким чином, розгляд рекламної кампанії через призму проектного менеджменту дозволяє не лише структурувати процес, а й виявити його ключові виклики. Невизначеність зовнішнього середовища та висока роль креативу роблять традиційні методи управління недостатньо ефективними. Це обґрунтовує необхідність розгляду більш гнучких та адаптивних

методологій, які будуть проаналізовані в наступному підрозділі.

1.3 Огляд та адаптація методологій проектного менеджменту (PMBOK, Agile/Scrum, Kanban) до розробки рекламних кампаній

Як було доведено в попередньому підрозділі, специфіка рекламних проектів висуває значні виклики для традиційних методів управління. Тому вибір адекватної методології є стратегічним рішенням, яке визначає, як буде структуровано роботу, як управлятимуться зміни та як взаємодіятиме команда. Сучасна практика проектного менеджменту пропонує різноманітні підходи, кожен з яких має свої переваги та обмеження при застосуванні у специфічному контексті рекламної діяльності [8, с. 150].

Критерії вибору та процес адаптації методології

Вибір між Waterfall, Agile чи гібридним підходом не є питанням моди, а є ключовим управлінським рішенням, що базується на аналізі ряду факторів.

Критерії вибору методології:

Проектний менеджер має оцінити проект за наступними критеріями:

- **Ступінь невизначеності вимог.** Це головний критерій. Якщо вимоги до кінцевого продукту (наприклад, рекламного ролика) є чіткими, заздалегідь затвердженими і не передбачають змін, підхід Waterfall може бути доцільним. Якщо ж проект передбачає творчий пошук, експерименти та адаптацію на основі зворотного зв'язку (наприклад, розробка вірусної кампанії), то гнучкі методології є безальтернативними.
- **Масштаб та складність проекту.** Для великих, довгострокових проектів з великою кількістю зовнішніх підрядників та жорсткими етапами звітності (наприклад, національна РК з річним бюджетом) часто використовують гібридні моделі, де стратегічне планування відбувається за Waterfall, а робота креативних команд – за Agile. Для невеликих, швидких проектів (створення лендінгу, розробка банерів) ідеально підходить "чистий" Agile.
- **Культура організації та команди.** Впровадження Agile вимагає не лише інструментів, а й відповідного мислення: довіри, автономії, готовності до відкритої комунікації та відповідальності. Якщо компанія має жорстку ієрархічну структуру, а команда не має досвіду роботи за гнучкими методологіями, різкий перехід може призвести до хаосу.
- **Рівень залученості замовника.** Agile передбачає постійну, іноді щоденну взаємодію із замовником (або його представником, Product Owner) для отримання зворотного зв'язку та коригування пріоритетів. Якщо замовник не готовий до такого рівня залученості і бажає лише затвердити план на

початку та прийняти результат в кінці, модель Waterfall може бути більш придатною.

Для спрощення процесу вибору можна використати дерево прийняття рішень (рис. 1.3).

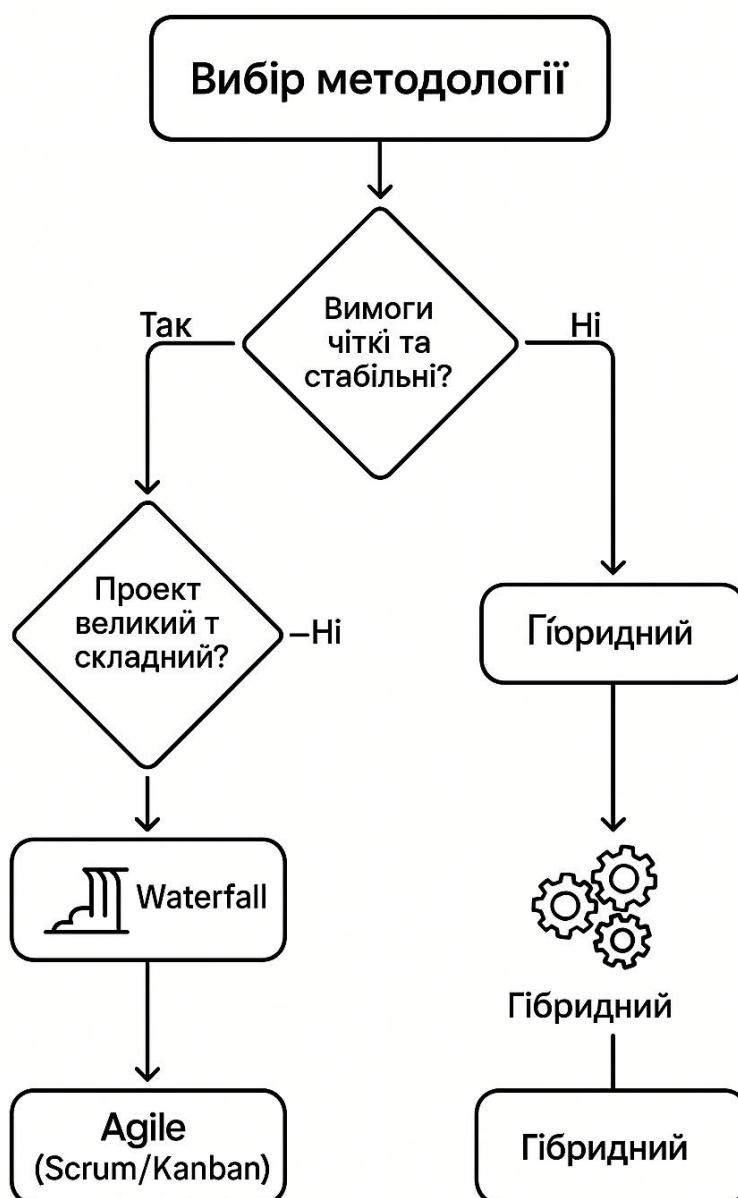


Рисунок 1.3 – Адаптована Матриця Стейсі для проектів рекламних кампаній

Джерело: розроблено автором на основі моделі Ральфа Стейсі

Як видно з матриці, для рекламних проектів, де креативна складова (невизначеність вимог) та використання нових digital-каналів (невизначеність технології) є високими, класичний підхід Waterfall є найменш ефективним. Це

обґрунтовує необхідність застосування гнучких та адаптивних методологій.

Характеристика ключових методологій

Waterfall (Традиційний/Каскадний підхід)

Цей підхід, детально регламентований у класичних стандартах, характеризується лінійною, послідовною структурою. Проект розбивається на чіткі, послідовні фази (аналіз → дизайн → розробка → тестування → запуск), і кожна наступна фаза починається лише після повного завершення попередньої [12, с. 40-45]. Waterfall може бути доцільним для великих, довгострокових рекламних кампаній із чітко визначеними наперед цілями та бюджетом, наприклад, при запуску національної іміджевої кампанії на ТБ.

- Доцільність у рекламній діяльності: Waterfall може бути виправданим для великих, довгострокових рекламних кампаній із чітко визначеними наперед цілями, стабільним бюджетом та мінімальною ймовірністю змін. Наприклад, при запуску національної іміджевої кампанії на ТБ для великого FMCG-бренду, де креатив затверджено заздалегідь, а медіа-план розписано на півроку вперед.
- Переваги: Чітка структура, легкість контролю, детальна документація.
- Недоліки: Низька гнучкість, висока вартість внесення змін, ризик невідповідності креативу очікуванням ринку на пізніх стадіях [10, с. 55].

Agile (Гнучка методологія)

На противагу жорсткій структурі Waterfall, Agile є філософією, що акцентує на гнучкості, ітеративності та швидкій реакції на зміни. Застосування цих принципів до маркетингу отримало назву Agile-маркетинг [10; 17]. Суть Agile-маркетингу полягає у відмові від довгострокового планування на користь коротких робочих циклів (ітерацій). Кожен такий цикл включає етапи дослідження, розробки стратегії, реалізації та виконання, після чого команда аналізує результати та оптимізує наступний цикл, як це показано на рисунку 1.3.



Рисунок 1.4 – Циклічна модель Agile-маркетингу

Джерело: складено автором на основі [1; 10]

Agile особливо ефективний для digital-проектів, де зовнішнє середовище є вкрай динамічним, а необхідність постійного A/B тестування, аналізу даних та оптимізації в реальному часі є ключем до успіху.

Для реалізації Agile-підходу на практиці використовуються конкретні фреймворки:

- **Scrum:** Це фреймворк, де робота організована короткими, фіксованими за тривалістю ітераціями (**спринтами**). Він чітко визначає ролі (Product Owner, Scrum Master) та події (планування, щоденні зустрічі). У контексті РК він ефективний для управління розробкою конкретних компонентів (наприклад, створення креативів, написання статей, розробка лендінгу) чи контент-плану на місяць.

- **Kanban:** Це метод управління потоком робіт, що фокусується на візуалізації процесу на **Kanban-дошці**. Його мета – оптимізувати потік завдань та виявити "вузькі місця" (bottlenecks). У рекламних кампаніях Kanban ідеально підходить для управління безперервними, потоковими завданнями, такими як створення контенту для соцмереж, обробка запитів на зміни чи координація роботи з підрядниками.

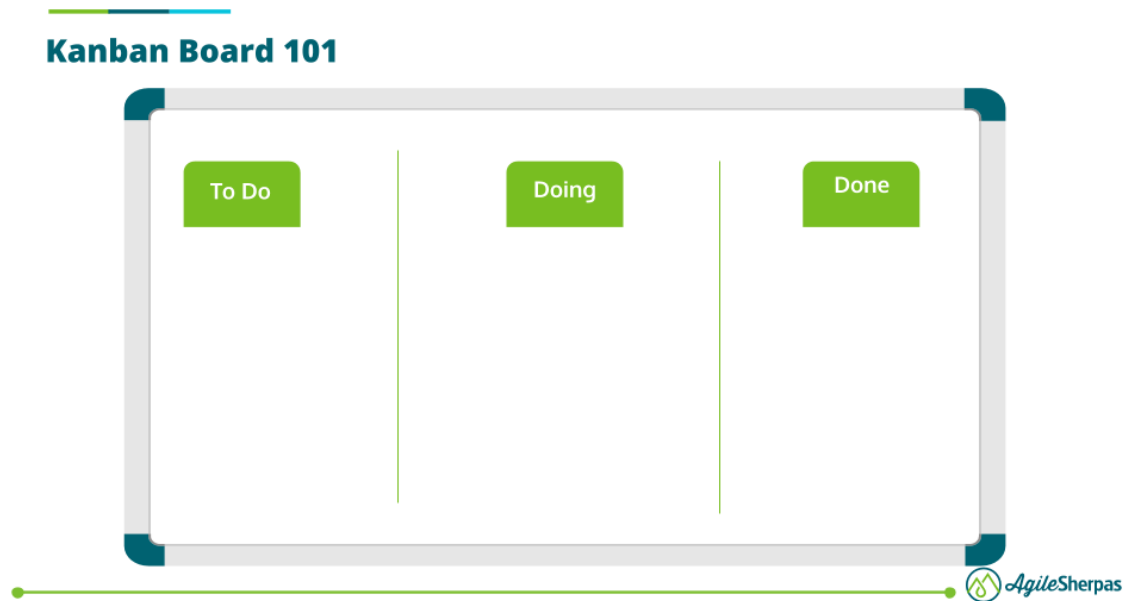


Рисунок 1.5 – Приклад візуалізації робочого процесу за методологією Kanban

Джерело: складено автором на основі [2; 15]

Гібридні підходи

На практиці "чисті" методології зустрічаються рідко. Найбільш поширеним та прагматичним варіантом є застосування **гібридних підходів**, що передбачають свідоме комбінування елементів різних методологій [16; 17]. Сутність гібридного підходу полягає в тому, щоб взяти найкраще з обох світів, адаптуючи процес управління до унікальних потреб конкретного рекламного проекту. Найпопулярнішою моделлю є **Waterfall + Agile**, де:

- На стратегічному рівні застосовуються елементи Waterfall: річне бюджетування, визначення ключових етапів кампанії, затвердження глобальних KPIs.
- На операційному (тактичному) рівні команди працюють за гнучкими принципами Agile: робота короткими спринтами, щоденні зустрічі, швидке тестування гіпотез.

Ключовою перевагою гібридних моделей є їхня прагматична гнучкість та можливість адаптації до складних, багатокомпонентних проектів. Однак, цей підхід вимагає від менеджера проекту та команди глибокого розуміння принципів обох методологій, щоб уникнути хаосу та створення надмірно складних процесів.

Порівняльний аналіз ключових методологій

Для глибшого розуміння фундаментальних відмінностей між двома ключовими філософіями управління проектами – Waterfall та Agile – доцільно провести їх порівняльний аналіз за ключовими критеріями. Це дозволить обґрунтувати вибір оптимальної методології для конкретного проекту, зокрема в рекламній діяльності. Основні відмінності систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз методологій Waterfall та Agile

Аналіз порівняння та висновки щодо адаптації в маркетингу

Критерій	Waterfall (Каскадний підхід)	Agile (Гнучкий підхід)
Підхід до планування	Лінійний, послідовний. Усі вимоги фіксуються на початку. План розробляється детально на весь проект.	Ітеративний, інкрементальний. План є гнучким. Пріоритети можуть змінюватися після кожної ітерації (спринту).
Гнучкість та зміни	Низька гнучкість. Зміни в проекті є небажаними, дорогими та вимагають формалізованої процедури.	Висока гнучкість. Зміни вітаються на будь-якому етапі як можливість покращити продукт.
Роль замовника	Замовник активно залучений на етапах визначення вимог та приймання готового продукту.	Постійна, щоденна взаємодія із замовником (або його представником, Product Owner) протягом усього проекту.
Комунікація в команді	Переважно формальна, через документи. Комунікація між різними функціональними групами може бути обмеженою.	Неформальна, щоденна, "обличчям до обличчя". Акцент на постійній синхронізації та співпраці.
Документація	Детальна, вичерпна документація є одним з ключових результатів проекту.	Акцент на робочому продукті, а не на вичерпній документації. Документація створюється в обсязі "достатньому, щоб бути корисним".
Ідеальний тип проекту	Великі, стабільні проекти з чітко	Інноваційні, складні проекти з високим

	визначеними вимогами та стабільним середовищем (напр., будівництво, запуск виробничої лінії).	рівнем невизначеності, де вимоги можуть змінюватися (напр., розробка ПЗ, digital-маркетинг).
--	---	--

Як видно з таблиці 1.1, Waterfall та Agile є не просто різними наборами інструментів, а двома протилежними філософіями управління. Waterfall будується на принципі **прогнозування та контролю**: ми намагаємося максимально точно спланувати майбутнє і суворо дотримуватися цього плану. Agile, навпаки, базується на принципі **емпіризму та адаптації**: ми визнаємо, що не можемо знати все наперед, тому рухаємось короткими кроками, постійно перевіряючи гіпотези та адаптуючись до змін [30, с. 25]

У контексті рекламної діяльності, де зовнішнє середовище є вкрай нестабільним, а креативна складова важко піддається довгостроковому плануванню, чистий Waterfall часто виявляється занадто жорстким та повільним. Водночас чистий Agile може не підходити для великих кампаній, що вимагають чіткого бюджетування та координації з багатьма зовнішніми підрядниками. Саме тому на практиці все більшого поширення набувають гібридні моделі

Таким чином, вибір та адаптація методології ПМ для РК є ключовим управлінським рішенням. Воно залежить від безлічі факторів: цілей та масштабу кампанії, рівня невизначеності, бюджетних обмежень та корпоративної культури [8, с. 155; 10, с. 20]. Як показує практика, найбільш успішними є ті компанії, що не бояться експериментувати та створювати власні гібридні моделі, що найкраще відповідають унікальним вимогам кожного окремого рекламного проекту. Це рішення є фундаментом для ефективного управління, що безпосередньо впливає на успіх чи провал кампанії.

