

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11- 1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/1

## **ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Державного університету  
«Житомирська політехніка»

протокол від 24 червня 2026 р.  
№ 5

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

### **ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ТА ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ**

### **З ДИСЦИПЛІНИ «МІЖНАРОДНА ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ»**

здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань С «Соціальні науки, журналістика та інформація»  
спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини  
(за спеціалізаціями)» спеціалізації С1.02 «Міжнародні економічні відносини»  
освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»  
факультет національної безпеки, права та міжнародних відносин  
кафедра міжнародних відносин і політичного менеджменту

Рекомендовано на засіданні  
кафедри міжнародних відносин  
і політичного менеджменту  
02.06.2026 р., протокол № 6

Розробники: д. е. н., доц. ГРАБЧУК Ірина, д. е. н., доц. АБРАМОВА Ірина,  
д. н. д. у., доц. БОГОЯВЛЕНСЬКА Юлія, доц. ЮРКІВСЬКИЙ Олександр, к. е. н.,  
ст. викл. ПОПЛАВСЬКИЙ Павло, PhD, ст. викл. ГРИЦИШЕНА Зоряна.

Житомир  
2026

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/2

УДК 005.8:339.9(072)

Методичні рекомендації для практичних занять, самостійної роботи та виконання індивідуального завдання з дисципліни «Міжнародна проєктна діяльність» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань С «Соціальні науки, журналістика та інформація» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» спеціалізації С1.02 «Міжнародні економічні відносини» освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини» [Електронне видання]. – Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2026. – 70 с.

### Розробники:

ГРАБЧУК Ірина – д. е. н., доцент, завідувач кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту

АБРАМОВА Ірина – д. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту

БОГОЯВЛЕНСЬКА Юлія – к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки

ЮРКІВСЬКИЙ Олександр – к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту

ПОПЛАВСЬКИЙ Павло – к. е. н., ст. викладач кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту

ГРИЦИШЕНА Зоряна – PhD, ст. викладач кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування

### Рецензенти:

СВІТЛИШИН Ігор – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка»

БУРАЧЕК Ігор – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка»

*Затверджено Вченою радою факультету національної безпеки, права та міжнародних відносин (протокол № 6 від «05» червня 2026 р.)*

Методичні рекомендації призначені для забезпечення проведення практичних занять, організації самостійної роботи та виконання індивідуального завдання здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань С «Соціальні науки, журналістика та інформація» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» спеціалізації С1.02 «Міжнародні економічні відносини» освітньо-професійної програми «Міжнародні економічні відносини». У методичних рекомендаціях визначено мету та завдання навчальної дисципліни, а також зміст завдань для практичних занять та самостійної роботи.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11- 1-2025
	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк 70/3</i>

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Опис навчальної дисципліни.....	6
2. Мета та завдання навчальної дисципліни .....	7
3. Зміст завдань для практичних занять .....	9
4. Зміст завдань для самостійної роботи .....	60
5. Зміст індивідуального завдання .....	66
Рекомендовані джерела .....	67

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/4

## Вступ

Методичні рекомендації для практичних занять, самостійної роботи та виконання індивідуального завдання з дисципліни «Міжнародна проєктна діяльність» розроблено для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» спеціалізації С1.02 «Міжнародні економічні відносини» освітньої програми «Міжнародні економічні відносини».

Навчальна дисципліна «Міжнародна проєктна діяльність» спрямована на формування у здобувачів системних знань, прикладних умінь і професійних компетентностей щодо ініціювання, проєктування, планування, реалізації, моніторингу, оцінювання та завершення міжнародних проєктів. Особлива увага приділяється підготовці грантових заявок, аналізу вимог міжнародних донорських програм, формуванню проєктної логіки, розробленню бюджету, управлінню ризиками, комунікаціями, якістю, партнерствами та забезпеченню сталості результатів проєктної діяльності.

Актуальність вивчення дисципліни зумовлена зростанням ролі міжнародних програм, грантового фінансування та міжінституційної співпраці у розвитку організацій, територіальних громад, закладів освіти, бізнес-структур і громадського сектору. У сучасних умовах фахівець з міжнародних економічних відносин має володіти не лише теоретичними знаннями про міжнародне проєктне середовище, а й практичними навичками пошуку донорських можливостей, підготовки конкурентоспроможних проєктних пропозицій, організації роботи міжнародного консорціуму, адміністрування проєкту та звітування перед донорськими інституціями.

Практичні заняття передбачають опрацювання ключових питань міжнародної проєктної діяльності, виконання прикладних і ситуаційних завдань, аналіз грантових конкурсів, розроблення окремих елементів проєктної заявки, побудову логічної матриці, календарного плану, бюджету, реєстру ризиків, комунікаційного плану та системи моніторингу. Такий формат навчання сприяє поєднанню теоретичних положень із практикою підготовки та реалізації міжнародних проєктів.

Самостійна робота здобувачів є важливою складовою опанування дисципліни та спрямована на поглиблення теоретичних знань, розвиток дослідницьких і прикладних навичок, формування вміння працювати з нормативними, аналітичними, методичними та конкурсними матеріалами міжнародних організацій і донорських програм. У процесі самостійної роботи здобувачі мають навчитися критично аналізувати проєктне середовище, визначати потреби цільових груп, формулювати цілі, результати та індикатори, оцінювати ризики й обґрунтовувати сталість проєктних результатів.

Індивідуальне завдання з дисципліни передбачає підготовку міжнародної проєктної заявки та її презентацію. Його виконання має інтегративний характер, оскільки поєднує всі основні елементи навчального курсу: вибір грантової

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11- 1-2025
	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк 70/5</i>

програми, обґрунтування актуальності проєктної ідеї, аналіз зацікавлених сторін, розроблення теорії змін і логіки втручання, планування робочих пакетів, формування партнерства, підготовку бюджету, визначення ризиків, індикаторів, очікуваного впливу та механізмів забезпечення сталості.

Використання цих методичних рекомендацій сприятиме підвищенню якості навчальної роботи здобувачів, розвитку їхньої здатності самостійно приймати обґрунтовані управлінські рішення у міжнародному проєктному середовищі, ефективно працювати в команді, презентувати проєктні ідеї та застосовувати сучасні інструменти управління міжнародними проєктами. Матеріали рекомендацій можуть бути використані як під час аудиторної роботи, так і в процесі самостійної підготовки, виконання індивідуальних завдань та підготовки до підсумкового контролю.

Методичні рекомендації щодо практичних занять, самостійної роботи та виконання індивідуального завдання є частиною навчально-методичного комплексу дисципліни.

