УДК 339.92:338.2
JEL M11, O20, O22
DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-5

Алла Рашидівна ДУНСЬКА,
доктор економічний наук, професор,
професор кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-8623-4507
Ірина Андріївна ХАРЧЕНКО,
здобувач ступеня магістра за спеціальністю 073 – менеджмент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0009-0009-5570-3698

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ В КОМПАНІЯХ

Розширення міжнародної діяльності компаній потребує додаткової уваги до використання сучасних та ефективних методів міжнародного управління. Міжнародне бізнес-середовище постійно змінюється, стає більш конкурентним, що обумовлює необхідність генерувати та впроваджувати нові, нестандартні ідеї, реалізація яких відбувається через міжнародні проєкти. Управління міжнародними проєктами фокусується на конкретному завданні, має більшу гнучкість та швидкість реагування, враховує управління ризиками, забезпечує кращий контроль над бюджетом, ефективність та результативність. Для ефективного управління міжнародними проєктами доцільно використовувати спеціальні методи, які враховують як специфіку міжнародної діяльності, так і стадію життєвого циклу проєкту. З огляду на це, стаття присвячена дослідженню різноманітних методів, які використовують керівники та команди проєктів для успішного керування міжнародними ініціативами в корпоративному середовищі та зміцненні конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку.

У статті висвітлено особливості управління міжнародними проєктам та розглянуто актуальні методи управління міжнародними проєктами, а саме: SWOT-аналіз, аналіз припущень, метод Дельфі, мозковий штурм, оцінка «знизу вгору», планування методом наві-

гання хвиль, PERT аналіз, аналіз дерева рішень, аналіз мережі, декомпозиція, метод «операції в вузлах», вирівнювання ресурсів, аналіз очікуваного грошового значення, аналіз чутливості, методи критичного шляху та критичного ланцюга, метод Монте-Карло, швидкий прохід, аналіз відхилень, аналіз характеру та наслідків відмов, метод освоєного обсягу, метод «вивченого уроку».

Правильний підбір та використання методів управління міжнародними проєктами, розуміння переваг та недоліків кожного з них дозволить компанії успішно реалізувати міжнародний проєкт та отримати максимальний результат від його реалізації.

Ключові слова: *проєкт, управління міжнародними проєктами, методи управління міжнародними проєктами.*

Alla DUNSKA
Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management of Enterprises,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»
Iryna KHARCHENKO
Candidate for master's degree in specialty 073 – management,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»

METHODS OF MANAGEMENT OF INTERNATIONAL PROJECTS IN COMPANIES

The expansion of international activities of companies requires additional attention to the use of modern and effective methods of international management. The international business environment is constantly changing, and becoming more competitive, which makes it necessary to generate and implement new, non-standard ideas, the implementation of which takes place through international projects. International project management focuses on a specific task, has greater flexibility and speed of response, takes into account risk management, and provides better control over the budget, efficiency, and effectiveness. For effective management of international projects, it is advisable to use special methods that take into account both the specifics of international activity and the stage of the project's life cycle. So, the article is devoted to the study of various methods used

by managers and project teams to successfully manage international initiatives in a corporate environment and strengthen the company's competitive position in the international market.

The article highlights the specifics of managing international projects and examines current methods used in managing international projects such as SWOT Analysis, Assumptions Analysis, Delphi Technique, Brainstorming, Bottom-up Estimating, Rolling Wave Planning, PERT Analysis, Decision Tree Analysis, Schedule Network Analysis, Decomposition, Precedence Diagramming Method, Resource Leveling, Expected Monetary Value Analysis, Sensitivity Analysis, Critical Path Methodology, Critical Chain Method, Monte Carlo Analysis, Fast Tracking, Variance Analysis, Failure Mode and Effect Analysis, Earned Value Technique, Learned Lesson.

Proper selection and utilization of international project management methods, and understanding the strengths and weaknesses of each, will enable the company to successfully execute an international project and achieve maximum results from its implementation.

