

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

**Методичні вказівки та індивідуальні завдання  
до вивчення дисципліни «Управління маркетинговою  
діяльністю в проекті» для студентів спеціальності 073 –  
менеджмент  
(магістерський рівень)**

**Дніпро НМетАУ 2019**

УДК 347.7:658

Методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Управління маркетинговою діяльністю в проекті» для студентів спеціальності 073 – менеджмент (магістерський рівень) / Укладачі: Н.П. Корогод, І.Є. Драч. – Дніпро: НМетАУ, 2019. – 76 с.

Викладені робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Управління маркетинговою діяльністю в проекті», наведено перелік рекомендованої літератури.

Призначена для студентів спеціальності 073 – менеджмент (магістерський рівень).

Укладачі: Н.П. Корогод, канд. пед. наук, доц.  
І.Є. Драч, канд. техн. наук, доц.,

Відповідальна за випуск Н.П. Корогод, канд. пед. наук, доц.

Рецензент К.Ф. Ковальчук, д-р екон. наук, проф. (НМетАУ)

Підписано до друку 04.07.     р. Формат 60×84 1/16. Папір друк. Друк плоский.  
Облік.-вид. арк. 4,47. Умов. друк. арк. 4,41. Тираж 100 пр. Замовлення № 208.

Національна металургійна академія України  
49600, м. Дніпропетровськ-5, пр. Гагаріна, 4

## ЗМІСТ

ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ.....	4
1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ.....	5
2. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	6
3. ПРОГРАМА І ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКЛЮЧНОГО КОНТРОЛЮ.....	8
4. ТЕМИ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ РОЗДІЛІВ ПРОГРАМИ, ЩО НЕ ВИКЛАДАЮТЬСЯ НА ЛЕКЦІЯХ.....	11
5. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ТЕМАТИЧНОГО ЗМІСТУ.....	12

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління маркетинговою діяльністю в проекті» входить до циклу дисциплін професійної підготовки студентів.

**Мета вивчення дисципліни** – ознайомлення студентів із загальними питаннями, понятійним апаратом та сутністю маркетингової діяльності, особливостями провадження маркетингових заходів на різних етапах життєвого циклу проекту.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати:**

вимоги щодо розробки комплексу маркетингу проекту, принципи маркетингової товарної та комунікаційної політики у проектній діяльності.

**вміти:** здійснювати аналіз умов ринкової конкуренції під час реалізації проектних дій, використовувати маркетингові підходи в управлінні продуктом проектної діяльності.

**Критерії успішності** – отримання позитивної оцінки при складанні контрольних робіт.

**Засоби діагностики успішності навчання** – комплект завдань (тестів) для контрольних робіт.

**Зв'язок з іншими дисциплінами** – має зв'язок з дисциплінами «Прийняття управлінських рішень у проекті», «Управління якістю в проекті», «Основи інтелектуальної власності».

## 1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Структуру вивчення дисципліни «Управління інноваційною діяльністю» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Розподіл навчальних годин

	Усього (годин, денна / заочна)	Денна II чверть / Заочна I семестр
Усього годин за навчальним планом, у тому числі:	120 / 150	120 / 150
Аудиторні заняття, з них:	48 / 20	48 / 20
Лекції	32 / 12	32 / 12
Лабораторні роботи	-	-
Практичні заняття	16 / 8	16 / 8
Семінарські заняття	-	-
Самостійна робота, у тому числі при:	72 / 130	72 / 130
Заходи семестрового контролю	підсумкова оцінка, семестрова (екзамен)	підсумкова оцінка, семестрова (екзамен)

Робоча програма передбачає самостійну роботу, що контролюється викладачем та включає:

- підготовку до аудиторних занять;
- самостійне вивчення розділів дисципліни, що не викладаються на лекціях;
- підготовку до контролю знань.

### Рекомендована та використана література

1. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.

2. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 181 с.

3. Котлер Ф. Основы маркетинга Краткий курс Пер с англ – М Издательский дом «Вильямс», 2007 – 656 с.
2. Богоявленська Ю. В. Проектний аналіз: навчальний посібник/ Ю. В. Богоявленська. – К.: Кондор, 2006. – С. 294-309.
3. Гончарова Н. П. Маркетинг инновационного процесса: учеб. пособие / Н. П. Гончарова, П. Г. Перерва; отв. ред. А. Н. Алымов. – Киев: ВИРА-Р, 1998. – 267 с.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навч.посібник / Л. В. Балабанова, В.В. Холод. – Київ: Професіонал, 2006. – 448 с.
5. Козинець В. П. Маркетинг і управління інноваціями: навч. посіб. / В. П. Козинець, Б. Б. Стелюк, В. А. Шаповал; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. метал. акад. України, ДВНЗ «НГУ». – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2011.– 169 с.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – с. 664.
7. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник / Н.В. Бутенко. – К.: Атіка, 2006. – 300 с.
8. Богоявленська Ю.В. Проектний аналіз: Навч. посіб. / Ю.В. Богоявленська. – К.: Кондор, 2006. – 336 с.
9. Петруня Ю.Є. Маркетинг: Навч. посіб. / Ю.Є. Петруня. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2010. – 351 с.
10. Чеботар С.І. Маркетинг: Навч.посіб. / С.І. Чеботар, Я.С. Ларіна, О.П. Луцій та інші. – Київ: «Наш час», 2007. – 504 с.
11. Мальська М.П. Основы маркетингу у туризмі: Підручник / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 336 с.
12. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учеб. пособ. / под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: ОМЕГА-Л, 2004. – С. 664.
13. Цибулев П.М. Маркетинг інтелектуальної власності. – К.: Інст. інт. власн. і права, 2004. – 188 с.

14. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: Навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
15. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т.Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 181 с.
16. Савчук В.П. Анализ и разработка инвестиционных проектов. – Учеб. пособ. / В.П. Савчук, С.И. Прилипко, Е.Г. Величко. – К.: Абсолют-В, Эльга, 1999. – 304 с.
17. Грей К.Ф. Управление проектами: Практическое руководство / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон / Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – С. 428.
18. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О.Б. Моргулець. – К.: Центр учб. л-ри, 2012. – 383 с.
19. Значення зворотнього зв'язку й інформаційного шуму в інформаційному процесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lektsii.com/1-66334.html>
20. Петухова О.М. Інвестування: Навч. посіб. / О.М. Петухова. – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 336 с.

### 3. ПРОГРАМА І ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКЛЮЧНОГО КОНТРОЛЮ

Розподіл навчальних годин за темами і видами занять наведені в таблицях 3.1, 3.2.

Таблиця 3.1

#### Лекційний курс

№ з/п	Назва розділу/теми та її зміст	Тривалість годин (денна / заочна)
1	<b>Функції, принципи і завдання маркетингу проекту</b> Поняття й визначення, цілі, функції, принципи; роль інформації у маркетинговій діяльності	4 / 2
2	<b>Комплекс маркетингу проекту</b> Зміст і характеристика складових комплексу маркетингу	4 / 2
3	<b>Система ринкових відносин, що виникають між суб'єктами в проектній діяльності</b> Суб'єкти проектної діяльності. Проектні ролі і функції	4 / 1
4	<b>Сутність продукту проекту як товару</b> Стадії життєвого циклу нового товару (продукту проекту)	4 / 1
5	<b>Підходи і методи визначення вартісної оцінки проекту</b> Чистий дисконтований дохід (NPV), індекс дохідності (PI), дисконтований період окупності капіталовкладень (DPP), внутрішня норма прибутку (прибутковості) проекту (IRR)	4 / 2
6	<b>Маркетингова політика розподілу в проекті</b> Поняття і види каналів розподілу. Сутність та цілі політики розподілу	4 / 1
7	<b>Процес маркетингових комунікацій в проекті</b> Визначення та структура процесу комунікації проекту. Зворотній зв'язок і бар'єри комунікації	4 / 1
8	<b>Договірні відносини в проекті</b> Договірні відносини в процесі реалізації проектів. Структура договорів. Типи договорів підряду	4 / 2



**Практичні заняття**

№з/п	Тема заняття та її зміст	Тривалість (годин, денна / заочна)
1	<b>Методи маркетингових досліджень в проекті</b> Джерела маркетингової інформації, види інформаційних потоків, їх структура, зміст і характеристика. Технології інформаційного обслуговування	4 / 2
2	<b>Розробка комплексу маркетингу проекту (приклад)</b> Формування товарного портфеля проекту, ціноутворення по кожному товару проекту, організацію руху та просування товару	4 / 2
3	<b>Визначення вартості проекту з метою його реалізації на ринку проектної продукції</b> Розв'язання задач з оцінки вартості проекту	4 / 2
4	<b>Систематизація факторів ефективного руху проекту від розробника до кінцевого споживача</b> Приклади реалізації проекту як інноваційного продукту та розрахунків ефективності за різними показниками	4 / 2

**Питання для контролю**

1. У чому полягають функції і принципи маркетингу?
2. Розкрийте зміст основних аспектів розуміння маркетингу проекту.
3. Із чого складається система маркетингової інформації підприємства?
4. Які рівні товару виділяють за Ф.Котлером?
5. Опишіть чинники ціноутворення.
6. Які засоби просування використовують у комунікаційній політиці підприємства?
7. Які існують канали розподілу товару?
8. Хто є учасниками проекту?
9. Дайте визначення команди проекту.