Методичні рекомендації призначені для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/6

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма здобуття вищої освіти	заочна форма здобуття вищої освіти
Кількість кредитів – 5	Галузь знань С «Соціальні науки, журналістика та інформація»	Обов'язкова	
Модулів – 1	Спеціальність С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)»	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		1	-
Загальна кількість годин – 150		Семестр	
		1	-
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 5,0 самостійної роботи – 4,4	Освітній ступінь «магістр»	Лекції	
		32 год.	-
		Практичні	
		48 год.	-
		Лабораторні	
		0 год.	-
		Самостійна робота	
70 год.	-		
		Вид контролю: екзамен	

Частка аудиторних занять і частка самостійної та індивідуальної роботи у загальному обсязі годин з навчальної дисципліни становить:  
для денної форми здобуття вищої освіти – 53,3 % аудиторних занять, 46,7 % самостійної та індивідуальної роботи.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/7

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою** навчальної дисципліни «Міжнародна проектна діяльність» є формування у здобувачів вищої освіти системних знань і практичних компетентностей щодо ініціювання, проектування, планування, реалізації, моніторингу та завершення міжнародних проектів, зокрема грантових ініціатив у межах програм ЄС та інших міжнародних донорських інституцій.

**Завданнями вивчення** навчальної дисципліни є:

- розкрити теоретико-методологічні засади управління міжнародними проектами та особливості проектного підходу в міжнародному економічному середовищі;

- розвинути навички пошуку грантових можливостей, аналізу конкурсу проектних заявок, вимог до заявників, критеріїв прийнятності та оцінювання міжнародних проектних пропозицій;

- навчити здобувачів структурувати міжнародні проектні пропозиції, формулювати цілі, результати, показники, робочі пакети, етапи та календарні плани;

- сформувати навички командної роботи, координації партнерств, комунікації зі стейкхолдерами та управління міжнародним консорціумом;

- розвинути здатність здійснювати фінансове планування, бюджетування, ризик-менеджмент, моніторинг, оцінювання результативності та підготовку звітності;

- підготувати здобувачів до прийняття обґрунтованих управлінських рішень у проектному середовищі за умов невизначеності, обмежених ресурсів, міжкультурної взаємодії та вимог прозорості й підзвітності.

Зміст навчальної дисципліни направлений на формування наступних **компетентностей**, визначених стандартом вищої освіти зі спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)» та освітньо-професійною програмою «Міжнародні економічні відносини»:

**ЗК4.** Здатність працювати в команді.

**ЗК5.** Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

**СК1.** Здатність приймати обґрунтовані рішення щодо налагодження міжнародних економічних відносин на всіх рівнях їх реалізації.

**СК10.** Здатність ініціювати, розробляти, обґрунтовувати та управляти міжнародними проектами і програмами, зокрема в межах грантового фінансування ЄС, інших міжнародних донорських інституцій, із забезпеченням стратегічної доцільності, фінансової ефективності, прозорості та підзвітності їх реалізації.

Отримані знання з навчальної дисципліни стануть складовими наступних **програмних результатів** навчання за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»:

**РН2.** Креативно мислити, проявляти гнучкість у прийнятті рішень на

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/8

основі логічних аргументів та перевірених фактів в умовах обмеженого часу і ресурсів на засадах використання різних діагностичних методологій провідних міжнародних організацій.

**РН4.** Приймати обґрунтовані рішення з проблем міжнародних економічних відносин за невизначених умов і вимог, працювати самостійно і в команді, брати на себе ініціативу та відповідальність, мотивувати та керувати роботою інших для досягнення поставлених цілей, забезпечувати якість виконуваних робіт, аргументувати результативність економічної діяльності у мінливому середовищі.

**РН6.** Аналізувати нормативно-правові документи, оцінювати аналітичні звіти, грамотно використовувати нормативно-розпорядчі документи та довідкові матеріали, вести прикладні аналітичні розробки, професійно готувати аналітичні матеріали.

**РН15.** Розробляти, структурувати та презентувати грантові заявки і міжнародні проекти відповідно до вимог програм ЄС, інших міжнародних донорських організацій, здійснювати фінансове планування, бюджетування, моніторинг, оцінювання результативності та підготовку звітності з використанням сучасних цифрових інструментів управління проектами.

Під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти зможуть отримати додатково наступні Soft skills:

- *комунікативні навички*: письмова, усна й невербальна комунікація, ведення дискусії, презентація проектних ідей та результатів;
- *командна робота*: розподіл ролей у проектній команді, координація партнерів, взаємооцінювання та колективне прийняття рішень;
- *керування часом*: планування робіт, дотримання дедлайнів, підготовка календарних планів і контрольних точок;
- *критичне й креативне мислення*: аналіз проблем, пошук інноваційних рішень, оцінювання альтернативних сценаріїв реалізації проекту;
- *лідерські якості*: ініціативність, відповідальність, прийняття рішень в умовах невизначеності, управління змінами та конфліктами;
- *етичність і доброчесність*: прозорість, підзвітність, повага до партнерів, дотримання норм академічної доброчесності та етичних вимог донорів.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11- 1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/9

### 3. Зміст завдань для практичних занять

#### МОДУЛЬ 1

#### МІЖНАРОДНА ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ: ВІД ПРОЄКТУВАННЯ ДО ЗВІТУВАННЯ

##### *Змістовий модуль 1. Проєктування та підготовка міжнародних проєктів*

#### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

#### Тема 1. Теоретико-методологічні засади управління міжнародними проєктами

Компетентності та програмні результати навчання: ЗК5, СК1, СК10, РН2, РН4

Кількість годин: 6 год.

#### Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність міжнародного проєкту як форми організації спільної діяльності суб'єктів із різних країн?
2. Які ознаки дають змогу відрізнити міжнародний проєкт від національного проєкту?
3. Які критерії можуть бути покладені в основу типології міжнародних проєктів?
4. У чому полягає відмінність між поняттями «проєкт», «програма» та «портфель проєктів»?
5. Які етапи формують життєвий цикл міжнародного проєкту?
6. Чому аналіз стейкхолдерів є важливим на початкових етапах міжнародного проєкту?
7. Які переваги та обмеження мають методології PMBOK, PM<sup>2</sup>, Project Cycle Management і Logical Framework Approach?
8. Як невизначеність, міжкультурна взаємодія та обмеженість ресурсів впливають на прийняття управлінських рішень у міжнародному проєкті?

#### Практичні завдання

#### Завдання 1. Понятійно-категоріальний аналіз:

«проєкт — програма — портфель проєктів»

**Мета завдання:** сформулювати розуміння співвідношення базових понять міжнародного проєктного менеджменту.

#### Хід виконання:

На основі рекомендованих джерел заповніть порівняльну таблицю.