1.4. Етичні аспекти проектного менеджменту в рекламній діяльності

Управління проектами рекламних кампаній є багатогранним процесом, що не обмежується лише досягненням операційних та фінансових цілей. Враховуючи, що реклама є потужним інструментом впливу на суспільну свідомість, споживчу поведінку та формування цінностей, вона несе в собі значний етичний вимір [18, с. 55]. Ігнорування етичних питань на будь-якому етапі проекту може призвести не лише до значних **репутаційних втрат**, що нівелюють усі комерційні успіхи, але й до **юридичних наслідків та фінансових збитків** через бойкот з боку споживачів. Тому розгляд етичних аспектів є невід'ємною частиною **управління проектними ризиками**, а проектний менеджер (ПМ) несе відповідальність за те, щоб кінцевий продукт – рекламна кампанія – та процес її створення відповідали етичним нормам та принципам [19, с. 250].

Ключові етичні дилеми в проектах рекламних кампаній

Під час розробки та реалізації РК команда та проектний менеджер можуть зіткнутися з низкою етичних викликів. Розглянемо найпоширеніші з них детальніше.

Правдивість та чесність комунікації. Це фундаментальний принцип, що стосується достовірності інформації. Неетичними вважаються не лише пряма неправда, але й перебільшення характеристик продукту ("найкращий у світі" без об'єктивних доказів), приховування суттєвих недоліків (наприклад, побічні ефекти), використання двозначних формулювань, що вводять споживача в оману, та створення нереалістичних очікувань [2, с. 610]. Проектний ризик тут полягає у формуванні "синдрому обманутих очікувань". Споживач, що не отримав обіцяного, не лише не здійснить повторну покупку, але й стане джерелом негативних відгуків, що може завдати бренду значно більшої шкоди, ніж потенційний прибуток від однієї транзакції.

Маніпуляція. На відміну від переконання, що апелює до раціональних аргументів та свідомого вибору, маніпуляція має на меті відключити критичне мислення споживача. Це досягається через використання психологічних прийомів, що експлуатують вразливості цільової аудиторії: страхи ("тільки сьогодні, інакше ви втратите шанс"), невпевненість (реклама косметики, що формує комплекс неповноцінності), почуття провини ("хороші батьки купують це своїм дітям") або соціальний тиск. Проектний ризик полягає в тому, що такі методи є короткостроковими і руйнують довіру. Сучасний споживач стає все більш обізнаним щодо маніпулятивних технік, і їх викриття призводить до публічного осуду та довготривалого негативного сприйняття бренду.

Таргетинг на вразливі групи. Це одна з найгостріших етичних проблем. Сюди відноситься спрямування реклами певних продуктів (солодкі напої, фаст-фуд, азартні ігри) на дітей та підлітків, які ще не можуть повною мірою критично оцінити рекламні повідомлення та їхні наслідки. Також неетичним є таргетинг на людей похилого віку з пропозиціями сумнівних медичних препаратів або фінансових схем, а також на людей з певними захворюваннями чи залежностями [1, с. 625]. Проектний ризик тут максимальний: окрім гарантованого репутаційного удару, такі дії можуть призвести до серйозних юридичних наслідків, судових позовів та санкцій з боку регуляторних органів.

Конфіденційність даних та приватність. В епоху digital-маркетингу збір та використання персональних даних є основою таргетингу. Однак, непрозорість у цих процесах, збір надлишкових даних, їх передача третім сторонам без згоди або використання без належної інформованої згоди користувача є порушенням як етичних норм, так і законодавства (наприклад, Загального регламенту про захист даних - GDPR). Проектний ризик має фінансовий та репутаційний виміри: багатомільйонні штрафи за порушення GDPR та повна втрата довіри клієнтів, для яких приватність даних стає все більш важливим фактором.

Створення та посилення шкідливих стереотипів. Використання в рекламі упереджених образів, що підтримують або посилюють шкідливі гендерні (зображення жінки виключно в ролі домогосподарки), расові, вікові чи соціальні стереотипи, завдає шкоди суспільству та репутації бренду. Сучасний споживач є дуже чутливим до таких питань, і кампанія, що транслює застарілі стереотипи, може швидко стати об'єктом критики, вірусного засудження в соціальних мережах та бойкоту з боку прогресивної аудиторії.

Недобросовісна конкуренція. Сюди відноситься не лише пряма дискредитація конкурентів, а й використання їхньої інтелектуальної власності (торгових марок, слоганів, музики без дозволу), некоректні порівняння, що принижують конкурентну продукцію ("на відміну від прального порошку Х..."). Такі дії є неприпустимими з точки зору ділової етики [2, с. 615] і створюють юридичний ризик у вигляді судових позовів від конкурентів, що може призвести до значних фінансових втрат та репутаційної шкоди.

Роль проектного менеджменту у забезпеченні етичності РК

Менеджер проекту РК є ключовою фігурою, яка може і повинна впливати на дотримання етичних стандартів. Це вимагає від ПМ не лише технічних навичок, але й високого рівня особистої та професійної етики [7, с. 50-52]. Інтеграція етичних міркувань в процеси управління проектом передбачає наступні дії:

1. Таким чином, дотримання етичних принципів у проектах рекламних кампаній є невід'ємною частиною професійного проектного менеджменту та сприяє побудові довгострокової довіри до бренду, зміцненню його репутації та забезпеченню сталого розвитку. Інтеграція етики в планування. Етичні аспекти мають бути обговорені та зафіксовані ще на етапі ініціації та включені до Статуту проекту як один з його ключових принципів. На етапі планування необхідно проводити оцінку етичних ризиків (наприклад, ризик негативної суспільної реакції на креатив) та включати їх до Реєстру ризиків з відповідними планами реагування.
2. Ознайомлення команди з етичними кодексами. ПМ має забезпечити, щоб вся проектна команда була обізнана з галузевими стандартами (наприклад, Міжнародний кодекс рекламної практики ICC) та внутрішніми етичними політиками компанії-замовника.
3. Створення етичного середовища. Важливо створити атмосферу, в якій члени команди (дизайнери, копірайтери, таргетологи) можуть відкрито обговорювати етичні занепокоєння щодо креативів, повідомлень або методів таргетингу без страху негативних наслідків.
4. Впровадження контролю відповідності. Включення етичних чек-листів як частини процесу контролю якості. Перевірка рекламних матеріалів, текстів, налаштувань кампаній на правдивість, відсутність маніпуляцій, відповідність законодавству та етичним нормам перед їх запуском.
5. Взаємодія зі стейкхолдерами. Проактивне обговорення етичних аспектів із замовником, консультування з юридичним відділом. ПМ має вміти аргументовано відстоювати етичні принципи, навіть якщо це може суперечити короткостроковим бажанням замовника.

1.5 Інструменти та програмне забезпечення для управління проектами РК

Ефективне управління проектами рекламних кампаній у сучасних умовах неможливе без використання відповідних інструментів та програмного забезпечення (ПЗ). Ці технологічні рішення є **практичним втіленням обраної методології управління**, вони допомагають візуалізувати плани, автоматизувати рутинні завдання, налагодити комунікацію в команді, відстежувати прогрес та контролювати використання ресурсів, що особливо важливо в умовах високої динамічності та креативності рекламної сфери [17, с. 110]. Вибір конкретних інструментів залежить від обраної методології управління, масштабу проекту, розміру команди та специфіки завдань.

Сучасний ринок пропонує широкий спектр програмних рішень, які можна умовно класифікувати за кількома основними категоріями:

1. Комплексні системи управління проектами.

- **Призначення:** Пропонують широкий функціонал для детального планування завдань, управління ресурсами, побудови складних діаграм Ганта, аналізу критичного шляху, управління бюджетом та формування комплексної звітності.

- **Приклади:** Microsoft Project, Jira (з розширеними налаштуваннями для бізнес-проектів), Primavera P6 (використовується рідше для РК).

- **Застосування в РК:** Частіше використовуються для **стратегічного планування великих, довготривалих кампаній**, управління портфелем проектів у великих рекламних агентствах або для інтеграції з корпоративними системами управління. Для управління щоденними креативними завданнями можуть бути надлишковими та занадто складними через меншу гнучкість [9, с. 200].

2. Інструменти для управління завданнями та командної співпраці.

- **Призначення:** Це найбільш популярна категорія інструментів у маркетингових та креативних командах завдяки їхній гнучкості, простоті використання та фокусу на спільній роботі. Зазвичай пропонують можливості створення завдань, призначення відповідальних, встановлення термінів, відстеження прогресу, коментування, обміну файлами, візуалізації завдань у вигляді списків, календарів або **Канбан-дощок**.

- **Приклади:** Asana, Trello, Monday.com, ClickUp, Basecamp, Wrike, Notion.

- **Застосування в РК:** Ідеально підходять для **організації щоденної роботи команди**, управління потоком креативних завдань, координації роботи над окремими елементами кампанії, забезпечення прозорості процесу для всіх учасників.

3. Спеціалізовані інструменти візуалізації (Kanban-дошки).

- **Призначення:** Дозволяють **візуалізувати робочий процес** за етапами (колонками) та відстежувати рух завдань (карток) по цих етапах. Сприяють виявленню "вузьких місць" та оптимізації потоку робіт, особливо при використанні WIP-лімітів [15, с. 120].

- **Приклади:** Trello (як основний функціонал), KanbanFlow, візуальні дошки в Asana, Jira, Monday.com.

- **Застосування в РК:** Ефективні для **управління креативним виробництвом**, контент-планами, процесами затвердження, де важлива візуалізація потоку та стану кожного завдання.

4. Платформи для комунікації та обміну інформацією.

- **Призначення:** Забезпечують швидкий обмін повідомленнями, створення тематичних каналів для обговорення окремих аспектів проекту, відеоконференції, інтеграцію з іншими робочими інструментами.

- **Приклади:** Slack, Microsoft Teams.

- **Застосування в РК:** Критично важливі для **підтримки ефективної комунікації** в крос-функціональних та/або віддалених командах, швидкого вирішення оперативних питань.

5. Спеціалізоване ПЗ та рекламні платформи.

- **Спеціалізоване ПЗ для агентств:** Окрему категорію складають комплексні платформи, розроблені спеціально для потреб рекламної галузі. Вони часто поєднують функціонал управління проектами, CRM (управління відносинами з клієнтами), тайм-трекінгу та білінгу. **Приклади:** Workamajig, Function Point, Scoro.
- **Рекламні кабінети як інструменти ПМ:** Ключове місце займають безпосередньо рекламні кабінети великих платформ, таких як **Meta (Facebook, Instagram)** та **Google Ads**. Важливо розуміти, що ці системи є не просто інструментами для запуску реклами, а **повноцінними середовищами для управління рекламними проектами**. У них чітко простежується ієрархічна структура проектів, що відповідає концепції WBS: **Кампанії (Campaigns)**, що відповідають загальним цілям, **Групи оголошень (Ad Sets)**, де налаштовується таргетинг та бюджет, та **Оголошення (Ads)** — конкретні креативи. Також система дозволяє в реальному часі відстежувати ключові показники ефективності (KPIs), що є основою для процесів моніторингу та контролю проекту.

На **рисунку 1.5** наведено приклад інтерфейсу Meta Ads Manager, який є одним з найпопулярніших інструментів. У ньому чітко простежується ієрархічна структура проектів, що відповідає концепції WBS: **Кампанії (Campaigns)**, що відповідають загальним цілям, **Групи оголошень (Ad Sets)**, де налаштовується таргетинг та бюджет, та **Оголошення (Ads)** — конкретні креативи. Також система дозволяє в реальному часі відстежувати ключові показники ефективності (KPIs), такі як Охоплення (Reach), Покази (Impressions) та Вартість за результат (Cost per Result), що є основою для процесів моніторингу та контролю проекту.

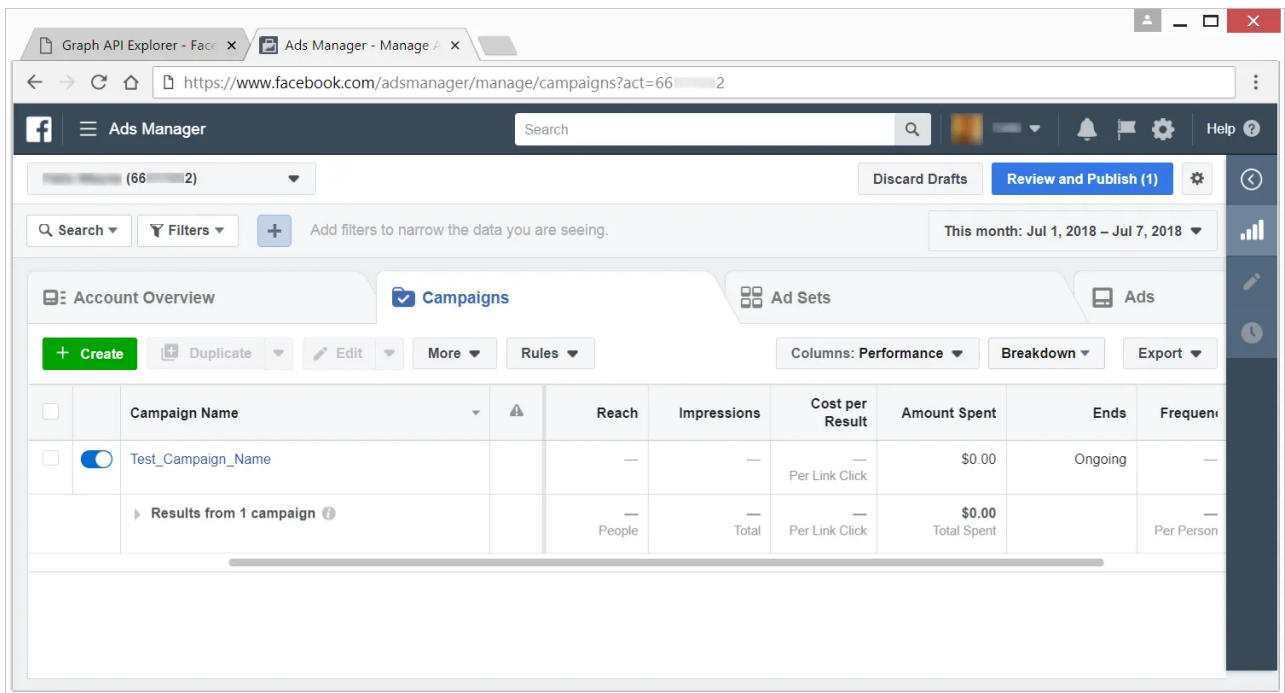


Рисунок 1.6 – Приклад інтерфейсу системи управління рекламними кампаніями Meta Ads Manager

Критерії вибору програмного забезпечення для управління проектами РК

При виборі ПЗ для управління проектами РК необхідно керуватися не популярністю інструменту, а його відповідністю конкретним потребам проекту. Це стратегічне рішення, що базується на аналізі ключових факторів:

- **Підтримка обраної методології:** Це найважливіший критерій. Для проекту за **Scrum** потрібен інструмент з функціоналом для спринтів та беклогу (Jira, Asana). Для **Kanban** – гнучка візуальна дошка (Trello). Для **Waterfall** – інструмент з підтримкою діаграм Ганта та аналізу критичного шляху (MS Project).
- **Масштаб та складність проекту:** Для невеликих, швидких проектів достатньо простого таск-менеджера. Для великих, довгострокових кампаній з багатьма залежностями може знадобитися більш потужна система.
- **Розмір та структура команди:** Для невеликих, колокейтованих команд підійдуть прості візуальні інструменти. Для великих, розподілених або віддалених команд критично важливими стають потужні комунікаційні платформи та можливості для асинхронної роботи.
- **Бюджет та загальна вартість володіння (ТСО):** Вартість ПЗ варіюється від безкоштовних тарифів до тисяч доларів на рік. Важливо враховувати не лише вартість ліцензії, але й витрати на навчання команди, впровадження та підтримку.
- **Можливості інтеграції:** Сучасний проектний менеджмент вимагає створення єдиної екосистеми інструментів. Можливість легко інтегрувати ПЗ з іншими системами (месенджерами, файловими сховищами, CRM) є

критично важливим фактором.

Таким чином, вибір інструментарію є не технічним, а **стратегічним управлінським рішенням**, яке має підтримувати обрану методологію та відповідати унікальним потребам проекту і команди. Неправильно підібране ПЗ може нівелювати переваги гнучкої методології, тоді як адекватний інструмент стає каталізатором ефективності та прозорості всього проекту.

Висновки до Розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було проведено комплексне теоретико-методологічне дослідження основ управління проектами рекламних кампаній. На основі аналізу наукових джерел та стандартів проектного менеджменту зроблено низку ключових узагальнень, які формують аналітичну рамку для подальшого практичного дослідження.