10. У чому полягають функції менеджерів проекту?
11. У чому полягає суть продукту проекту у якості особливого виду товару?
12. Розкрийте стадії життєвого циклу продукту проекту та їх особливості.
13. На чому базується розвиток конкурентна тактика впродовж життєвого циклу товару?
14. Які вимоги висуваються до реалізації продукту проекту?
15. На чому базується оцінка ефективності інвестицій у проект?
16. Який документ свідчить про доцільність інвестування конкретного проекту?
17. Які показники ефективності капітальних вкладень у проект є найбільш розповсюдженими?
18. Яку послідовності дій передбачає інтегрована система «вартість/графік»?
19. Охарактеризуйте показники для оцінки ходу виконання проекту за методом освоєного обсягу (EVT/EVM).
20. Проаналізуйте підходи прогнозування кінцевого бюджету проекту (FAC).
21. Окресліть процес «управління вартістю» проекту.
22. Перелічіть складові маркетингової політики проекту.
23. На чому ґрунтується маркетингова політика?
24. Охарактеризуйте комплекс маркетингу з позицій маркетингової політики проекту.
25. Розкрийте суть маркетингової концепції в управлінні проектами.
26. Яка роль маркетингових досліджень у формуванні маркетингової політики?
27. Розкрийте зміст маркетингової програми.
28. Визначте особливості товарної політики як складової маркетингової політики проекту.
29. Яка роль маркетингового бюджету у формуванні і здійсненні маркетингової політики проекту.
30. Які ви знаєте особливості збутової політики в проекті?
31. Назвіть методи і заходи щодо здійснення політики просування продукту проекту як складової загальної маркетингової політики.

32. Перелічіть складові маркетингової політики проекту.
33. На чому ґрунтується маркетингова політика?
34. Охарактеризуйте зміст розділів типового договору.
35. Назвіть відомі Вам види договорів.
36. Розкрийте сутність різних організаційних форм договорів підряду.

Таблиця 3.3

### Курсова робота

№ з/п	Тема курсової роботи та її зміст	Тривалість (годин)
1	<b>Управління системою маркетингової діяльності у проекті</b> Розкрити місце маркетингу у проектній діяльності, складові системи маркетингу проектів, охарактеризувати маркетингові заходи та інструменти, які застосовуються на різних етапах життєвого циклу проектної організації. Надати характеристику напрямів діяльності та організаційної структури управління обраної організації, провести SWOT-аналіз проекту, який буде доцільно ініціювати та виконати в умовах діяльності обраної організації	30 /

### 4. ТЕМИ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ РОЗДІЛІВ ПРОГРАМИ, ЩО НЕ ВИКЛАДАЮТЬСЯ НА ЛЕКЦІЯХ

Теми розділів програми, призначені для самостійного опрацювання, наведені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

### Розподіл навчальних годин

№ з/п	Назва теми та її зміст	Тривалість (годин)
1	2	3
1	<b>Сучасні концепції маркетингу [3, С.30-36]</b> Концепції маркетингу та їх характеристика: вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікації зусиль збуту, традиційна концепція маркетингу; соціально-	3 /

	етичного маркетингу	
2	<b>Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства [3, 102-131]</b> Методика проведення SWOT-аналізу. Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз	3 /
3	<b>Зацікавлені сторони та інтеграція в проєкті [1, 23-29]</b> Характеристика зацікавлених сторін проєкту, процеси управління інтеграцією проєкту	3 /

## 5. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМАТИЧНОГО ЗМІСТУ

### 5.1 ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ І ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГУ ПРОЕКТУ

#### Навчальні цілі:

- знати поняття, визначення, цілі, функції та складові маркетингу проєкту;
- знати роль інформації у маркетинговій діяльності.

Маркетинг – це діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів. Маркетингова діяльність здійснюється на всіх стадіях життєвого циклу проєкту. Завданням маркетингу проєкту є:

- дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища реалізації проєкту;
- уточнення потреб потенційних споживачів;
- розробка комплексу маркетингу;
- складання плану маркетингових досліджень;
- визначення суми витрат на маркетинг;
- реалізація маркетингових заходів.

Для глибшого розуміння сутності маркетингу слід розглянути функції та принципи здійснення маркетингової діяльності, визначити основні стратегічні та тактичні завдання.

#### Функції маркетингу:

- вивчення зовнішнього середовища з метою виявлення попиту на товар;
- вивчення споживача як головної дійової особи для виробника;

- планування маркетингової діяльності;
- розробка маркетингової товарної політики;
- розробка маркетингової цінової політики;
- розробка маркетингової політики розподілу;
- розробка маркетингової політики комунікації – функція постійного нагадування ринку про товари та фірму;
- забезпечення соціальної відповідальності;
- управління маркетинговою діяльністю.

Принципи маркетингу:

- постійний пошук і максимальна повага до споживача, орієнтованість на його потреби й вимоги, що передбачають пропонування ринку не товарів та послуг, а способів розв’язання проблем споживачів;
- гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього;
- комплексний підхід до розробки маркетингових планів, який передбачає використання не окремих маркетингових заходів, а комплексу маркетингу, поєднання окремих елементів якого дозволяє досягти визначеної мети;
- спрямованість на довгострокову перспективу розвитку фірми [7].

З точки зору управління проектами маркетинг можна розглядати у двох аспектах.

Перший аспект розкриває внутрішній зміст маркетингу проекту і являє собою структуру маркетингової діяльності безвідносно часової тривалості проекту. Цей аспект підкреслює, що на будь-якому етапі життєвого циклу проекту маркетинг присутній у всій своїй повноті, не змінюючи свого внутрішнього змісту.

Другий аспект відображає місце маркетингу в проекті з погляду часової структури проекту, тобто його життєвого циклу. Незважаючи на те, що маркетингові заходи присутні на кожному етапі проекту, значення, обсяги і зміст робіт на різних фазах проекту різні.

Умовно перший аспект можна визначити як вертикальна (змістовна) структура маркетингу проекту, а другий аспект як горизонтальна (часова) структура маркетингу.

Досить традиційно всю сукупність маркетингу проекту можна розділити на шість складових:

- маркетингові дослідження, зовнішній та внутрішній аналізи;
- розробка стратегії маркетингу;
- формування концепції маркетингу;
- програма маркетингу проекту;
- бюджет маркетингу проекту;
- реалізація заходів щодо маркетингу проекту.

Під маркетинговими дослідженнями звичайно розуміється діяльність з пошуку, збору і попередньої аналітичної обробки інформації, що має значимість для ринкової успішності (результативності) проекту. Маркетингові дослідження є базовою діяльністю, що забезпечує всі подальші заходи щодо маркетингу необхідною інформацією.

Під розробкою стратегії маркетингу розуміється діяльність по детальній аналітичній обробці доступної інформації, її переосмисленню і виробленню принципових цільових настанов для проекту в області маркетингу. Такі принципові цільові настанови містять у собі визначення структури цілей проекту, вироблення базової стратегії й окремих значимих її аспектів.

Виділення формування концепції маркетингу в самостійний блок є не зовсім традиційним. Але по суті таке виділення присутнє як у теорії, так і в практиці маркетингу проекту. Концепцію маркетингу можна розглядати або як стратегічні аспекти практичного комплексу маркетингових заходів, або як оперативний аспект стратегії маркетингу. У будь-якому випадку концепція маркетингу є тактичним зрізом усієї маркетингової діяльності, у якому визначаються середньострокові, важливі (але не загальнозначущі для всього проекту на відміну від стратегії) напрямки, цільові орієнтири, обрані методи реалізації заходів.

З концепції маркетингу як тактичної його складової впливає оперативна складова практичний інструментарій маркетингу, оформлений у вигляді програми конкретних заходів щодо реалізації сформульованих раніше стратегії і тактики маркетингу проекту.

Бюджет маркетингу є обов'язковою складовою проекту і являє собою у загальній формі план грошових надходжень і виплат, зв'язаних з реалізацією програми маркетингу.

Завершальною є безпосередня реалізація всіх заходів щодо маркетингу, як раніше запланованих, так і викликаних відхиленнями, що виникають.

**Рекомендована література:** [7, 8].

## **5.2 КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ ПРОЕКТУ**

**Навчальні цілі:**

– знати зміст і характеристику складових комплексу маркетингу.

Комплекс маркетингу – це сукупність маркетингових інструментів і методів, що використовуються підприємством для досягнення його ринкових цілей.

Цю сукупність дуже часто позначають як 4P – за першими літерами англійських слів: product – продукт, price – ціна, place – місце, promotion – просування.

Менеджери використовують продукт, ціну, місце і систему реалізації (розподілу) продукту, комунікації та стимулювання збуту як інструменти впливу на цільових споживачів, досягнення ринкових цілей підприємства. Цільові споживачі, або цільовий ринок, – це сукупність тих споживачів, які становлять інтерес для певного підприємства з урахуванням його ринкової орієнтації, які визначені підприємством як потенційні покупці його продукції.

У кожному з цих аспектів – певний погляд на проблему маркетингу, що в сукупності дає більш повне уявлення про його значення в нашому сьогоденні [9].

Основним елементом концепції маркетингу-мікс є товар, яким з точки зору маркетингу називають все те, що призначене для задоволення потреб споживачів і пропонується на ринку для привернення уваги, придбання, використання або споживання.

Товар характеризується двома видами параметрів: технічними (колір, розмір, вага, якість тощо), ринковими (конкурентність, попит тощо). Проте завжди слід пам'ятати, що для споживача сам товар та його ціна мають менше значення, ніж ті переваги, які він отримає від використання даного товару.

За класифікацією Ф. Котлера, товар як засіб задоволення потреб споживачів розглядається на трьох рівнях:

– за задумом – набір функціональних характеристик товару (те, що буде придбано покупцем для вирішення певних проблем);

– у реальному виконанні – зовнішній вигляд, матеріал виготовлення, естетика (те, що вдалося реально зробити);

– підкріплення – гарантії, сервіс, доставка (забезпечення комплексу додаткових послуг під час реалізації товару та в період його використання).