Критерій порівняння	Проєкт	Програма	Портфель проєктів
Сутність поняття			
Основна мета			

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 10

Критерій порівняння	Проект	Програма	Портфель проєктів
Часові межі			
Очікуваний результат			
Рівень управління			
Ступінь стратегічної орієнтації			
Приклад у міжнародній діяльності			

### Питання для висновку:

1. Чому міжнародні донорські програми зазвичай охоплюють декілька окремих проєктів?
2. У яких випадках організація має управляти не окремим проєктом, а портфелем міжнародних проєктів?
3. Які ризики виникають у разі ототожнення понять «проєкт», «програма» та «портфель»?

## Завдання 2. Ідентифікація ознак і типології реального міжнародного проєкту

**Мета завдання:** навчитися визначати ключові ознаки міжнародного проєкту на основі аналізу реального прикладу.

### Хід виконання:

Оберіть один міжнародний проєкт із CORDIS, Erasmus+ Project Results Platform або EU Funding & Tenders Portal. На основі інформації з офіційного джерела підготуйте «паспорт міжнародного проєкту».

Елемент аналізу	Характеристика обраного проєкту
Назва проєкту	
Акронім	
Програма / конкурс фінансування	
Координатор	
Країни-учасниці	
Партнери	
Донор / джерело фінансування	
Тривалість реалізації	
Бюджет / обсяг фінансування	
Загальна мета	
Цільові групи	
Бенефіціари	
Основні результати	
Ознаки міжнародного проєкту	
Тип проєкту за сферою реалізації	
Тип проєкту за джерелом фінансування	
Тип проєкту за складом партнерства	
Тип проєкту за очікуваним впливом	

### Питання:

1. Які характеристики підтверджують, що обраний проєкт є міжнародним?
2. Яка роль координатора та партнерів у реалізації проєкту?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 11

- Які інтереси можуть мати донор, партнери, цільові групи та кінцеві бенефіціари?
- Які результати проєкту мають короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий характер?

### Завдання 3. Аналіз життєвого циклу міжнародного проєкту

**Мета завдання:** сформулювати навички визначення етапів життєвого циклу міжнародного проєкту та змісту управлінських дій на кожному етапі.

#### Хід виконання:

На основі обраного в завданні 2 реального міжнародного проєкту визначте, які управлінські дії відповідають кожному етапу життєвого циклу.

Етап життєвого циклу	Ключові управлінські дії	Основні документи / інструменти	Можливі ризики
Ініціювання			
Планування			
Реалізація			
Моніторинг			
Оцінювання			
Завершення			

#### Додаткове завдання:

Побудуйте спрощену схему життєвого циклу обраного проєкту та позначте на ній:

- ключові рішення;
- контрольні точки;
- основні документи;
- відповідальних учасників;
- потенційні ризики.

#### Питання для висновку:

- Який етап життєвого циклу є найбільш критичним для успішності міжнародного проєкту?
- Чому моніторинг і оцінювання не варто розглядати лише як завершальні етапи проєкту?
- Як зміна зовнішнього середовища може вплинути на життєвий цикл міжнародного проєкту?

### Завдання 4. Картування міжнародного проєктного середовища

**Мета завдання:** розвинути навички ідентифікації учасників міжнародного проєктного середовища та аналізу їхнього впливу на реалізацію проєкту.

#### Хід виконання:

Для обраного міжнародного проєкту визначте основних учасників проєктного середовища та заповніть таблицю.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	

Арк 70/ 12

Учасник / група учасників	Приклад у межах обраного проєкту	Інтерес	Рівень впливу	Рівень зацікавленості	Потенційний внесок	Потенційний ризик
Донор						
Координатор						
Партнери						
Асоційовані партнери						
Цільові групи						
Бенефіціари						
Органи влади						
Експертне середовище						
Громадськість / місцеві спільноти						

#### Питання для висновку:

1. Які стейкхолдери мають найбільший вплив на успіх проєкту?
2. Які групи можуть бути недостатньо представленими в управлінні проєктом?
3. Як міжкультурна взаємодія може впливати на комунікацію між партнерами?
4. Які інструменти варто застосовувати для підтримання прозорості й підзвітності перед стейкхолдерами?

#### Завдання 5. Порівняння методологій управління міжнародними проєктами

**Мета завдання:** сформувати здатність критично порівнювати різні методології управління проєктами та визначати доцільність їх застосування в міжнародному проєктному середовищі.

#### Хід виконання:

Опрацюйте рекомендовані джерела щодо PMBOK, PM<sup>2</sup>, Project Cycle Management та Logical Framework Approach. Заповніть порівняльну таблицю.

Критерій порівняння	PMBOK	PM <sup>2</sup>	Project Cycle Management	Logical Framework Approach
Організація / джерело методології				
Основне призначення				
Сфера типового застосування				
Логіка управління проєктом				
Основні етапи / компоненти				
Ключові документи / інструменти				
Роль стейкхолдерів				
Орієнтація на результати				

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11- 1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 13

Критерій порівняння	PMBOK	PM <sup>2</sup>	Project Cycle Management	Logical Framework Approach
Переваги				
Обмеження				
Доцільність використання у грантових проектах ЄС				

#### **Аналітичне завдання:**

На основі заповненої таблиці визначте, яка методологія є найбільш придатною для одного з наведених типів міжнародних проектів:

1. освітній проєкт Erasmus+;
2. дослідницько-інноваційний проєкт Horizon Europe;
3. проєкт міжнародної технічної допомоги;
4. проєкт відновлення громади в умовах поствоєнної трансформації;
5. екологічний проєкт у межах Європейського зеленого курсу.

#### **Питання для висновку:**

1. Чи можна в межах одного міжнародного проєкту поєднувати декілька методологій управління?
2. Які елементи PMBOK можуть бути корисними для грантових проєктів ЄС?
3. Чому PM<sup>2</sup> доцільно розглядати як практикоорієнтовану методологію для проєктів, пов'язаних з європейськими інституціями?
4. У чому полягає цінність логіко-структурного підходу для формування логіки втручання проєкту?

#### **Завдання 6. Ситуаційне завдання: управління міжнародним проєктом в умовах невизначеності**

**Мета завдання:** розвинути здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності, обмежених ресурсів і міжкультурної взаємодії.

