МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Методичні рекомендації до виконання тренінг-курсу «Основи реалізації міжнародних бізнес-проєктів»

для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Міжнародний менеджмент» першого (бакалаврського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2025

УДК 339.9.005.8(072.034)
М54

Укладачі: О. П. Бутенко
М. Ю. Серпухов
Р. О. Могилевський
В. В. Красовський

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки і менеджменту.
Протокол № 1 від 29.08.2024 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Методичні рекомендації до виконання тренінг-курсу «Основи
М54 реалізації міжнародних бізнес-проєктів» для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Міжнародний менеджмент» першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. О. П. Бутенко, М. Ю. Серпухов, Р. О. Могилевський, В. В. Красовський. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. – 41 с.

Подано методичні рекомендації до проведення тренінг-курсу, що допоможе здобувачам вищої освіти оволодіти практичними навичками, необхідними для успішного управління проєктами, а також набути навички з адаптації та впровадження проєктних рішень у практичну діяльність.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Міжнародний менеджмент» першого (бакалаврського) рівня.

УДК 339.9.005.8(072.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2025

Вступ

Тренінг-курс «Основи реалізації міжнародних бізнес-проєктів» спрямовано на формування в здобувачів вищої освіти комплексного розуміння принципів, умов та специфіки розроблення й управління міжнародними проєктами. Вивчення навчальної дисципліни дозволяє оволодіти системними знаннями про об'єктивні закономірності функціонування проєктів у глобальному бізнес-середовищі, механізми їхнього планування, реалізації та контролю ефективності. Особливу увагу приділено розвитку практичних навичок, що забезпечують здатність застосовувати здобуті знання для досягнення ефективного функціонування та сталого розвитку організацій в умовах міжнародної економіки. Засвоєння матеріалу навчальної дисципліни сприяє формуванню професійної компетентності, необхідної для участі в реалізації бізнес-проєктів різного масштабу, оцінювання ризиків та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на глобальному ринку.

Підготовка кваліфікованих менеджерів у сфері міжнародних бізнес-проєктів передбачає використання інтерактивних та тренінгових технологій навчання, що відрізняються від традиційного освітнього процесу: навчання організовують не за принципом «від теорії до практики», а через формування нового досвіду та його подальше теоретичне осмислення під час практичної діяльності. Такий підхід дозволяє, по-перше, посилити розуміння та засвоєння знань, сприяє розвитку творчого мислення та здатності застосовувати знання для виконання конкретних практичних завдань. По-друге, він підвищує мотивацію та залученість здобувачів вищої освіти у процес аналізу та обговорення проблемних ситуацій, стимулює їх до активного пошуку рішень та конкретних дій, робить процес навчання більш осмисленим. По-третє, формує здатність нестандартно мислити, бачити проблеми під різними кутами, аргументувати власну позицію та цінності, розвиває такі компетентності, як уміння вислуховувати іншу думку, ефективно співпрацювати та виявляти толерантність і доброзичливість до колег і партнерів.

Цільовою аудиторією тренінг-курсу є здобувачі вищої освіти четвертого курсу спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Міжнародний менеджмент» першого (бакалаврського) рівня.

Метою тренінг-курсу є оволодіння здобувачами вищої освіти системними знаннями щодо розроблення та управління міжнародними бізнес-проєктами, а також набуття практичних навичок ефективного

планування, реалізації та контролю проєктів у міжнародному бізнес-середовищі.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

систематизація знань та набуття навичок у сфері управління міжнародними проєктами, розвиток здатності до оцінювання ринкових умов, ресурсного забезпечення та ризиків проєктів;

формування вміння розробляти міжнародні бізнес-проєкти, визначати цілі, завдання та ключові показники ефективності;

усвідомлення особливостей організаційної структури міжнародних проєктів, ролей та відповідальності учасників, розвиток навичок роботи в команді та ухвалення колективних управлінських рішень;

оволодіння знаннями та професійними компетентностями, необхідними для планування послідовності дій під час реалізації проєктів та досягнення запланованих результатів на міжнародному ринку.

Об’єктом вивчення тренінг-курсу є процеси, умови та механізми розроблення, планування, управління та реалізації бізнес-проєктів у міжнародному середовищі, включно з організаційними структурами, ресурсним забезпеченням, ризиками та комунікаціями, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток організацій на глобальному ринку.

Предметом тренінг-курсу є процес реалізації міжнародних бізнес-проєктів.

У результаті участі в тренінгу здобувачі вищої освіти формують професійні та особисті компетентності (табл. 1).

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими має оволодіти здобувач вищої освіти
РН3	ЗК9, ЗК10
РН4	ЗК11
РН7	СК4
РН10	СК7
РН11	ЗК8
РН16	ЗК9
РН17	ЗК11, СК9
РН19	СК17

Примітка.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв’язки між ними.

СК7. Здатність вибирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію у процесі вирішення професійних завдань.

СК17. Здатність до здійснення проєктної та інноваційної діяльності із застосуванням аналітичних методів та моделей.

РН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

РН7. Виявляти навички організаційного проєктування.

РН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

РН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

РН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

РН19. Здійснювати проєктну та інноваційну діяльність, застосовуючи аналітичні методи та моделі, знання новітніх управлінських технологій та механізмів у міжнародному бізнес-середовищі.

Структура тренінгу

Тренінг розраховано на 30 годин аудиторної роботи та 30 годин самостійної роботи здобувачів вищої освіти для групи чисельністю 20 – 25 осіб.

Заняття 1
Мінілекція «Сутність та життєвий цикл проєкту»

Проєкт – це унікальна ініціатива, спрямована на досягнення конкретної мети з обмеженими ресурсами та встановленими термінами. На відміну від регулярної діяльності, проєкт має чітко визначений початок і кінець, а його успіх залежить від узгодженості всіх дій та ресурсів. Основними характеристиками проєкту є унікальність результату, обмеженість часу та бюджету, а також наявність визначених цілей і завдань.

Проєкти можуть входити до різних категорій програм і портфелів. Програма – це група взаємопов'язаних проєктів, що координуються для досягнення стратегічних цілей організації. Портфель проєктів об'єднує проєкти та програми без прямої взаємозалежності, але з метою ефективного використання ресурсів та досягнення максимального стратегічного ефекту. Структура портфеля може бути як функціональною, так і стратегічною, що дозволяє оптимізувати управління організацією.

Життєвий цикл проєкту охоплює всі стадії його розвитку – від виникнення ідеї до завершення та оцінювання результатів. Основні стадії включають формулювання проєкту, планування, здійснення і закриття. Кожна стадія має свої ключові завдання: визначення цілей і ресурсів на початку, деталізація планів і графіків, реалізація робіт та контроль за виконанням, а також підбиття підсумків і документування досягнутих результатів.

Важливим елементом управління проєктом є оцінювання альтернативної вартості інвестицій, яка дозволяє порівнювати різні варіанти реалізації проєкту та вибирати найефективніший. Альтернативна вартість визначає, які можливості організація втрачає, обираючи один проєкт замість іншого. Це забезпечує обґрунтований підхід до ухвалення рішень та дозволяє збалансувати ризики й ресурси.

Управління проєктом передбачає координацію всіх учасників, розподіл ролей і відповідальностей, контроль за виконанням завдань і своє-

часне коригування планів. Ефективне управління забезпечує досягнення цілей проєкту, оптимізацію ресурсів і підвищення результативності організації. Знання сутності проєкту та його життєвого циклу є базою для подальшого освоєння практичних навичок планування, контролю та аналізу бізнес-проєктів.

Тема практичного заняття: загальна характеристика управління проєктами. Життєвий цикл проєкту.

Мета практичного заняття: ознайомити здобувачів вищої освіти із сутністю проєкту, стадіями життєвого циклу та основними категоріями проєктів і програм.

Завдання практичного заняття:

систематизувати знання про поняття «проєкт», «план», «програма»;

визначити категорії програм та портфелі проєктів;

розробити схему життєвого циклу конкретного проєкту;

проаналізувати ресурсні потреби на різних стадіях;

виявити потенційні ризики та визначити заходи для їхньої мінімізації.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа.