Другою складовою комплексу маркетингу є ціна. Ціна, з позицій маркетингу, це гроші або якась інша компенсація, що її пропонують за право власності або користування товаром. Ціни і властивості товару для споживача і залучають різні сегменти ринку, за допомогою цін забезпечується загальне, економічне і психологічне сприйняття товару потенційним споживачем, визначаються конкурентні переваги товару.

Головні завдання процесу маркетингового ціноутворення: 1) забезпечення позитивного балансу від комерційної діяльності фірми; 2) збалансування величини попиту та пропозиції товарів або послуг на ринку.

Формування ціни тісно пов'язане з усіма складовими комплексу маркетингу, передусім із самим товаром, тобто його характеристиками, упаковкою, наявною системою розподілу, персональним продажем товару та витратами на його просування, тобто комунікаційною політикою підприємства.

Роль та значення цінової політики підкреслюється тим, що в її формуванні бере участь вища ланка керівництва підприємства. Досить тривалий час для визначення ціни товару використовувався найпростіший метод, запропонований ще К. Марксом, – «затрати + рентабельність». Проте для сучасного розвитку суспільства даний метод надто застарів. Нині існує багато інших підходів до визначення ціни товару та формування цінової політики підприємства [10].

Політика цін підприємства є одним з головних елементів маркетингу і суттєво залежить від типу ринку. Найбільшої є її роль на ринку монополістичної конкуренції, де кількість конкурентів відносно невелика і їхні сили приблизно однакові.

До зовнішніх чинників, що впливають на ціноутворення, належать:

- ціни конкурентів
- затрати на сировину
- попит на продукцію



Внутрішні чинники:

- економічна стабільність підприємства
- збільшення внутрішніх затрат на виготовлення продукції

Маркетингова комунікаційна політика (маркетингова політика комунікацій) - перспективний напрям дій підприємства, спрямований на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Основними засобами просування (комплексу маркетингових комунікацій або комунікаційного міксу) є такі:

- реклама – будь-яка платна форма неперсонального представлення і просування товару, послуг, ідей через засоби масової інформації;
- стимулювання збуту – форма просування продукції шляхом короткотривалого використання стимулів з метою заохочення споживачів і посередників до здійснення купівлі, тобто надання додаткового стимулу, що провокує купівлю (знижки в ціні, подарунок, приз тощо);
- персональний продаж – вид просування, який передбачає особистий контакт продавця з одним або кількома покупцями з метою продажу товару чи послуги та налагодження тривалих стосунків з клієнтами;
- паблік рилейшнз (PR), або зв'язки з громадськістю, – діяльність, спрямована на формування і підтримку сприятливого іміджу підприємства через налагодження стосунків між організацією та різноманітними контактними аудиторіями, ініціювання самим підприємством поширення інформації про товари, ідеї, послуги, яка подається як новина, а також запобігання та усунення небажаних чуток і дій, які можуть зашкодити діяльності підприємства;
- прямий маркетинг (директ-маркетинг) – використання пошти, телефона, факса, електронної пошти та інших неособистих засобів зв'язку для прямого впливу та отримання певної реакції від дійсних (реальних) або потенційних покупців [11].

Одним із пунктів збутової політики підприємства є вибір оптимального каналу збуту. Канал збуту (розподіли) товару - це організація або людина, що займається просуванням і обміном конкретного товару (декількох груп товарів) на ринку.

Реалізація продукції в більшості випадків проводиться через посередників, кожний із яких формує відповідний канал розподілу.

Канал розподілу приймає на себе і допомагає передати кому-небудь іншому право власності на конкретний товар або послуги на шляху від виробника до споживача. Канал розподілу можна трактувати і як шлях пересування товарів від виробників до споживачів.

Канали розподілу можуть бути трьох видів: прямі, непрямі і змішані.

Прямі канали пов'язані з переміщенням товарів і послуг без участі посередницьких організацій. Вони частіше усього встановлюються між виготовлювачами і споживачами, що самі контролюють свою маркетингову програму і мають у своєму розпорядженні обмежені цільові ринки. Непрямі канали пов'язані з переміщенням товарів і послуг спочатку від виготовлювача до незнайомого учасника-посередника, а потім від нього - до споживача. Такі канали звичайно залучають підприємства і фірми, що із метою збільшення своїх ринків і обсягів збуту згодні відмовитися від багатьох збутових функцій і витрат й відповідно від визначеної частки контролю над збутом, а також готові декілька послабити контакти зі споживачами.

Змішані канали об'єднують риси перших двох каналів товарообігу. Так, підприємства машинобудівного комплексу мало використовують переваги прямих контактів із постачальниками, вони реалізують продукцію через систему посередників. Виникають і інші державні і комерційні посередницькі організації і підприємства, що гарантують значно більший набір постачальницько-збутових послуг.

**Рекомендована література:** [9-11].

### **5.3 СИСТЕМА РИНКОВИХ ВІДНОСИН, ЩО ВИНИКАЮТЬ МІЖ СУБ'ЄКТАМИ В ПРОЕКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Навчальні цілі:**

– знати суб'єкти проектної діяльності, проектні ролі і функції.

Учасники проекту – основний елемент його структури, тому що саме вони забезпечують реалізацію його задуму.

Залежно від типу проекту, в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій. У кожної з них свої функції, ступінь участі в проекті і міра відповідальності за його долю.

Всі ці організації, в залежності від виконуваних ними функцій, прийнято об'єднувати в абсолютно конкретні групи (категорії) учасників проекту.

Головний учасник – замовник – майбутній власник і користувач результатів проекту. В якості такого може виступати і фізична, і юридична особа. При цьому замовником буває як одна єдина організація, так і декілька, які об'єднали зусилля, інтереси і капітали для реалізації проекту та використання його результатів.

Замовниками (забудовниками) можуть бути інвестори, а також інші фізичні та юридичні особи, уповноважені інвесторами здійснювати реалізацію інвестиційних проектів.

Не менш важлива роль належить інвестору – стороні, вкладає кошти в проект. У деяких випадках це – одна особа з замовником. Якщо інвестор і замовник – не одне і те ж обличчя, інвестор укладає договір із замовником, контролює виконання контрактів і здійснює розрахунки з іншими учасниками проекту.

Інвесторами можуть бути організації та підприємства, підприємницькі об'єднання, громадські організації та інші юридичні особи всіх форм власності; міжнародні організації, іноземні юридичні особи; фізичні особи тощо.

Проектно-кошторисну документацію розробляють спеціалізовані проектні організації, узагальнено звані проектувальником. При цьому відповідальною за виконання всього комплексу цих робіт звичайно є одна організація, яка називається генеральним проектувальником (генпроектуювальником).

Матеріально-технічне забезпечення проекту (закупівлі і постачання) забезпечують організації-постачальники, які можна об'єднати під назвою постачальник (або генеральний постачальник).

Підрядник (генеральний підрядник, субпідрядник) - юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт відповідно до контракту.

Цим вичерпується коло звичних для вітчизняного фахівця учасників проекту. В останні роки реалії ринкової економіки і методи управління проектами змусили доповнити склад учасників проекту новими обличчями.

В першу чергу, це фірми і фахівці, які залучаються на контрактних умовах для надання консультаційних послуг іншим учасникам проекту з усіх питань його реалізації. Їх узагальнено називають консультантом.

Слід згадати ще про Ліцензіара – юридичну або фізичну особу – власника ліцензій і «ноу-хау», які використовуються в проекті. Ліцензіар надає (зазвичай на комерційних умовах) право використання в проекті необхідних науково-технічних досягнень.

Особливе місце в здійсненні проекту займає керівник проекту (у прийнятій на заході термінології - проект-менеджер, або менеджер проекту). Це – юридична особа, якій замовник (інвестор або інший учасник проекту) делегують повноваження по керівництву роботами по проекту: планування, контролю та координації робіт учасників проекту. Під керівництвом менеджера проекту працює команда проекту – специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту і створювана на період здійснення проекту з метою ефективного досягнення його цілей [12].

Команда проекту – управлінська структура, до складу команди управління входять фахівці, які є по суті менеджерами за своїми напрямками діяльності, і очолюється команда менеджером проекту, що відповідає за реалізацію його в цілому.

### ***Вимоги до менеджера проекту (проект-менеджеру)***

У найзагальнішому вигляді менеджер – це керівник або управляючий, що займає постійну посаду в команді проекту і наділений повноваженнями в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності.

Проект-менеджер повинен не тільки формувати згуртовану, працездатну, з високою віддачею команду, планувати її діяльність, контактувати і спрацьовуватися з підлеглими, але і встановлювати хороші робочі взаємини з вищестоящими керівниками, забезпечуючи їх інформацією про хід робіт за проектом, створюючи сприятливий імідж проекту.

### ***Вимоги до інженера проекту***

Інженер проекту зобов'язаний стежити за технічної цілісністю проекту, процесами його проектування і відповідності витрат коштів, ресурсів і часу на всіх стадіях проекту запроектованим показниками. У великих проектах інженер проекту є по суті заступником проект-менеджера по реалізації проекту у всіх

його деталях, залишаючи проект-менеджеру загальне керівництво та управління командою проекту.

Інженер проекту контролює і координує:

- розробку календарних планів виконання робіт і використання ресурсів проекту;
- закупівлі і поставки (в загальному вигляді) ресурсів проекту;
- виконання робіт по проекту;
- зміни по проекту;
- завершення проекту.

#### ***Вимоги до адміністратора проекту***

Адміністратор проекту здійснює загальне керівництво діяльністю команди проекту, організовує і контролює роботу офісу проекту, забезпечує команду проекту необхідною оргтехнікою, матеріалами, обладнанням.

#### ***Вимоги до адміністратора контрактів***

Адміністратор контрактів відповідає за укладання, виконання та завершення контрактів з учасниками проекту, в тому числі з проектувальниками, постачальниками ресурсів і послуг, консультантами по проекту, експертами, іншими необхідними відповідно до специфіки проекту фахівцями.