#### **Ситуація:**

Університет з України бере участь у міжнародному консорціумі разом із партнерами з трьох країн ЄС. Проєкт спрямований на розвиток цифрових і зелених компетентностей здобувачів вищої освіти. Після початку реалізації проєкту виникли такі проблеми:

- один із партнерів затримує виконання робочого пакета;
- частина заходів не може бути проведена очно через безпекові обмеження;
- бюджет на міжнародні поїздки скорочено;
- цільова група демонструє нижчу активність, ніж очікувалося;
- донор вимагає додаткового обґрунтування змін до плану реалізації;
- партнери по-різному трактують розподіл відповідальності.

#### **Завдання для групової роботи:**

1. Визначте ключові проблеми управління проєктом.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 14

## 2. Класифікуйте проблеми за сферами:

- управління змістом;
  - управління часом;
  - управління ресурсами;
  - управління комунікаціями;
  - управління ризиками;
  - управління стейкхолдерами;
  - управління якістю.
3. Визначте, на якому етапі життєвого циклу проєкту виникла кожна проблема.
4. Запропонуйте управлінські рішення для кожної проблеми.
5. Обґрунтуйте, які інструменти доцільно використати:
- оновлення календарного плану;
  - перегляд матриці відповідальності;
  - реєстр ризиків;
  - план комунікацій;
  - зміни до робочих пакетів;
  - консультації з донором;
  - адаптація формату заходів;
  - посилення моніторингу участі цільових груп.
6. Сформулюйте коротке повідомлення для донора з обґрунтуванням необхідності змін у проєкті.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

**Тема 2. Дизайн проєкту: концептуалізація, логіка втручання та обґрунтування проєкту**

**Компетентності та програмні результати навчання:** ЗК4, ЗК5, СК10, РН2, РН6, РН15

**Кількість годин:** 6 год.

Мета практичного заняття

Метою практичного заняття є формування у здобувачів вищої освіти практичних навичок концептуалізації міжнародної проєктної ідеї, аналізу проблем, потреб, цільових груп і стейкхолдерів, побудови теорії змін, формування логіки втручання, розроблення логічної матриці та обґрунтування відповідності проєктної ідеї стратегічним пріоритетам програм ЄС та інших міжнародних донорських організацій.

### Питання для обговорення

1. Чому дизайн проєкту є критично важливим етапом підготовки міжнародної проєктної заявки?
2. У чому полягає відмінність між проблемою, потребою, причиною проблеми та наслідком проблеми?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 15

3. Які помилки найчастіше виникають під час формулювання проблеми міжнародного проєкту?
4. Чому аналіз цільових груп і бенефіціарів має передувати формулюванню цілей проєкту?
5. Яке значення має аналіз стейкхолдерів для побудови ефективного міжнародного консорціуму?
6. У чому полягає логіка переходу від дерева проблем до дерева цілей?
7. Як теорія змін допомагає обґрунтувати причинно-наслідковий зв'язок між діяльністю проєкту та очікуваними результатами?
8. Які елементи має містити логічна матриця міжнародного проєкту?
9. Чому індикатори мають бути вимірюваними, реалістичними та пов'язаними з результатами проєкту?
10. Як довести відповідність проєктної ідеї стратегічним пріоритетам програми ЄС або іншого міжнародного донора?

### Практичні завдання

#### Завдання 1. Концептуалізація міжнародної проєктної ідеї

**Мета завдання:** сформулювати первинну логіку міжнародної проєктної ідеї та визначити її відповідність обраній грантовій програмі.

#### Хід виконання:

Оберіть одну проєктну ідею, що відповідає тематичному напрямку міжнародної співпраці, сталого розвитку, цифрової трансформації, зеленої економіки, соціальної інклюзії, освіти, науки, інновацій, відновлення громад або розвитку міжнародних економічних відносин.

Заповніть таблицю концептуалізації проєктної ідеї.

Елемент концепції	Зміст
Назва проєктної ідеї	
Попередній акронім	
Обрана програма / конкурс	
Загальний напрям програми	
Пріоритет програми, якому відповідає ідея	
Основна проблема	
Географічний масштаб	
Цільові групи	
Кінцеві бенефіціари	
Потенційні партнери	
Очікувана зміна	
Попередній очікуваний результат	
Потенційна додана вартість міжнародного партнерства	

#### Питання:

1. Чому саме ця проблема потребує проєктного втручання?
2. Чому проблему доцільно розв'язувати в межах міжнародного проєкту?
3. Яку додану вартість створює участь партнерів з інших країн?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 16

4. Які стратегічні документи, політики або пріоритети донора підтверджують актуальність проєктної ідеї?

### Завдання 2. Аналіз проблеми, потреб і причинно-наслідкових зв'язків

**Мета завдання:** навчитися структурувати проблему міжнародного проєкту через визначення її причин, наслідків, потреб цільових груп і доказової бази.

#### Хід виконання:

На основі обраної проєктної ідеї сформулюйте основну проблему та проведіть її аналіз.

Елемент аналізу	Зміст
Основна проблема	
Ключові прояви проблеми	
Причина 1	
Причина 2	
Причина 3	
Наслідок 1	
Наслідок 2	
Наслідок 3	
Цільові групи, яких стосується проблема	
Потреби цільових груп	
Дані / факти, які підтверджують наявність проблеми	
Джерела інформації	

#### Питання для висновку:

1. Які причини проблеми є найбільш критичними?
2. Які причини можуть бути реально усунені або пом'якшені в межах проєкту?
3. Які наслідки проблеми мають короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий характер?
4. Які джерела даних є найбільш переконливими для обґрунтування проблеми?

### Завдання 3. Трансформація дерева проблем у дерево цілей

**Мета завдання:** сформулювати навички перетворення проблемної ситуації на систему цілей, результатів і можливих напрямів проєктного втручання.

#### Хід виконання:

На основі дерева проблем побудуйте дерево цілей.

Елемент дерева проблем	Відповідний елемент дерева цілей
Основна проблема	Загальна мета
Ключова причина 1	Специфічна ціль / напрям втручання 1
Ключова причина 2	Специфічна ціль / напрям втручання 2
Ключова причина 3	Специфічна ціль / напрям втручання 3
Негативний наслідок 1	Очікувана позитивна зміна 1
Негативний наслідок 2	Очікувана позитивна зміна 2

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 17

Елемент дерева проблем	Відповідний елемент дерева цілей
Негативний наслідок 3	Очікувана позитивна зміна 3

### Додаткове завдання:

Визначте, які елементи дерева цілей можуть бути включені до логіки майбутнього проєкту, а які виходять за межі його реалістичного впливу.