1. Обґрунтовано доцільність розгляду рекламної кампанії як проекту. Детальний аналіз сутності, функцій та етапів рекламної кампанії довів, що вона за своїми ключовими характеристиками (тимчасовість, унікальність, обмеженість ресурсів, чіткі цілі) повністю відповідає визначенню "проекту" за стандартом PMBOK® Guide. Це дозволяє перейти від ситуативного, операційного підходу до системного управління, використовуючи перевірені методики та інструменти проектного менеджменту для підвищення прогнозованості та ефективності.

2. Проаналізовано та порівняно ключові методології управління, виявлено тренд на гнучкість. Розглянуто дві фундаментально різні філософії управління: традиційну (каскадну, Waterfall) та гнучку (Agile). Встановлено, що для сучасних маркетингових проектів, які характеризуються високим ступенем невизначеності, креативністю та динамічністю зовнішнього середовища, класичний підхід Waterfall часто виявляється занадто жорстким та повільним. Гнучкі методології (зокрема, фреймворки Scrum та Kanban) та гібридні моделі, що поєднують стратегічне планування з тактичною адаптивністю, пропонують необхідну швидкість реакції та стають ключовою конкурентною перевагою.

3. Визначено специфіку та критичні фактори успіху управління проектами в рекламній діяльності. Дослідження показало, що окрім вибору методології, успіх проекту залежить від урахування додаткових аспектів. **По-перше, це етичні норми**, дотримання яких є невід'ємною частиною управління репутаційними ризиками та забезпечення сталого розвитку бренду. **По-друге, це адекватний вибір програмного забезпечення**, яке слугує практичним втіленням обраної методології та є каталізатором ефективної комунікації та координації в команді.

Таким чином, у теоретичному розділі сформовано **комплексну дослідницьку лінзу** для аналізу практичного кейсу. Вона передбачає, що ефективне управління сучасними маркетинговими проектами вимагає системного підходу, який поєднує:

- **Правильно обрану методологію** (з акцентом на гнучкість та гібридність).
- **Відповідну організаційну структуру**, що підтримує цю

методологію.

- **Наявність фінансових ресурсів** для її реалізації.
- **Адекватний інструментарій та етичні принципи.**

Саме через цю лінзу в наступному розділі буде проведено глибокий аналіз діяльності компанії Monobank з метою виявлення, як ці теоретичні засади реалізуються на практиці, що, у свою чергу, дозволить розробити обґрунтований та реалістичний проект рекламної кампанії у Розділі 3.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЕКТАМИ (ГЛИБОКИЙ АНАЛІЗ KEYСУ MONOBANK)

У даному розділі проводиться перехід від теоретичних основ управління проектами, викладених у Розділі 1, до глибокого аналізу практичного досвіду провідної української фінтех-компанії. Об'єктом детального аналізу обрано проект Monobank, що функціонує на базі АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Вибір цієї компанії зумовлений тим, що вона є яскравим прикладом успішного

застосування гнучких (Agile) підходів до управління маркетинговими та рекламними проектами, що робить її досвід надзвичайно релевантним для даного дослідження.

Метою цього розділу є проведення комплексного аналізу бізнес-моделі та маркетингової стратегії Monobank, ідентифікація ключових принципів управління проектами, що застосовуються на практиці, аналіз фінансових результатів як основи для інновацій, та визначення можливостей для розробки нового маркетингового проекту.

2.1. Організаційно-економічна характеристика та стратегічне позиціонування Monobank

Проект Monobank був заснований у 2017 році командою колишніх топ-менеджерів ПриватБанку (Олег Гороховський, Дмитро Дубілет, Михайло Рогальський) у партнерстві з АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», що входить до фінансово-промислової групи «ТАС» Сергія Тігіпка. Поява Monobank припала на період після так званого "банкопаду" 2014-2016 років, коли довіра до банківської системи була низькою, а ринок характеризувався консервативністю та повільною цифровізацією існуючих гравців.

Юридично Monobank не є окремим банком, а є роздрібним продуктом, що функціонує на базі банківської ліцензії АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Ця модель дозволила проекту швидко вийти на ринок, уникнувши тривалого та складного процесу отримання власної ліцензії, водночас спираючись на існуючу фінансову інфраструктуру партнера.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник	Характеристика
Дата реєстрації	20.01.1994
ЄДРПОУ	21133352
Статутний капітал	3 125 760 000,00 грн
Види діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва (основний)
Керівник	Старомінська Ірина Олександрівна (Голова правління)
Адреса	04114, м. Київ, вул. Автозаводська, буд. 54/19

Джерело: складено автором на основі даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Інноваційна бізнес-модель "Mobile-only" та монетизація

Ключовою інновацією Monobank стала бізнес-модель "**mobile-only**" – банк без фізичних відділень. Це дозволило кардинально скоротити операційні

витрати та запропонувати клієнтам більш вигідні умови (високі відсотки на залишок, вигідний кешбек, відсутність комісій за базові операції).

Станом на початок 2024 року, кількість клієнтів Monobank перевищила 8 мільйонів осіб, що робить його одним з найбільших роздрібних банків країни. Монетизація бізнесу відбувається за рахунок кількох ключових потоків:

1. **Комісія Interchange:** Банк отримує невеликий відсоток від кожної транзакції, здійсненої картою клієнта в торгових мережах. Цю комісію сплачує банк-еквайр (банк, що обслуговує термінал).
2. **Кредитні продукти:** Основне джерело доходу. Monobank активно пропонує кредитні ліміти на картки та послугу "Оплата частинами", заробляючи на відсотках.
3. **Додаткові послуги та партнерські програми:** Комісії від партнерів за продаж страхових полісів, квитків та інших послуг через застосунок.

Стратегічне позиціонування та ключові принципи

Стратегію Monobank можна охарактеризувати як стратегію дизраптора (disruptor), що діє за принципами "стратегії блакитного океану". Замість прямої конкуренції з традиційними банками в "червоному океані" з жорсткими правилами, Monobank створив новий ринковий простір, сфокусувавшись на сегменті технологічно просунутих клієнтів, які раніше не були задоволені існуючим рівнем сервісу.

Це позиціонування базується на чотирьох фундаментальних принципах:

- **Радикальна клієнтоцентричність:** На відміну від продукто-орієнтованих традиційних банків, Monobank ставить у центр усього користувацький досвід (UX/UI). Інтерфейс застосунку є інтуїтивно зрозумілим, що мінімізує поріг входу для нових користувачів. Служба підтримки, що працює у звичних для клієнтів месенджерах (Viber, Telegram), створює відчуття неформального та швидкого вирішення проблем.
- **Технологічна інноваційність:** Компанія позиціонує себе не як банк, а як ІТ-компанія з банківською ліцензією. Це проявляється у постійному пошуку та впровадженні нових технологічних рішень: від унікальних функцій, як-от "Shake-to-pay", до глибокої інтеграції з державними сервісами (наприклад, "Дія"), що значно спрощує онбординг нових клієнтів.
- **Простота та прозорість:** Monobank свідомо відмовився від складної тарифної сітки та прихованих комісій, які є характерними для багатьох традиційних банків. Прості та зрозумілі умови користування продуктами є ключовим елементом залучення та утримання клієнтів.
- **Емоційний зв'язок та гейміфікація:** Це, мабуть, найунікальніший аспект стратегії. Monobank першим на ринку почав активно будувати

емоційний зв'язок з клієнтами. Персонаж-маскот (Кіт), система нагород за користування продуктом ("ачівки"), можливість кастомізації дизайну карток перетворили фінансові операції на цікавий процес, елемент гри. Це підвищує залученість (engagement) та формує довгострокову лояльність (loyalty), що виходить за межі суто фінансової вигоди.

Окремо варто виділити принцип **соціальної відповідальності**, який став невід'ємною частиною бренду, особливо після початку повномасштабного вторгнення. Запуск сервісу "Банки", патріотичні дизайни та мільйонні збори на потреби ЗСУ не лише допомогли країні, але й надзвичайно зміцнили довіру та емоційний зв'язок клієнтів з брендом.

Місія та принципи. Місія Monobank полягає у спрощенні фінансового життя людей, перетворюючи рутинні банківські операції на зручний та емоційно привабливий процес. Основними принципами компанії є:

- **Клієнтоцентричність:** Фокус на бездоганному користувацькому досвіді (UX/UI) та швидкій, неформальній підтримці.
- **Інноваційність:** Постійний пошук та впровадження нових технологічних рішень для покращення продукту.
- **Простота та прозорість:** Спрощення тарифів та умов, відмова від прихованих комісій.
- **Емоційний зв'язок:** Створення позитивного, "людяного" образу бренду через гумор, гейміфікацію та персоналізовану комунікацію.

Одним із ключових принципів діяльності Monobank є **соціальна відповідальність**, що особливо яскраво проявилось під час повномасштабного вторгнення. Запуск сервісу "Банки" для збору донатів, патріотичні дизайни карток та мільйонні збори на потреби ЗСУ зміцнили імідж Monobank як соціально відповідального та патріотичного бренду.

Організаційна структура як основа для гнучкості

Аналіз організаційної структури є важливим, оскільки вона напряму впливає на здатність компанії реалізовувати маркетингові проекти. Як зазначалось, Monobank використовує "пласку", гнучку модель, наближену до матричного типу, що є характерним для IT-компаній.

На відміну від жорсткої вертикальної ієрархії традиційних банків, де ідеї та рішення проходять довгий шлях узгоджень через численні відділи ("силосна" структура), Monobank робить ставку на невеликі, автономні, крос-функціональні команди. У таку команду, що відповідає за певний продукт або проект, можуть одночасно входити маркетолог, дизайнер, розробник, аналітик та юрист.

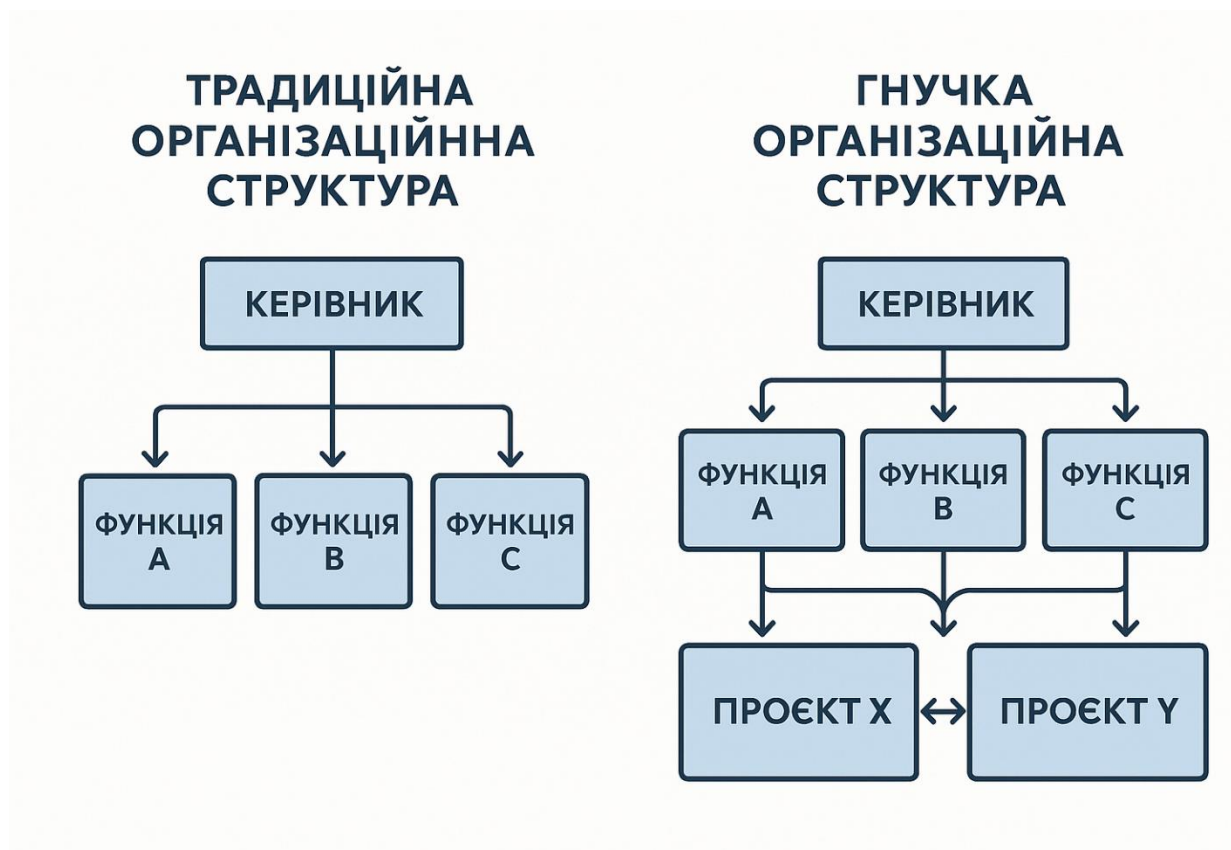


Рисунок 2.1 – Порівняння традиційної та гнучкої організаційної структури.

Як видно з рисунку 2.1, така модель має ключові переваги для управління проектами:

1. Скорочення шляху комунікації: Члени команди спілкуються напряму, що усуває бюрократичні затримки та прискорює прийняття рішень.
2. Підвищення відповідальності: Кожна команда несе повну відповідальність за свій проект від ідеї до реалізації.
3. Адаптивність та гнучкість: Така структура є ідеальною для застосування Agile-методологій (Scrum, Kanban), які були розглянуті в Розділі 1. Вона дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, тестувати гіпотези та ітеративно покращувати продукт.

Висновок по підрозділу:

Організаційно-економічна характеристика Monobank демонструє, що його успіх є результатом цілісної, продуманої системи, де кожен елемент підсилює інший. Інноваційна бізнес-модель "mobile-only" забезпечує економічну ефективність. Чітке стратегічне позиціонування як "дизраптора" дозволяє уникнути прямої конкуренції та залучити лояльну аудиторію. А гнучка організаційна структура створює ідеальні умови для швидкої та ефективної реалізації маркетингових проектів. Всі ці фактори разом формують унікальну конкурентну перевагу компанії. Для повноцінної оцінки цієї переваги у наступному підрозділі буде проведено детальний аналіз конкурентного середовища та фінансових показників компанії.

2.2. Аналіз конкурентного середовища та маркетингової стратегії Monobank

Для об'єктивної оцінки позиції Monobank та обґрунтованості його маркетингових підходів до управління проектами, необхідно провести детальний аналіз його конкурентного середовища. Ринкова стратегія будь-якої компанії формується не у вакуумі, а у відповідь на дії інших гравців. У даному підрозділі буде проведено порівняльний аналіз ключових конкурентів Monobank на ринку цифрового банкінгу та представлено комплексний SWOT-аналіз для виявлення стратегічних переваг та викликів.

Ідентифікація та характеристика ключових конкурентів

Український ринок фінансових послуг є висококонкурентним, проте у сегменті цифрового банкінгу та мобільних додатків виділяються декілька ключових гравців, які є прямими конкурентами Monobank:

1. ПриватБанк (додаток Privat24): Беззаперечний лідер ринку за кількістю клієнтів та обсягом транзакцій. Будучи державним банком, має найвищий рівень довіри населення та найширшу мережу банкоматів і терміналів. Privat24 є усталеним стандартом, з яким порівнюють усі інші банківські додатки в Україні.

2. Sense Bank (додаток Sense SuperApp): Раніше відомий як Альфа-Банк Україна. Sense Bank активно позиціонує себе як технологічний та інноваційний гравець, який розвиває свій мобільний додаток як "суперапп" з широким спектром небанківських послуг. Його стратегія багато в чому схожа на Monobank у прагненні залучити технологічно просунуту аудиторію.

3. А-Банк (додаток A24): Банк, що історично мав тісні зв'язки з ПриватБанком, орієнтований на масовий сегмент. Пропонує прості та зрозумілі продукти, активно конкуруючи у сфері споживчого кредитування та карткових продуктів.

Для наочності проведемо порівняльний аналіз маркетингових стратегій цих гравців за ключовими критеріями.