#### ***Вимоги до менеджера зі закупівель та постачання***

Менеджер зі закупівель та постачання відповідає за вибір постачальників робіт, ресурсів і послуг за проектом, організацію закупівель і поставок ресурсів як в цілому, так і на конкретні види робіт і етапи проекту, визначає і контролює ризики проекту, які стосуються закупівель, постачання і якості ресурсів . Контролює виконання графіків поставок і своєчасно вносить коректування в разі порушення термінів.

#### ***Вимоги до менеджера з персоналу***

Незалежно від специфіки проекту менеджер по персоналу вирішує такі питання, як:

- залучення необхідних для реалізації проекту людських ресурсів;
- навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- оцінка участі кожного зі співробітників в досягненні поставлених перед командою проекту цілей;
- винагороду персоналу.

### ***Вимоги до менеджера з якості***

Менеджер з якості відповідає за всі аспекти виконання проекту, пов'язані з якістю робіт, ресурсів і послуг за проектом.

### ***Вимоги до менеджера з комунікацій***

Менеджер з комунікацій відповідає за доцільне і ефективне здійснення взаємодії членів команди проекту в процесі робіт, в тому числі за інформаційні, програмні системи, комп'ютерне та телекомунікаційні обладнання та забезпечення, організовує і підтримує роботу розподіленого віртуального офісу проекту.

### ***Вимоги до менеджера з фінансів***

Менеджер з фінансів є суттєвою фігурою в команді проекту. Він здійснює контроль за організацією фінансування проекту, рухом грошових потоків, організацією бухгалтерського обліку, бюджетування проекту, оцінками показників виконання робіт, закупівель ресурсів, здійснює управління вартістю по проекту.

### ***Вимоги до менеджера-координатора***

Менеджер-координатор потрібно для реалізації особливо великих проектів, в яких організовуються великі команди проекту з функціональними групами, діяльність яких потрібно контролювати і координувати окремому члену команди. У невеликих проектах ці обов'язки лежать на проект-менеджері.

**Рекомендована література:** [12].

## **5.4 СУТНІСТЬ ПРОДУКТУ ПРОЕКТА ЯК ТОВАРУ**

### **Навчальні цілі:**

- знати суть продукту проекту як товару;
- знати особливості продукту проекту на основних стадіях його життєвого циклу.

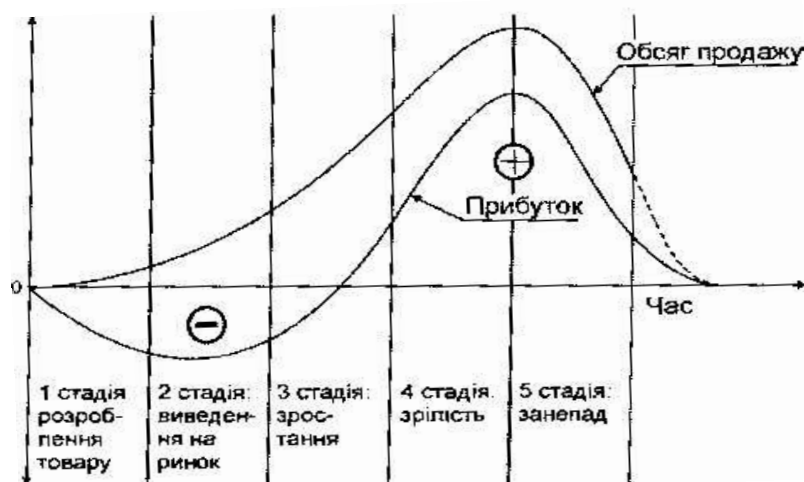
Відомо, що приріст обсягів збуту і доходів має місце на тих підприємствах, які впроваджують інновації. Тобто, в сучасних умовах актуальним є бажання підприємств своєчасно виявляти тенденції розвитку ринку і просувати на ньому нові конкурентоздатні товари, орієнтовані на задоволення сучасних і майбутніх потреб та бажань споживачів. Орієнтація на інноваційний шлях розвитку вимагає від національних суб'єктів господарської

діяльності перебудови системи управління, створення на основі принципів маркетингу системи оперативного пошуку нових сфер та способів реалізації власного потенціалу, які спирались би на нові товари, нові проекти, нові технології.

Аналіз продукції проекту полягає в тому, щоб порівнювати проектовані продукти з існуючими та/або «ідеальними», тобто уявленими покупцями. У цьому випадку використовують інструменти аналітичного позиціонування, методи та результати маркетингових досліджень ринку. Так, SWOT-аналіз відносять до методів маркетингових досліджень, спрямованих на виявлення і оцінку сильних і слабких сторін продукту проекту, оцінюючи його можливості та потенційні для нього загрози. Можливості визначаються як те, що дасть проекту шанс зробити щось нове: випустити новий продукт, завойовувати нових клієнтів, впроваджувати нові технології, переструктурувати бізнес-процеси тощо; загрози - це те, що може завдати шкоди проекту, позбавити його існуючих переваг (поява нових конкурентів, поява замісної продукції тощо) [6].

Позиціонування продукту проекту розпочинається з визначення комплексів «товар – ринок – технології», що базується на визнанні факту багатовимірності та неоднорідності економічного простору, в якому реалізується проект. Ці комплекси визначають, які продукти (проекти) будуть продаватися на ринку і за допомогою яких технологій вони будуть випускатися та просуватися. Одним з важливих елементів концепції проекту є модель життєвого циклу інноваційного продукту.

Маркетинг розпочинається з пошуку та відбору ідей, які могли би привести до комерційного успіху нового товару на майбутньому ринку [13]. Життєвий цикл інноваційного товару має класичну форму відображення (рисунок 4.1).



#### Рисунок 4.1 – Стадії життєвого циклу інноваційного товару

Слід зазначити, що стадія розроблення інноваційного товару потребує значно більшого часу, ніж розроблення звичайного товару.

Перш ніж прийняти нову інноваційну ідею для економічної оцінки, корисно просіяти зібрані попередньо ідеї крізь решето наступних питань:

- чи є дієздатною ідея з технічної точки зору?
- які технологічні бар'єри необхідно подолати?
- чи може майбутня технологія становити загрозу?
- у чому полягає конкурентна перевага ідеї?
- хто ще працює над подібними ідеями?

Процедура відбору ідей не потребує великих витрат, тому її застосування дозволить, з одного боку, не пропустити перспективну ідею, а з іншого - зменшити ризики і витрати на подальше просування товару на ринок.

До того, як приступити до розроблення інноваційного продукту, необхідно визначити його ринковий потенціал. Для цього треба дослідити ринок, щоб:

- визначити можливе застосування продукту;
- визначити, що саме буде запропоновано для продажу і за якою ціною;
- оцінити розмір ринку і перспективи його росту;
- оцінити природу і силу конкурента;
- оцінити межі сприйняття ринком даного продукту.

Загальний принцип такий: треба продавати не те, що вироблено, а виробляти те, що буде сприйняте ринком. Спочатку слід визначити існуючий в світі ринок для даної продукції. Далі необхідно з'ясувати, як і яку кількість продукції фірма планує продати на цьому ринку, спрогнозувати доходи від продажу своєї продукції. І тільки тоді можна вирахувати, яку долю ринку вдасться зайняти.

Різні маркетингові заходи щодо продукту проекту здійснюються на різних етапах життєвого циклу, про цьому маркетингова тактика може істотно змінюватися. Тому важливо розробляти концептуальну структуру маркетингових рішень на різних етапах життєвого циклу продукту проекту. Фазу (стадію)



ініціалізації проекту можна представити як процес, що складається з чотирьох послідовних підпроцесів: розроблення концепції, проведення техніко-економічного дослідження і бізнес-планування, підготування оцінного висновку та прийняття стратегічного рішення про доцільність інвестування проекту. Виконання кожного з підпроцесів завершується отриманням відповідного документа. Так, підпроцес розроблення концепції полягає в переробленні вхідної інформації, яка міститься в документі «Бізнес-ідея проекту». Перелік операцій визначається змістом вихідного документа, структура якого визначається шаблоном та правилами його заповнення. До розроблення концепції доцільно залучати фахівців з управління проектами та осіб, які достатньо добре ознайомлені зі стратегією розвитку соціально-економічної системи, в рамках якої буде виконуватись проект. Якщо простежити перетворення входу фази ініціалізації («Бізнес-ідеї проекту») на вихід («Статут проекту»), то можна визначити, що за своєю суттю документи «Бізнес-ідея», «Концепція проекту» та «Статут проекту» є багато в чому ідентичними, відрізняються лише точністю та обсягом інформації, яка в них міститься [14].

Так, на стадії розробки продукту закладаються основні маркетингові рішення щодо продукту і маркетингу проекту, які визначають подальший розвиток. На даному етапі в основному виділяють дві складові: маркетингові дослідження, підбір та підготовка цільової аудиторії. Стадія розроблення проекту також передбачає: планування, проведення тендерних торгів та укладання контрактів.

На стадії виведення продукту проекту на ринок (або стадії реалізації) можна варіювати ціну, систему збуту, витрати на просування, якість товару. Стадія реалізації проекту передбачає два етапи: формування організаційної структури та моніторинг. Входом в підпроцес моніторингу є неформалізована інформація про стан проекту, яку мають всі виконавці, залучені до роботи на період моніторингу. Тому для переведення її у формалізований вигляд залучають відповідальних осіб від виконавців та команду управління проектом. Решту підпроцесів моніторингу виконує команда управління проектом з використанням спеціальних методів і методик, а також спеціалізованих програмних засобів. Результати цих операцій використовують для формування інформації про прогрес проекту, запитів на зміни та перепланування проекту.