Потенційна ціль / напрям втручання	Чи може бути включено до проєкту?	Обґрунтування
	Так / Ні / Частково	
	Так / Ні / Частково	
	Так / Ні / Частково	

### Питання для висновку:

1. Чи всі причини проблеми можуть бути перетворені на цілі проєкту?
2. Які цілі є найбільш реалістичними з урахуванням обмежених ресурсів?
3. Які цілі потребують участі міжнародних партнерів?
4. Як дерево цілей допомагає сформуванню логіки втручання?

### Завдання 4. Аналіз цільових груп, бенефіціарів і стейкхолдерів

**Мета завдання:** розвинути навички ідентифікації зацікавлених сторін міжнародного проєкту та визначення їхніх інтересів, впливу, очікувань і можливої ролі у проєкті.

#### Хід виконання:

Для обраної проєктної ідеї визначте цільові групи, кінцевих бенефіціарів і стейкхолдерів.

Група / організація	Тип учасника	Інтерес	Рівень впливу	Рівень зацікавленості	Очікувана роль у проєкті	Потенційний ризик	Стратегія залучення
	Донор		Високий / середній / низький	Високий / середній / низький			
	Координатор						
	Партнер						
	Цільова група						
	Бенефіціар						
	Орган влади						
	Громадська організація						
	Бізнес / роботодавці						
	Експертне середовище						

### Питання для висновку:

1. Які стейкхолдери є критично важливими для успіху проєкту?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 18

2. Які групи можуть бути недостатньо залучені до процесу прийняття рішень?
3. Які конфлікти інтересів можуть виникнути між учасниками?
4. Як забезпечити прозоре й етичне залучення стейкхолдерів?

### Завдання 5. Формування теорії змін і логіки втручання

**Мета завдання:** навчитися формулювати причинно-наслідковий зв'язок між проблемою, ресурсами, діяльністю, результатами, впливом і сталістю міжнародного проекту.

#### Хід виконання:

На основі попередніх завдань сформууйте теорію змін для обраної проектної ідеї.

Елемент теорії змін	Зміст
Проблема	
Цільові групи	
Ключові потреби	
Вхідні ресурси	
Основні види діяльності	
Безпосередні продукти	
Короткострокові результати	
Середньострокові результати	
Довгостроковий вплив	
Припущення	
Ризики	
Умови сталості	

#### Додаткове завдання:

Сформулюйте логіку втручання проекту у вигляді послідовності:

**Проблема → Потреби → Ресурси → Діяльність → Продукти → Результати → Вплив → Сталість**

Заповніть таблицю.

Етап логіки втручання	Формулювання для обраного проекту
Проблема	
Потреби	
Ресурси	
Діяльність	
Продукти	
Результати	
Вплив	
Сталість	

#### Питання для висновку:

1. Чи є логічним зв'язок між проблемою, діяльністю та очікуваними результатами?
2. Які припущення мають справдитися, щоб проект досягнув очікуваної зміни?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 19

3. Які ризики можуть порушити логіку втручання?
4. Які результати можуть бути виміряні під час реалізації проєкту?
5. Які зміни можна буде оцінити лише після завершення проєкту?

### Завдання 6. Розроблення логічної матриці міжнародного проєкту

**Мета завдання:** сформувати практичні навички побудови логічної матриці як інструменту планування, моніторингу та оцінювання міжнародного проєкту.

#### Хід виконання:

На основі дерева цілей, аналізу стейкхолдерів і теорії змін розробіть логічну матрицю проєктної ідеї.

Логіка втручання	Індикатори	Джерела верифікації	Припущення / ризики
Загальна мета			
Специфічна ціль 1			
Специфічна ціль 2			
Очікуваний результат 1			
Очікуваний результат 2			
Очікуваний результат 3			
Основні види діяльності			

#### Вимоги до формулювання індикаторів:

Індикатори мають бути:

- конкретними;
- вимірюваними;
- досяжними;
- релевантними до цілі або результату;
- обмеженими в часі;
- пов'язаними з доступними джерелами верифікації.

#### Приклади формулювання індикаторів:

Некоректне формулювання	Покращене формулювання
Підвищено обізнаність студентів	Не менше 300 студентів пройшли навчання з тематики проєкту до завершення другого семестру реалізації
Покращено співпрацю університетів	Підписано щонайменше 3 міжінституційні угоди між партнерами консорціуму до кінця першого року реалізації
Проведено комунікаційну кампанію	Опубліковано не менше 20 інформаційних матеріалів і охоплено щонайменше 10 000 представників цільової аудиторії

#### Питання для висновку:

1. Чи відповідають індикатори сформульованим цілям і результатам?
2. Чи можна реально зібрати дані для підтвердження кожного індикатора?
3. Які джерела верифікації є найбільш надійними?
4. Які припущення є критичними для досягнення результатів?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/20

5. Які ризики мають бути враховані вже на етапі дизайну проєкту?

### Завдання 7. Перевірка відповідності проєктної ідеї стратегічним пріоритетам програм ЄС та міжнародних донорів

**Мета завдання:** навчитися обґрунтовувати релевантність проєктної ідеї до цілей, пріоритетів і критеріїв конкретної грантової програми.

#### Хід виконання:

Оберіть конкретну програму або конкурсну можливість і проаналізуйте її стратегічні пріоритети, цілі та очікувані результати.

Заповніть матрицю відповідності.

Вимога / пріоритет програми	Формулювання в офіційному джерелі	Як проєктна ідея відповідає цій вимозі	Доказ / аргумент	Рівень відповідності
Пріоритет 1				Високий / середній / низький
Пріоритет 2				
Пріоритет 3				
Очікуваний результат програми				
Критерій оцінювання				
Вимоги до цільових груп				
Вимоги до партнерства				
Вимоги до впливу та сталості				

### Ситуаційне завдання для групової роботи

#### «Від проблеми до логіки втручання»

#### Ситуація:

Український університет планує подати міжнародну проєктну заявку до однієї з програм ЄС. Попередня ідея полягає у створенні освітньо-дослідницької платформи для розвитку зелених і цифрових компетентностей студентів, викладачів, представників громад і малого бізнесу в контексті післявоєнного відновлення регіонів України. Потенційними партнерами є університети з України та країн ЄС, орган місцевого самоврядування, громадська організація й бізнес-асоціація.

У процесі підготовки заявки команда виявила такі проблеми:

- формулювання проблеми є занадто широким;
- потреби цільових груп не підтверджені достатніми даними;
- партнери по-різному бачать очікувані результати;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/21

- відсутня чітка логіка переходу від діяльності до впливу;
- індикатори сформульовані переважно якісно, без кількісних параметрів;
- зв'язок із пріоритетами програми ЄС описано загальною;
- ризики та припущення не пов'язані з логікою втручання.