Здобувачі вищої освіти працюють у групах над розробленням графічного зображення життєвого циклу вибраного проєкту, включаючи стадії: формулювання, планування, здійснення та закриття. Кожна група аналізує особливості кожної стадії, визначає необхідні ресурси (людські, фінансові, матеріальні), оцінює альтернативну вартість інвестицій і ймовірні ризики. Після завершення групової роботи проводять презентацію схем, обговорення відмінностей між проєктами та програмами, а також вироблення рекомендацій щодо ефективного управління життєвим циклом.

Заняття 2
Мінілекція «Учасники проєкту та їхня роль»

Учасники проєкту – це всі особи, групи та організації, які беруть участь у його реалізації або на яких безпосередньо впливають результати проєкту. До ключових учасників належать керівник проєкту (Project Manager), спонсор або куратор проєкту (Project Sponsor), замовник (Project Customer), користувач продукту (User) та члени проєктної команди (Project Team Members). Кожен із цих учасників виконує специфічні функції, що сприяють досягненню цілей проєкту.

Керівник проєкту відповідає за планування, організацію, контроль і завершення проєкту. Він координує діяльність команди, забезпечує взаємодію між усіма учасниками та ухвалює управлінські рішення для досягнення результатів у встановлені терміни та межі бюджету. Від ефективності його управління залежить злагодженість роботи команди та своєчасність виконання завдань.

Спонсор проєкту забезпечує ресурсну та фінансову підтримку, контролює стратегічну відповідність проєкту цілям організації та бере участь в ухваленні ключових рішень. Замовник визначає вимоги до продукту проєкту й оцінює його відповідність очікуванням. Користувач продукту є кінцевим споживачем результатів, його відгуки впливають на якість і коригування проєкту.

Проєктна команда (Project Team Members) виконує конкретні завдання та діяльність у межах визначених ролей. Чітке визначення обов'язків та розподіл відповідальності дозволяє уникнути дублювання функцій, мінімізувати конфлікти та підвищити ефективність роботи. Роль проєктного офісу (Project Management Office) полягає у стандартизації процесів, контролі якості та підтриманні менеджерів проєктів.

Зацікавлені сторони (Stakeholders) можуть безпосередньо або опосередковано впливати на ухвалення рішень, оцінювання ризиків та результативність проєкту. Визначення комунікаційних каналів, регулярне інформування та взаємодія з ними дозволяє зменшити непорозуміння та сприяє успішній реалізації проєкту. Розуміння ролей та взаємозв'язків учасників є основою для ефективного управління проєктами.

Тема практичного заняття: визначення ролей і обов'язків учасників проєкту.

Мета: ознайомити здобувачів вищої освіти з ключовими учасниками проєкту та їхніми функціями.

Завдання:

визначити ролі учасників проєкту;

проаналізувати взаємодію всіх зацікавлених сторін;

скласти карту відповідальності для вибраного проєкту.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа.

Здобувачі вищої освіти формують робочі групи та отримують приклад проєкту. Кожна група визначає учасників, їхні ролі та обов'язки,

складає таблицю взаємодії між учасниками та обговорює потенційні ризики і конфлікти у команді.

Приклад проєкту: розроблення мобільного додатка для замовлення таксі у місті.

Короткий опис. Мета проєкту – створити зручний мобільний додаток для користувачів, що дозволяє замовляти таксі, відслідковувати маршрут, обирати тариф та оцінювати поїздку. Проєкт передбачає розробку програмного забезпечення, тестування, запуск маркетингової кампанії та супровід після релізу.

Основні учасники проєкту:

project Manager (керівник проєкту): координує всі етапи розробки, контролює терміни та ресурси;

project Sponsor (спонсор/куратор): забезпечує фінансування та стратегічну підтримку проєкту;

project Customer (замовник): визначає вимоги до функціоналу додатка та очікувані результати;

project Team Members (розробники, тестувальники, маркетологи): виконують конкретні завдання на кожній стадії;

user (користувач продукту): тестує додаток та надає зворотний зв’язок;

stakeholders (зацікавлені сторони): водії таксі, адміністрація міста, служби підтримки, які можуть впливати на функціональні вимоги та очікування.

Завдання для груп:

1. Визначити всі ролі учасників проєкту та їхні обов’язки.
2. Скласти таблицю взаємодії між учасниками (хто кому підпорядкований, хто кому звітує, хто взаємодіє).
3. Проаналізувати потенційні ризики та конфлікти (наприклад, затримка розроблення, непорозуміння між маркетологами та розробниками, невідповідність функціоналу очікуванням користувачів).

Заняття 3
Мінілекція «Обґрунтування доцільності проєкту»

Обґрунтування доцільності проєкту полягає у всебічному оцінюванні його ефективності та користі з урахуванням економічних, фінансових, технічних, організаційних та соціальних аспектів. Цей процес дозволяє

порівняти різні альтернативні варіанти реалізації, визначити очікувану віддачу, потенційні ризики та вигоди, а також обґрунтувати вибір оптимального рішення для інвесторів і зацікавлених сторін.

Економічний аспект оцінювання містить аналіз вартості ресурсів, прогнозування доходів і витрат, а також визначення альтернативної вартості інвестицій. Фінансовий аналіз дозволяє розрахувати рентабельність, окупність та ефективність вкладень. Технічний аспект передбачає перевірку можливості реалізації проєкту з існуючими технологіями, ресурсами та компетентностями команди.

Організаційний аспект оцінювання враховує здатність організації координувати проєктну діяльність, структуру управління, а також взаємодію учасників і зацікавлених сторін. Соціальна складова аналізу оцінює вплив проєкту на співробітників, спільноту та навколишнє середовище, що дозволяє передбачити потенційні бар'єри і сприяти підтримці проєкту.

Процес обґрунтування містить дослідження ринку, аналіз потреб користувачів, оцінювання ресурсів та планування витрат і доходів. Важливим елементом є визначення ключових ризиків, розроблення стратегій їхньої мінімізації та прогнозування загальної ефективності проєкту. Таке оцінювання слугує основою для ухвалення обґрунтованого рішення про запуск проєкту.

Результати обґрунтування доцільності стають критеріями для подальшого контролю та моніторингу виконання проєкту. Вони допомагають керівнику та команді ухвалювати рішення, коригувати плани, оцінювати прогрес і забезпечують прозорість для інвесторів та зацікавлених сторін. Ефективне обґрунтування підвищує ймовірність успішної реалізації проєкту та максимізації його цінності.

Тема практичного заняття: аналіз і оцінювання доцільності проєктів.

Мета: навчити здобувачів вищої освіти проводити комплексний аналіз і ухвалювати обґрунтовані рішення щодо реалізації проєкту.

Завдання:

визначити критерії ефективності проєкту;

застосувати види аналізу до конкретного проєкту;

обґрунтувати вибір кращого варіанта реалізації.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа.

Здобувачі вищої освіти працюють у групах, заповнюють таблицю оцінювання 3 – 4 проєктів, присвоюють бали кожному критерію та сумують

результати. Потім групи презентують свої висновки, порівнюють результати та обговорюють аргументацію вибору оптимального проєкту (табл. 2).

Таблиця 2

Приклад опису одного проєкту вправи

Параметри	Проєкт 1. Упровадження електронної системи управління документообігом
Мета проєкту	Підвищити ефективність внутрішніх бізнес-процесів шляхом автоматизації документообігу та зменшення часу на оброблення паперових документів
Ключові завдання	Упровадити електронну систему документообігу (ЕДО) для всіх підрозділів. Навчити персонал користуватися системою. Забезпечити інтеграцію ЕДО з існуючими IT-системами. Зменшити час оброблення документів на 40 % протягом першого року
Основні ресурси	Фінансові: 150 тис. дол. США на ліцензії, сервери та навчання персоналу. Людські: команда з IT-спеціалістів, тренери, проєктний менеджер. Часові: термін реалізації – 6 місяців
Критерії оцінювання	Технічна здійсненність: висока. Фінансова доцільність: середня. Соціальний ефект: середній (скорочення рутинної роботи, покращення комунікації). Ризики: середні (опір персоналу, технічні проблеми під час інтеграції)

Заняття 4
Мінілекція «Структура бізнес-плану проєкту»

Бізнес-план проєкту є комплексним документом, що систематизує інформацію про цілі, завдання, ресурси та очікувані результати проєкту. Він виконує роль стратегічного та оперативного керівництва, дозволяє інвесторам і зацікавленим сторонам оцінити життєздатність проєкту та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо його реалізації.