Keywords: *project, management of international projects, methods of international project management.*

Постановка проблеми. Розширення міжнародної діяльності компаній, організація роботи на декількох, а інколи, багатьох ринках одночасно потребують застосування ефективних управлінських підходів щодо забезпечення ефективного функціонування та досягнення цілей організації. За таких умов особливу значимість відіграє управління проєктами, що являє собою управлінську концепцію, зорієнтовану на досягнення запланованих результатів у визначені терміни та координацію низки взаємопов'язаних заходів для досягнення найкращих результатів. Такий підхід надає можливість компаніям бути гнучкими і, що найголовніше, швидко реагувати в умовах мінливого зовнішнього середовища. Однак, незважаючи на узагальненість проєктного підходу, на практиці багато проєктів часто завершуються зі значним відставанням від графіка та перевищенням бюджету. Це пов'язано з відсутністю системного розуміння підходу до управління проєктами та обмеженим використанням методологічних основ управління проєктами. Підходи до управління та планування, що переважають у багатьох компаніях, не враховують специфіку проєктів, зокрема при здійсненні міжнародної діяльності, потребу в інноваціях, наявність ризиків та складнощі організації систем планування та контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день існує широкий спектр підходів, методів та інструментів управління міжнародними проєктами, що висвітлені у наукових та прикладних публікаціях дослідників даної проблематики, серед яких варто відмітити роботи В. Гогунського, В. Вайсмана, П.Л. Віленського, Т. Коллера, В.Н. Лівшиць, Т. Коупленда, К. Мерсера, Б. Майерса, Ш. Пратт, У. Шарп, Д. Фішмена та інших. Однак, незважаючи на велику кількість праць, де висвітлені загальні питання та підходи до управління проєктами, переважна більшість з них не враховує специфіку управління міжнародними проєктами. З огляду на це, варто відмітити, що існує дуже обмежена кількість публікацій, де розкриті особливості міжнародних проєктів і майже відсутні робити, які б містили систематизацію методів управління міжнародними проєктами, зокрема з урахуванням етапів життєвого циклу проєкту для отримання максимального ефекту від їх використання.

Метою статті є визначення і систематизація сучасних та ефективних методів управління міжнародними проєктами в компаніях у контексті етапів життєвого циклу проєкту.

Виклад основного матеріалу. Компанія, яка здійснює міжнародну діяльність, що передбачає роботу на ринках як мінімум декількох країн, стикається з необхідністю урахування особливостей міжнародних операцій, які, у свою чергу, дещо змінюють підходи до управління проєктами. У класичному розумінні застосування управління проєктами до вирішення певних господарських завдань передбачає визначення цілей, досягнення яких має відбутися завдяки реалізації певного проєкту, а також окреслення способів досягнення цих цілей з урахуванням часових, ресурсних та фінансових обмежень. Такий підхід актуальний для всіх типів проєктів.

Однак, управління міжнародними проєктами має свої особливості, обумовлені специфічними рисами міжнародної діяльності, до яких варто віднести такі:

- Культурні відмінності. В міжнародних проєктах важливо враховувати відмінності в культурі, менталітеті, цінностях і способах спілкування між різними учасниками проєктної команди. Це може впливати на сприйняття інформації, стиль керівництва, прийняття рішень та співпрацю в команді.

- Глобальні часові зони. Різні географічні розташування учасників проєкту призводять до перекриття глобальних часових зон. Це може вплинути на спілкування, вирішення проблем і виконання завдань, оскільки працівники можуть працювати в різний час.
- Географічна відстань. Відстань між різними місцями роботи може впливати на логістику, транспортування товарів або матеріалів, а також на можливість особисто зустрітися з колегами або клієнтами.
- Мовні бар'єри. Різні мови можуть створювати бар'єри для ефективного спілкування та розуміння. Це може вплинути на точність передачі інформації, появу непорозумінь та зменшення продуктивності проєктної команди.
- Правові та регуляторні аспекти. Різні країни мають різні законодавчі та регуляторні вимоги, які можуть впливати на ведення бізнесу та виконання проєкту. Важливо дотримуватися місцевих норм і стандартів при реалізації міжнародних проєктів.
- Комунікація і технології. Завдяки розвитку технологій зв'язку і спілкування, стає можливим керувати міжнародними проєктами в режимі реального часу. Однак, важливо забезпечити доступність та надійність комунікаційних засобів.
- Різноманітність команди. Міжнародні проєкти можуть залучати співробітників з різних країн, з різними професійними і культурними багажами. Управління роботою такої команди вимагає гнучкості, відкритості до різних підходів та врахування індивідуальних особливостей.
- Фінансові аспекти. Контракти в різних валютах, ризики коливання обмінних курсів та різні фінансові системи можуть впливати на бюджет та фінансовий облік проєкту [1].