Стадія експлуатації в управлінні проектами є досить специфічною і стосується етапу здачі в експлуатацію продукту проекту. Його можна представити у вигляді трьох послідовних процедур. Перша процедура – задача продукту проекту, друга – підготування звіту з проекту, третя – архівація проекту. В реалізації процедури здачі беруть участь як команда управління проектом, так і відповідальні особи від виконавців, а також замовник і представники ключових зацікавлених сторін проекту. Здача відбувається в рамках вимог, які зафіксовані в галузевих стандартах та інших нормативних актів, перелік яких визначається особливостями продукту проекту та його експлуатації. Обов'язковим при здачі є наявність самого продукту проекту, а не лише документації, яка підтверджує процес його створення. Звіт по завершенні проекту готують на підставі акту приймання продукту проекту та всієї документації з проекту. Для цього використовують стандартний шаблон, прийнятий в організації. Підготовлений звіт разом з актом та всією документацією з проекту підлягає архівації. Зміст процедури архівації визначає стандарт підприємства про ведення діловодства. Основне завдання процесу приймання робіт проекту полягає в забезпеченні контролю якості виконуваних в ньому робіт. А основне завдання прийняття продукту проекту – в оцінці відповідності його фактичних техніко-експлуатаційних характеристик тим, які були закладені при прийнятті рішення про інвестування проекту і узгоджено скориговані на фазах розроблення та виконання проекту.

На основі маркетингових рішень впродовж життєвого циклу товару формується тактика конкурентної боротьби. Розвиток конкурентної тактики базується також на аналізі конкуренції, цільових позиціях проекту та її продукції, а також на обраній базовій стратегії. Тактика включає основні принципи відносин з конкурентами та заходи щодо нейтралізації негативних і використання позитивних аспектів конкуренції, з урахуванням основних напрямків маркетингу (комплекс маркетингу - система «4Р»: продукт, ціна, збут, просування) [12]. Зокрема, ці напрями може охоплювати маркетингова програма Project - комплекс заходів з реалізації раніше сформульованої стратегії та тактики (концепції) маркетингового проекту. Необхідною вимогою для успішної реалізації проекту є достатня якість продукту проекту. Важливою має бути також діяльність, спрямована більшою мірою не на сам продукт, а на цільову аудиторію, на створення стереотипів сприйняття цього продукту. Ці заходи включають в себе

визначення вимог дизайну й упаковки, супутніх послуг (таких, як доставка, установка), і технічне обслуговування.

Важливою характеристикою продукту (товару) є його ціна. Ціни формуються також в залежності від показника якості продукту (товару). Проект може мати на меті забезпечення його продукту найвищої якості порівняно з іншими, пропонованими на ринку. Це вимагає встановлення високої ціни, тому що це необхідно для покриття витрат на досягнення високої якості. Водночас, коли є занадто багато конкурентів на ринку або потреби клієнтів різко змінюються, виживання стає більш важливим, ніж прибуток. За таких умов проект змушений встановити більш низькі ціни. Якщо витрати на знижки залишаються значно меншими за встановлену ціну, проект все ще може продовжувати бути комерційно значущим. Однак, слід пам'ятати правило: чим вище ціна, тим менше попит. При визначенні взаємозв'язку між ціною і попитом, необхідно мати на увазі й інші чинники (наприклад, інтенсифікація реклами, дефіцит товару на ринку, інфляція тощо). Далі доцільно повторювати дослідження цін і товарів конкурентів, проведених в процесі маркетингових досліджень, оскільки за деякий час ринок міг змінитися. За визначенням залежності попиту на ціну, розрахованої суми витрат і цін конкурентів, можна встановити ціну продукту (товару).

**Рекомендована література:** [12-15].

## **5.5 ПІДХОДИ І МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ВАРТІСНОЇ ОЦІНКИ ПРОЕКТУ**

### **Навчальні цілі:**

- знати особливості інвестування проекту (інноваційного проекту);
- знати основні показники ефективності проекту;
- знати підходи і методи визначення вартісної оцінки проекту як складової комплексу маркетингу.

Для визначення можливості та доцільності інвестування конкретного проекту, а також найраціональнішої схеми його фінансування, необхідно врахувати комерційні, технічні, економічні, екологічні, інституційні, соціальні аспекти цього процесу. Результатом такого дослідження є документ «Техніко-економічне обґрунтування проекту» (ТЕО). Він містить детальну різноаспектну

інформацію про альтернативні варіанти втілення інноваційної ідеї через реалізацію проекту. Ця інформація дає можливість визначити цінність продукту проекту і самого проекту для всіх зацікавлених сторін. Саме цей інтегральний параметр повинен бути визначальним для прийняття рішення замовником та інвестором про подальшу долю проекту. Єдиної універсальної структури ТЕО проектів сьогодні немає [14].

Міжнародна практика оцінки ефективності інвестицій базується на положенні: вихідні інвестиції при реалізації будь-якого проекту генерують грошовий потік CF. Інвестиції визнаються ефективними, якщо цей потік достатній для повернення вихідної суми капітальних вкладень [16]. Найбільш розповсюдженими показниками ефективності капітальних вкладень є:

- дисконтований термін окупності (DPB);
- чисте дійсне значення інвестиційного проекту (NPV).  $NPV = CF_0 + \dots + CF_n / (1+r)^n$ , де CF -чистий грошовий потік, r -вартість капіталу, залученого для інвестиційного проекту;

- внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR). Це показник дисконту, при якому забезпечується нульове значення інвестиційних вкладень. IRR визначається з формули:  $NPV = CF_0 + \dots + CF_n / (1+IRR)^n$ ,

Ці показники, як і відповідні їм методи, використовуються для:

- визначення ефективності незалежних інвестиційних проектів (абсолютна ефективність), коли робиться висновок: прийняти чи відхилити проект;
- визначення ефективності взаємовиключних проектів (порівняльна ефективність), коли робиться висновок про те, який проект слід прийняти із декількох альтернативних [14].

В управлінні проектами використовують декілька термінів, пов'язаних з фінансуванням проекту: кошторис, бюджет, план фінансування. При цьому їх можуть застосовувати стосовно: всього життєвого циклу проекту; моменту отримання продукту проекту; фази реалізації проекту. Кошторис продукту проекту – це загальні майбутні витрати, які необхідні безпосередньо для створення продукту проекту. Тобто це витрати на фінансування всіх робіт, передбачених WBS-структурою проекту. Бюджет продукту проекту – це кошторис продукту проекту, розподілений в часі на основі календарного плану реалізації робіт або за окремими WBS-елементами. Для цього будують спеціальну

таблицю в програмному пакеті MS Excel. План фінансування – це кошторис продукту проекту в розрізі основних джерел фінансування робіт з проекту.

Бюджетну вартість кожної з робіт розраховують на підставі кількості використаного ресурсу, його вартості та тривалості використання. На підставі отриманих бюджетних вартостей окремих WBS-елементів нижчого рівня (коди робіт) розраховують бюджетну вартість WBS-елементів вищих рівнів декомпозиції. Це здійснюють, складаючи вартості всіх WBS-елементів нижчого рівня, які підпорядковані WBS-елементові вищого рівня. Таку процедуру продовжують до першого рівня декомпозиції, що дозволяє отримати планову бюджетну вартість проекту. Але у WBS-структурі часто не передбачають адміністративних витрат, пов'язаних з функціонуванням команди управління проектом. Тому наприкінці бюджету проводять їхній розрахунок, після чого отримують значення загальної вартості бюджету продукту проекту. За вимогами правил ведення бухгалтерського обліку потрібно мати бюджет, який представлено за окремими статтями витрат (оплата праці, обладнання, матеріали тощо) [9].

Управління вартістю проекту інтегрує процеси планування, розробки бюджету і управління витратами для забезпечення виконання проекту. Для цього використовують різні методи.

Метод освоєного обсягу (Earned Value Technique, Earned Value Management) використовується для вимірювання контролю ефективності виконання проектів. Метод EVT/EVM заснований на використанні декількох числових показників, що розраховуються в ході виконання проекту (етапу проекту). Постійне відстеження освоєного обсягу дозволяє менеджеру проекту прогнозувати як успішність його завершення, так і ризики та відхилення від запланованих термінів, бюджету тощо.

Процес управління вартістю включає моніторинг статусу проекту для корегування бюджету проекту, встановлює граничні межі вартості проекту, передбачає внесення змін у базовий план вартості, а саме:

- вплив на чинники, що викликають зміни базового плану вартості проекту;
- забезпечення вчасної обробки усіх запитів на зміни; - управління фактичними змінами;
- забезпечення фінансових витрат в межах бюджету (без перевищення);
- моніторинг виконання вартості з метою виявлення і аналізу відхилень від базового плану вартості;

- інформування зацікавлених сторін про зміни вартості проекту; - дії, спрямовані на скорочення витрат.

Процес управління вартістю супроводжується оновленням: активів процесів організації (причини відхилень, корегуючі дії тощо) та елементів плану управління проектом (базовий план виконання вартості, план управління вартістю). Ефективності зазначеному процесу може додати інтегрована система «вартість/графік», яка передбачає чітке дотримання виконання послідовності дій:

- визначення проектних дій (масштаб і склад робіт, проміжні результати, ресурси, кошториси для пакетів робіт);
- розробку графіку виконання проектних дій і використання ресурсів (розподілення пакетів робіт за часом, розподілення ресурсів за операціями);
- розробку кошторису, розподіленого у часі (Budgeted cost of work scheduled, BCWS);
- аналіз усіх фактичних витрат виконаних проектних дій (Actual Cost of Work Performed, ACWP). Сума кошторисів фактично виконаних дій називається приведеною вартістю або кошторисною вартістю виконаних робіт (Budgeted Cost of Work Performed, BCWP);
- розрахунок відхилень за розкладом (Schedule Variance, SV) та відхилення за вартістю (Cost Variance, CV) [14].