Основу бізнес-плану складає оглядовий розділ (резюме), який містить ключову інформацію про проєкт, короткий опис його мети, очікуваних результатів та загальні показники ефективності. Характеристика об’єкта підприємництва і опис галузі дозволяють оцінити конкурентне середовище, можливості та обмеження ринку, а також визначити стратегічні цілі проєкту.

Аналіз ринку містить вивчення попиту, пропозиції, цільових споживачів і потенційних конкурентів. Це забезпечує основу для маркетингової стратегії та формування прогнозів продажів і доходів. Розділи організаційного, інвестиційного та виробничого планів описують структуру управління, необхідні ресурси, виробничі процеси та інвестиційні потреби, що дозволяє забезпечити ефективне виконання проєкту.

Маркетинговий та фінансовий плани з оцінювання ефективності включають детальний аналіз витрат і доходів, оцінювання рентабельності, окупності та економічного ефекту проєкту. Вони допомагають прогнозувати фінансові результати, планувати бюджети та визначати індикатори успішності реалізації.

Особливу увагу приділено аналізу ризиків, який дозволяє визначити потенційні загрози та розробити стратегії їхньої мінімізації. Системна структура бізнес-плану забезпечує прозорість, ефективне управління ресурсами та контроль виконання проєкту, підвищуючи ймовірність досягнення поставлених цілей.

Тема практичного заняття: розроблення структури бізнес-плану.

Мета: навчити здобувачів вищої освіти складати повний бізнес-план для міжнародного проєкту.

Завдання:

визначити логічну структуру бізнес-плану;

заповнити ключові розділи плану для вибраного проєкту;

оцінити ефективність бізнес-плану.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа.

Кожна група отримує короткий опис проєкту.

Здобувачі вищої освіти заповнюють таблицю (табл. 3) або створюють схему бізнес-плану.

Таблиця 3

Бізнес-план проєкту

Розділ проєкту	Короткий опис змісту	Ключові показники проєкту	Дані
…	…	…	…
…	…	…	…

Усі групи презентують свої схеми, проводять обговорення та порівняння підходів.

Заняття 5
Мінілекція «Організаційний та інвестиційний план проєкту»

Організаційний план проєкту визначає структуру управління, ролі та обов'язки учасників, механізми взаємодії та координації команди. Він формує чітку організаційну схему, що описує функції керівника проєкту, членів команди та зацікавлених сторін, встановлює процеси ухвалення рішень та комунікації. Добре спланована організаційна структура дозволяє забезпечити ефективне розподілення завдань, контроль виконання і своєчасну реалізацію ключових етапів проєкту.

Особливу увагу приділяють визначенню відповідальності кожного учасника та каналів взаємодії, що зменшує ризик конфліктів і підвищує продуктивність команди. Чітке розмежування ролей та обов'язків допомагає координувати роботу між різними відділами та забезпечує узгодженість дій у досягненні цілей проєкту. Організаційний план також враховує участь зовнішніх консультантів і партнерів, які можуть впливати на реалізацію проєкту.

Інвестиційний план зосереджено на визначенні обсягу необхідних фінансових ресурсів, джерел їхнього залучення та строків використання. Він містить оцінку капітальних витрат, витрат на обладнання, технології, персонал та інші активи, необхідні для реалізації проєкту. Детальний інвестиційний план допомагає оцінити фінансову життєздатність проєкту та визначити критичні точки, що потребують контролю.

Планування інвестицій також передбачає аналіз ризиків, пов’язаних із фінансуванням, а також розроблення заходів для їхньої мінімізації. Це дозволяє збалансувати витрати й очікувані економічні результати, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і максимізацію прибутку.

Взаємодія організаційного та інвестиційного планів забезпечує комплексний підхід до управління проєктом, створюючи основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, контролю за використанням ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Такий підхід підвищує ймовірність успішної реалізації проєкту і сприяє ефективному управлінню ризиками.

Тема практичного заняття: формування організаційної та інвестиційної частини бізнес-плану.

Мета: навчити планувати ресурси та структуру проєктної команди.

Завдання:

ознайомитися зі складовими організаційного плану: структура управління, ролі учасників проєкту, функції та обов’язки, схема взаємодії команди;

ознайомитися зі складовими інвестиційного плану: капітальні витрати, джерела фінансування, очікувані доходи та терміни окупності;

для запропонованого проєкту (наприклад, «Створення онлайн-платформи для навчання») розробити:

організаційну схему проєкту, де вказано керівника, менеджерів, виконавців, консультантів та інших учасників;

інвестиційний план, у якому зазначено види витрат, їхні обсяги, строки фінансування та потенційні джерела коштів;

обговорити в групах взаємозв’язок організаційної структури та інвестиційного забезпечення, визначити ризики та способи їхньої мінімізації;

презентувати результати роботи групі та аргументувати ухвалені рішення щодо структури управління та фінансування проєкту.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа. Здобувачі вищої освіти отримують опис проєкту. Кожна група заповнює табл. 4.

Таблиця 4

Опис проєкту

Розділи	Зміст	Ключові показники / дані
Організаційна структура	Посади, ролі, відповідальність	Кількість осіб, взаємозв'язки
Інвестиційний план	Види витрат, джерела фінансування	Сума, строки, очікувана окупність

Групи презентують результати та обговорюють оптимальні варіанти.

Заняття 6
Мінілекція «Маркетинговий та виробничий плани проєкту»

Маркетинговий план проєкту визначає стратегію просування продукту або послуги на ринку та взаємодію з цільовими сегментами споживачів. Він містить аналіз ринку, конкурентного середовища, потреб споживачів, а також формування цілей продажів, позиціонування та стратегії стимулювання попиту. Важливим аспектом є визначення ефективних каналів комунікації та реклами, що дозволяє забезпечити максимальне охоплення цільової аудиторії та підвищити конкурентоспроможність продукту. Оцінювання ринку та прогнозування попиту дозволяють встановити економічну доцільність проєкту, коригувати обсяги виробництва та планувати ресурси. Маркетинговий план також забезпечує основу для взаємодії з іншими частинами бізнес-плану, визначаючи ключові показники ефективності, очікувані доходи та економічні результати проєкту.

Виробничий план спрямовано на організацію та оптимізацію процесів виробництва або надання послуг, щоб реалізувати поставлені маркетингові цілі. Він містить планування обсягів виробництва, визначення необхідних матеріальних, людських та фінансових ресурсів, технологічних процесів і стандартів якості. Чітке планування дозволяє уникнути дефіциту продукту та забезпечує своєчасне виконання замовлень.

Узгодження виробничого та маркетингового планів дозволяє оптимізувати витрати, збалансувати пропозицію та попит, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити економічну доцільність

проєкту. Це створює основу для стратегічного управління виробництвом та комерційною діяльністю.

Інтеграція маркетингового та виробничого планів у бізнес-план проєкту забезпечує комплексний підхід до реалізації цілей, контроль за виконанням завдань та моніторинг ефективності. Такий підхід знижує ризики недовиконання плану, покращує взаємодію між підрозділами та підвищує ймовірність успішної реалізації проєкту.

Тема практичного заняття: розроблення маркетингового та виробничого планів.

Мета: навчити здобувачів вищої освіти планувати маркетингові та виробничі процеси проєкту.

Завдання:

скласти маркетингову стратегію;

розробити виробничий план;

оцінити взаємозв'язок між маркетингом та виробництвом.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа.

Здобувачі вищої освіти отримують умовний проєкт продукту (товар чи послугу). Потрібно:

скласти маркетинговий план з визначенням цільової аудиторії, позиціонування та каналів комунікації;

розробити виробничий план із розрахунком обсягів виробництва, потреби в ресурсах і термінів;

виявити взаємозалежність між ринковим попитом і виробничими потужностями;

презентувати результати та обговорити можливі шляхи оптимізації планів для підвищення ефективності проєкту.

Заняття 7
Мінілекція «Фінансовий план та оцінювання ефективності проєкту»

Фінансовий план проєкту визначає потреби у фінансових ресурсах для реалізації всіх етапів проєкту, включаючи витрати на матеріали, обладнання, персонал, технології та інші операційні витрати. Він передбачає формування бюджету, деталізацію витрат за періодами та визначення джерел фінансування, що забезпечує контроль за своєчасністю та ефективністю фінансових потоків.