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз маркетингових стратегій на ринку цифрового банкінгу України

Критерій	Monobank	ПриватБанк (Privat24)	Sense Bank (Sense SuperApp)
Цільова аудиторія	Технологічно просунута молодь, міленіали, активні користувачі смартфонів.	Найширша аудиторія, включаючи пенсіонерів, держслужбовців, отримувачів соціальних виплат.	Молодь, підприємці, клієнти, що шукають інноваційні та складніші фінансові рішення.

Ключове повідомлення (Value Proposition)	"Банк у твоєму телефоні. Просто, зручно, з гумором та вигодою (кешбек)".	"Надійний. Державний. Банк №1 в Україні. Зручність та доступність всюди".	"Перший цифровий банк для сучасних людей. Управління фінансами та життям в одному додатку".
Комунікаційний стиль (Tone of Voice)	Неформальний, дружній, ситуативний. Активне використання мемів, гумору, прямого спілкування від засновників.	Офіційний, стриманий, універсальний. Акцент на безпеку, державні гарантії, масштабність.	Сучасний, технологічний, експертний. Акцент на інновації, персоналізацію, складні продукти (інвестиції).
Основні канали комунікації	Digital-first: Соцмережі (Telegram, Instagram), інфлюенсери, вірусний маркетинг, особисті блоги засновників.	Оmnіканальний: Традиційні медіа (ТБ), широка мережа відділень, державні програми, SMS-розсилки, push-сповіщення.	Digital-орієнтований: Таргетована реклама в соцмережах, YouTube, партнерські програми з технологічними компаніями.
Підхід до управління проектами (Оцінка)	Agile/Scrum: Короткі ітерації, швидка реакція на зміни (дизайни карток), тісна взаємодія з клієнтами.	Hybrid/Waterfall: Великі інфраструктурні проекти плануються централізовано та довгостроково. Елементи гнучкості присутні в командах, що займаються digital-продуктами.	Hybrid/Agile: Прагнуть до гнучкості та швидкості, але інтеграція зі спадковими системами великого банку уповільнює процеси і змушує використовувати гібридні підходи.

Інтерпретація порівняльного аналізу: Проведений аналіз чітко показує, що Monobank зайняв унікальну ринкову нішу. На відміну від ПриватБанку, що орієнтується на масовість та надійність, і Sense Bank, що робить ставку на

технологічну складність, Monobank побудував свою стратегію на **простоті, емоціях та швидкості**. Його маркетингові проекти є не просто інструментом продажів, а способом формування лояльної спільноти навколо бренду. Ця стратегія вимагає відповідних підходів до управління проектами, де швидкість реакції та гнучкість, властиві Agile, є критично важливими.

Для візуалізації унікальної ринкової позиції Monobank відносно конкурентів, доцільно побудувати карту ринкового позиціонування (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Карта ринкового позиціонування ключових гравців digital-банкінгу України

Комплексний SWOT-аналіз Monobank

Для більш глибокого розуміння поточної позиції компанії, її внутрішніх

можливостей та зовнішніх викликів, доцільно провести SWOT-аналіз. Він структурує ключові фактори, що впливають на стратегію компанії.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз Monobank

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Сильний бренд та лояльна спільнота: Висока впізнаваність та сильний емоційний зв'язок з клієнтами.	1. Залежність від однієї банківської ліцензії: Вся діяльність прив'язана до АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», що створює потенційні ризики.
2. Передова технологічна платформа: Гнучка та масштабована ІТ-інфраструктура, що дозволяє швидко впроваджувати зміни.	2. Ризик "вигорання" команди: Високий темп роботи та постійна потреба в інноваціях створюють значне навантаження на ключових співробітників.
3. Agile-культура та швидкість: Здатність швидко запускати нові продукти та маркетингові кампанії, реагуючи на ринкові тренди.	3. Складність масштабування унікальної культури: При зростанні компанії важко зберігати "пласку" структуру та швидкість комунікацій.
4. Висока прибутковість: Наявність значних фінансових ресурсів для інвестицій та експериментів у маркетингу.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення на нові ринки: Успішна модель може бути експортована на ринки інших країн (наприклад, проект "Stereo" в Польщі).	1. Посилення конкуренції: Активізація інших необанків та покращення digital-сервісів традиційних банків.
2. Запуск нових продуктів: Розвиток інвестиційних інструментів (акції), страхування, послуг для бізнесу.	2. Регуляторні зміни: Посилення вимог з боку НБУ (наприклад, до кредитування чи фінмоніторингу) може обмежити гнучкість.
3. Поглиблення соціальних ініціатив: Зміцнення іміджу через проекти, що відповідають запитам суспільства (екологічні, освітні).	3. Економічна нестабільність та війна: Зниження платоспроможності населення, руйнування бізнесів та загальні ризики.
4. Розвиток ІІІ-технологій: Впровадження AI для глибшої персоналізації пропозицій та покращення підтримки клієнтів.	4. Кібербезпека: Постійні загрози злому та витоку даних, що є критичним для digital-only банку.

Джерело: складено автором.

Інтерпретація SWOT-аналізу:

SWOT-аналіз підтверджує, що Monobank має міцні конкурентні позиції, які базуються на його внутрішніх сильних сторонах: **бренді, технологіях та гнучкій культурі**. Ці сильні сторони дозволяють ефективно використовувати ринкові можливості, зокрема, запускати нові продукти та виходити на нові ринки.

Водночас, слабкі сторони є "зворотним боком" сильних. Високий темп роботи, що забезпечує швидкість (сила), призводить до ризику вигорання (слабкість). Унікальна "пласка" культура (сила) важко масштабується (слабкість). Це створює внутрішні виклики для довгострокового сталого розвитку.

Зовнішні загрози, особливо посилення конкуренції та регуляторні зміни, вимагатимуть від Monobank ще більшої гнучкості та інноваційності, щоб зберегти свої лідерські позиції.

2.3. Аналіз застосування гнучких методологій в управлінні маркетинговими проектами Monobank

Відповідно до методології дослідження, оцінка стратегії підприємства є неповною без аналізу його фінансових результатів. Саме фінансові показники є об'єктивним індикатором життєздатності бізнес-моделі та ефективності управлінських рішень, включаючи інвестиції в маркетинг. У даному підрозділі буде проведено аналіз ключових фінансових показників АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за період 2020-2021 років. Вибір цього періоду є надзвичайно показовим, оскільки він демонструє етап вибухового росту компанії та стратегічно важливих інвестицій у маркетинг, що передували повномасштабному вторгненню.

Аналіз базується на даних офіційної фінансової звітності банку, а саме "Звіту про прибутки і збитки та інший сукупний дохід". Це дозволяє не лише констатувати успіх компанії, але й зрозуміти, які ресурси вона спрямовувала на своє просування та яку віддачу від цих інвестицій отримувала.

Таблиця 2.4 – Динаміка ключових фінансових показників АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за 2020-2021 рр.

Фінансовий показник	2020 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
1. Чистий комісійний дохід	1 746 546	2 898 871	+1 152 325	+66.0%
2. Адміністративні та інші операційні витрати*	(2 495 214)	(4 548 539)	-2 053 325	+82.3%
3. Чистий	685 695	3 072 211	+2 386 516	+348.0%

прибуток (Фінансовий результат)				
---------------------------------------	--	--	--	--

Примітка: До складу адміністративних та інших операційних витрат входять витрати на маркетинг, рекламу, утримання персоналу та інші ключові операційні витрати.

Джерело: розраховано та складено автором на основі "Звіту про прибутки і збитки та інший сукупний дохід (Звіту про фінансові результати)" АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за 2021 рік.

Для наочної ілюстрації вибухового зростання ключових показників, представимо дані у графічному вигляді (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка ключових фінансових показників АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у 2020-2021 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.4

Інтерпретація та глибокий аналіз фінансових показників:

Дані, наведені в таблиці 2.4, дозволяють зробити кілька фундаментальних висновків щодо економічної обґрунтованості маркетингової стратегії Monobank.

1. Стратегія агресивних інвестицій у зростання.

Зростання адміністративних та операційних витрат на 82.3% у 2021 році є надзвичайно показовим. У класичній, консервативній бізнес-моделі таке випереджаюче зростання витрат над доходами могло б свідчити про проблеми з ефективністю. Однак, у контексті стратегії "дизраптора", яку було ідентифіковано в підрозділі 2.2, це є свідченням свідомої та агресивної інвестиційної політики. Банк активно інвестував у маркетинг, розширення команди та технологічний розвиток з метою максимально швидкого захоплення частки ринку. Це підтверджує стратегічний фокус на зростанні, а не на короткостроковій оптимізації витрат.

2. Прямий результат маркетингових зусиль. Зростання інвестицій було б безглуздом без відповідного результату. Чистий комісійний дохід, який є прямим індикатором активності клієнтської бази, зріс на 66%. Це означає, що маркетингові кампанії не просто залучали нових користувачів, а й стимулювали їх активно користуватися послугами банку (здійснювати перекази, платежі), генеруючи стабільний дохід. Хоча темп зростання доходу (66%) дещо поступається темпу зростання витрат (82.3%), це є абсолютно нормальним для фази агресивних інвестицій. На цьому етапі вартість залучення нового клієнта (Customer Acquisition Cost - CAC) є високою, але вона створює базу для майбутніх прибутків.

3. Феноменальна рентабельність та фінансова стійкість. Найбільш вражаючим показником є зростання чистого прибутку на 348%, або майже у 4,5 рази. Це свідчить про надзвичайну ефективність бізнес-моделі в цілому. Збільшення витрат на 82% призвело до зростання прибутку на 348%, що вказує на надзвичайно високу рентабельність маркетингових інвестицій (Return on Marketing Investment - ROMI) та загальну прибутковість операцій.

Саме ця фінансова подушка безпеки, сформована високою прибутковістю, є тим самим **"економічним паливом"**, яке дозволяє маркетинговій команді Monobank реалізовувати принципи, що були визначені як ключові для їхньої стратегії:

- **Експериментувати та ризикувати.** На відміну від збиткових компаній або компаній з низькою маржинальністю, Monobank може дозволити собі запускати ризиковані маркетингові проекти. Це проекти, які не мають гарантованого фінансового результату (наприклад, ситуативні дизайни карток), але які працюють на довгострокову лояльність, емоційний зв'язок та вірусне охоплення, що є основою їхнього бренду.

- **Застосовувати гнучкі підходи.** Як було зазначено в теоретичному розділі, Agile-методології (Scrum, Kanban) вимагають ресурсів на тестування, ітерації, можливі невдачі та швидкі зміни. Стабільний високий прибуток забезпечує наявність цих фінансових ресурсів, дозволяючи команді працювати гнучко, не турбуючись про кожну "витрачену" гривню на експеримент.

Висновок по підрозділу:

Фінансовий аналіз діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» не лише підтверджує загальний успіх бізнес-моделі Monobank, але й розкриває економічне підґрунтя їхньої інноваційної маркетингової стратегії. Висока прибутковість та стабільне зростання доходів створюють міцну фінансову базу, яка є необхідною умовою для застосування гнучких, ітеративних та ресурсовитратних підходів до управління маркетинговими проектами. Таким чином, доведено, що обрана маркетингова стратегія є не лише креативною та ефективною з точки зору залучення клієнтів, але й абсолютно обґрунтованою та стійкою з фінансової точки зору. Це дозволяє перейти до аналізу конкретних прикладів застосування гнучких методологій у проектах компанії.

2.4. Аналіз застосування гнучких методологій в управлінні маркетинговими проектами Monobank (Кейс-стаді)

Попередні підрозділи довели, що фінансова успішність та інноваційна бізнес-модель створили в Monobank унікальне середовище, в якому гнучкі методології управління проектами стали не просто можливими, а ключовим фактором ринкового успіху. Хоча Monobank публічно не декларує свою прихильність до конкретного фреймворку, як-от Scrum чи Kanban, аналіз його публічної діяльності та маркетингових кейсів дозволяє ідентифікувати чітке та системне застосування основних принципів, закладених у Agile Manifesto, які були розглянуті в Розділі 1.

У даному підрозділі буде проведено аналіз конкретних маркетингових проектів компанії, щоб проілюструвати практичне застосування гнучких підходів.

Ітеративний та інкрементальний підхід до розробки продуктів (Принципи Scrum)

Класична модель Waterfall, як було описано в Розділі 1, передбачає довгий цикл розробки з одним великим релізом наприкінці. Monobank діє за протилежним принципом: постачання цінності клієнту відбувається короткими, регулярними ітераціями.

Кейс-стаді: Проект «ASO-оптимізація іконки застосунку»

- **Контекст:** Просування мобільного застосунку в App Store та Google Play є не одноразовим проектом, а безперервним ітеративним процесом, що вимагає постійного тестування гіпотез для підвищення конверсії в завантаження..
- **Опис проекту:** Замість того, щоб намагатися одразу створити "ідеальну" сторінку застосунку, команда Monobank діє короткими циклами (спринтами), які можна описати за класичним циклом "Build-Measure-Learn" Еріка Ріса, що лежить в основі Scrum:

1. **Формулювання гіпотези (Build):** Команда висуває гіпотезу: "Ми

вважаємо, що іконка з котом у новому дизайні підвищить конверсію в завантаження".

2. **Створення інкременту:** Дизайнер швидко розробляє новий варіант іконки, який інтегрується в A/B-тест.

3. **Тестування (Measure):** Запускається тест, де 50% нової аудиторії бачить стару іконку, а 50% – нову. Протягом кількох днів збираються дані про конверсію.

4. **Аналіз та адаптація (Learn):** На основі отриманих даних приймається рішення – залишити нову іконку для всіх, повернутися до старої або сформулювати нову гіпотезу для наступного циклу тестування.

- **Аналіз з точки зору управління проектами:** Цей кейс є ідеальною ілюстрацією ітеративного підходу. Замість довгого планування, команда швидко тестує невеликі зміни, отримує реальні дані та приймає рішення на їх основі. Це мінімізує ризики та дозволяє поступово покращувати продукт. Важливо, що кожен такий цикл є самодостатнім мікро-проектом, який надає вимірну цінність. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли великі ресурси витрачаються на розробку "ідеального" рішення, яке на практиці може виявитися неефективним.

Пріоритет швидкої реакції на зміни над слідуванням плану (Принципи Agile Manifesto)

Мабуть, найяскравішою рисою маркетингу Monobank є їхня здатність до ситуативних реакцій. Це було б неможливо в рамках жорсткого річного планування, притаманного Waterfall.

Кейс-стаді: Проект «Ситуативні дизайни карток»

- **Контекст:** Поява дизайнів, присвячених актуальним подіям (перемога гурту Kalush Orchestra на Євробаченні, пес Патрон, "російський військовий корабель"), є прикладом проектів з надкоротким життєвим циклом.
- **Опис проекту:** Ідея, що виникає сьогодні, має бути реалізована за кілька днів, щоб не втратити своєї актуальності. Це вимагає від команди:
 - **Максимальної гнучкості:** Відмова від довгострокового контент-плану на користь швидкої реакції.
 - **Налагоджених процесів:** Крос-функціональна команда (дизайнер, маркетолог, розробник) має повноваження та інструменти для миттєвого запуску нового дизайну в роботу без тривалих бюрократичних узгоджень.
- **Аналіз з точки зору управління проектами:** Цей проект демонструє втілення принципу Agile "Реагування на зміни важливіше за слідування

плану". На відміну від традиційних компаній, де маркетинговий календар затверджується на квартал або півроку вперед, Monobank зберігає гнучкість для інтеграції вірусних інфоприводів. Це вимагає не лише культурної готовності, а й наявності налагоджених процесів швидкого затвердження та технічної реалізації, що є ознакою зрілої Agile-команди.

Співпраця із замовником та крос-функціональні команди

Agile-підходи наголошують на важливості постійної взаємодії з клієнтом та тісної співпраці всередині команди.