#### **Завдання для групи:**

1. Уточніть основну проблему проєкту.
2. Визначте цільові групи та їхні потреби.
3. Побудуйте дерево проблем.
4. Трансформуйте дерево проблем у дерево цілей.
5. Сформууйте коротку теорію змін.
6. Побудуйте логіку втручання.
7. Сформууйте три ключові ризики та три припущення.
8. Підготуйте аргумент щодо відповідності ідеї обраній програмі ЄС.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3**

#### **Тема 3. Розробка міжнародної проєктної пропозиції та грантової заявки**

**Компетентності та програмні результати навчання:** ЗК4, СК1, СК10, РН4, РН6, РН15

**Кількість годин:** 6 год.

#### **Питання для обговорення**

1. Які структурні елементи зазвичай містить міжнародна проєктна пропозиція?
2. Чим відрізняються резюме проєкту, опис проблеми, мета, результати та вплив?
3. Які вимоги висуваються до формулювання загальної мети і специфічних цілей проєкту?
4. Як забезпечити логічний зв'язок між проблемою, цілями, заходами, результатами, індикаторами та впливом?
5. У чому полягає роль робочих пакетів у структурі міжнародної проєктної заявки?
6. Чим відрізняються завдання, заходи, deliverables, milestones і outputs?
7. Які розділи апікаційної форми є найбільш критичними для успішного оцінювання заявки?
8. Як критерії оцінювання впливають на стиль, структуру і логіку написання грантової заявки?
9. Які типові помилки знижують конкурентоспроможність міжнародної проєктної пропозиції?
10. Як забезпечити переконливість, доказовість і реалістичність грантової заявки?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 22

## Практичні завдання

### Завдання 1. Аналіз структури міжнародної проєктної пропозиції

**Мета завдання:** навчитися визначати основні компоненти міжнародної проєктної заявки та логіку їх взаємозв'язку.

#### Хід виконання:

Оберіть одну реальну апікаційну форму або шаблон технічного опису проєкту з офіційного джерела: Horizon Europe, Erasmus+, LIFE, Interreg Europe або іншої міжнародної програми.

Проаналізуйте її структуру та заповніть таблицю.

Структурний елемент заявки	Наявність у формі	Основне призначення	Яку інформацію має надати заявник	Типові помилки
Резюме проєкту				
Актуальність / обґрунтування проблеми				
Загальна мета				
Специфічні цілі				
Методологія				
Робочий план				
Робочі пакети				
Очікувані результати				
Індикатори				
Партнерство				
Комунікація та поширення результатів				
Вплив				
Сталість				
Бюджетне обґрунтування				
Ризики				

#### Питання:

1. Які розділи заявки безпосередньо пов'язані з критеріями оцінювання?
2. Які розділи потребують найбільшої доказової бази?
3. Які частини заявки мають бути узгоджені між собою для забезпечення внутрішньої логіки пропозиції?
4. Чому не можна розглядати резюме як формальний, другорядний елемент заявки?

### Завдання 2. Підготовка резюме міжнародної проєктної пропозиції

**Мета завдання:** сформувати навички стислого, логічного та переконливого представлення міжнародної проєктної ідеї.

#### Хід виконання:

На основі власної або групової проєктної ідеї підготуйте резюме проєкту обсягом 150–200 слів.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 23

### Рекомендована структура резюме

Елемент резюме	Зміст
Назва проекту	
Проблема / потреба	
Мета проекту	
Цільові групи	
Партнерство	
Основні види діяльності	
Очікувані результати	
Очікуваний вплив	
Сталість результатів	

#### Вимоги до резюме:

- текст має бути стислим і змістовним;
- проблема має бути сформульована конкретно;
- мета має відповідати проблемі;
- результати мають бути вимірюваними або перевірюваними;
- має бути зрозуміло, чому проект потребує міжнародного партнерства;
- не допускається використання загальних декларативних формулювань без змістового наповнення.

#### Питання для самоперевірки:

1. Чи зрозуміло з резюме, яку проблему розв'язує проект?
2. Чи показано додану вартість міжнародного партнерства?
3. Чи можна з резюме визначити очікувані результати?
4. Чи не дублює резюме загальні фрази з опису програми без конкретизації проекту?

### Завдання 3. Формулювання мети, специфічних цілей, результатів і показників

**Мета завдання:** навчитися формулювати логічно пов'язані цілі, результати та індикатори міжнародного проекту.

#### Хід виконання:

На основі обраної проектної ідеї заповніть таблицю логічного узгодження.

Рівень логіки проекту	Формулювання	Як пов'язано з проблемою	Індикатор	Джерело перевірки
Загальна мета				
Специфічна ціль 1				
Специфічна ціль 2				
Очікуваний результат 1				
Очікуваний результат 2				
Очікуваний результат 3				

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 24

### Додаткове завдання

Перевірте сформульовані індикатори за такими критеріями:

Критерій	Запитання для перевірки	Висновок
Конкретність	Що саме буде змінено або створено?	
Вимірюваність	Яким кількісним або якісним показником це можна підтвердити?	
Досяжність	Чи реально досягти показника в межах часу й ресурсів проєкту?	
Релевантність	Чи відповідає показник цілі або результату?	
Обмеженість у часі	Коли має бути досягнуто показник?	
Перевірюваність	Яке джерело підтвердить досягнення показника?	

Приклади коригування формулювань:

Слабке формулювання	Покращене формулювання
Покращити міжнародну співпрацю	До завершення проєкту створити консорціум із 5 організацій з України та країн ЄС і підготувати спільну дорожню карту подальшої співпраці
Підвищити обізнаність студентів	Не менше 300 студентів пройдуть навчальний курс із тематики проєкту та отримають сертифікати до завершення другого року реалізації
Розвинути цифрові компетентності	Не менше 80 викладачів опанують цифрові інструменти управління міжнародними проєктами за результатами трьох тренінгових модулів
Забезпечити сталість	Не менше 3 результатів проєкту буде інтегровано в освітні, організаційні або управлінські практики партнерських установ

### Питання для висновку:

1. Чи всі результати безпосередньо пов'язані зі специфічними цілями?
2. Чи не підміняються результати заходами?
3. Чи можна перевірити досягнення кожного результату?
4. Які індикатори є кількісними, а які якісними?
5. Чи достатньо індикаторів для підтвердження ефективності проєкту?