Планування фінансів також включає оцінювання капітальних і поточних витрат, визначення резервів на непередбачені витрати та можливі зміни у вартості ресурсів. Це дозволяє проєкту залишатися фінансово стабільним і зменшує ймовірність перевитрат, що важливо для своєчасного завершення проєкту у межах бюджету.

Оцінювання ефективності проєкту здійснюють за допомогою ключових фінансових показників, як-от: чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), термін окупності та рентабельність інвестицій (ROI). Ці показники дозволяють порівняти альтернативні варіанти реалізації проєкту, оцінити потенційні ризики та ухвалити обґрунтовані рішення щодо інвестування.

Фінансовий план тісно взаємопов'язано з іншими частинами бізнес-плану, зокрема маркетинговим, виробничим та організаційним планами, що дозволяє синхронізувати ресурси та забезпечити економічну доцільність проєкту. Регулярний моніторинг фінансових показників забезпечує своєчасне коригування витрат і планів, підвищуючи контроль за виконанням бюджету.

Своєчасне формування фінансового плану та обґрунтоване оцінювання ефективності сприяють досягненню стратегічних цілей організації, підвищують інвестиційну привабливість проєкту та забезпечують прозорість управління ресурсами для зацікавлених сторін. Такий підхід мінімізує фінансові ризики та забезпечує стабільність реалізації проєкту у динамічних умовах ринку.

Тема практичного заняття: фінансове оцінювання проєкту.

Мета: навчити здобувачів вищої освіти розраховувати фінансові показники та оцінювати ефективність.

Завдання:

скласти фінансовий план проєкту;

розрахувати ключові фінансові показники;

оцінити рентабельність та інвестиційну привабливість.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа.

Здобувачі вищої освіти отримують умовний проєкт із заданими витратами та очікуваними доходами. Потрібно:

розробити фінансовий план проєкту у вигляді таблиці витрат та джерел фінансування;

розрахувати показники ефективності (NPV, IRR, ROI, термін окупності);

висловити власні рекомендації щодо доцільності інвестування та можливих ризиків.

Після виконання вправи проводять обговорення результатів та порівняння альтернативних підходів до оцінювання ефективності.

Заняття 8
Мінілекція «Структуризація проєкту та WBS»

Структуризація проєкту полягає у розподілі всього обсягу робіт на логічні та керовані частини, що забезпечує прозоре управління, контроль та планування ресурсів. Вона дозволяє визначити конкретні завдання, відповідальних осіб, строки виконання та необхідні ресурси, що значно підвищує ефективність роботи проєктної команди та мінімізує ризики недорозподілу ресурсів або перевищення термінів.

Основним інструментом структуризації є WBS (Work Breakdown Structure) – ієрархічна декомпозиція проєкту на етапи, підпроєкти, роботи та завдання. WBS робить проєкт наочним, дозволяє чітко бачити всі складові, встановлювати контрольні точки та оцінювати прогрес виконання. Це забезпечує ефективну координацію та управління між усіма учасниками проєкту.

WBS може бути різних типів: результативна (продуктова) орієнтується на кінцеві результати і продукти проєкту, тоді як функціональна виділяє процеси, функції та дії для досягнення цих результатів. Кожен рівень ієрархії деталізує завдання, що допомагає визначити обсяг ресурсів, терміни та відповідальних за конкретні елементи проєкту.

Використання WBS підвищує точність планування, спрощує моніторинг прогресу, контроль витрат та управління ризиками. Крім того, вона забезпечує основу для ефективної взаємодії учасників, оскільки всі члени команди чітко розуміють свої обов’язки, місце в структурі та залежності між завданнями.

Структуризація проєкту з WBS є ключовим елементом у процесі планування та управління проєктом, оскільки забезпечує прозорість виконання, своєчасне виявлення проблем і ефективне використання ресурсів. Завдяки цьому проєкт має вищу ймовірність досягнення цілей у встановлені терміни та з оптимальними витратами.

Тема практичного заняття: розроблення структури робіт проєкту.

Мета: навчити здобувачів вищої освіти створювати детальну структуру проєкту для управління завданнями.

Завдання:

ознайомитися із поняттям WBS (Work Breakdown Structure) та її видами: результативна (продуктова) та функціональна;

для запропонованого проєкту (наприклад, «Упровадження системи електронного документообігу») визначити основні етапи життєвого циклу: планування, розроблення, тестування, впровадження, завершення;

розробити WBS, розбивши кожен етап на конкретні завдання та підзадачі, вказати відповідальних виконавців та очікувані результати;

визначити залежності між завданнями та пріоритети виконання;

обговорити в групах ефективність структури та можливі ризики під час реалізації проєкту.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа. Здобувачі вищої освіти отримують опис проєкту. Кожна група створює WBS у вигляді схеми або табл. 5.

Таблиця 5

Опис проєкту

Етап проєкту	Основні завдання	Підзадачі	Відповідальні	Результат
Планування	...	...	...	...
Розроблення	...	...	...	...
Тестування	...	...	...	...
Упровадження	...	...	...	...
Завершення	...	...	...	...

Заняття 9
Мінілекція «Сіткове та календарне планування»

Сіткове планування проєкту є ключовим інструментом для визначення логічної послідовності завдань та взаємозв’язків між ними. Воно дозволяє створити наочне представлення проєкту у вигляді сіткових діаграм, де вузли або стрілки позначають завдання, а зв’язки між ними відображають залежності та порядок виконання. Такий підхід допомагає визначити критичний шлях – ланцюг завдань, від виконання яких залежить загальна тривалість проєкту.

Метод критичного шляху дає можливість ідентифікувати завдання, які безпосередньо впливають на терміни завершення проєкту. Завдяки цьому можна ефективно розподіляти ресурси, передбачати резерви часу для непередбачених затримок і своєчасно коригувати план. Сіткове планування також сприяє виявленню залежностей між завданнями, що дозволяє уникнути конфліктів та перевантаження команди.

Календарне планування пов'язане з конкретизацією термінів виконання завдань на основі наявних ресурсів та робочих графіків. Воно дозволяє перетворити сітковий план у практичний розклад, визначити початок і завершення кожного етапу, врахувати завантаження учасників і забезпечити узгодженість роботи всіх підрозділів.

Поєднання сіткового та календарного планування забезпечує комплексний підхід до організації робіт. Це дозволяє не лише оптимізувати використання часу і ресурсів, але й підвищити передбачуваність виконання проєкту, зменшити ризики затримок та підвищити ефективність управління.

Застосування цих методів є критично важливим для успішної реалізації проєктів, особливо складних і багатофункціональних. Воно забезпечує прозорість процесів, своєчасне виявлення проблем і дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Тема практичного заняття: планування термінів та ресурсів.

Мета: навчити здобувачів вищої освіти планувати послідовність робіт та графік реалізації проєкту.

Завдання:

ознайомитися з методами планування: сіткове планування, метод критичного шляху, визначення резерву часу;

для вибраного проєкту (наприклад, «Упровадження електронної системи обліку») визначити ключові завдання та під задачі;

оцінити необхідні ресурси для виконання кожного завдання: людські, матеріальні, фінансові;

скласти календарний план проєкту у вигляді сітки або діаграми Ганта, позначивши терміни виконання, залежності та критичний шлях;

визначити резерв часу для завдань з підвищеним ризиком затримки.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа.

Здобувачі вищої освіти отримують опис проєкту та список завдань.

Кожна група:

розподіляє завдання за етапами проєкту;

визначає ресурси та тривалість кожного завдання;

створює календарний план (діаграма Ганта або сіткова модель);

визначає критичний шлях та резерв часу.

Групи презентують свої плани, обговорюють ризики та шляхи оптимізації використання ресурсів.

Заняття 10
Мінілекція «Планування витрат і бюджету проєкту»

Планування витрат і бюджету проєкту є ключовим елементом управління, що забезпечує економічну ефективність і досягнення поставлених цілей. Воно містить визначення всіх необхідних ресурсів, оцінювання їхньої вартості та складання детального бюджету, який відображає фінансові потреби на кожному етапі реалізації проєкту. Чітко визначений бюджет дозволяє керівнику проєкту контролювати витрати, прогнозувати потреби та своєчасно виявляти відхилення від плану.