В управлінні міжнародними проєктами важливо бути гнучким, адаптивним та вміти працювати в умовах невизначеності та змін. Також важливо розвивати міжкультурну компетентність і знаходити способи ефективної комунікації та співпраці в різних культурних середовищах.

Для успішного управління міжнародними проєктами важливо знати та дотримуватися стандартів з проєктного управління. Най-

більш відомим є PMBoK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) – посібник з управління проєктами Інституту управління проєктами PMI (Project Management Institute). PMBoK Guide є американським національним стандартом управління проєктами, який широко використовується у світі [2]. PMBOK є базою проєктного менеджменту, оскільки містить систематизовані знання, кращі практики та методи управління проєктами. Він описує основні процеси, терміни, концепції та методики, які використовуються в управлінні проєктами, що дозволяє професіоналам у цій галузі здійснювати ефективне управління проєктами різної складності та масштабу [3].

Класичний підхід до управління проєктами передбачає розподіл процесу управління на певні етапи життєвого циклу, а саме:

- Ініціація. Цей етап складається з оцінки потреби в проєкті, визначенні його цілей та області впливу, а також прийнятті рішення про запуск проєкту. Результатом цього етапу може бути створення офіційного документа, що містить проєктний опис.
- Планування. На цьому етапі створюється докладний проєктний план де визначаються ресурси, графік, бюджет, стратегія управління ризиками та інші необхідні елементи для досягнення цілей проєкту.
- Виконання. Включає в себе реалізацію всіх дій, які були заплановані на попередньому етапі. Команда працює згідно з проєктним планом, керуючись вказівками, виконуючи завдання та використовуючи ресурси для досягнення мети проєкту.
- Моніторинг. Протягом усього життєвого циклу проєкту необхідно постійно відслідковувати його виконання. На цьому етапі важливо стежити за прогресом, виявляти відхилення від плану та вживати заходів для корекції. Моніторинг також включає в себе звітування перед зацікавленими сторонами.
- Завершення. Після успішного завершення проєкту проводиться фаза завершення, в якій оцінюється виконання всіх цілей і обов'язків проєкту, закриваються відкриті питання, а також створюється звіт про проєкт. Проєкт закривається офіційно, і ресурси звільняються для інших завдань [2].

На кожному з окреслених етапів при реалізації міжнародного проєкту доцільно застосовувати різні методи управління проєктами, які спрямовані на вирішення специфічних завдань, пов'язаних із певною стадією міжнародного проєкту (рис. 1).