### Завдання 4. Побудова робочих пакетів, завдань, заходів, продуктів і контрольних віх

**Мета завдання:** сформувати навички структурування міжнародної проєктної пропозиції за робочими пакетами.

#### Хід виконання:

Розробіть попередню структуру робочих пакетів для власної або групової проєктної ідеї.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 25

№ WP	Назва робочого пакета	Мета WP	Відпові дальний партнер	Період викона ння	Основні завданн я	Очікуван і продукти	Контр ольні етапи
WP1	Управління проектом						
WP2	Аналітична / підготовча робота						
WP3	Розроблення / впровадження рішення						
WP4	Навчання / пілотування / тестування						
WP5	Комунікація, поширення та використання результатів						
WP6	Моніторинг, оцінювання та сталість						

### Питання для висновку:

1. Чи кожен робочий пакет має чітку мету?
2. Чи не дублюються завдання між робочими пакетами?
3. Чи всі проектні продукти необхідні для досягнення результатів?
4. Чи є контрольні віхи справжніми точками прийняття рішень або перевірки прогресу?
5. Чи реалістично розподілено відповідальність між партнерами?

### Завдання 5. Розроблення плану реалізації міжнародного проекту

**Мета завдання:** навчитися формувати календарну логіку реалізації міжнародного проекту.

#### Хід виконання:

На основі розроблених робочих пакетів підготуйте спрощений план реалізації проекту на 24 або 36 місяців.

Робочий пакет / завдання	M1– M3	M4– M6	M7– M9	M10– M12	M13– M18	M19– M24	M25– M30	M31– M36
WP1. Управління проектом								
WP2. Аналітична робота								
WP3. Розроблення рішення								
WP4. Пілотування / тестування								
WP5. Комунікація та поширення								
WP6. Моніторинг і сталість								

Додаткове завдання

Сформуйте перелік ключових deliverables і milestones.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/26

№	Назва	Тип	Пов'язаний WP	Відповідальний партнер	Термін виконання	Засіб підтвердження
D1.1		Deliverable				
D2.1		Deliverable				
D3.1		Deliverable				
M1		Milestone				
M2		Milestone				
M3		Milestone				

### Питання для висновку:

1. Чи відповідає послідовність робіт логіці проекту?
2. Чи не перевантажено перші або останні місяці реалізації?
3. Які роботи можуть виконуватися паралельно?
4. Які завдання є критично залежними одне від одного?
5. Чи забезпечують deliverables і milestones достатній контроль прогресу?

### Завдання 6. Аналіз критеріїв оцінювання міжнародної грантової заявки

**Мета завдання:** навчитися використовувати критерії оцінювання як інструмент підвищення якості проектної пропозиції.

#### Хід виконання:

Оберіть одну реальну грантову програму або конкурс і проаналізуйте її критерії оцінювання. Заповніть таблицю.

Критерій оцінювання	Максимальний бал / вага	Що саме оцінюється	Які розділи заявки мають це підтвердити	Потенційні докази в заявці
Релевантність				
Якість дизайну та імплементації				
Якість партнерства				
Вплив				
Сталість				
Ефективність використання коштів				
Інноваційність / додана вартість				
Європейська / міжнародна додана вартість				

### Питання для висновку:

1. Який критерій є найсильнішою стороною вашої проектної ідеї?
2. Який критерій потребує найбільшого доопрацювання?
3. Які докази необхідно додати до заявки?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 27

4. Які формулювання можуть бути недостатньо переконливими для оцінювачів?
5. Як зміниться структура заявки, якщо писати її «від критеріїв оцінювання»?

### Завдання 7. Виявлення типових помилок у грантовій заявці

**Мета завдання:** сформувати навички критичного аналізу якості міжнародної проєктної пропозиції.

#### Хід виконання:

Проаналізуйте наведені фрагменти умовної грантової заявки та визначте помилки.

#### Фрагмент 1

«Проєкт спрямований на покращення міжнародної співпраці, підвищення якості освіти, розвиток інновацій, посилення європейської інтеграції та забезпечення сталого розвитку. У межах проєкту планується провести заходи, створити матеріали, організувати зустрічі та поширити результати серед широкої аудиторії».

#### Фрагмент 2

«Метою проєкту є проведення п'яти тренінгів, організація конференції, підготовка методичних матеріалів і створення вебсайту проєкту».

#### Фрагмент 3

«Результатом проєкту буде підвищення обізнаності, покращення компетентностей, зміцнення партнерства та позитивний вплив на суспільство».

#### Фрагмент 4

«Усі партнери братимуть участь у всіх заходах. Координатор відповідатиме за загальне управління, а інші партнери допомагатимуть у разі потреби».

#### Фрагмент 5

«Проєкт буде сталим, оскільки його результати залишаться важливими після завершення фінансування».

Заповніть таблицю аналізу.

Фрагмент	Виявлена помилка	Чому це проблема	Як виправити	Покращене формулювання
1				
2				
3				
4				
5				

Типові помилки, на які слід звернути увагу:

- надмірно загальне формулювання проблеми;
- відсутність доказової бази;
- нечіткий зв'язок між проблемою, цілями, заходами й результатами;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/28

- підміна цілей заходами;
- підміна результатів процесами;
- відсутність кількісних і якісних індикаторів;
- формальний опис партнерства;
- необґрунтований бюджет;
- слабкий опис впливу;
- декларативна сталість;
- відсутність ризиків або реальних заходів реагування;
- невідповідність пріоритетам програми;
- ігнорування критеріїв оцінювання.

### Ситуаційне завдання для групової роботи

«Підготовка конкурентоспроможної грантової заявки»

#### Ситуація:

Консорціум у складі українського університету, двох університетів з країн ЄС, органу місцевого самоврядування та громадської організації готує міжнародну грантову заявку. Проектна ідея стосується розвитку зелених і цифрових компетентностей молоді, викладачів, представників громад і малого бізнесу в контексті післявоєнного відновлення регіонів України.

Під час внутрішнього обговорення виявлено такі проблеми:

- резюме проекту є занадто загальним;
- мета сформульована як перелік заходів;
- очікувані результати не мають показників;
- робочі пакети дублюють один одного;
- відповідальність партнерів розподілена нерівномірно;
- відсутній чіткий план використання результатів;
- сталість описана декларативно;
- бюджет не пов'язаний із робочими пакетами;
- ризики не відображають реальних викликів реалізації проекту;
- заявка слабо демонструє відповідність критеріям оцінювання.

Завдання для групи

11. Сформулюйте уточнену назву та акронім проекту.
12. Підготуйте резюме проекту обсягом до 200 слів.
13. Сформулюйте загальну мету та 2–3 специфічні цілі.
14. Визначте 3–5 очікуваних результатів.
15. Запропонуйте не менше 5 індикаторів.
16. Побудуйте структуру з 5–6 робочих пакетів.
17. Визначте для кожного робочого пакета відповідального партнера, основні завдання, deliverables і milestones.
18. Сформулюйте короткий план реалізації на 24 або 36 місяців.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 29

19. Визначте основні ризики й заходи реагування.