Планування часу та розкладу тісно пов’язане з фінансовим плануванням і передбачає встановлення послідовності завдань, визначення критичного шляху, а також резервів часу для своєчасного виконання робіт. Поєднання часових і фінансових аспектів дозволяє досягти збалансованості між витратами та термінами, зменшити ризики затримок та перевитрат.

Системний підхід до планування включає використання таких інструментів, як структуризація робіт (WBS), сіткове планування, календарне планування та метод критичного шляху. Ці методи дозволяють створити прозору структуру проєкту, чітко розподілити ресурси, визначити відповідальних осіб і забезпечити контроль за виконанням завдань у рамках бюджету та термінів.

Важливим аспектом є інтеграція фінансового та часових планів у єдину систему контролю. Це дозволяє керівнику проєкту своєчасно реагувати на зміни, коригувати витрати та строки, а також забезпечує прозорість і прогнозованість процесу виконання проєкту.

Ефективне планування витрат і бюджету підвищує ймовірність успішного завершення проєкту, оптимізує використання ресурсів і сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Воно також створює основу

для оцінювання фінансової ефективності та інвестиційної привабливості проєкту для зацікавлених сторін.

Тема практичного заняття: формування бюджету та планування витрат.

Мета: навчити здобувачів вищої освіти ефективно планувати витрати і формувати бюджет проєкту.

Завдання:

ознайомитися з видами ресурсів проєкту: людські, матеріальні, фінансові, технічні;

визначити ролі учасників команди проєкту та їхні обов'язки;

розробити план використання ресурсів для кейсу проєкту;

розподілити ролі серед членів команди з урахуванням компетентностей та завдань;

відпрацювати рольову взаємодію у команді для оптимального виконання завдань.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа.

Здобувачі вищої освіти отримують кейс проєкту (наприклад, «Упровадження CRM-системи у компанії»).

Кожна група:

складає перелік необхідних ресурсів для виконання завдань;

розподіляє ролі між членами команди (Project Manager, аналітик, розробник, маркетолог тощо);

розробляє таблицю плану ресурсів і ролей;

відпрацьовує рольову взаємодію через обговорення та моделювання процесів комунікації;

групи презентують свій план, обговорюють можливі конфлікти та шляхи оптимізації взаємодії.

Приклад таблиці для практичного заняття (табл. 6).

Таблиця 6

План ресурсів та розподіл ролей у проєкті

Роль у проєкті	Ім'я учасника	Основні обов'язки	Необхідні ресурси	Примітки/коментарі
1	2	3	4	5
Project Manager	…	Координація всіх етапів, контроль термінів та бюджету	План проєкту, календар, комунікаційні інструменти	Відповідальний за загальний успіх

Закінчення табл. 6

1	2	3	4	5
Аналітик	…	Збирання та аналіз даних, оцінювання ризиків	Аналітичне ПЗ, статистичні дані	Допомагає менеджеру у прийнятті рішень
Розробник	…	Реалізація технічних завдань	Комп'ютер, ПЗ, доступ до системи	Виконує ключові технічні задачі
Маркетолог	…	Розроблення комунікаційної стратегії, рекламні кампанії	Маркетингові матеріали, бюджет	Відповідальний за просування продукту
Фінансовий менеджер	…	Планування бюджету, контроль витрат	Фінансові документи, ПЗ для обліку	Забезпечує ефективне використання коштів
Тестувальник	…	Перевірка якості продукту, звітність про помилки	Тестові середовища, чек-листи	Важливий для контролю стандартів якості

Заняття 11
Мінілекція «Контроль виконання проєкту»

Контроль виконання проєкту є невід'ємним етапом управління, що забезпечує відповідність фактичного ходу реалізації проєкту запланованим цілям, термінам та ресурсам. Він містить постійний моніторинг прогресу, порівняння фактичних показників із запланованими, виявлення відхилень та ухвалення своєчасних коригувальних рішень. Основна мета контролю полягає у забезпеченні ефективності використання ресурсів і своєчасного досягнення ключових результатів проєкту.

Процес контролю охоплює перевірку якості робіт, дотримання бюджету та графіка, а також своєчасне реагування на потенційні проблеми. Для цього використовують контрольні точки, проміжні звіти та ключові показники ефективності (KPI), що дозволяють системно оцінювати стан реалізації завдань.

Ефективний контроль передбачає активну участь усіх зацікавлених сторін, регулярне звітування і комунікацію з командою та керівництвом. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з відхиленням від плану, а також своєчасно впроваджувати коригувальні заходи.

Важливим аспектом є документування процесу контролю, що забезпечує прозорість і можливість аналізу ухвалення рішень у майбутньому. Автоматизовані системи управління проєктами дозволяють оперативно відстежувати виконання завдань, ресурси і бюджет, підвищуючи ефективність управління та точність прогнозів.

Систематичний контроль підвищує ймовірність успішного завершення проєкту, дозволяє оптимізувати витрати та ресурси, а також створює надійну основу для управлінських рішень та оцінювання ефективності реалізації проєкту.

Тема практичного заняття: організація та здійснення контролю проєкту.

Мета: навчити здобувачів вищої освіти контролювати хід виконання проєкту та ухвалювати коригуючі рішення.

Завдання:

ознайомити здобувачів вищої освіти з методами контролю та моніторингу проєкту;

розробити формат контрольних точок та ключових показників ефективності;

навчитися ідентифікувати відхилення та планувати коригувальні дії;

провести аналіз прикладного кейсу з використанням контрольних інструментів.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа.

Здобувачі вищої освіти отримують кейс проєкту із зазначеними етапами та завданнями. Завдання – визначити контрольні точки, розробити систему моніторингу (ключові показники та графік перевірок), виявити можливі ризики та запропонувати коригувальні дії (табл. 7). Після виконання групи презентують свої рішення та обговорюють ефективність запропонованої системи контролю.

Таблиця 7

Контрольні точки та KPI у виконанні проєкту

Етап проєкту	Контрольна точка	KPI / Показник ефективності	Потенційні ризики	Коригувальні дії
Формулювання проєкту	Затвердження цілей і завдань	Відсоток узгоджених цілей; кількість зауважень	Невизначені цілі; неповна інформація	Провести додаткову нараду з учасниками, уточнити цілі
Планування	Розробка плану робіт і бюджету	% завершених планів; точність бюджету	Перевищення бюджету; пропущені етапи	Коригування плану та перерозподіл ресурсів
Виконання	Реалізація основних завдань	% виконаних завдань; дотримання термінів	Відставання від графіка; брак ресурсів	Перерозподіл завдань, додаткові ресурси
Контроль та моніторинг	Перевірка проміжних результатів	Відхилення від графіка; якість робіт	Невідповідність стандартам; низька якість	Упровадження коригувальних заходів, навчання команди
Завершення	Підготовка звіту та оцінювання результатів	Виконання всіх завдань; фінансова ефективність	Недотримання термінів здачі; невиконані завдань	Аналіз причин, остаточні коригувальні дії, звіт перед спонсором

Заняття 12
Мінілекція «Управління ризиками в проєктах»

Управління ризиками в проєктах передбачає системний підхід до ідентифікації, оцінювання та мінімізації негативного впливу невизначеностей на досягнення цілей проєкту. Ризики можуть бути технічними, фінансовими, організаційними, ринковими або зовнішніми, і їхнє виникнення може призвести до затримок, перевищення бюджету або зниження

якості кінцевого продукту. Виявлення ризиків на ранніх стадіях дозволяє розробити ефективні заходи для їхнього контролю та зменшення можливих негативних наслідків.

Основні етапи управління ризиками включають ідентифікацію потенційних ризиків, аналіз їхньої ймовірності та наслідків, пріоритизацію та розробку заходів щодо зменшення впливу. Систематичний підхід передбачає використання методів якісного та кількісного аналізу ризиків, складання матриці ризиків і визначення контрольних точок для моніторингу.

Ключовим аспектом є участь усієї проєктної команди та залучення зацікавлених сторін, що дозволяє своєчасно виявляти загрози та координувати дії щодо їхнього усунення. Це сприяє підвищенню прозорості процесів, оптимізації ресурсів і забезпечує ефективну комунікацію між усіма учасниками проєкту.