Звіт про статус проекту – це моментальний відбиток проекту в конкретний момент часу. У звіті про статус використовується приведена вартість і терміни виконання робіт. Для відстеження прогресу проекту також популярною є методика Earned Value Management, EVM (Earned Value Technique, EVT); у вітчизняній літературі зустрічаються: «метод освоєного обсягу», «метод освоєної вартості», «метод приведеної вартості», «метод виконаної вартості» і позначається аббревіатурою EV. Метод освоєного обсягу (EVM/EVT) об'єднує параметри змісту, вартості і розкладу проекту з метою оцінювання й вимірювання ефективності і ступеню виконання проекту. Для кожного пакету робіт використовують три ключові показники:

- плановий обсяг (Planned Value, PV) – бюджет проектної дії (елемента ієрархічної структури робіт). Сукупний плановий обсяг називають «базовим планом виконання»;
- освоєний обсяг (Earned Value – EV; Budgeted Cost of Work Performed – BCWP) – обсяг виконаної проектної дії в показниках затвердженого бюджету.

Термін «освоєний обсяг» використовують для позначення відсотку виконаних робіт;

- фактична вартість (Actual Cost – AC, Actual Cost of Work Performed – ACWP) – фактична вартість виконаних робіт за певний період часу (кошти, що були витрачені для досягнення освоєного обсягу).

Для контролю відхилень від схваленого базового плану використовують такі показники:

- відхилення за термінами (Schedule Variance, SV) – показник, відставання проекту від базового плану  $SV = EV - PV$  ;

- відхилення за вартістю (Cost Variance, CV) – показник виконання вартості проекту, демонструє взаємозв'язок між фактичним виконанням і витраченими коштами  $CV = EV - AC = BCWP - ACWP$ . Показники SV і CV корисні для визначення статусу проекту, оцінки підсумкових показників термінів і вартості проекту;

- індекс виконання вартості (Cost Performance Index, CPI) – показник вимірювання обсягу виконаних дій у порівнянні із фактичною вартістю виконання проекту (ефективність виконаних дій)  $CPI = EV / AC = BCWP / ACWP$ .  $CPI < 1$  – вартість виконання проектних дій більше ніж запланованої (перевитрати проекту);  $CPI > 1$  – вартість проектних дій менше ніж запланованої.

Команда управління проектом на основі показників ефективності виконання проекту розробляє прогнози щодо термінів завершення і кінцевого бюджету проекту. Модель прогнозу (Forecast At Completion, FAC) заснована на використанні індексу виконання вартості (CPI) [15]. Прогнозування кінцевого бюджету (FAC) здійснюється за трьома підходами:

- 1) прогноз завершення робіт, виконаних за бюджетними ставками – передбачає використання даних про фактичне виконання проекту на конкретну дату (сприятливе або несприятливе), представлених фактичною вартістю. Припускається, що і надалі роботи будуть виконані за плановими бюджетними ставками:  $FAC = ACWP + BAC - BCWP$  ;

- 2) прогноз завершення робіт, виконаних з ефективністю поточного кумулятивного індексу виконання вартості, – передбачає, що проект буде здійснюватись так, як і до моменту контролю. Припускається, що рівень кумулятивного індексу виконання вартості залишиться на тому ж рівні:  $FAC = BAC / CPI$ ;

3) прогнозна загальна вартість робіт по завершенні (FAC) визначається за формулою:  $FAC = ETC + ACWP$ , яка враховує орієнтовну вартість завершення (Estimate To Complete, ETC) та ACWP – кумулятивну фактичну вартість робіт, завершених на певний (контрольний) момент.

Аналіз відхилень передбачає порівняння вартості у часі, запланованих операції або пакетів робіт, виконання яких відрізняється від запланованих у бюджеті, з оцінкою необхідних коштів для завершення виконання робіт. У підсумку, використання методу освоєного обсягу (EVT/EVM) передбачає:

- порівняння фактичного виконання проекту із плановими або очікуваним виконанням (відхилення за вартістю і термінами);
- аналіз тенденцій виконання проекту (аналіз ефективності та обсягів виконання на певну дату для порівняння із цільовими показниками, (прогнозування загальної вартості і кінцевих термінів проекту);
- порівняння базового плану із фактичним виконанням термінів і вартості.

Структура вартості проекту в розрізі статей витрат зазвичай базується на структурі плану рахунків проекту, що являє собою декомпозицію витрат від верхнього рівня вартості всього проекту до нижчого рівні вартості однієї одиниці ресурсів.

**Рекомендована література:** [12, 14-16].

## **5.6 МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ В ПРОЕКТІ:**

### **Навчальні цілі:**

- знати суть і цілі маркетингової політики в проекті;
- знати складові маркетингової політики в проекті, їх зміст і характеристику;
- вміти визначати шляхи реалізації маркетингової політики.

Маркетингова політика розподілу в проекті включає в себе такі основні складові, як товарна політика, цінова політика, збутова політика і політика просування продукту [13]. Маркетингова політика охоплює весь комплекс маркетингу і в значній мірі залежить від результатів маркетингових досліджень, під якими зазвичай розуміють діяльність з пошуку, збору та розподілу попередньої аналітичної інформації, що має значення для виконання проекту та успіху його продукту на ринку. Маркетингові дослідження є основною



діяльністю, що визначає всі подальші маркетингові заходи, маркетингову стратегію, концепцію проекту [12]. Маркетингова стратегія потребує більш детальної аналітичної обробки наявної інформації, її переосмислення та розвитку основних цілей для маркетингу проекту. Головні завдання щодо розробки маркетингової стратегії включають: визначення структури цілей проекту, створення базової стратегії та інші деякі важливі аспекти. Концепція маркетингу може розглядатися як стратегічні аспекти практичного комплексу маркетингової діяльності, або як операційний аспект маркетингової стратегії. У будь-якому випадку, концепція маркетингу є тактичним скорочення всіх напрямків маркетингових діяльності, для здійснення яких використовують практичні маркетингові інструменти, розроблені як програма конкретних заходів з реалізації раніше сформульованої стратегії і тактики маркетингового проекту [5].

Маркетинговий бюджет є обов'язковим компонентом проекту, тому його формування також є важливою складовою маркетингової політики. У загальній формі він є планом готівкових надходжень і платежів, пов'язаних з реалізацією програми маркетингу. Усталена маркетингова політика вимагає виконання всіх маркетингових заходів, як раніше запланованих, так і спричинених в результаті відхилень. Загалом реалізація маркетингової політики повинна включати визначення: методів і засобів маркетингових досліджень; діапазону цілей; програми маркетингу; аналіз ринкового потенціалу та конкуренції, каналів збуту, соціально-економічного середовища; аналіз учасників проекту та їх ресурсів, наявних технологій, продукції проекту [12].

Основні вимоги до маркетингових досліджень, які є надзвичайно важливими для управління проектами. По-перше, система взаємодії проекту з ринком повинна бути «прозорою» для управління; По-друге, необхідно сформулювати існуючі ринкові обмеження і проблеми, і по-третє, необхідно визначити сферу потенціальної реалізації проекту. Діапазон і глибина маркетингових досліджень визначається складністю або новизною проблем, що стоять перед проектом. Визначення адекватних методів і засобів проведення маркетингових досліджень має відповідати поставленим цілям і обмеженням. Важливим моментом у дослідженні є оцінка необхідної та достатньої кількості інформації. Оскільки інформація сама по собі в сучасній економіці має високу цінність, процес її збору та зовнішнього і внутрішнього аналізу вимагає адекватного управління. Зміст даного аналізу є найбільш типовим для управління

проектами. Але для кожного конкретного проекту такий аналіз коригується, тоді як базова складова зазвичай залишається незмінною.

Зовнішній аналіз можна описати наступним чином. Аналіз структури ринку – це, як правило, ідентифікація та кількісна оцінка різних сегментів ринку. Аналіз ринкового потенціалу спрямований на визначення фактично реалізованої продукції в цьому сегменті ринку (сегментів), а також прогнозування потенційно можливих продажів. При аналізі ємності ринку дуже важливо визначити і враховувати сезонні або інші коливання в продажах. Аналіз каналів збуту спрямований на оцінку оптимальних ланцюгів, що зв'язують проект з кінцевими користувачами своєї продукції. При аналізі увага приділяється конкуренції між виробниками і між товарами. Макроекономічний аналіз має на меті визначити існуючі тенденції у світовій та національній економіці у сферах зазначеного виду діяльності. Метою аналізу соціально-економічного середовища є визначення соціальних та соціально-економічних аспектів, пов'язаних з підготовкою та оцінкою стратегії проекту та маркетингової концепції. Ці аспекти можуть відображати суспільство та його культуру, соціальну та економічну політику в регіонах, а також існуючі правила, традиції та звичаї. У внутрішньому аналізі обробляється інформація про учасників проекту та їх ресурсів, про потенційно сильні і слабкі сторони проекту [12].

Одним з найважливіших чинників успіху в сучасній економіці є передові технології. Тому аналіз наявних технологій спрямований на оцінку технологічного ринку, визначення вимог до застосування технології (інвестицій, рівня знань і навичок, системи управління тощо). Аналіз продукції проекту полягає в тому, щоб порівнювати проєктовані продукти з існуючими та/або «ідеальними», тобто уявленими споживачами (покупцями).