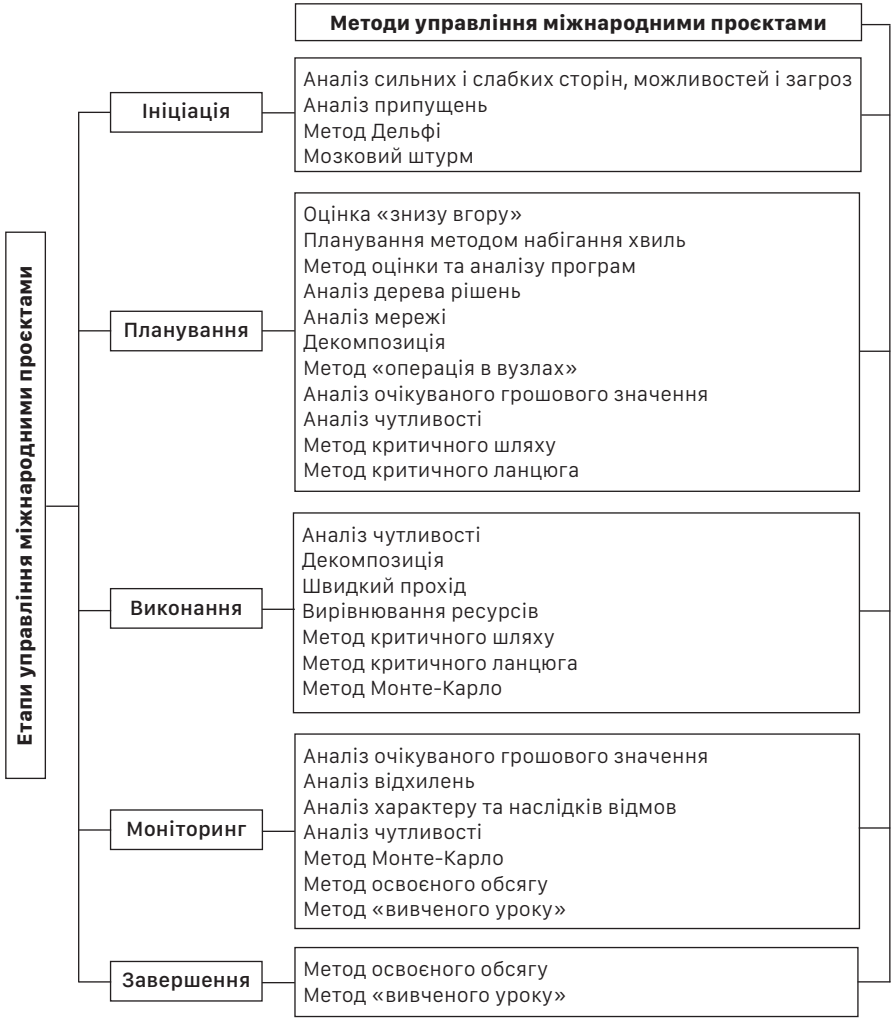

Рис. 1. Методи управління міжнародними проєктами залежно від етапу проєкту

Джерело: створено авторами за даними [2]

Розглянемо сутність та специфіку кожного із наведених на рис. 1 методів управління міжнародними проєктами.

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis, або SWOT Analysis) – це інструмент, який використовується для оцінки різних аспектів проєкту перед його реалізацією. У контексті управління міжнародними проєктами, цей аналіз надасть можливість компаніям отримати важливу інформацію про те, де проєкти, ймовірно, досягнуть успіху або зазнають невдачі, щоб команди знали про свої сильні сторони та недоліки перед початком проєкту [4]. Для міжнародних проєктів важливо здійснювати такий аналіз у міжнародному розрізі, враховуючи фактори більш складного, міжнародного, середовища.

Аналіз припущень (Assumptions Analysis) належить до конкретної техніки, яка використовується членами команди проєкту для мінімізації ризиків, пов'язаних з прийняттям припущень під час процесу планування конкретного проєкту. Члени команди проєкту повинні визначити та задокументувати всі припущення, зроблені під час процесу планування проєкту, а потім один за одним визначити ризики, які існують в результаті кожного припущення до проєкту на основі потенційних неточностей або невідповідностей, які може проявити припущення. Під час цього процесу може бути визнано, що припущення є дійсним і вартим будь-якого сприйнятого ризику, або, в деяких випадках, може бути визначено, що припущення насправді не є дійсним, і альтернативний курс дій може бути рекомендований та/або безпосередньо впроваджено. Аналіз припущень – це процес, який слід повторювати протягом усього процесу існування проєкту. Метод аналізу припущень може бути корисним для проєктів де важливо ретельно вивчити та перевірити припущення, на яких ґрунтується успішне виконання проєкту [5].

На етапі ініціації проєкту, зокрема при обґрунтуванні ідеї проєкту, формулюванні мети і завдань проєкту корисними можуть буть техніки генерування ідей та експертного оцінювання.

Метод Дельфі (дельфійский метод) (Delphi Technique) являє собою техніку управління проєктами, яка використовується для прийняття складних рішень на основі консенсусу, досягнутого з експертних висновків. Фасилітатор надсилає кілька анонімних запитань групі експертів, щоб зібрати їхні думки. Потім фасилітатор узагальнює окремі відповіді у звіті. Група експертів проводить

групову дискусію, щоб обговорити кожне питання. Цей процес триває доти, доки експерти не досягнуть консенсусу або згоди з цієї теми. Цей ітераційний процес має на меті отримати широкий спектр думок від групи експертів. Менеджер проєкту та вище керівництво використовують ці погляди для прогнозування ймовірності та результату майбутніх подій. Метод Дельфі є корисним в ситуаціях, коли необхідно зібрати експертні оцінки або прогнози щодо невизначених або складних питань [6].

Ще одними методом генерування, обміну та вдосконалення ідей для будь-якого проєкту є метод мозкового штурму (Brainstorming), який надає можливість команді проєкту розробити оптимальне рішення. Цей творчий метод заохочує членів команди мислити нестандартно та досліджувати різноманітні точки зору, що в результаті приводить до виявлення вузьких місць і можливостей та стимулює інновації. [2].