Наступним важливим елементом є планування дій у разі настання ризикових подій. До таких дій належать заходи з уникнення, зменшення, прийняття або передачі ризику (наприклад, страхування, аутсорсинг чи хеджування). Розроблення плану реагування на ризики підвищує готовність команди до непередбачуваних ситуацій і мінімізує негативний вплив на результати проєкту.

Моніторинг ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту дозволяє відстежувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, оцінювати ефективність заходів щодо їхнього зменшення та вчасно коригувати план проєкту. Системне управління ризиками підвищує надійність реалізації проєкту, забезпечує більшу ймовірність досягнення цілей і сприяє оптимізації використання ресурсів та підвищенню економічної ефективності.

Тема практичного заняття: аналіз та управління ризиками проєкту.

Мета: навчити здобувачів вищої освіти виявляти ризики та розробляти стратегії їхнього управління.

Завдання:

визначити потенційні ризики для конкретного проєкту;

оцінити їхню ймовірність та вплив;

розробити план заходів щодо зменшення ризиків.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа.

Здобувачам вищої освіти пропонують кейс проєкту з потенційними ризиками. Кожна група ідентифікує ключові ризики, оцінює їх за ймовірністю виникнення та впливом на проєкт і оформлює у вигляді матриці ризиків. Далі група розробляє конкретні заходи для мінімізації або уникнення кожного ризику, визначає відповідальних осіб та строки виконання. Наприкінці відбувається презентація результатів та обговорення ефективності запропонованих стратегій.

Приклад кейсу проєкту «Запуск нової лінії органічних продуктів харчування у мережі супермаркетів»

Основні умови проєкту:

Тривалість проєкту: 6 місяців.

Бюджет: 500 000 €.

Команда: маркетинг, виробництво, логістика, фінанси.

Потенційні ризики:

затримка постачання сировини – може вплинути на терміни виробництва та поставки;

недостатній попит на нову продукцію – ризик фінансових втрат через низькі продажі;

проблеми з сертифікацією органічної продукції – юридичні та регуляторні перепони;

відмова ключових постачальників або партнерів – зупинка або уповільнення процесу;

перевищення бюджету – непередбачені витрати на маркетинг або виробництво.

Завдання для здобувачів вищої освіти:

скласти матрицю ризиків (ймовірність × вплив);

запропонувати заходи для мінімізації або усунення ризиків;

визначити відповідальних осіб та строки виконання заходів;

обговорити ефективність запропонованих рішень.

Приклад матриці ризиків для кейсу «Запуск нової лінії органічних продуктів харчування» поданий в табл. 8.

Таблиця 8

Матриця ризиків для кейсу
«Запуск нової лінії органічних продуктів харчування»

№ з/п	Ризики	Ймовір-ність (1 – 5)	Вплив (1 – 5)	Рівень ризику (ймовір-ність × × вплив)	Заходи мінімізації	Відпові-дальний	Строк вико-нання
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Затримання постачання сировини	4	5	20	Укласти резервні контракти з альтерна-тивними постачаль-никами; контроль поставок	Менеджер постачання	1 – 2 місяці до старту вироб-ництва
2	Недостатній попит на нову продукцію	3	4	12	Провести маркетингові дослідження; рекламна кампанія; акції та дегустації	Маркетинг-менеджер	До запуску та протягом перших двох місяців продажів
3	Проблеми з сертифі-кацією органічної продукції	2	5	10	Вивчення нормативних вимог; підготовка документів завчасно; залучення консультанта	Юридичний відділ	1 – 3 місяці до старту вироб-ництва
4	Відмова ключових постачаль-ників або партнерів	3	4	12	Розроблення резервного списку поста-чальників; контрактні гарантії	Менеджер проєкту	Постійно протягом проєкту

Закінчення табл. 8

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Перевищення бюджету	3	5	15	Регулярний контроль витрат; планування резервного бюджету; щомісячна звітність	Фінансовий менеджер	Щомісяця протягом усього проєкту

Заняття 13
Мінілекція «Оцінювання ефективності проєкту»

Оцінювання ефективності проєкту є завершальним етапом його життєвого циклу, що дозволяє визначити, наскільки досягнуто запланованих цілей, чи раціонально використано ресурси та який загальний результат отримано. Ефективність може розглядатися з позицій фінансової, економічної, соціальної та екологічної доцільності. У процесі оцінювання важливо враховувати не лише прямі показники прибутковості, а й непрямі вигоди, як-от підвищення конкурентоспроможності, зміцнення репутації або розвиток інноваційного потенціалу організації.

Ключовими інструментами фінансового аналізу ефективності є показники NPV (чиста приведена вартість), IRR (внутрішня норма дохідності), ROI (рентабельність інвестицій), а також період окупності. Вони дозволяють оцінити доцільність реалізації проєкту, порівняти альтернативні варіанти інвестування та визначити рівень ризику. Для нефінансових проєктів важливими є соціально-економічні показники – зростання зайнятості, розвиток людського капіталу, екологічний ефект або поліпшення якості життя населення.

Процес оцінювання ефективності має бути системним і базуватися на достовірних даних. Він містить етапи збирання фактичної інформації, аналізу відхилень від плану, розрахунку ключових показників і формування висновків. Особливу увагу слід приділяти виявленню причин перевищення бюджету, затримань у виконанні робіт або змін у якості кінцевого продукту. Це дозволяє не лише оцінити поточний результат, а й виробити рекомендації для майбутніх проєктів.

Підсумкове оцінювання ефективності виконує стратегічну функцію – воно забезпечує зворотний зв’язок для організації, формує базу знань

і сприяє удосконаленню управлінських практик. На основі отриманих результатів ухвалюють рішення щодо масштабування, повторного інвестування або завершення проєкту. Таким чином, оцінювання ефективності не лише підбиває підсумки реалізованих заходів, але й слугує важливим інструментом стратегічного розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності.

Практична вправа (кейс).

Оцінити ефективність проєкту «Запуск нової лінії органічних продуктів харчування» за поданими фінансовими даними. Визначити NPV, термін окупності, ROI та запропонувати управлінські висновки.

Мета: навчити здобувачів вищої освіти визначати та аналізувати показники ефективності проєкту, інтерпретувати результати.

Завдання:

розрахувати ключові фінансові та нефінансові показники (NPV, IRR, ROI, термін окупності, соціально-економічний ефект);

оцінити доцільність продовження або масштабування проєкту;

представити результати аналізу у вигляді короткого аналітичного звіту.

Тривалість: 2 год.

Приклад вирішення завдання з оцінювання ефективності проєкту «Запуск нової лінії органічних продуктів харчування»

Вхідні дані:

Початкові інвестиції (капітальні витрати): 500 000 € (t = 0).

Очікувані чисті грошові потоки (net cash inflows) за роками:

Рік 1: 120 000 €.

Рік 2: 150 000 €.

Рік 3: 180 000 €.

Рік 4: 200 000 €.

Рік 5: 220 000 €.

Дисконтна ставка для оцінки (порогова ставка, WACC або норма альтернативної дохідності): 10 %.

1. Розрахунки

NPV (чисту приведену вартість) розраховують за формулою (1).

$$NPV = \sum_{t=0}^{T} \frac{CF_t}{(1 + r)^t}, \quad (1)$$

де CF_t – значення грошового потоку відповідного року (t), €;

r – дисконтна ставка (%).

Підставляємо:

$$NPV = -500\,000 + \frac{120\,000}{1.1} + \frac{150\,000}{1.1^2} + \frac{180\,000}{1.1^3} + \frac{200\,000}{1.1^4} + \frac{220\,000}{1.1^5}.$$

Обчислено: NPV ≈ 141 500 €.

IRR (внутрішня норма дохідності).

IRR – така ставка r, за якою NPV = 0.

За числовим розв'язком: IRR ≈ 19,44 %.

Термін окупності (простий, з дробовою частиною року).

Накопичувані грошові потоки:

кінець року 1: –500 000 + 120 000 = –380 000;

кінець року 2: –230 000;

кінець року 3: –50 000;

в середині року 4: за річним притоком 200 000, потрібно 50 000 ⇒ ⇒ 50 000 / 200 000 = 0,25 року.