• Кейс-стаді: Проект «Запуск та розвиток сервісу "Банки"»

- Контекст: Продукт був запущений як швидка реакція на гостру потребу суспільства у простому інструменті для збору донатів на початку повномасштабного вторгнення.
- Опис проекту: Подальший розвиток функціоналу (спільний збір, статистика, звіти) відбувався виключно на основі зворотного зв'язку від волонтерів та користувачів.
- Аналіз з точки зору управління проектами:
 - Співпраця із замовником: Цей кейс є ідеальною ілюстрацією принципу **"Співпраця із замовником важливіша за умови контракту"**. "Замовником" у даному випадку виступала вся волонтерська спільнота України. Команда Monobank не намагалася вгадати потреби, а створила канал для постійного зворотного зв'язку через соцмережі та особисті контакти, на основі якого пріоритезувала розробку нових функцій. Це дозволило продукту еволюціонувати разом з потребами користувачів.
 - Крос-функціональні команди: Така швидкість реалізації була б неможливою у "силосній" структурі. Ймовірно, над проектом працювала автономна крос-функціональна команда, де маркетолог, дизайнер, копірайтер, розробник та аналітик працювали разом над однією метою, щоденно спілкуючись напрямку. Це дозволило усунути бюрократичні затримки та скоротити час від ідеї до реалізації з місяців до днів.

Адаптація до нових ринкових сегментів

Гнучкість дозволяє компанії не лише покращувати існуючі продукти, а й швидко реагувати на нові ринкові можливості, навіть якщо вони не були частиною початкової стратегії.

Кейс-стаді: Проект «Запуск продукту для ФОП»

- **Контекст:** Історично Monobank фокусувався виключно на B2C-сегменті.

Однак, з ростом кількості ФОП в Україні, виникла потреба у простому та зручному банківському обслуговуванні для малих підприємств.

- **Аналіз з точки зору управління проектами:** Запуск продукту для ФОП є прикладом **стратегічної адаптації**. Компанія використала свою існуючу технологічну платформу та принципи (простота, зручність, підтримка в месенджерах), щоб вийти в новий для себе **B2B-сегмент**. Маркетингова кампанія цього проекту була спрямована не на широку аудиторію, а на конкретну цільову групу, використовуючи таргетовану рекламу в ділових ЗМІ та на спеціалізованих інтернет-ресурсах. Це демонструє, як Agile-підхід дозволяє компанії бути не лише тактично, а й стратегічно гнучкою.

Висновок по підрозділу:

Аналіз практичної діяльності Monobank підтверджує, що їхній успіх у маркетингу не є випадковістю, а є результатом системного застосування гнучких підходів до управління проектами. Вони демонструють пріоритет швидкості та адаптивності над жорстким плануванням, постійно експериментують, тісно взаємодіють з клієнтами та використовують організаційну структуру, що сприяє інноваціям. Цей успішний досвід створює міцне підґрунтя для розробки нового, не менш амбітного проекту, який буде базуватися на тих самих принципах.

Висновки до Розділу 2

На основі проведеного в другому розділі глибокого аналізу кейсу Monobank, можна зробити наступні ключові висновки, що підсумовують аналітичну частину дослідження:

1. **Бізнес-модель та ринкове позиціонування Monobank є фундаментальною передумовою для успішного застосування гнучких методологій управління проектами.** Модель «mobile-only», відмова від бюрократичної структури фізичних відділень та фокус на технологічній платформі створили середовище, в якому швидкість, гнучкість та ітеративність стали природним способом ведення діяльності, а не просто "модним" управлінським підходом.
2. **Фінансовий аналіз діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» доводить економічну обґрунтованість та стійкість обраної бізнес-моделі.** Аналіз звітності за 2020-2021 рр. показав, що агресивні інвестиції в маркетинг та операційні витрати (зростання на 82.3%) призвели до випереджаючого зростання чистого прибутку (+348%). Це свідчить про високу рентабельність маркетингових інвестицій та створює міцну фінансову базу, необхідну для реалізації інноваційних та експериментальних проектів.
3. **Практична діяльність маркетингової команди Monobank системно**

відповідає ключовим принципам Agile Manifesto та фреймворку Scrum. Це проявляється в ітеративному підході до розробки продуктів (кейс ASO), швидкій реакції на зміни ринкового середовища замість слідування жорсткому плану (кейс ситуативних дизайнів карток), а також у постійній співпраці з клієнтами для вдосконалення продуктів (кейс сервісу «Банки»). Ймовірна організація роботи в крос-функціональних командах є ключовим фактором, що забезпечує таку швидкість та ефективність.

Таким чином, проведений комплексний аналіз доводить, що успіх Monobank є результатом синергії трьох компонентів: інноваційної бізнес-моделі, міцної фінансової основи та системного застосування гнучких підходів до управління проектами. Це створює надійне підґрунтя для розробки нового проекту, який буде відповідати цінностям бренду та використовувати його сильні сторони. Логічним продовженням стратегії компанії, спрямованої на зміцнення зв'язків зі спільнотою, є розробка соціально-комерційного проекту, що буде детально описано в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ ДЛЯ MONOBANK «ПІДТРИМАЙ СВОЇХ»

Цей розділ є практичним втіленням теоретико-методологічних засад та результатів аналізу, проведеного в попередніх розділах. Його метою є розробка детального проекту рекламної кампанії для реального підприємства – Monobank. Проект розроблено на основі висновків, зроблених у Розділі 2: він відповідає цінностям бренду Monobank (інноваційність, соціальна відповідальність, підтримка спільноти), використовує його сильні сторони (технологічність,

велика клієнтська база) та відповідає актуальним соціальним запитам. Проектна розробка охоплює ключові групи процесів управління за стандартом PMBOK® Guide.

3.1. Ініціація та планування проекту рекламної кампанії «Підтримай своїх»

Процес ініціації є першим етапом життєвого циклу проекту, на якому ідея проходить перевірку на доцільність та отримує формальне схвалення.

1. Ініціація проекту

Концепція та бізнес-кейс:

Проект «Підтримай своїх» є соціально-комерційною ініціативою, спрямованою на підтримку українського малого та середнього бізнесу (МСБ) та одночасне підвищення лояльності існуючих клієнтів Monobank. В умовах економічних викликів, спричинених війною, підтримка національного виробника є важливим соціальним запитом, відповідь на який зміцнить позиції Monobank як соціально відповідального бренду.

Продукт: Новий картковий продукт «Підтримай своїх» – віртуальна картка Monobank, яка інтегрується в існуючий застосунок.

Унікальна торговельна пропозиція (УТП) для клієнта: "Отримуй подвійну вигоду: підвищений кешбек для себе та підтримка українського бізнесу з кожної покупки".

Механіка: Клієнт розраховується картою у визначених українських брендів-партнерів. Він отримує підвищений кешбек (напр., 5% замість стандартного 1%), а 1% від суми транзакції (за рахунок банку) автоматично перераховується до спеціального фонду підтримки малого бізнесу в Україні.

SMART-цілі проекту:

Для забезпечення керованості та вимірюваності проекту, його цілі сформульовані за методологією SMART.

- **Бізнес-ціль:** Залучити **200 000** активних користувачів нової картки «Підтримай своїх» протягом 3 місяців після запуску.
- **Партнерська ціль:** Підключити до програми **500** українських брендів-виробників до моменту запуску кампанії.
 - **S (Specific):** Кількість юридично зареєстрованих українських виробників, які підписали угоду про партнерство та інтегровані в систему для нарахування підвищеного кешбеку.
 - **M (Measurable):** Відстежується відділом по роботі з партнерами; фінальний список публікується в застосунку.

- **A (Achievable):** Досяжно шляхом створення привабливих умов для бізнесу (додатковий трафік клієнтів, PR-підтримка).
- **R (Relevant):** Наявність широкої мережі партнерів є критично важливою для цінності самої картки для кінцевого споживача.
- **T (Time-bound):** До офіційної дати запуску рекламної кампанії.
- **Комунікаційна ціль:** Досягти сукупного охоплення рекламної кампанії в **10 мільйонів** унікальних користувачів у digital-каналах.
 - **S (Specific):** Досягти сукупного охоплення рекламної кампанії в 10 мільйонів унікальних користувачів.
 - **M (Measurable):** Показник вимірюється за допомогою аналітичних інструментів рекламних платформ (Meta Ads, Google Ads) та сервісів медіамоніторингу.
 - **A (Achievable):** Досяжно шляхом використання комбінації платних digital-каналів та вірусного потенціалу ініціативи.
 - **R (Relevant):** Широке охоплення є необхідним для інформування клієнтської бази та залучення партнерів.
 - **T (Time-bound):** Протягом першого місяця після запуску.

Статут проекту:

Результати ініціації та ключові домовленості формалізовано у **Статуті проекту**, який є основним документом, що авторизує проект та надає повноваження менеджеру. Детальний Статут проекту наведено в **Додатку А**.

2. Планування обсягу та термінів

На цьому етапі визначається повний обсяг робіт, необхідних для досягнення цілей проекту, та розробляється календарний план їх виконання.

Ієрархічна структура робіт (WBS): Для визначення повного обсягу робіт розроблено WBS, що декомпозує проект на керовані пакети робіт. Ключовими пакетами робіт є:

1. Управління проектом
2. Розробка IT-рішення
3. Залучення та юридичний супровід партнерів
4. Розробка креативної стратегії та контенту
5. Реалізація та моніторинг РК

Детальна схема WBS представлена на рис. 3.1.

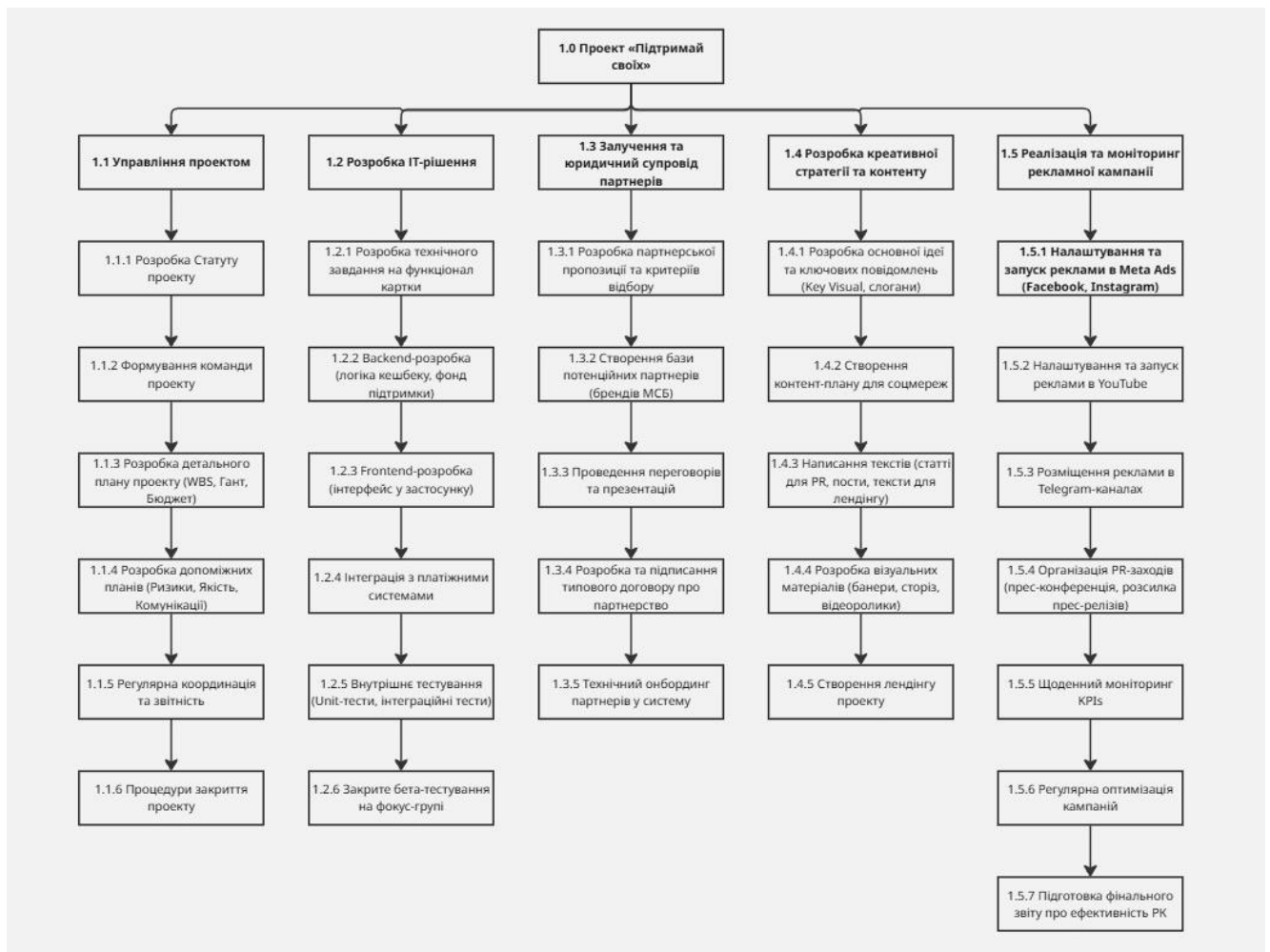


Рисунок 3.1 – Ієрархічна структура робіт (WBS) для проекту «Підтримай своїх»

Календарний план-графік (Діаграма Ганта): На основі WBS побудовано діаграму Ганта, що візуалізує терміни та залежності завдань. Загальна тривалість проекту становить 14 тижнів. Аналіз діаграми показує, що **критичний шлях проекту** включає наступні ключові завдання: Розробка IT-функціоналу картки → Тестування IT-рішення → Підписання угод з 50 ключовими партнерами → Запуск рекламної кампанії. Будь-яка затримка в цих завданнях призведе до зсуву дати запуску всього проекту.

Детальний календарний план-графік проекту наведено на рисунку 3.2.

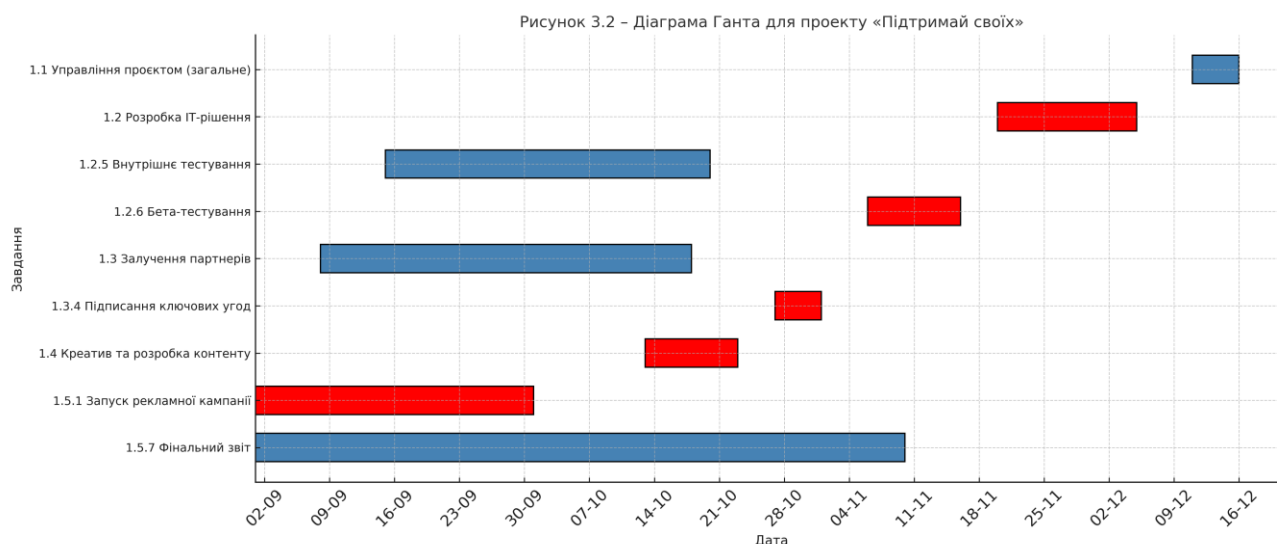


Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта для проекту «Підтримай своїх»

3. Планування ресурсів (Команда проекту):

Для реалізації проекту формується крос-функціональна команда, що включає:

- Маркетолог – 1
- Backend-розробник – 2
- Frontend-розробник – 1
- Юрист (спеціалізація на договорах) – 2
- Менеджер по роботі з партнерами – 2
- Дизайнер – 1
- Копірайтер – 1
- PR-спеціаліст –

1

Розподіл відповідальності між членами команди за ключовими завданнями проекту фіксується у **матриці відповідальності RACI** (наведена у Додатку Б)

Бюджет проекту:

Бюджет проекту формується методом «знизу-вгору» на основі оцінки вартості пакетів робіт з WBS. Загальний бюджет становить **1 500 000 грн.** Детальний кошторис наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Деталізований бюджет проекту «Підтримай своїх»

№	Стаття витрат	Сума, грн	Обґрунтування
1	Фонд оплати праці команди проекту	750 000	Розраховано на основі людино-годин та середньоринкових ставок

			спеціалістів на 3.5 місяці.
1.1	Оплата праці розробників (3 чол.)	420 000	
1.2	Оплата праці маркетингової команди (4 чол.)	210 000	
1.3	Оплата праці юристів та ін. (3 чол.)	120 000	
2	Медіабюджет (реклама в digital-каналах)	550 000	Основні витрати на просування в Meta Ads, YouTube та Telegram-каналах.
3	Витрати на PR та заходи	100 000	Організація прес-конференції для ЗМІ та закритого заходу для залучення ключових брендів-партнерів.
4	Управлінський резерв на ризики (10%)	150 000	Резерв для покриття непередбачуваних ризиків, пов'язаних з можливою низькою активністю партнерів чи технічними збоями.
	Загальний бюджет	1 500 000	

4. Планування медіа-активностей

Для досягнення комунікаційної цілі щодо охоплення 10 мільйонів унікальних користувачів, розробляється детальний медіаплан. Він базується на аналізі цільової аудиторії Monobank, яка є активним споживачем digital-контенту. План фокусується на каналах з найвищою концентрацією цільової аудиторії.