На наступному етапі життєвого циклу проєкту, етапі планування, розширюється спектр питань, які потребують уваги менеджера проєкту. Зокрема, виникає задача координації зусиль учасників проєктної команди, вирішення якої можна реалізувати методом набігання хвиль.

Планування методом набігання хвиль (Rolling Wave Planning) – це техніка, яка допомагає менеджерам зосередитися на короткострокових цілях та внести коригування, пам'ятаючи про загальну картину. Це ітераційний підхід до роботи, при цьому планування та виконання відбуваються у визначених, запланованих хвилях. Кожна хвиля відбувається щотижня або більше, залежно від того, як швидко здійснюється проєкт, з щоденними статус-зустрічами вранці, щоб розподілити завдання та переконатися, що всі знають, над чим вони будуть працювати протягом дня [7].

Ще однією групою методів управління проєктами є методи, спрямовані на забезпечення візуалізації структури робіт і проєкту в цілому, які застосовуються на етапах планування та виконання міжнародних проєктів. До таких методів варто віднести такі:

- Оцінка «знизу вгору» (Bottom-up Estimating) передбачає оцінку роботи на найнижчому можливому рівні деталізації. Потім ці оцінки агрегуються, щоб прийти до узагальнених підсумків. Шляхом створення детальних оцінок вартості та часу для робочого пакету ймовірність досягнення оцінених сум значно зростає. Оцінки знизу вгору займа-

ють більше часу для завершення, але вони також є більш точними, ніж аналогічні або параметричні оцінки [2].

- Аналіз дерева рішень (Decision Tree Analysis) – це метод візуалізації можливих альтернатив та їх наслідків у вигляді дерева (діаграми), що допомагає в управлінні ризиками та прийнятті рішень в умовах невизначеності. Даний метод можна використовувати при оцінці можливих варіантів дій або при аналізі можливих наслідків прийнятих рішень. У найбільш простому вигляді дерево рішень – це спосіб представлення даних в ієрархічній, послідовній структурі. Основа такої структури – відповіді «Так» або «Ні» на низку питань. Метод аналізу дерева рішень може бути корисним для проєктів, де потрібне обґрунтування рішень на основі альтернативних варіантів та їх наслідків [9].
- Декомпозиція (Decomposition) – це процес розбиття великого, складного проєкту на менші, більш керовані частини. Ця техніка може бути використана для розкладання проєкту на менші завдання або для розкладання великого продукту на менші складові частини [4].
- Метод «операції в вузлах» (метод діаграм передування) (Precedence Diagramming Method, PDM) – це метод візуального представлення, яка зображує діяльність з якої складається проєкт. Це метод побудови мережевої діаграми розкладу проєкту, яка використовує поля/вузли для представлення діяльності та з'єднує їх стрілками, які показують залежності [2].

Важливим обмеженням в управлінні проєктами є час. Специфічні характеристики міжнародних проєктів можуть ще більше посилити роль часових обмежень і урахування часових різниць при виконанні тих чи інших проєктних завдань. Тому окремо розглянемо методи, які варто використовувати для управління часом в міжнародних проєктах:

- Аналіз мережі (Schedule Network Analysis або Network Analysis) – це графічне представлення розкладу, що показує кожну послідовну діяльність та час, необхідний для завершення кожної з них. Він використовується для визначення ранніх і пізніх дат початку, а також ранніх і пізніх дат закінчення для незавершених частин діяльності за графіком проєкту [2].

- Метод оцінки та аналізу програм (Program Evaluation and Review Technique, PERT) – це інструмент, який використовується для розрахунку кількості часу, який знадобиться для реалістичного завершення проєкту. Діаграми PERT використовуються для планування завдань у рамках проєкту, що полегшує планування результатів та координацію з членами команди. Даний метод має графічне представлення шкали часу проєкту, яке відображає всі окремі завдання, необхідні для завершення проєкту [8].
- Вирівнювання ресурсів (Resource Leveling) – це метод управління проєктами, який вирішує конфлікти розкладу або надмірний, або недорозподіл ресурсів, щоб гарантувати, що доступні ресурси можуть бути використані повною мірою, і проєкт буде завершений якомога швидше. Вирівнювання ресурсів в основному здійснюється шляхом встановлення реалістичних термінів проєкту шляхом продовження або обмеження дат початку та закінчення проєкту [7].
- Аналіз чутливості (Sensitivity Analysis) – це метод аналізу впливу певної змінної або змінних на результат проєкту. Основною метою аналізу чутливості є визначення того, які фактори мають найбільший вплив на результат проєкту [2].
- Метод критичного шляху (Critical Path Methodology, CPM) – це метод, який дозволяє визначити завдання, необхідні для реалізації проєкту. Критичний шлях – це найдовша послідовність дій, які необхідно виконати для своєчасного виконання всього проєкту [11].
- Метод критичного ланцюга (Critical Chain Method) – це метод за допомогою якого можна визначити найдовший шлях залежностей між завданнями, беручи до уваги як логічні залежності між завданнями, так і залежності між ресурсами. Метод планування критичного ланцюга полягає в перерахуванні ресурсів, які необхідні для виконання завдань, щоб потім керувати їх доступністю, коли це необхідно [12].
- Швидкий прохід (Fast Tracking) означає зміну розкладу проєкту, щоб певні завдання перекривалися і виконувалися одночасно, а не послідовно. Даний метод використовується коли проєкт ризикує не бути завершеним у встановлені терміни [11].