Отже, термін окупності ≈ 3,25 роки (3 роки і 3 місяці).

Простий ROI (за 5 років, без дисконтування).

Сумарні грошові притоки за 5 років = 120 000 + 150 000 + 180 000 + + 200 000 + 220 000 = **870 000 €**.

ROI = (сума приток – інвестиції) / інвестиції = (870 000 – 500 000) / / 500 000 = 0,74 = 74 % (за 5 років).

Коротка перевірка (сценарій –20 % приток).

Якщо всі майбутні притоки зменшити на 20 % (песимістичний сценарій), то:

NPV ≈ 13 200 € (досі додатне),

IRR ≈ 10,9 % (помірно вище 10 %).

Це свідчить, що проєкт відносно стійкий до зниження попиту до ~20 %, але маржа безпеки скорочується.

2. Управлінські висновки

2.1. Фінансова прийнятність.

NPV додатне (≈141,5 тис. €) за умови r = 10 % → проєкт створює додаткову вартість і економічно виправданий.

IRR (~19.4 %) значно перевищує дисконтну ставку 10 % → проєкт має хорошу дохідність.

Термін окупності ~3,25 роки відповідає типовим вимогам інвесторів для харчової лінії (залежно від політики інвестора це вважають прийнятним).

2.2. Ризики і стійкість.

За сценарієм зниження приток на 20 % NPV все ще додатне, але значно менше, отже, є певна подушка безпеки. Проте великі ризики (сертифікація, постачання, попит) можуть послабити рентабельність, якщо виникнуть одночасно.

2.3. Рекомендовані управлінські заходи перед запуском і під час реалізації:

закріпити резервних постачальників та контрактні гарантії (з метою зменшення ризику затримок постачання);

інвестувати в маркетинг і дослідження ринку перед запуском, щоб мінімізувати ризик недостатнього попиту (promotion, дегустації, інструкції для споживача про «органічність»);

підготувати план сертифікації завчасно, залучивши консультанта для пришвидшення процедур;

установити регулярний фінмоніторинг (щомісяця) і контроль KPI (обсяги продажу, маржа за продуктом, заповнюваність полиць у мережі);

тримати резервний фонд (наприклад, 8 – 12 % від бюджету) для покриття непередбачених витрат або негайного маркетингового реагування.

2.4. Рішення щодо інвестування.

На основі наведених розрахунків рекомендовано інвестувати, за умови, що:

а) реалістичні припущення щодо приток підтверджено ринковими дослідженнями;

б) вжито заходів зі зниження ключових ризиків (сертифікація, постачання, маркетинг).

Заняття 14
Мінілекція «Управління змінами в проєкті»

Управління змінами є невід’ємною частиною системи управління проєктом і спрямоване на забезпечення ефективного реагування

на внутрішні та зовнішні чинники, які можуть впливати на хід реалізації проєкту. Зміни можуть виникати через коригування вимог замовника, коливання ринкової кон'юнктури, технологічні новації, ризики або непередбачувані обставини. Ключове завдання менеджера проєкту полягає в тому, щоб вчасно виявити необхідність змін, оцінити їхній вплив на вартість, строки, якість і ресурси, та ухвалити обґрунтоване рішення про їхнє впровадження або відхилення.

Процес управління змінами передбачає чітку послідовність дій: ініціювання зміни, її аналіз і оцінювання впливу, ухвалення рішення, реалізацію та контроль результатів. Кожна зміна повинна бути офіційно задокументована в реєстрі змін, що забезпечує прозорість процесу і запобігає хаотичним коригуванням. Важливим інструментом є комітет зі змін (Change Control Board), який оцінює доцільність кожної ініціативи, забезпечує баланс між гнучкістю проєкту та дотриманням його базових параметрів.

Ефективне управління змінами потребує активної комунікації між усіма зацікавленими сторонами. Команда має бути поінформована про причини змін, очікувані результати та вплив на інші процеси. Це зменшує опір персоналу, сприяє розумінню цілей змін і формує спільну відповідальність за кінцевий результат. Важливо також передбачити навчання персоналу або адаптацію процесів, якщо зміни стосуються технологій, структури чи методів роботи.

Управління змінами забезпечує адаптивність і життєздатність проєкту в динамічному середовищі. Своєчасне реагування на відхилення, структурований підхід до прийняття рішень і контроль наслідків змін допомагають уникнути втрат ресурсів, знизити ризики та підвищити ймовірність досягнення стратегічних цілей. Зміни не слід сприймати як загрозу, вони є можливістю для вдосконалення процесів, підвищення ефективності й забезпечення стійкості результатів проєкту у довгостроковій перспективі.

Тема практичного заняття: управління змінами в проєкті.

Мета: сформувати навички розроблення плану управління змінами.

Завдання:

визначити можливі причини змін у ході проєкту (внутрішні, зовнішні, організаційні);

розробити план реагування на зміни;

створити систему контролю за впровадженням змін.

Тривалість: 2 год.

Практична вправа (кейс).

Під час реалізації проєкту «Запуск нової лінії органічних продуктів харчування» з'явилась пропозиція змінити дизайн упаковки, що призведе до збільшення витрат на 10 % і затримання на 2 тижні.

Здобувачі вищої освіти мають:

оцінити вплив змін на ключові параметри проєкту;

розробити алгоритм погодження змін;

підготувати оновлений план-графік.

Заняття 15
Мінілекція «Підготовка та презентація підсумкового звіту про проєкт»

Підсумковий звіт про проєкт є завершальним документом, що відображає результати всієї діяльності команди, досягнуті показники, використані ресурси та отримані уроки. Його головна мета – зафіксувати, наскільки проєкт відповідає початковим цілям, планам і очікуванням замовника. Звіт дає змогу об'єктивно оцінити ефективність управління проєктом, якість виконаних робіт і результативність використання ресурсів.

Підготовка підсумкового звіту містить збирання, систематизацію та аналітичне оброблення інформації. Основними розділами звіту є: короткий опис проєкту, хід його реалізації, порівняльний аналіз запланованих і фактичних результатів, оцінювання досягнення ключових показників ефективності (KPI), фінансовий аналіз, управління ризиками, а також висновки й рекомендації. Важливо, щоб усі дані були достовірними, узгодженими та логічно структурованими, адже звіт не лише підсумовує роботу, а й може стати базою для майбутніх проєктів.

Особливу увагу слід приділити аналітичній частині звіту, де необхідно продемонструвати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та результатами проєкту. Тут варто показати, як реагувала команда на зміни, які інструменти управління були найефективнішими, що вдалося оптимізувати. Також доцільно включити розділ про отримані «уроки» (lessons learned), які допоможуть уникнути помилок у подальших проєктах і підвищити організаційну зрілість команди.

Під час презентації підсумкового звіту важливо не лише подати цифри та факти, а й сформувати цілісну картину досягнень. Успішна презентація передбачає вміння стисло, логічно та переконливо пред-

ставити результати перед замовником або керівництвом. Використання візуалізацій (діаграм, графіків, інфографіки) допомагає сприймати інформацію швидше, а підготовлені висновки та рекомендації демонструють професіоналізм команди. Таким чином, підсумковий звіт стає не лише завершенням проєкту, а й основою для ухвалення подальших стратегічних рішень.

Тема практичного заняття: підготовка та презентація підсумкового звіту про проєкт.

Мета: навчити здобувачів вищої освіти системно узагальнювати результати роботи над проєктом і презентувати їх перед замовником.

Завдання:

сформувати структуру фінального звіту (резюме, мета, результати, висновки, рекомендації);

підготувати візуальні матеріали (графіки, діаграми, Gantt-діаграму, матрицю ризиків);

представити результати у форматі командної презентації.

Практична вправа.

Кожна команда готує коротку презентацію результатів свого проєкту (5 – 7 хвилин). Викладач і здобувачі вищої освіти оцінюють якість управління проєктом, роботу команди та реалістичність висновків.

Рецензування та захист звіту з тренінгу

У процесі виконання звіту з тренінгу здобувач вищої освіти, використовуючи знання теоретичного матеріалу та набуті теоретичні навички за фахом, має продемонструвати здатність до науково-дослідної роботи і вміння творчо мислити й вирішувати актуальні науково-прикладні завдання.