Канал	Формат	Цільова аудиторія	Ключовий меседж	Бюджет, грн	Очікуваний KPI
Meta (Instagram, Facebook)	Відеорілізи, сторіз, таргетовані	Існуючі та нові клієнти, 22-45 років	"Отримуй кешбек, підтримуючи своїх."	250 000	Охоплення : 5 млн, CTR: 2.5%

	пости		Нова картка від моно"		
YouTube	Відеореклама (In-Stream, Bumper Ads)	Широка аудиторія, 18-50 років	"Твоя покупка – допомога українському бізнесу. Дізнайся як"	150 000	Перегляди : 1 млн, VTR: 30%
Telegram	Рекламні пости в новинних та lifestyle-каналах	Проактивна, платоспроможна аудиторія	"Монобанк запускає картку для підтримки українських брендів. Ти з нами?"	100 000	Охоплення : 4 млн, CPC: 5 грн
PR та інфлюенсери	Нативні інтеграції, статті у ЗМІ	Залучення лідерів думок та ЗМІ	"Як новий проект Монобанк допомагає малому бізнесу під час війни"	50 000	20+ публікацій

Аналіз медіаплану: Обраний медіа-мікс дозволяє вирішити кілька завдань. Канали Meta та YouTube спрямовані на створення широкого охоплення та інформування про запуск. Telegram-канали використовуються для залучення більш якісної та платоспроможної аудиторії. PR-активності та робота з інфлюенсерами мають на меті підвищити довіру до ініціативи та забезпечити їй позитивне інформаційне тло.

5. Аналіз та управління стейкхолдерами проекту

Успіх проекту «Підтримай своїх» значною мірою залежить від ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Процес управління стейкхолдерами включає їх ідентифікацію, аналіз їхніх інтересів та впливу, а також розробку стратегій взаємодії, що є невід'ємною частиною планування за стандартами PMBOK® Guide.

1. Ідентифікація ключових стейкхолдерів:

На основі аналізу проекту було ідентифіковано наступні групи стейкхолдерів, чий інтереси можуть вплинути на проект або на яких може вплинути реалізація проекту:

- **Внутрішні стейкхолдери:**

- Керівництво банку (спонсор проекту): Ключова сторона, що приймає рішення. Зацікавлені в досягненні бізнес-цілей (зміцнення бренду, підвищення лояльності клієнтів) та ефективному використанні бюджету.
- Проектна команда: Виконавці проекту. Зацікавлені в успішній та своєчасній реалізації проекту, професійному розвитку, чіткості завдань та отриманні визнання/бонусів.
- Інші відділи банку (фінансовий, юридичний, служба підтримки): Зацікавлені у відповідності проекту внутрішнім політикам, процедурам та законодавству.

- **Зовнішні стейкхолдери:**

- Клієнти Monobank: Основна цільова аудиторія. Зацікавлені в отриманні вигідного фінансового продукту (кешбек) та можливості долучитися до соціально значущої ініціативи.
- Бренди-партнери (МСБ): Важлива сторона для створення цінності продукту. Зацікавлені в залученні нових клієнтів, збільшенні продажів та додатковій PR-підтримці.
- ЗМІ та лідери думок: Канали комунікації. Зацікавлені в унікальних інформаційних приводах, ексклюзивних коментарях та соціально значущих історіях.
- Державні органи (НБУ, Податкова служба): Регулятори. Зацікавлені у дотриманні банком регуляторних норм та законодавства.

2. Аналіз стейкхолдерів (Матриця "Вплив/Зацікавленість"):

Для розробки ефективної стратегії взаємодії, проведемо аналіз стейкхолдерів за допомогою класичної матриці "Вплив/Зацікавленість", що дозволяє їх класифікувати та пріоритизувати (рис. 3.4).

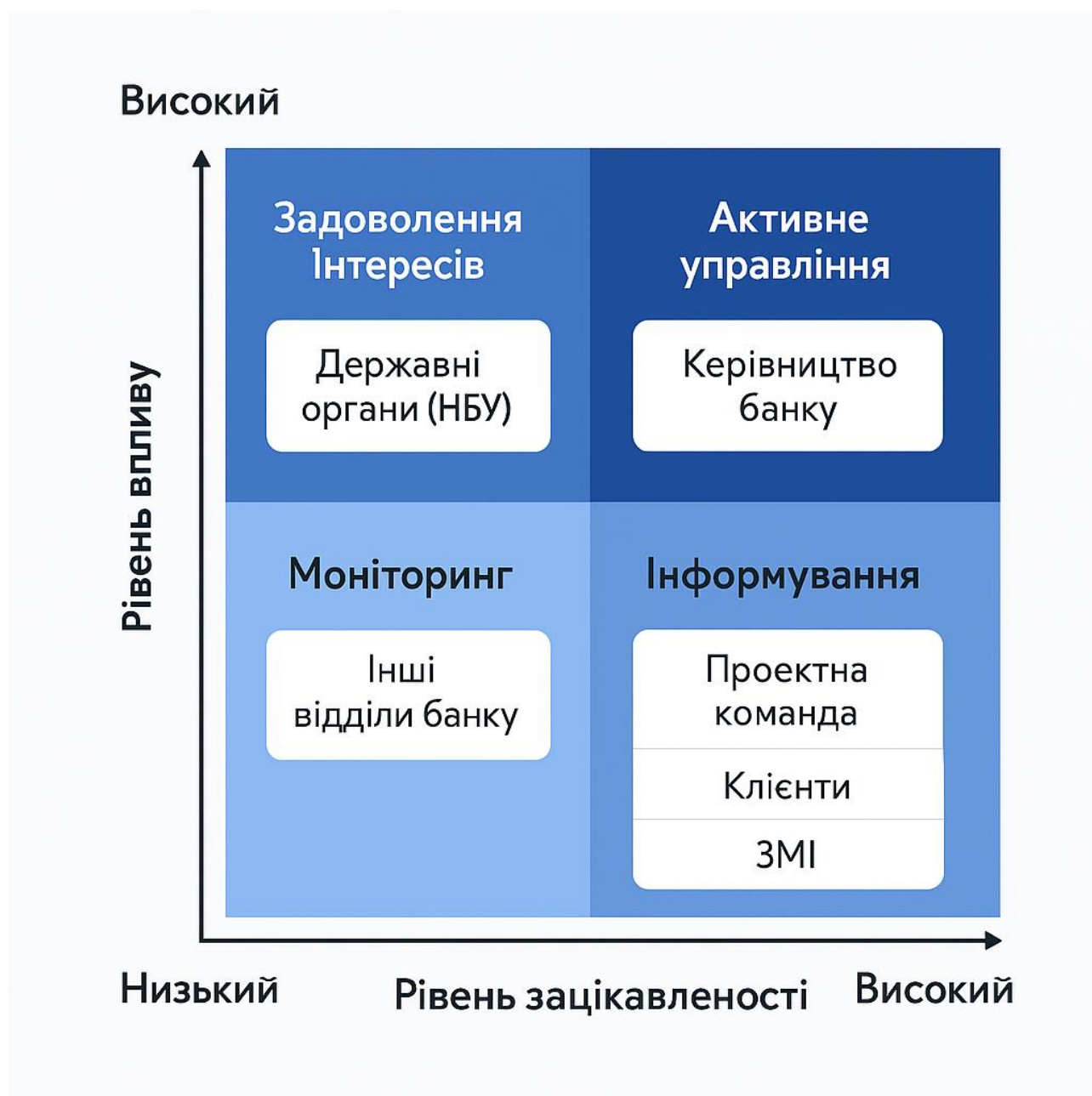


Рисунок 3.4 – Матриця "Вплив/Зацікавленість" для проекту «Підтримай своїх»

3. Стратегії управління стейкхолдерами:

На основі аналізу розроблено наступні стратегії взаємодії для кожної групи:

Таблиця 3.5 – Стратегії управління стейкхолдерами

(Квадрант)	Стейкхолдери	Стратегія управління
Активне управління (Високий вплив / Висока зацікавленість)	Керівництво банку, ключові бренди- партнери	Максимальне залучення. Потребують регулярної та детальної звітності, швидкого реагування на

		запити, залучення до прийняття ключових рішень.
Задоволення інтересів (Високий вплив / Низька зацікавленість)	Державні органи (НБУ)	Необхідно забезпечити повну відповідність проекту їхнім вимогам та стандартам, щоб уникнути перешкод та санкцій. Проактивне інформування не потрібне, але відповіді на запити мають бути вичерпними.
Постійне інформування (Низький вплив / Висока зацікавленість)	Клієнти Monobank, проектна команда, ЗМІ	Потребують регулярних та прозорих комунікацій щодо перебігу та результатів проекту. Необхідно підтримувати їхню зацікавленість, надаючи релевантну інформацію.
Моніторинг (Низький вплив / Низька зацікавленість)	Інші відділи банку	Не вимагають активної взаємодії, але необхідно періодично інформувати їх про статус проекту, щоб уникнути потенційних конфліктів ресурсів чи інтересів.

Розроблений план управління стейкхолдерами дозволяє систематизувати роботу з усіма зацікавленими сторонами, мінімізувати ризики, пов'язані з їхнім негативним впливом, та максимізувати їхню позитивну підтримку для успішної реалізації проекту.

3.2. Допоміжні плани та процеси управління проектом

Після розробки базових планів щодо обсягу, термінів та вартості, для забезпечення якісної, контрольованої та прозорої реалізації проекту необхідно розробити комплекс допоміжних планів управління. Також важливо детально описати, як будуть організовані процеси виконання, моніторингу та закриття проекту, що відповідає обраній гібридній методології.

Розробка планів управління якістю, ризиками та комунікаціями

Ці три плани є основою для проактивного управління проектом, дозволяючи запобігати проблемам, а не реагувати на них постфактум.

1. План управління якістю:

Метою планування якості є визначення стандартів, яких необхідно

дотримуватися для ключових результатів проекту, та розробка заходів із забезпечення (QA) та контролю (QC) якості.

- **Стандарти якості (Quality Metrics):**

- **ІТ-продукт:**

- Функціональна відповідність: 100% проходження визначених unit-тестів та інтеграційних тестів.
 - Продуктивність: Час відгуку серверної частини на запит з мобільного застосунку не повинен перевищувати 300 мс.

- **Партнерська**

мережа:

- Релевантність: Не менше 80% залучених до програми брендів мають належати до категорії "малий та середній бізнес" та бути зареєстрованими в Україні.
 - Операційна ефективність: Процес онбордингу партнера (від заявки до появи в застосунку) не повинен перевищувати 5 робочих днів.

- **Рекламні креативи:**

- Ефективність: Показник залучення користувачів (Engagement Rate) у соціальних мережах має бути не нижче 5%.
 - Бренд-відповідність: Усі візуальні матеріали повинні на 100% відповідати гайдлайнам бренду Monobank.

- **Процеси управління якістю:**

- Забезпечення якості (Quality Assurance, QA): Процеси, спрямовані на запобігання дефектам.
 - Проведення внутрішніх командних рев'ю для всіх креативів та текстів перед їх передачею на затвердження.
 - Розробка та використання чек-листів для онбордингу партнерів, що мінімізує ризик помилок (приклад чек-листа наведено в Додатку В).
 - **Контроль якості (Quality Control, QC):** Процеси, спрямовані на виявлення дефектів.
 - Проведення А/В-тестування різних варіантів рекламних оголошень для визначення найбільш ефективних.
 - Залучення фокус-групи з 50 лояльних клієнтів для закритого

бета-тестування нового функціоналу картки перед офіційним релізом.

2. План управління ризиками:

Управління ризиками – це систематичний процес ідентифікації, аналізу, планування реагування та моніторингу ризиків. Для проекту «Підтримай своїх» було ідентифіковано та проаналізовано ключові ризики. Результати зведено у Реєстр ризиків (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Реєстр ризиків проекту «Підтримай своїх»

№	Ризик	Категорія	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Ранг	Стратегія
1	Низька зацікавленість партнерів	Ринкова	4	5	20	Зменшення
2	Технічні збої при запуску	Технічна	2	5	10	Запобігання
3	Негативна реакція спільноти	Репутаційна	3	3	9	Зменшення
4	Перевитрата рекламного бюджету	Фінансова	3	2	6	Моніторинг

3. План управління комунікаціями:

Цей план визначає, яка інформація, кому, коли і в якому форматі буде надаватися для забезпечення прозорості та ефективної взаємодії всіх учасників проекту.

Таблиця 3.3 – План управління комунікаціями

Інформація/Зах ід	Аудиторія	Частота	Формат/Канал	Відповідальний
Звіт про статус проекту	Керівництво	Щотижня	Email-дайджест	Менеджер проекту
Презентація результатів	Керівництво	Щомісяця	Онлайн-презентація	Менеджер проекту
Щоденний стендап	Команда	Щодня	15-хв онлайн-мітинг	Вся команда
Планування спринту	Команда	Кожні 2 тижні	2-год зустріч	Менеджер проекту
Новини для партнерів	Партнери	Щомісяця	Email-розсилка	Менеджер по партнерах
Оперативна	Партнери	Постійно	Telegram-	Менеджер по

підтримка			канал	партнерах
-----------	--	--	-------	-----------

4. Процеси виконання, моніторингу та контролю

- **Процеси виконання:** Робота буде організована за гібридною методологією.
 - Waterfall-компонент: Розробка базового ІТ-функціоналу та юридичне оформлення партнерств виконуються за структурованим, послідовним підходом, оскільки вимоги до них є стабільними.
 - Agile-компонент: Розробка креативів, написання текстів та запуск рекламних кампаній організовані в двотижневі спринти. Це дозволяє швидко тестувати гіпотези та адаптуватися до реакції ринку. Для візуалізації потоку завдань буде використовуватися Kanban-дошка в системі Asana, що дозволить відстежувати статус кожного завдання в реальному часі.
- **Процеси моніторингу та контролю:** Процес буде безперервним.
 - **Операційний моніторинг:** Щодня таргет-маркетолог відстежуватиме ключові показники ефективності РК (CTR, CPC, Engagement Rate).
 - **Проектний контроль:** Щотижня менеджер проекту буде аналізувати відхилення від базових планів (терміни, бюджет) за допомогою методу освоєного обсягу (EVM). Будуть порівнюватися плановий обсяг (PV), фактична вартість (AC) та освоєний обсяг (EV) для розрахунку індексів виконання термінів (SPI) та вартості (CPI).
 - **Управління змінами:** Усі запити на зміни (наприклад, зміна бюджету, додавання нового функціоналу) будуть фіксуватися в Реєстрі змін та розглядатися на щотижневих зустрічах з керівництвом.