Наступна група методів надає можливість оцінити економічні параметри проєктів, визначити результати та економічну ефективність, а також внести необхідні коригування, якщо розраховані прогнозні показники не будуть задовольняти очікуванням:

- Аналіз очікуваного грошового значення (Expected Monetary Value (EMV) Analysis) – це метод, який використовується при прийнятті рішень для оцінки потенційних результатів рішення та присвоєння грошової вартості кожному результату. Він кількісно визначає потенційні ризики та винагороди, пов'язані з рішенням, і допомагає окремим особам та організаціям вибрати найбільш ймовірний варіант, щоб привести до найкращого фінансового результату. EMV Analysis може бути корисним для проєктів, де фінансові ризики є значними і де важливо кількісно оцінити вплив ризику на фінансові показники проєкту [10].
- Метод Монте-Карло (Monte Carlo Analysis) – це метод, який менеджери проєктів використовують для оцінки впливу різних ризиків на вартість та терміни проєкту. Використовуючи цей метод, можна легко дізнатися, що станеться з графіком проєкту та вартістю у разі виникнення будь-якого ризику [13].
- Аналіз відхилень (Variance Analysis) – це кількісне дослідження різниці між фактичною та запланованою продуктивністю, яка призначена для визначення причини та ступеня різниці, та для підтримки контролю над проєктом [2].
- Аналіз характеру та наслідків відмов (Failure Mode and Effect Analysis, FMEA) – це системний підхід до оцінки ризиків проєкту. З допомогою даного методу можна виявити відносний вплив різних збоїв та необхідність виявлення частин процесу проєктного управління, які потрібно змінити [2].
- Метод освоєного обсягу (Earned Value Technique, EVT) – це метод, який використовується в управлінні проєктами для оцінки ефективності проєкту. Він надає цінну інформацію про здоров'я проєкту, вимірюючи заплановану роботу проти фактично виконаної роботи, а також пов'язаних з нею витрат [14].

Підсумовуючи результати проєкту важливо проаналізувати увесь процес, який пройшов проєкт на різних стадіях життєвого циклу та результати, що були отримані. Для цього корисним буде метод «вивченого уроку» – це аналітичний метод, який керівник проєкту використовує для оцінки незавершеного або завершеного проєкту. Керівник переглядає різні частини проєкту та їх початкові очікування, щоб побачити, чи відповідають вони результатам. За допомогою цього аналізу, проєктні команди можуть визначити причини будь-яких проблем, які вони можуть виправити для покращення майбутніх проєктів [2].

У таблиці 1 систематизовано переваги та недоліки проаналізованих вище методів управління міжнародними проєктами.