Результати маркетингових досліджень необхідні, в першу чергу, для розробки маркетингової стратегії проекту, що включає набір глобальних (поширених для всього проекту) цільових установок (структура цілей, принципові методи їх досягнення), що орієнтує всю проектну маркетингову діяльність у напрямку досягнення максимального результату на ринку. В рамках стратегічного управління проводиться SWOT-аналіз проектної діяльності. SWOT-аналіз відносять до досліджень, спрямованих на виявлення і оцінку сильних і слабких сторін проекту, оцінюючи його можливості та потенційні загрози. Можливості визначаються як те, що дасть проекту шанс зробити щось нове: випустити новий

продукт, завойовувати нових клієнтів, впроваджувати нові технології, реструктурувати бізнес-процеси тощо. Загроза це те, що може завдати шкоди проекту, позбавити його існуючих переваг (поява нових конкурентів, поява замісної продукції і т.д.). Для прикладу, розглянемо SWOT-аналіз проекту розробки нового продукту - моторного катеру для відпочинку населення. Перший етап аналізу перелічує слабкі та сильні сторони проекту, а також загрози та можливості проекту у зовнішньому середовищі організації. Серед сильних сторін зазначено: високу якість продукції компанії; державну допомогу; наявність кваліфікованих співробітників. Слабкими сторонами є: відсутність нових продуктів; слабкий маркетинг; брак фінансових коштів; жорстка конкуренція. Покупці очікують різноманітних конструктивних можливостей щодо цього проекту: у регіоні є багато озер, ставків і ставків; збільшення кількості людей, що бажають провести вільний час на воді; урізноманітнення дизайну тощо. Також при реалізації проекту розглядають можливості отримання податкових пільг, пільгового субсидування, підвищення якості, освоєння і впровадження нових технологій, надання спеціалізованих маркетингових послуг, наукових досліджень тощо [12].

Цей аналіз допомагає визначити, наскільки сильні і слабкі сторони проекту (відповідно до зовнішнього середовища), а також важливість загроз і можливостей, що базуються на стані внутрішнього середовища. Кількісна оцінка сильних і слабких сторін дозволяє визначити пріоритети і, виходячи з останніх, розподіляти ресурси на вирішення різних проблем (проблемної сфери проекту). Аналіз стратегічної позиції проекту (також відомий як стратегічний аналіз) визначає стратегічні напрямки управління проектами, а також процес відбору маркетингових стратегій та їх реалізації.

Формування концепції маркетингу проекту починається з розробки системи «товар-ринок-технології». Цільові позиції продукції проекту визначаються за допомогою інструментів позиціонування. Одним з важливих елементів концепції проекту є модель життєвого циклу продукту. Важливо враховувати вплив конкуренції на всі складові зазначеної системи, своєчасно розробляти відповідну тактику конкурентної боротьби.

Розробка основних напрямків маркетингу відбувається в рамках комплексу «4Р»: продукція (товар), ціна (вартість), збут, просування. Основними завданнями товарної політики, як складової загальної маркетингової політики, є забезпечення

конкурентоспроможності товару, продукту, аналіз його життєвого циклу [8]. Виробництво товару (продукції) включає в себе дуже широкий спектр різних відносин. Успішна розробка продукту проекту має відповідати найбільш значущим аспектам цих соціально-економічних відносин. Цей процес тісно пов'язаний з ціновою політикою та управлінням вартістю проекту. Ціна повинна повністю покривати всі витрати на виробництво і обробку цього продукту, включаючи прибуток і ризики. Третім основним напрямком маркетингової програми є управління просуванням, заходами якого є акції, дизайн, торгові ярмарки, засоби масової інформації, реклама, імідж компанії, торгова марка тощо. Обмін інформацією повинен здійснюватися з кожною з цих груп споживачів. При цьому можна докласти певних зусиль щодо впливу на суспільство (наприклад, вказавши кількість нових робочих місць, пов'язаних із інвестиційним проектом). Сильним інструментом впливу є реклама як система заходів, оплачених замовником, метою якої є залучення споживача до спеціально відібраних і оброблених відомостей про продукт, послугу або проект. Реклама сфокусована на великих аудиторіях. Без неї просування продукту буде набагато складнішим, потребуватиме більше часу і грошей. PR-дії як система спілкування з загальною спільнотою, пресою, різними установами і організаціями спрямована на формування позитивних стосунків з ними, залучення потенційних споживачів до конкретного продукту або проекту. Ця форма просування тісно пов'язана з рекламною практикою, але, на відміну від реклами, ведеться в основному на неприбуткових засадах. Такі заходи стимулюють попит на продукт або послугу шляхом розміщення комерційно важливих новин в засобах масової інформації або шляхом отримання сприятливого зворотного зв'язку на радіо, телебаченні тощо.. В основі формування сприятливої суспільної думки повинна бути ідея: проект здійснюється в першу чергу в інтересах суспільства, а не для отримання прибутку. Ця концепція (звичайно, не в такій відвертій формі) може бути доведена громадськості названими засобами, а також за допомогою прес-конференції, некомерційних статей, телевізійних рекламних роликів, інших подій. За допомогою цих методів передачі інформації, фокус проекту пояснюється, показуючи свою роль, наприклад, в охороні навколишнього середовища, створенні нових робочих місць в цьому районі і т. д. Також застосовуються методи, які вимагають особистих контактів зі споживачами. Мета цієї форми просування схожа на інформацію, переконання і/або нагадування. Це необхідно,

якщо реклама не забезпечує достатньої інформації. Маркетинговий аналіз – масштабне дослідження ринкового потенціалу відповідно до попередньої сегментації ринку. Зібрана інформація свідчить про переваги та недоліки всіх розглянутих систем збуту, дозволяє визначити спосіб виходу на ринок, можливих партнерів та умови їх участі в процесі маркетингу проекту, провести порівняльний аналіз різних варіантів, використати результати для остаточного рішення в управлінні проектом.

**Рекомендована література:** [12-15, 17].

## **5.7 ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ПРОЕКТІ**

Навчальні цілі:

- знати визначення та структуру процесу комунікації проекту;
- зворотній зв'язок і бар'єри комунікації.

Управління комунікаціями проекту (управління взаємодією, інформаційними зв'язками) - управлінська функція, спрямована на забезпечення своєчасного збору, генерації, розподілу і збереження необхідної проектної інформації.

Під інформацією розуміють зібрані, оброблені і розподілені дані. Щоб бути корисною для прийняття рішень, інформація повинна бути надана вчасно, за призначенням і в зручній формі. Це вирішується використанням сучасних інформаційних технологій в рамках системи управління проектом.

В якості основних споживачів інформації проекту виступають:

- проект-менеджер для аналізу розбіжностей фактичних показників виконання робіт від запланованих і прийняття рішень по проекту;
- замовник для обізнаності про хід виконання робіт проекту;
- постачальники при виникненні потреби в матеріалах, обладнання та тощо, необхідних для виконання робіт;
- проектувальники, коли необхідно внести зміни до проектної документації;
- безпосередні виконавці робіт на місцях [12].

Управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками проекту, передачу управлінської та звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей проекту. Кожен учасник проекту повинен бути підготовлений до взаємодії в рамках проекту

відповідно до його функціональних обов'язків. Функція управління інформаційними зв'язками включає в себе наступні процеси (рисунк 7.1):

- планування системи комунікацій - визначення інформаційних потреб учасників проекту (склад інформації, терміни і способи доставки);
- збір і розподіл інформації - процеси регулярного збору і своєчасної доставки необхідної інформації учасникам проекту;
- звітність про хід виконання проекту - обробка фактичних результатів стану робіт проекту, співвідношення з плановими і аналіз тенденцій, прогнозування;
- документування ходу робіт - збір, обробка та організація зберігання документації по проекту.



Рисунок 7.1 – Схема змісту процесу управління комунікаціями проекту

### ***Планування системи комунікацій***

План комунікацій є складовою частиною плану проекту. Він включає в себе:

- план збору інформації, в якому визначаються джерела інформації і методи її одержання;
- план розподілу інформації, в якому визначаються споживачі інформації та способи її доставки;
- детальний опис кожного документа, який повинен бути отриманий або переданий, включаючи формат, зміст, рівень детальності і використовувані визначення;
- план введення в дію тих чи інших видів комунікацій;
- методи оновлення і вдосконалення плану комунікацій.

План комунікацій формалізується і деталізується в залежності від потреб проекту.

### ***Збір і розподіл інформації***

В рамках проекту існує потреба в здійсненні різних видів комунікацій:

- внутрішні (всередині команди проекту) і зовнішні (з керівництвом компанії, замовником, зовнішніми організаціями тощо);
- формальні (звіти, запити, наради) і неформальні (нагадування, обговорення);
- письмові та усні;
- вертикальні і горизонтальні.

Системи збору і розподілу інформації повинні забезпечувати потреби різних видів комунікацій. Для цих цілей можуть використовуватися автоматизовані і неавтоматизовані методи збору, обробки і передачі інформації.

Неавтоматизовані методи включають збір і передачу даних на паперових носіях, проведення нарад.

Автоматизовані методи передбачають використання комп'ютерних технологій і сучасних засобів зв'язку для підвищення ефективності взаємодії: електронна пошта, системи документообігу та архівування даних.

### ***Звітність про хід виконання проекту***

Процеси збору і обробки даних про фактичні результати і відображення інформації про стан робіт у звітах забезпечують основу для координації робіт, оперативного планування і управління. Звітність про хід виконання включає:

- інформацію про поточний стан проекту в цілому і в розрізі окремих показників;
- інформацію про відхилення від базових планів;
- прогнозування майбутнього стану проекту.

### ***Документування ходу робіт***

Основні проміжні результати ходу робіт повинні бути формально задокументовані.

Документування результатів ходу робіт включає в себе:

- збір і верифікацію остаточних даних;
- аналіз і висновки про ступінь досягнення результатів проекту та ефективності виконаних робіт;
- архівування результатів з метою подальшого використання.

Комп'ютерні системи ведення електронних архівів дозволяють автоматизувати процеси зберігання і індексації текстових і графічних документів, значно полегшити доступ до архівної інформації.