3.3 Процедури формального завершення проекту

Завершення проекту є не менш важливим етапом, ніж планування чи виконання. Воно передбачає не просто зупинку робіт, а проведення низки формальних процедур, що забезпечують фіксацію результатів, отримання досвіду для майбутніх проектів та коректне закриття всіх зобов'язань.

Фінальна оцінка ефективності та звітність

Цей процес спрямований на те, щоб визначити, наскільки проект досяг своїх цілей, і представити результати ключовим стейкхолдерам.

- **Збір фінальних даних:** Наприкінці третього місяця після запуску кампанії буде проведено збір фінальних даних за ключовими SMART-цілями:
 - Кількість унікальних активних користувачів картки «Підтримай своїх».
 - Кількість підключених брендів-партнерів.
 - Сукупне охоплення рекламної кампанії в digital-каналах.
- **Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI):** Це ключовий фінансовий показник ефективності проекту. Він буде розрахований за формулою:

$$\text{ROI} = ((\text{Прибуток від проекту} - \text{Витрати на проект}) / \text{Витрати на проект}) * 100\%$$

Де *Прибуток від проекту* буде оцінюватися на основі комісійного доходу від транзакцій по нових картках, а *Витрати на проект* становлять 1 500 000 грн. Цільовим показником є $\text{ROI} > 150\%$.

- **Оцінка PR-ефекту:** Буде проведено аналіз медіа-покриття, що включає кількість публікацій у ЗМІ, їхню тональність (позитивна, нейтральна, негативна) та сукупне охоплення. Це дозволить оцінити нематеріальну цінність проекту для бренду.
- **Підготовка Фінального звіту:** Вся зібрана та проаналізована інформація буде зведена у Фінальний звіт по проекту для керівництва банку. Звіт буде містити висновки щодо досягнення цілей, аналіз відхилень та рекомендації.

Аналіз отриманого досвіду (Lessons Learned)

Метою цього процесу є перетворення досвіду, отриманого в ході проекту, на знання, які компанія зможе використати в майбутньому.

Оцінка ефективності: Збір фінальних даних по SMART-цілям, розрахунок підсумкового ROI кампанії, підготовка звіту про медіа-покриття (PR-ефект).

- **Проведення ретроспективи:** Протягом тижня після завершення проекту буде організовано фінальну ретроспективу з усією проектною командою. Зустріч буде проходити за класичною схемою:
 1. **Що було добре?** (Успішні рішення, ефективні дії).
 2. **Що пішло не так?** (Проблеми, помилки, невірні припущення).
 3. **Що ми можемо покращити в майбутньому?** (Конкретні ідеї та пропозиції).
- **Формалізація знань:** Результати ретроспективи будуть зафіксовані у

документі "Звіт про отриманий досвід". Цей документ не повинен шукати винних, а має бути конструктивним аналізом. Він буде збережений у корпоративній базі знань (наприклад, Confluence або Notion) і стане обов'язковим для вивчення перед початком нових маркетингових проектів.

Адміністративне та фінансове закриття проекту

Цей етап забезпечує формальне завершення всіх договірних та фінансових зобов'язань.

- **Фінальні розрахунки:** Проведення фінальних оплат усім залученим підрядникам та фрілансерам.
- **Підписання актів:** Підписання актів виконаних робіт з усіма зовнішніми партнерами, що формально підтверджує виконання ними своїх зобов'язань.
- **Архівування документації:** Передача всієї проектної документації (Статут, WBS, діаграма Ганта, плани, звіти, креативні матеріали, договори) в електронний архів компанії для зберігання.
- **Розформування команди:** Офіційне повідомлення членів команди про завершення проекту та їхнє переведення на інші завдання або проекти. Проведення фінальної зустрічі з командою для підбиття підсумків та відзначення успіхів.

Виконання цих процедур гарантує, що проект буде завершено не лише фактично, але й формально, а отримані знання та результати будуть збережені та використані на користь компанії в майбутньому.

Висновки до Розділу 3

У третьому, практичному, розділі дипломної роботи було розроблено комплексний проект рекламної кампанії «Підтримай своїх» для реального підприємства – Monobank. Ця розробка не є відірваною теоретичною моделлю, а є прямим логічним продовженням аналізу, проведеного в попередніх розділах. Проект базується на висновках про успішну практику застосування Agile-підходів компанією та має на меті продемонструвати застосування теоретичних знань проектного менеджменту до вирішення конкретного бізнес-завдання.

У ході розробки проекту було послідовно виконано всі ключові групи процесів управління, що дозволяє стверджувати про його цілісність та готовність до реалізації:

1. **На етапі ініціації** було сформульовано унікальну торговельну пропозицію, визначено комерційні, партнерські та комунікаційні цілі за методологією SMART, а також формалізовано ключові положення та повноваження менеджера у **Статуті проекту**. Це забезпечило чітке

розуміння меж та завдань проекту з самого початку.

2. **На етапі планування** було розроблено повний пакет управлінської документації. За допомогою **Ієрархічної структури робіт (WBS)** та **діаграми Ганта** було детально визначено обсяг та терміни виконання робіт, ідентифіковано критичний шлях. Сформовано детальний **бюджет** у розмірі 1 500 000 грн з обґрунтуванням кожної статті витрат. Визначено склад проектної команди та розподілено відповідальність у **матриці RACI**. Крім того, розроблено комплекс допоміжних планів: **план управління якістю, ризиками та комунікаціями**, що забезпечує проактивний підхід до управління.
3. **Для етапів виконання, моніторингу та закриття** було описано процеси, що базуються на **гібридній методології**, яка поєднує структурований підхід (для ІТ та юридичної частини) з гнучкими спринтами (для креативу та маркетингу). Визначено ключові показники ефективності (KPIs) для моніторингу, описано процес управління змінами та процедури формального завершення проекту, включаючи оцінку ефективності та аналіз отриманого досвіду.

Таким чином, розроблений проект є комплексним, логічно обґрунтованим та готовим до реалізації планом. Він демонструє, як на основі глибокого аналізу успішного досвіду компанії, її фінансової стійкості та організаційної культури можна створити новий продукт та супутню рекламну кампанію. Запропонований проект «Підтримай своїх» не просто відповідає цінностям та стратегії Monobank, а й використовує його сильні сторони (велику клієнтську базу, технологічність, довіру спільноти) для досягнення як комерційних, так і соціально значущих цілей. Це доводить, що системний підхід до управління проектами дозволяє перетворювати маркетингові ініціативи на ефективні та прогнозовані бізнес-інструменти.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Дослідження питання розробки проекту рекламної кампанії, проведене на основі аналізу досвіду проекту Monobank (АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»), дало можливість сформулювати комплексне розуміння сучасного стану, проблем та перспектив управління маркетинговими проектами в українській фінтех-галузі.

У першому розділі було узагальнено та проаналізовано ключові теоретичні аспекти управління проектами. Дослідження показало, що розгляд рекламної кампанії як проекту є ключовою умовою підвищення її ефективності. Важливо зазначити, що успішність управління проектами значною мірою залежить від того, наскільки адекватно обрана методологія відповідає умовам зовнішнього середовища та специфіці самого проекту. Аналізуючи теоретичні підходи, було виявлено ключовий тренд сучасної практики управління: перехід від жорстких, послідовних моделей (Waterfall) до гнучких (Agile) та гібридних методологій, що забезпечують необхідну швидкість та адаптивність.

У другому розділі було досліджено проект Monobank як лідера у застосуванні інноваційних підходів до маркетингу. Було встановлено, що успіх компанії є результатом синергії трьох ключових факторів: інноваційної бізнес-моделі ("mobile-only"), міцної фінансової основи, що дозволяє інвестувати в експерименти, та гнучкої організаційної культури, яка підтримує Agile-практики. Аналіз фінансових звітів за 2020-2021 рр. показав, що агресивні інвестиції в маркетинг призвели до випереджаючого зростання чистого прибутку (+348%), що доводить високу рентабельність маркетингових проектів та створює фінансову базу для подальших інновацій. Заключним висновком другого розділу стало те, що системне застосування Agile-принципів (ітеративність, швидка реакція на зміни, тісна співпраця з клієнтами) є для Monobank не "модним" трендом, а логічним продовженням їхньої бізнес-стратегії та ключовою конкурентною перевагою.

Третій розділ роботи був присвячений розробці конкретного проекту рекламної кампанії «Підтримай своїх». Проектна пропозиція базується на висновках, зроблених в аналітичній частині: вона відповідає цінностям бренду Monobank (соціальна відповідальність), використовує його сильні сторони (велика клієнтська база, довіра спільноти) та відповідає актуальним соціальним запитам. У рамках розробки було послідовно виконано всі ключові процеси управління: від ініціації та формування Статуту проекту до детального планування обсягу, термінів, бюджету та розробки допоміжних планів управління якістю, ризиками та стейкхолдерами.

Проведене дослідження має як теоретичну, так і практичну цінність. З теоретичної точки зору, робота систематизує підходи до застосування гнучких методологій в рекламній діяльності та демонструє їх зв'язок з фінансовими результатами та організаційною культурою компанії. Практична значущість полягає в розробці конкретного, готового до реалізації проекту, а також у формулюванні універсальних рекомендацій для інших українських компаній, що прагнуть підвищити ефективність свого маркетингу.

Результати цього дослідження підтверджують, що в сучасних умовах успіх маркетингу залежить не стільки від розміру бюджету, скільки від швидкості та гнучкості управління проектами. Досвід Monobank доводить, що майбутнє належить компаніям, які здатні швидко реагувати на зміни, тісно взаємодіяти зі своєю спільнотою та створювати продукти, що несуть не лише функціональну, але й емоційну та соціальну цінність.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективне управління рекламними проектами вимагає комплексного підходу, що поєднує інноваційну бізнес-модель, міцну фінансову основу та гнучку організаційну культуру. Майбутні дослідження в даній галузі можуть зосередитися на кількісному аналізі впливу конкретних Agile-практик на ROI рекламних кампаній, а також на розробці адаптованих гібридних методологій для компаній з більш традиційною структурою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсон Д. Дж. Kanban: Успішні еволюційні зміни для вашого технологічного бізнесу / пер. з англ. Київ : Фабула, 2019. 288 с.
2. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками. Київ : Ніка-Центр, 2005. 600 с.
3. Браун Д. Agile маркетинг: як швидко адаптуватися до змін. Київ : Наш Формат, 2022. 216 с.
4. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проектами: Основи професійних знань і система оцінки компетентності проектних менеджерів. Київ : Summit-Kniga, 2010. 208 с.
5. Вербa В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2000. 322 с.
6. Всеукраїнська рекламна коаліція. Обсяги рекламно-комунікаційного ринку України 2023 / Прогноз 2024. ВРК. 20.12.2023. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2023/ad-market-volume-2023.html> (дата звернення: 08.06.2025).
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2007. 720 с.
8. Голубєва Т. С. Гібридні методології управління проектами: переваги та недоліки // Управління розвитком складних систем. 2020. № 44. С. 34–39.
9. Гребінська С. І., Матвєєв А. Ю. Маркетингові дослідження історичного розвитку реклами та її сучасного стану // Економіка та управління підприємствами. 2020. № 13. С. 67–75.
10. Дослідження медіаспоживання в умовах війни. Newage. 2023. URL: <https://newage.agency/blog/newage-research-2023-the-impact-of-war-on-users-and-media-consumption-trends/> (дата звернення: 08.06.2025).
11. Дубовик О. В. Етичні аспекти в рекламній діяльності // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. 2019. № 2. С. 115–120.
12. Іванечко Н. Управління рекламною діяльністю : навчальний посібник. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2022. 88 с.

- 13.Іванов С. Проектний менеджмент у рекламі: теорія і практика. Харків : Вид-во «Лідер», 2023. 250 с.
- 14.Кейс із просування застосунку monobank. Netpeak. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/yak-za-dopomogoyu-aso-zbil-shiti-kil-kist-bezkoshtovnikh-zavantazhen-na-25-keys-monobank/> (дата звернення: 08.06.2025).
- 15.Керівництво до Зводу знань з управління проєктами (PMBOK® Guide) – Сьоме видання та Стандарт з управління проєктами / Project Management Institute. Inc., 2021. 370 с.
- 16.Кобіляцький Л. С., Михайленко Д. Г., Киричок Т. Ю. Рекламний менеджмент : підручник. Київ : НУБіП України, 2019. 354 с.
- 17.Кофман Е., Льоффлер Е. Agile-маркетинг. Спринт-методи для швидкого зростання вашого бізнесу / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 248 с.
- 18.Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 18-те вид. / пер. з англ. Київ : К.І.С., 2021. 688 с.
- 19.Кріг П., Мелік Я. Спринт за спринтом. Scrum та Agile для розробки продуктів / пер. з англ. О. Тільна. Київ : ArtHuss, 2023. 320 с.
- 20.Ляшенко О. Управління маркетинговими проєктами : навчальний посібник. Львів : Вид-во ЛНУ, 2022. 210 с.
- 21.Морально-етичні аспекти сучасної інтернет-реклами / Голієв В. Збірник наукових праць ЗНУ. 2024. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19329/1/Holiev%202024.pdf> (дата звернення: 08.06.2025).
- 22.Ньюелл М. Управління проєктами для чайників. 3-тє вид. / пер. з англ. Київ : Діалектика, 2021. 400 с.
- 23.Обсяг ринку digital-реклами за 2023 рік: дослідження IAB Україна. The InWeb. 2024. URL: <https://theinweb.media/obsyag-rynku-digital-reklamy-za-2024-rik-doslidzhennya-iab-ukrayina-v-partnerstvi-z-inweb/> (дата звернення: 08.06.2025).
- 24.Особливості реалізації маркетингових проєктів у системі проектного менеджменту // Наукові вісті КНУТКТ. 2017. DOI: 10.24025/2306-

4420.0.47.2017.119880.

- 25.Петренко І. І. Ризик-менеджмент у проектах: сучасні підходи // Економічний простір. 2022. № 175. С. 98–102.
- 26.Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 432 с.
- 27.Проектний менеджмент: просто про складне / Л. П. Батенко, В. А. Верба, О. М. Гребешкова та ін. Київ : КНЕУ, 2009. 288 с.
- 28.Ромат Є. В. Реклама : підручник. 8-ме вид. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 640 с.
- 29.Сазерленд Дж. Scrum. Революційний метод управління проектами. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 288 с.
- 30.Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг. Навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 320 с.
- 31.Смарт Р. Agile-маркетинг. Перетворення досвіду клієнтів на вашу конкурентну перевагу / пер. з англ. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 208 с.
- 32.Управління ризиками в маркетингових проектах: теоретичний та практичний аспекти // Соціальні науки України. 2023. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/60> (дата звернення: 08.06.2025).
- 33.Шашина М. В. Управління ризиками проекту: підходи та проблеми // Вісник Херсонського національного технічного університету. 2017. №3(62). С. 136–140.
- 34.Якимів А. Й. Гнучке управління проектами виробництва високотехнологічних продуктів в умовах невизначеності : автореф. дис. ... д-ра філософії. Львів : НУ “Львівська політехніка”, 2024. 41 с.
- 35.A Guide to Marketing Campaign Management. HubSpot. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-campaigns> (дата звернення: 08.06.2025).
- 36.Advertising Trends in Eastern Europe 2024. PwC Report. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-global-entertainment-and-media-outlook-2024-28.html> (дата звернення:

08.06.2025).