Таблиця 1. Переваги та недоліки методів управління міжнародними проєктами

Метод	Переваги	Недоліки
Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	▪ Нейтральність застосування ▪ Багаторівневий аналіз ▪ Простота ▪ Мінімальна вартість	▪ Відсутність зважених факторів ▪ Неоднозначність ▪ Суб'єктивний аналіз
Аналіз припущень	▪ Уточнення умов ▪ Виявлення ризиків ▪ Підготовка плану дій	▪ Неповнота інформації ▪ Залежність від прогнозів ▪ Недооцінка ризиків
Метод Дельфі	▪ Анонімність учасників ▪ Експертне оцінювання ▪ Досягнення консенсусу	▪ Суб'єктивний аналіз ▪ Витрати на організацію ▪ Затримка у часі
Мозковий штурм	▪ Збагачення ідей ▪ Залучення всіх учасників ▪ Стимулювання творчості	▪ Групова думка ▪ Часові обмеження ▪ Домінування особистостей
Оцінка «знизу вгору»	▪ Висока точність ▪ Кращий контроль над бюджетом ▪ Збільшення надійності	▪ Затрата часу ▪ Високе навантаження на учасників команди ▪ Ризик помилки
Планування методом набігання хвиль	▪ Гнучкість і адаптивність ▪ Ефективне використання ресурсів та управління ризиками	▪ Потреба у постійному моніторингу ▪ Залежність від точності прогнозів
Метод оцінки та аналізу програм	▪ Інтегрований підхід ▪ Непередбачений аналіз ▪ Спрощене відстеження	▪ Складність моделювання ▪ Неврахування нелінійності ▪ Потреба у точних даних

Продовження таблиці 1

Метод	Переваги	Недоліки
Аналіз дерева рішень	▪ Візуалізація альтернатив ▪ Структурований підхід до прийняття рішень	▪ Потреба у точних даних ▪ Складність побудови ▪ Не враховує форс-мажорні обставини
Аналіз мережі	▪ Візуалізація зв'язків ▪ Виявлення критичного шляху	▪ Потреба у точних даних ▪ Чутливість до змін ▪ Складність побудови
Декомпозиція	▪ Контроль над проєктом ▪ Уточнення планів ▪ Краще розуміння завдань	▪ Неоднорідність розбиття ▪ Підвищена складність керування ▪ Страта зв'язку із загальною концепцією
Метод «операції в вузлах»	▪ Ідентифікація критичних завдань ▪ Візуальне відображення зв'язків	▪ Складність побудови ▪ Чутливість до змін ▪ Обмежена точність оцінок
Вирівнювання ресурсів	▪ Оптимізація ресурсів ▪ Уникнення перевантажень	▪ Складність в реалізації ▪ Зміни в пріоритетах
Аналіз очікуваного грошового значення	▪ Кількісна оцінка ризиків ▪ Планування резервів	▪ Залежність від даних ▪ Складність обробки
Аналіз чутливості	▪ Виявлення ключових факторів ▪ Оцінка варіативності	▪ Складність інтерпретації ▪ Залежність від вхідних даних ▪ Обмежена точність
Метод критичного шляху	▪ Ідентифікація критичних завдань ▪ Оптимізація графіка виконання проєкту ▪ Планування ресурсів	▪ Чутливість до змін ▪ Складність управління залежностями ▪ Неточність прогнозування
Метод критичного ланцюга	▪ Покращення тривалості проєкту ▪ Керування ресурсами	▪ Потреба у точних даних ▪ Складність впровадження
Метод Монте-Карло	▪ Кількісна оцінка ризиків ▪ Встановлення реалістичних цілей	▪ Залежність від вхідних даних ▪ Труднощі в інтерпретації результатів ▪ Забирає багато часу
Швидкий прохід	▪ Скорочення строків виконання ▪ Більш гнучкий графік ▪ Зосередження на критичних задачах	▪ Збільшення ризику помилок ▪ Зниження якості роботи ▪ Підвищення стресу ▪ Ризик несподіваних витрат

Закінчення таблиці 1

Метод	Переваги	Недоліки
Аналіз відхилень	▪ Оцінка продуктивності проєкту ▪ Ідентифікація відхилень ▪ Покращення прийняття рішень	▪ Недоліки у точності ▪ Складність обробки даних
Аналіз характеру та наслідків відмов	▪ Уникнення можливих проблем ▪ Покращення якості ▪ Зменшення ризиків	▪ Необхідність точних даних ▪ Високі витрати
Метод освоєного обсягу	▪ Об'єктивна оцінка продуктивності ▪ Попередження затримок ▪ Керування бюджетом	▪ Точність вхідних даних ▪ Складність впровадження
Метод «вивченого уроку»	▪ Акумуляція досвіду ▪ Запобігання помилок у майбутніх проєктах ▪ Підвищення ефективності	▪ Несистемний підхід до збору та аналізу даних ▪ Брак впровадження отриманого досвіду

Джерело: складено авторами на основі [2], [4 – 14]

При застосуванні того чи іншого методу управління міжнародним проєктом важливо не лише орієнтуватись на його переваги, а й усвідомлювати недоліки, постійно вдосконалюючи їх для досягнення максимальних результатів та успіху компанії на міжнародному ринку.