На шляху руху інформації від відправника до одержувача зустрічаються різні перешкоди, які можуть носити як психологічний особистісний характер так і організаційний. Найпоширеніший перелік цих бар'єрів враховує такі основні категорії.

1. Змістовні бар'єри - проблеми в розумінні змісту і значення відправленого або отриманого повідомлення. Вони діляться в свою чергу на:

- фонетичні - використання елементів з інших мов і діалектів, дефекти мови та дикції, невиразність мови, порушення темпу мови, наявність значної кількості звуків і слів-паразитів;

- семантичні - вкладення різного змісту, використання жаргонів і слешів;

- стилістичні - розбіжність стилю мови комунікатора (відправника) з вмістом повідомлення;

- логічні - різні логічні системи доказів

2. Індивідуальні бар'єри - проблеми, пов'язані з індивідуальними особливостями мислення або роботи, які можуть визначатися фізичними вадами, хворобами, і проблеми, пов'язані з особистими комунікативними навичками в одержан. ННІ і передачі інформації, які можуть визначатися невмінням слухати і висловлювати свою думку, поганий увагою при читанні, психічним настроєм, очікуваним задоволенням або незадоволенням від поштою.

3. Соціально-культурні бар'єри - різний рівень розвитку соціального інтелекту. Вони поділяються на:

- етичні - розбіжність норм поведінки керівника і підлеглого;

- рольові - інтерпретація повідомлення з позиції «керівника» або «підлеглого»;

- бар'єри неавторитетності - вплив авторитетності комунікатора;

- бар'єри світосприйняття - різні погляди на життя

4. Міжособистісні бар'єри - проблеми психологічного клімату, системи цінностей і негативних установок учасників спілкування, відсутність інтересу учасників комунікаційного процесу один до одного і до повідомлення.

5. Організаційні бар'єри - проблеми, пов'язані з віддаленістю учасників комунікаційного процесу один від одного; зі спеціалізацією завдань, з відмінностями в сфері влади, авторитету і статусу осіб, які спілкуються; з власністю на інформацію; неефективним зворотним зв'язком; незадовільною



структурою підприємства.

6. Економічні, географічні та часові бар'єри - проблеми тимчасових і грошових ресурсів, різного розташування і впливу часу на отримання повідомлення.

7. Проблеми каналів і засобів поширення інформації - перевантаження каналів комунікацій, проблема конфлікту між способами передачі інформації [12].

Важливу роль у комунікаціях відіграє зворотний зв'язок. За наявності такого зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок необхідний, щоб з'ясувати, в якій мірі повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Менеджер, котрий не налагодить зворотного зв'язку для отримання інформації, однак виявить, що ефективність його управлінських дій різко зменшилася [18].

**Рекомендована література:** [12, 18, 19].

## **5.8 ДОГОВІРНІ ВІДНОСИНИ В ПРОЕКТІ**

### **Навчальні цілі:**

- знати види і структуру договорів;
- знати процедуру укладання договорів підряду.

### **3.8.1 Договірні відносини в процесі реалізації проектів. Структура договорів**

Договір – це угода (домовленість) сторін, яка регулює організаційно-економічні та правові відносини між суб'єктами інвестиційної діяльності. Він визначає відповідальність учасників угоди та юридично закріплює їх зобов'язання.

Будь-який договір можна умовно розділити на чотири частини:

- преамбулу (ввідну частину);
- предмет договору;
- додаткові умови договору;
- інші умови договору.

У преамбулі зазначаються такі відомості: найменування договору; дата підписання договору; місце підписання договору; повне фірмове найменування контрагента; посади, прізвища, імена та по-батькові осіб, які укладають договір.

Предмет договору містить: визначення предмету договору (тобто про що конкретно домовляються сторони); зобов'язання сторін за договором; ціну договору, порядок розрахунків тощо; строки виконання своїх зобов'язань; строк дії договору; відповідальність сторін; способи забезпечення зобов'язань.

Додатковими умовами договору можуть бути: підстави зміни або розірвання договору в односторонньому порядку; умови конфіденційності інформації; порядок вирішення суперечок між сторонами; особливості зміни осіб за договором тощо.

Інші умови договору включають: законодавство, що регулює відносини сторін; особливості узгодженості між сторонами (особи, повноважні давати інформацію і вирішувати питання щодо виконання договору; строки і способи зв'язку між сторонами); реквізити сторін (поштові реквізити; адреса підприємства; банківські реквізити сторін; відвантажувальні реквізити); кількість екземплярів договору; підписи сторін.

Договори можуть бути як короткими, тобто з мінімумом умов (предмет договору, що включає найменування і кількість товару; його ціну; вимоги до якості, строк поставки, умови платежу), так і дуже змістовними з великою кількістю додаткових умов.

Основна умова при укладанні будь-якого договору — необхідність чітко знати, які цілі потрібно досягти при його реалізації, і уточнити найбільш важливі моменти, пов'язані з його оформленням, підписанням і виконанням.

Замовник здійснює координацію робіт, передбачених у генеральному договорі, з роботами, передбаченими іншими договорами, укладеними ним особисто.

## **8.2 Типи договорів підряду**

Основними видами договорів для підприємства є: договір купівлі-продажу, договір поставки, договір продажу підприємства, договір оренди, договір фінансової оренди, договір підряду.

Договір підряду, як правило, включає загальні умови, додаткові та особливі умови виконання робіт. Загальні умови встановлюються чинним законодавством, державними стандартами, державними будівельними нормами. Додаткові умови, які не суперечать загальним, передбачають відносини конкретних замовника і підрядника. Особливі умови — це спеціальні, конкретні

вимоги до учасників контракту щодо розподілу інвестиційних ризиків і розв'язання конфліктних ситуацій.

Договір підряду укладається двома сторонами: замовником або інвестором і підрядником. Ці сторони можуть бути як юридичними, так і фізичними особами, тобто замовником можуть виступати держава (в особі виконавчих або муніципальних органів), міністерство, корпорація, підприємство, установа або приватна особа, а виконавцем робіт – підрядник або фірма-посередник, яка за його дорученням формує портфель замовлень. У разі невеликих обсягів інвестування інвестор не в змозі утримувати управляючого проектом або інших посередників, тому він водночас є і замовником проекту. У разі реалізації великих проектів зазвичай залучається посередницька фірма – управляючий проектом, фірма-девелопер, які діють на конкретних засадах. Тоді договір підряду набуває вигляду договору фінансування проекту. Керуючий проектом чи фірма-девелопер у свою чергу укладає підрядний договір з підрядником або така фірма здійснює виробництво будівельно-монтажних робіт.

Розрізняють такі види договорів:

- генеральний;
- річний;
- субпідрядний;
- прямий.

Генеральний договір укладається між інвестором (замовником) і генеральним підрядником, можливо з генеральним проектувальником (стосовно великих об'єктів). Він укладається на виконання будівельних та інженерних робіт, постачання та монтаж устаткування, благоустрій території (іноді й на виконання пусконаладжувальних робіт).

В окремих випадках, при тривалих термінах будівництва, крім генерального договору, можуть укладатися й річні договори, в яких деталізуються та уточнюються обов'язки сторін. Вони можуть укладатися в рамках генеральних, якщо строки будівництва (проектування) більше двох років.

Різновидом генерального договору є договір «під ключ», відповідно до якого підрядник бере на себе зобов'язання виконати комплекс робіт і поставок, несе відповідальність за спорудження об'єкта й виступає замовником щодо

інших учасників інвестиційного проекту. При цьому частина робіт і поставок може залишатися за замовником, але відповідальність за здачу «під ключ» несе підрядник, який повинен здати об'єкт повністю підготовленим до експлуатації, відповідно до умов договору та гарантійних зобов'язань.

Субпідрядні договори укладаються між генеральними підрядником (генпроектувальником) і субпідрядними фірмами на виконання окремих спеціалізованих видів робіт.

Прямий договір укладається між замовником і заводом-виробником технологічного обладнання. У прямому договорі може передбачатися шефмонтаж обладнання, якщо воно того потребує. Такі договори, як правило, укладаються замовником (інвестором) у випадку, коли він є автором (власником) технології виробництва, передбаченого в інвестиційному проекті. Окремо замовник укладає договір з банком, який здійснює розрахунки між суб'єктами інвестування.

Розрізняють такі організаційні форми підрядного способу виконання робіт.

1. Виконання робіт і здача підрядником замовнику об'єкта «під ключ». Підрядний договір «під ключ» передбачає зобов'язання підрядника виконати весь комплекс поставок матеріальних ресурсів і будівельно-монтажних робіт. Підрядник несе повну відповідальність за спорудження об'єкта, перебиває на себе всі функції замовника щодо інших учасників інвестиційного процесу. Згідно з умовами договору замовник може перебирати на себе деякі обов'язки стосовно проекту (впровадження найновітнішої технології, облаштування та оздоблення об'єкта тощо), але відповідальність за ведення об'єкта експлуатації, та ще з відповідними гарантіями, безумовно, покладається на підрядника.

2. Створення великих підрядних угруповань: проектно-промислово-будівельних об'єднань. Такі об'єднання (комбінати) успішно функціонують у Німеччині та багатьох інших західних країнах. Особливість цієї форми полягає в тому, що велика будівельна фірма, яка взяла підряд на реалізацію інвестиційного проекту, розробляє та узгоджує щодо цього проекту проектно-кошторисну документацію, виготовляє або постачає необхідні для нього матеріальні ресурси, а також виконує весь комплекс необхідних будівельно-монтажних робіт.

3. Створення інвестиційних консорціумів упровадження проектів, де учасники інвестиційного проекту на паритетних засадах беруть участь у фінансуванні, будівництві та експлуатації об'єкта, тобто стають власниками. Найчастіше в західних країнах такими співвласниками проекту стають: інвестор (замовник), будівельна фірма і фінансуючий банк [20].

**Рекомендована література:** [20].