37. Agile Marketing Manifesto. URL: <https://agilemarketingmanifesto.org/> (дата звернення: 08.06.2025).
38. Asana Guide: Managing Marketing Campaigns with Asana. URL: <https://asana.com/guide/help/projects/marketing-campaigns> (дата звернення: 08.06.2025).
39. Calculating ROI in Marketing. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/053015/how-calculate-roi-marketing-campaign.asp> (дата звернення: 08.06.2025).
40. Digital Advertising Outlook in Ukraine and CEE. EY. 2023. URL: <https://ag.marketing/en/blog/key-digital-marketing-trends-in-2025/> (дата звернення: 08.06.2025).
41. How SCRUM Is Revolutionizing Marketing Teamwork. Framework Films. 2024. URL: <https://frameworkfilms.net/facts/scrum-marketing> (дата звернення: 08.06.2025).
42. How to Create a Work Breakdown Structure (WBS). Wrike. URL: <https://www.wrike.com/templates/work-breakdown-structure/> (дата звернення: 08.06.2025).
43. How to Implement Kanban in Marketing Management. Teamhub. 2024. URL: <https://teamhub.com/blog/how-to-implement-kanban-in-marketing-management/> (дата звернення: 08.06.2025).
44. ICC Advertising and Marketing Communications Code. International Chamber of Commerce. URL: <https://iccwbo.org/business-solutions/the-icc-advertising-and-marketing-communications-code/> (дата звернення: 08.06.2025).
45. Jira Software Official Documentation: Project Management in IT and Marketing. URL: <https://www.atlassian.com/software/jira> (дата звернення: 08.06.2025).
46. M&A Radar 2021: Powering Ukraine's transformation. KPMG Ukraine. 2021. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2021/08/ma-radar.html> (дата звернення: 08.06.2025).
47. Project Management for Marketers: A Practical Guide. Project Management

- Institute (PMI). URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-marketers-guide-6581> (дата звернення: 08.06.2025).
- 48.Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 08.06.2025).
- 49.Schlesinger, Frank. Bringing Kanban into Marketing. Kanban Tool. 2024. URL: <https://kanbantool.com/kanban-library/case-studies/bringing-kanban-into-marketing> (дата звернення: 08.06.2025).
- 50.Scrum for Marketing Teams: A Case Study / Christiaan Verwijs // LinkedIn. 2018. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/scrum-marketing-teams-case-study-christiaan-verwijs> (дата звернення: 08.06.2025).
- 51.Scrumban for Marketing Teams. Lark. 2024. URL: https://www.larksuite.com/en_us/topics/project-management-methodologies-for-functional-teams/scrumban-for-marketing-teams (дата звернення: 08.06.2025).
- 52.Slack as a communication tool in project teams. URL: <https://slack.com/intl/uk-ua/solutions/project-management> (дата звернення: 08.06.2025).
- 53.The Ultimate Guide to RACI Charts. Smartsheet. URL: <https://www.smartsheet.com/comprehensive-project-management-guide-everything-raci> (дата звернення: 08.06.2025).
- 54.Trello for marketing projects: use cases & instructions. URL: <https://trello.com/teams/marketing> (дата звернення: 08.06.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Українська державна льотна академія
Варшавський університет наук про життя (Республіка Польща).
Інститут Транспорту та Телекомунікацій (Латвійська Республіка).
Льотна школа Blue Sky Aviation (м. Прага, Республіка Чехія).
Ризький технічний університет (Латвійська Республіка).
Технічний університет Ескішехіра
(м. Ескішехір, Турецька Республіка).
Університет прикладних наук м. Майнц
(Федеративна Республіка Німеччина).

Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем

**XIII Міжнародна
науково-практична конференція**

ЗБІРНИК ТЕЗ

26 лютого 2025 р.

Кропивницький, 2025

*Збірник тез наукових доповідей рекомендовано до друку
Науково-методичною радою Української державної льотної академії
(протокол № 2 від 26 лютого 2025 р.)*

Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем», 26 лютого 2025 р. Кропивницький: УДЛА, 2025. 642 с. [електронне видання].

У збірнику подано тези доповідей за матеріалами XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем».

Метою конференції є обмін науково-технічною інформацією, визначення перспективних шляхів розробки та розвитку нової техніки та технологій, виявлення актуальних проблем, нових можливостей в галузі авіаційного транспорту та професійної підготовки.

Збірник тез буде корисним здобувачам, курсантам, магістрантам, аспірантам, докторантам та всім зацікавленим особам.

Тези публікуються у авторській редакції. Автори несуть відповідальність за достовірність інформації, точність фактів, цитат, інших відомостей.

При використанні матеріалів, опублікованих у збірнику тез конференції, збереження авторських прав обов'язкове.

© УДЛА, 2025

**СЕКЦІЯ 9. ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ
ПІДГОТОВКИ ОПЕРАТОРІВ СКЛАДНИХ АВІАЦІЙНИХ СИСТЕМ.
ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Баранов В.В., Поліщук Д.Є.

Логістика в авіаційній галузі з використанням технологій штучного інтелекту 509

ЛОГІСТИКА В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

*В. В. Баранов, к.е.н., доцент
ORCID ID: 0000-0001-7826-7184
Д. Є. Поліщук, здобувач факультету АМ;
Українська державна льотна академія
м. Кропивницький*

Вступ. Сучасна авіаційна галузь стикається з численними викликами, серед яких зростання обсягів авіаперевезень, підвищення конкуренції та необхідність зменшення впливу на довкілля. У цьому контексті технології штучного інтелекту виступають як ключовий інструмент для підвищення ефективності логістичних процесів. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні завдання, покращити управлінські рішення та зменшити витрати. [1]

Логістика є ключовою складовою функціонування авіаційної галузі, що забезпечує злагоджену роботу пасажирських і вантажних перевезень. У сучасних умовах швидкого зростання обсягів авіаперевезень, підвищення конкурентного тиску та посилення екологічних регуляцій, компанії змушені шукати нові способи оптимізації своїх логістичних процесів. Одним із найперспективніших інструментів для досягнення цієї мети є впровадження технологій штучного інтелекту. Використання ШІ дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, але й значно покращити якість прийняття управлінських рішень завдяки обробці великих обсягів даних і застосуванню сучасних алгоритмів прогнозування.

Мета. Метою даного дослідження є аналіз можливостей і перспектив використання технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності логістичних процесів в авіаційній галузі, а також виявлення основних переваг і викликів впровадження цих технологій.

Результати та обговорення. Одним із найважливіших напрямків застосування ШІ в авіаційній логістиці є оптимізація маршрутів польотів.

Наприклад, компанія Lufthansa Systems розробила систему Lido Flight 4D, яка використовує алгоритми машинного навчання для врахування таких факторів, як погодні умови, повітряний трафік, витрати пального та аеропортові збори. Ця система дозволяє не лише зменшити час польотів, але й значно скоротити витрати на паливо, що сприяє підвищенню економічної ефективності перевезень. У 2022 році Lufthansa повідомила про зменшення витрат пального на 2% завдяки впровадженню цієї технології, що також позитивно вплинуло на зниження викидів CO₂. [2]

У сфері управління вантажами значний прогрес демонструє використання систем на основі ШІ для оптимального розподілу вантажів. Наприклад, логістичний підрозділ компанії FedEx активно застосовує платформу FedEx SenseAware, яка інтегрує технології ШІ та Інтернету речей (IoT). Ця система дозволяє у реальному часі відстежувати місцезнаходження вантажів, контролювати умови транспортування (температуру, вологість, рівень ударів) і надавати рекомендації щодо перевантаження або зміни маршрутів у разі виникнення форс-мажорних обставин. Завдяки цьому вдалося знизити ризики пошкодження вантажів на 15% та оптимізувати завантаженість літаків. [3]

Ще одним важливим аспектом є прогнозування попиту на авіаперевезення. Наприклад, авіакомпанія Delta Airlines використовує систему Revenue Management, яка за допомогою ШІ аналізує історичні дані бронювань, ринкові тренди та сезонні коливання, щоб прогнозувати заповнюваність рейсів. Це дозволяє оптимально коригувати розклад рейсів, підвищувати рівень завантаження літаків і мінімізувати кількість порожніх місць. У результаті впровадження цієї системи компанія змогла збільшити прибутковість рейсів на 8% протягом першого року використання.

Не менш важливим є впровадження технологій ШІ для технічного обслуговування літаків. Наприклад, компанія Rolls-Royce запровадила платформу IntelligentEngine, яка використовує алгоритми ШІ для аналізу даних із сенсорів двигунів під час польотів. Система здатна прогнозувати можливі відмови компонентів двигунів, забезпечуючи своєчасне проведення технічного

обслуговування. Завдяки цьому підходу авіакомпанії знижують час простою літаків і витрати на аварійні ремонти, що також підвищує рівень безпеки польотів. [4]

Застосування ШІ в логістиці авіагалузі має низку вагомих переваг. По-перше, це дозволяє значно зменшити витрати завдяки оптимізації маршрутів і управління ресурсами. По-друге, використання предиктивного аналізу сприяє підвищенню надійності технічного обслуговування, що, у свою чергу, позитивно впливає на безпеку польотів. По-третє, автоматизація рутинних процесів дозволяє зменшити навантаження на персонал і прискорити виконання логістичних операцій.

Водночас існують і певні виклики. Висока вартість впровадження технологій ШІ є серйозною перешкодою для малих і середніх авіакомпаній. Крім того, використання ШІ потребує значних інвестицій у навчання персоналу та адаптацію існуючих бізнес-процесів. Нарешті, важливим є вирішення етичних і правових питань, пов'язаних із захистом даних і відповідальністю за прийняті автоматизовані рішення.

Висновок: Технології штучного інтелекту мають величезний потенціал для трансформації логістичних процесів в авіагалузі. Впровадження ШІ сприяє підвищенню ефективності, точності та екологічності перевезень. Однак для повного використання цього потенціалу необхідно подолати технічні, фінансові та регуляторні бар'єри. Розвиток співпраці між авіакомпаніями, технологічними компаніями та урядами є ключовим для успішного впровадження ШІ у сферу авіаційної логістики.

Список літератури.

1. Перспективи застосування штучного інтелекту в логістиці. Logist.FM: вебсайт. URL: [https://logist.fm/news/perspektivi-zastosuvannya-shtuchnogointelektu -v-logistici](https://logist.fm/news/perspektivi-zastosuvannya-shtuchnogointelektu-v-logistici).
2. Використання штучного інтелекту в управлінні транспортними потоками та логістичними реакціями. Cargofy.ua: Послуги перевезення

автотранспортом в Україні: вебсайт. URL: <https://cargofy.ua/uk/blog/vikoristannya-shtuchnogo-intelektu-v-upravlinnitransportnimi-potokami-ta-logistichnimi-reaksiyami>.

3. Кирлик Н. Ю. «Штучний інтелект» та його використання в логістичних процесах. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 9–10. С. 59-66. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/12/9–10.21._topik_KyrlykN.Yu_.59–66.pdf.
4. Македон В.В., Михайленко О.Г. Вплив економіки 4.0 на глобальні логістичні операції транснаціональних корпорацій. Економічний простір. 2024. № 189. С. 276-282.
5. Головіна О. Сучасні технології в управлінні транспортною логістикою. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2. No. 3. pp. 35-42..

Додаток Б

Аналіз цільової аудиторії та ринкових медіа-показників

Таблиця Б.1 – Аналітичні показники для медіапланування проекту «Підтримай своїх»

Канал / Платформа	Цільова аудиторія (ядро)	Розмір аудиторії в Україні (оцінка)	Середній Engagement Rate (ER)	Орієнтовна вартість контакту
Meta (Instagram)	22-35 років, жінки та чоловіки, жителі великих міст, активні користувачі	14,5 млн	3.5%	CPM (ціна за 1000 показів): ~50 грн
Meta (Facebook)	30-45 років, жінки та чоловіки, платоспроможна аудиторія	15.8 млн	1.5%	CPM (ціна за 1000 показів): ~65 грн
YouTube	18-45 років, широка аудиторія	28 млн	N/A	CPV (ціна за перегляд): ~0.15 грн
Telegram	25-45 років, проактивна, платоспроможна аудиторія, читачі новинних та лайфстайл-каналів	12 млн	N/A	CPC (ціна за клік): 4-8 грн
PR (Онлайн ЗМІ)	Широка аудиторія	20+ млн (сукупне охоплення ключових ЗМІ)	N/A	Вартість нативної публікації: 8000-15000 грн
Інфлюенсери	Аудиторія конкретного блогера	100 тис. - 1 млн+	5-10%	Вартість інтеграції: 5000-25000 грн

Додаток В

Детальний розрахунок бюджету проекту «Підтримай своїх»

Таблиця В.1 – Деталізація та обґрунтування бюджету проекту

№	Стаття витрат	Підпункт	Розрахунок / Обґрунтування	Сума, грн	Разом по статті
1	Фонд оплати праці		Розраховано на основі людино-годин та середньоринкових ставок на 3.5 місяці		750 000
	1.1	Оплата праці розробників (3 чол.)	(2 Backend * 560 год + 1 Frontend * 560 год) * ~580 грн/год	420 000	
	1.2	Оплата праці маркетингової команди (4 чол.)	(1 Маркетолог * 560 год + 1 Дизайнер * 300 год + 1 Копірайтер * 200 год + 1 PR-спец. * 160 год) * ~350 грн/год	210 000	
	1.3	Оплата праці юристів та менеджерів (3 чол.)	(2 Юриста * 400 год + 2 Менеджера по партнерах * 800 год) * ~280 грн/год	120 000	
2	Медіабюджет		Витрати на просування в digital-каналах для досягнення KPI		550 000
	2.1	Meta Ads (Instagram, Facebook)	Охоплення 5 млн при CPM ~50 грн	250 000	
	2.2	YouTube Ads	1 млн переглядів при CPV ~0.15 грн	150 000	
	2.3	Telegram Ads	20,000 кліків при CPC ~5 грн	100 000	
3	Витрати на PR та заходи		Організація заходів та співпраця зі ЗМІ та інфлюенсерами		100 000
	3.1	Оренда локації та кейтеринг для прес-конференції	Оціночна вартість	30 000	
	3.2	Гонорари 2-3 мікро-інфлюенсерам	2 інтеграції по 10 000 грн	20 000	

	3.3	Розміщення нативних статей у 2-3 ділових ЗМІ	Орієнтовна вартість	50 000	
4	Управлінський резерв		Резерв на покриття непередбачуваних ризиків	10% від (750k+550k+100k)	
	ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ				1 500 000

ДОДАТОК Г

Прогноз та декомпозиція KPI медіа-плану

Таблиця Г.1 – Прогнозна воронка залучення клієнтів через медіа-канали

Канал	Бюджет, грн	Прогнозоване Охоплення (Impressions)	Прогнозований CTR / VTR	Прогнозовані Переходи / Перегляди	Прогнозований CR (Conversion Rate)	Прогнозована к-сть активацій	CPL (Cost Per Lead)
Meta (Inst, FB)	250 000	5 000 000	2.5%	125 000	0.5%	625	400 грн
YouTube	150 000	5 000 000	30% (VTR)	1 500 000	0.1%	150	1000 грн
Telegram	100 000	4 000 000	1.0%	40 000	1.0%	400	250 грн
PR / Інфлюенсери	50 000	2 000 000	0.5%	10 000	0.8%	80	625 грн
Органіка / Вірал	0	~3 000 000	1.5%	45 000	2.0%	900	0 грн
РАЗОМ	550 000	~19 000 000		~220 000		2 155	~255 грн

ДОДАТОК Д

Матриця відповідальності (RACI) для проекту «Підтримай своїх»

Матриця відповідальності (RACI) є інструментом для розподілу ролей та відповідальності між членами проектної команди. Вона визначає, хто з учасників виконує завдання, хто несе фінальну відповідальність, з ким необхідно консультуватися та кого інформувати про хід виконання робіт.

Легенда:

- **R (Responsible / Виконує):** Той, хто безпосередньо виконує роботу. На одному завданні може бути кілька виконавців.
- **A (Accountable / Відповідає):** Той, хто несе фінальну відповідальність за коректне та своєчасне виконання завдання. На кожному завданні може бути **лише одна** відповідальна особа.
- **C (Consulted / Консультує):** Експерт, з яким необхідно порадитись перед або під час виконання завдання. Це двостороння комунікація.
- **I (Informed / Інформується):** Той, кого інформують про результат або статус виконання завдання. Це одностороння комунікація.

Таблиця Д.1 – Матриця відповідальності (RACI) для проекту «Підтримай своїх»

Завдання / Пакет робіт (з WBS)	Менеджер проекту	Маркетолог	Backend- розробник	Frontend- розробник	Юрист	Менеджер по партнерах	Дизайнер	Копірайтер	PR- спеціаліст
-----------------------------------	---------------------	------------	-----------------------	------------------------	-------	--------------------------	----------	------------	-------------------

5.1 Налаштування та запуск реклами	A	R	I	I					I
5.2 Організація PR-заходів	A	C			C	C	I	C	R
5.3 Моніторинг та аналіз KPIs	A	R	I	I					I