Висновки. Здійснене дослідження надає можливість зробити декілька висновків.

По-перше, при управлінні міжнародними проєктами важливо враховувати особливості, які обумовлені специфікою міжнародної діяльності компанії, а саме: культурні відмінності, глобальні часові зони, географічна відстань, мовні бар'єри, правові та регуляторні аспекти, комунікація і технології, різноманітність команди, фінансові аспекти.

По-друге, правильне використання методів управління міжнародними проєктами підвищує ефективність такого проєкту. Керівнику проєкту важливо знати та використовувати запропоновані методи управління міжнародними проєктами відповідно до етапу його життєвого циклу. Це мінімізує витрати часу. Наприклад, метод освоєного обсягу є недоречним для використання на етапі «Ініціації» через відсутність показників та результатів про-

єкту, на основі яких можна розрахувати ефективність. Важливим моментом є те, що використання всіх запропонованих методів разом є неефективним через витрати часу, який потрібен на їх використання, тому керівник проєкту має обрати методи, які відповідають потребам проєкту.

Отже, для ефективного управління міжнародними проєктами необхідно використовувати спеціальні методи, а правильний вибір та застосування таких методів може допомогти компанії успішно реалізувати міжнародний проєкт та досягти максимальних результатів.

© Дунська А.Р., Харченко І.А., 2023

ЛІТЕРАТУРА

1. Калініченко О., Мосійчук І., Пойта І. Управління проєктами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. 2023. URL: http://eprints.zu.edu.ua/37797/1/Мосійчук.pdf (дата звернення: 04.12.2023).

2. Project Management Institute. URL: https://www.pmi.org (дата звернення: 05.12.2023).

3. Деренська Я. Аналіз методологій управління проектами. 2017. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11783/1/57-64.pdf (дата звернення: 05.12.2023).

4. Monday Blog. URL: https://monday.com/blog (дата звернення: 06.12.2023).

5. Project Victor. URL: https://projectvictor.com (дата звернення: 06.12.2023).

6. Salesforce Project Management. URL: https://aprika.com (дата звернення: 06.12.2023).

7. SimpliLearn. URL: https://www.simplilearn.com (дата звернення: 06.12.2023).

8. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com (дата звернення: 06.12.2023).

9. Project Management Bureau. URL: https://pmb.com.ua/uk/ (дата звернення: 06.12.2023).

10. Project Management Training Institute. URL: https://www.4pmti.com (дата звернення: 06.12.2023).

11. Asana. URL: https://asana.com (дата звернення: 06.12.2023).

12. Critical Chain. URL: https://www.critical-chain-projects.com (дата звернення: 06.12.2023).

13. ProProfs Project. URL: https://www.proprofsproject.com (дата звернення: 06.12.2023).

14. Wrike. URL: https://www.wrike.com (дата звернення: 06.12.2023).

REFERENCES

1. Kalinichenko O., Mosiichuk I., Poyta I. Project Management in a Global Context: The Cultural Aspects and Adaptation. 2023. URL: http://eprints.zu.edu.ua/37797/1/Мосійчук.pdf (accessed 04.12.2023).

2. Project Management Institute. URL: https://www.pmi.org (accessed 05.12.2023).

3. Derenska Y. Analysis of the methodology of the project. 2017. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11783/1/57-64.pdf (accessed 05.12.2023).

4. Monday Blog. URL: https://monday.com/blog (accessed 06.12.2023).

5. Project Victor. URL: https://projectvictor.com (accessed 06.12.2023).

6. Salesforce Project Management. URL: https://aprika.com (accessed 06.12.2023).

7. SimpliLearn. URL: https://www.simplilearn.com (accessed 06.12.2023).

8. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com (accessed 06.12.2023).

9. Project Management Bureau. URL: https://pmb.com.ua/uk/ (accessed 06.12.2023).

10. Project Management Training Institute. URL: https://www.4pmti.com (accessed 06.12.2023).

11. Asana. URL: https://asana.com (accessed 06.12.2023).

12. Critical Chain. URL: https://www.critical-chain-projects.com (accessed 06.12.2023).

13. ProProfs Project. URL: https://www.proprofsproject.com (accessed 06.12.2023).

14. Wrike. URL: https://www.wrike.com (accessed 06.12.2023).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 09.12.2023