Після перевірки звіту з тренінгу керівником протягом тижня здобувач вищої освіти отримує звіт із указаними в ній зауваженнями, які наводять на зворотному боці титульного аркуша, або з допуском до захисту, який відображено на титульному аркуші. Зауваження керівника мають бути деталізованими та обґрунтованими. Після доопрацювання здобувач вищої освіти повторно подає звіт керівнику для перевірки усунення вказаних зауважень.

Із метою усунення недобросовісного ставлення здобувачів вищої освіти до виконання завдань тренінгу, для запобігання проявам академічної недоброчесності, кожний звіт проходить перевірку на плагіат

із використанням системи StrikePlagiarism.com. Для перевірки унікальності тексту у встановлений термін подають до навчально-методичного відділу електронний варіант (остаточний) звіту з тренінгу. За результатами перевірки звіту на плагіат його унікальність має бути в межах норми 50 %, встановлених кафедрою.

Після рецензування звіту з тренінгу керівником і успішного проходження перевірки роботи на плагіат із використанням системи StrikePlagiarism.com здобувача вищої освіти допускають до захисту.

Приклад титульного аркуша звіту з тренінгу наведено в додатку А.

Критерії оцінювання звіту з тренінгу

Оскільки написання звіту з тренінгу є однією з форм самостійної роботи здобувача вищої освіти, то оцінка виконання складається з оцінки за його виконання та оцінки за захист.

Оцінювання знань здобувача вищої освіти під час виконання та захисту звіту з тренінгу проводить комісія, склад якої визначено відповідним протоколом засідання кафедри міжнародної економіки і менеджменту за такими елементами навчальної діяльності (табл. 9).

Таблиця 9

Критерії оцінювання звіту з тренінгу

Критерій оцінювання	Максимальна кількість балів	Опис критеріїв
1	2	3
Розділ 1. Теоретичні основи міжнародного бізнес-проєктування	15	Наявність усіх ключових розділів: резюме, мета, результати, висновки, рекомендації. Логічна послідовність і зрозуміла подача матеріалу
Розділ 2.1. Вибір та обґрунтування стратегії	20	Глибина аналізу результатів проєкту, наявність причинно-наслідкових зв'язків, порівняння запланованих та фактичних показників, оцінка KPI
Розділ 2.2. Фінансове прогнозування та аналіз ризиків проєкту	20	Коректне представлення фінансових даних, оцінювання ефективності використаних ресурсів, ідентифікація та оцінювання ризиків
Розділ 3. Розрахунок ефективності міжнародного бізнес-проєкту	15	Використання діаграм, графіків, Gantt-діаграми, матриці ризиків; наочність і зрозумілість представленої інформації

Закінчення табл. 9

1	2	3
Презентація результатів та захист проєкту	15	Стисла, логічна, переконлива презентація командою; дотримання регламенту (5 – 7 хв), залучення всіх учасників
Висновки та рекомендації	15	Чітко сформульовані висновки, практичні та реалістичні рекомендації, використання уроків для майбутніх проєктів
Загальна оцінка	100	Підсумкова оцінка з урахуванням всіх критеріїв

Захист звіту з тренінгу відбувається публічно перед комісією у складі керівників тренінгу, завідувача кафедри та провідних викладачів кафедри.

Максимальна оцінка за захист звіту з тренінгу становить 30 балів. Застосовують гнучкий підхід до оцінювання знань здобувача вищої освіти під час захисту залежно від рівня його теоретичної підготовки, доповіді та якості надання відповідей на запитання за результатами звітування.

Рекомендована література

1. Адаптивні стратегії управління проєктами / М. Г. Бортнікова та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 19. С. 139–144. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.139.

2. Бутенко О., Кот О. Стратегічні виклики та перспективи розвитку ІТ-сектору України в умовах економічної нестабільності. *Функціонування суб'єктів економічної діяльності: проблеми, перспективи, можливості розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, Харків, 21–22 листоп. 2024 р. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. С. 256–258.

3. Гавловська Н., Власюк І., Шелепало В. Управління проєктами на основі методології agile. *Development service industry management*. 2024. № 4. С. 257–261. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(39).

4. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Розробка стартап-проектів : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29447.

5. Грицюк Н. О., Івашко О. А., Сак Т. В. Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 172 с.

6. Кібік О., Сіянко П., Лазаренко С. Відповідальне управління проєктами в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 12 (40). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-257-267.

7. Піддубна Л. І., Дудник М. М. Особливості проєктного менеджменту в ІТ-компаніях. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XV міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.,* 13 лист. 2020 р.: тези допов. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. С. 269–272. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24941.

8. Савін А. Використання штучного інтелекту для управління проєктами. Інтеграція штучного інтелекту в освіту – виклики та можливості. 2025. С. 710–712. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-477-4-186.

9. Технології розробки стартапів : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Ю. Подальчака, Т. В. Шаповалової. Київ : МФСА. 2021. 128 с. URL: http://nvp.stu.cn.ua/article/view/274379.

10. Шишковський С., Аблязізов І., Суховаров-Жорновий Я. Особливості управління міжнародними проєктами. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-142.

11. Штангеєва Н., Благополучна А., Поворознюк І. Управління інноваційними проєктами в готельно-ресторанному бізнесі. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024. № 7 (7). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-710-720.

12. Шумська Г. М. Управління проєктами у сфері регіонального розвитку. Методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління проєктами» другого (магістерського) рівня / Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. 2018. 43 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27007.

13. Янко М. Дослідження ефективності інформаційно-аналітичної системи управління проєктами. *Grail of science*. 2024. № 42. С. 360–365. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.08.2024.052.

14. Butenko O. Optimization of currency risks for Ukrainian exporting enterprises in the conditions of currency instability. *Collection of scientific papers with the proceedings of the 2st international scientific and practical conference «modern science: exploring theories, innovations and practical solutions»* : Proceedings of the 2st International Scientific and Practical Conference, Odesa, 4 November 2024. Odesa, 2024. P. 21–24. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34405.

Додатки

Додаток А

Приклад титульного аркуша з тренінгу

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ННІ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗВІТ
З ТРЕНІНГ-КУРСУ
«Основи реалізації міжнародних бізнес-проєктів»

Виконав(-ла): _____

Перевірив(-ла): _____

Кількість балів _____

Оцінка: ECTS _____

_____

(підпис)

Харків – 202_

Зміст

Вступ 3
Структура тренінгу 6
Заняття 1. Мінілекція «Сутність та життєвий цикл проєкту» 6
Заняття 2. Мінілекція «Учасники проєкту та їхня роль» 7
Заняття 3. Мінілекція «Обґрунтування доцільності проєкту» 9
Заняття 4. Мінілекція «Структура бізнес-плану проєкту» 11
Заняття 5. Мінілекція «Організаційний та інвестиційний план проєкту» 13
Заняття 6. Мінілекція «Маркетинговий та виробничий плани проєкту» 15
Заняття 7. Мінілекція «Фінансовий план та оцінювання ефективності проєкту» 16
Заняття 8. Мінілекція «Структуризація проєкту та WBS» 18
Заняття 9. Мінілекція «Сіткове та календарне планування» 19
Заняття 10. Мінілекція «Планування витрат і бюджету проєкту» ... 21
Заняття 11. Мінілекція «Контроль виконання проєкту» 23
Заняття 12. Мінілекція «Управління ризиками в проєктах» 25
Заняття 13. Мінілекція «Оцінювання ефективності проєкту» 29
Заняття 14. Мінілекція «Управління змінами в проєкті» 32
Заняття 15. Мінілекція «Підготовка та презентація підсумкового звіту про проєкт» 34
Рецензування та захист звіту з тренінгу 35
Критерії оцінювання звіту з тренінгу 36
Рекомендована література 37
Додатки 39

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні рекомендації до виконання тренінг-курсу «Основи реалізації міжнародних бізнес-проєктів»

для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Міжнародний менеджмент» першого (бакалаврського) рівня

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Бутенко** Олена Петрівна
Серпухов Максим Юрійович
Могилевський Руслан Олегович
Красовський Валерій Віталійович

Відповідальний за видання *О. В. Кот*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. О. Дмитрієва*

План 2025 р. Поз. № 152 ЕВ. Обсяг 41 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру ***ДК № 4853 від 20.02.2015 р.***