20. Підготуйте коротке обґрунтування відповідності заявки критеріям оцінювання обраної програми.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4**

**Тема 4. Грантове фінансування, донорські програми та формування міжнародного консорціуму**

**Компетентності та програмні результати навчання: ЗК5, СК1, СК10, РН2, РН6, РН15**

**Кількість годин: 5 год.**

### **Питання для обговорення**

1. Які основні джерела фінансування міжнародних проєктів доступні для закладів вищої освіти, органів місцевого самоврядування, громадських організацій і бізнес-структур?
2. Чим відрізняються програми ЄС, програми міжнародних організацій, донорські фонди та грантові можливості дипломатичних представництв?
3. Які елементи конкурсного оголошення мають бути проаналізовані до прийняття рішення про підготовку заявки?
4. Що означає відповідність критеріям прийнятності?
5. Чому заявка може бути відхилена ще до етапу якісного оцінювання?
6. Які ролі можуть виконувати учасники міжнародного консорціуму?
7. Якими критеріями доцільно керуватися під час вибору міжнародних партнерів?
8. Чому партнерство має бути не формальним, а функціонально обґрунтованим?
9. Яке значення мають лист про наміри, мандатний лист, декларація доброчесності та партнерська угода?
10. Як забезпечити прозорість, підзвітність і доброчесність у міжнародному грантовому проєкті?

### **Практичні завдання**

**Завдання 1. Картування джерел фінансування міжнародних проєктів**

**Мета завдання:** сформувати навички системного пошуку та класифікації джерел фінансування міжнародних проєктів.

**Хід виконання:**

Проаналізуйте не менше 5 джерел фінансування міжнародних проєктів, які можуть бути релевантними для закладу вищої освіти, органу місцевого самоврядування, громадської організації або іншої установи.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 30

Заповніть таблицю.

№	Джерело фінансування	Тип донора	Тематичні напрями	Хто може подаватися	Типові партнери	Тип фінансування	Потенційна релевантність для міжнародного проекту
1	Erasmus+	Програма ЄС				Грант	
2	Horizon Europe	Програма ЄС				Грант	
3	LIFE Programme	Програма ЄС				Грант	
4	Interreg Europe	Програма ЄС / міжрегіональна співпраця				Грант	
5	UNDP	Міжнародна організація				Грант / закупівлі / технічна допомога	
6	GIZ	Міжнародна організація / технічна допомога				Грант / технічна допомога	
7	DAAD	Донорська програма / академічна співпраця				Грант / стипендія	
8	Посольства та дипломатичні представництва	Дипломатичні установи				Малий грант / конкурс	

### Питання:

1. Які джерела фінансування є найбільш релевантними для університетських міжнародних проектів?
2. Які джерела фінансування доцільні для проектів післявоєнного відновлення, сталого розвитку, цифровізації або зеленої трансформації?
3. Чим відрізняються стратегічні програми ЄС від малих грантових конкурсів дипломатичних представництв?
4. Які джерела фінансування потребують обов'язкового міжнародного партнерства?
5. Які донори висувають найвищі вимоги до доказовості, фінансового планування, звітності та прозорості?

### Завдання 2. Пошук актуального конкурсу проектних пропозицій

**Мета завдання:** навчитися здійснювати пошук конкурсів проектних пропозицій і первинний відбір грантових можливостей.

**Хід виконання:**

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/31

Оберіть одну актуальну або нещодавню конкурсну можливість із реального офіційного джерела. Перевагу слід надавати конкурсам, пов'язаним із тематикою міжнародної співпраці, освіти, науки, інновацій, цифрової трансформації, зеленої економіки, клімату, сталого розвитку, відновлення громад або соціальної інклюзії.

Заповніть аналітичний профіль конкурсу.

Елемент аналізу	Зміст
Назва програми	
Назва конкурсу	
Код конкурсу / topic ID	
Донор / керівний орган програми	
Посилання на офіційне джерело	
Дедлайн	
Мета конкурсу	
Основні пріоритети	
Очікувані результати конкурсу	
Прийнятні заявники	
Прийнятні країни	
Вимоги до консорціуму	
Мінімальна кількість партнерів	
Максимальний / орієнтовний бюджет проєкту	
Рівень фінансування / співфінансування	
Тривалість проєкту	
Критерії оцінювання	
Необхідні документи	
Особливі умови або обмеження	

#### Питання для висновку:

1. Які умови конкурсу є критичними для прийняття рішення про участь?
2. Які вимоги можуть стати бар'єром для подання заявки?
3. Які документи потрібно підготувати першочергово?
4. Які ризики виникають у разі неправильного тлумачення критеріїв прийнятності?
5. Чи доцільно організації подаватися на цей конкурс як координатору, партнеру або асоційованому партнеру?

#### Завдання 3. Аналіз критеріїв оцінювання та бюджетних умов конкурсу

**Мета завдання:** сформувані навички аналізу якісних і фінансових вимог конкурсного оголошення.

#### Хід виконання:

На основі обраного конкурсу проаналізуйте критерії оцінювання та бюджетні умови.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 32

Критерій оцінювання	Максимальний бал / вага	Що оцінюється	Які розділи заявки мають це підтвердити	Які докази потрібно надати
Релевантність				
Якість дизайну проекту				
Якість партнерства / консорціуму				
Якість плану реалізації				
Вплив				
Сталість				
Ефективність використання коштів				
Доброчесність / етичні аспекти				

#### Питання:

1. Який критерій оцінювання має найбільше значення для успіху заявки?
2. Які бюджетні умови можуть обмежити дизайн проекту?
3. Як забезпечити зв'язок між бюджетом, робочими пакетами та очікуваними результатами?
4. Чому ефективність використання коштів є не лише фінансовим, а й управлінським критерієм?
5. Які бюджетні помилки можуть призвести до зниження оцінки або відхилення заявки?

#### Завдання 4. Формування міжнародного консорціуму

**Мета завдання:** навчитися проектувати структуру міжнародного консорціуму відповідно до цілей проекту, вимог конкурсу та принципів функціонального партнерства.

#### Хід виконання:

На основі обраної проектної ідеї та умов конкурсу сформуєте попередню структуру міжнародного консорціуму.

Учасник консорціуму	Країна	Тип організації	Роль у проекті	Очікувана експертиза	Відповідальність у робочих пакетах	Обґрунтування участі
Координатор						
Бенефіціар 1						
Бенефіціар 2						
Бенефіціар 3						
Асоційований партнер						

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/33

Учасник консорціуму	Країна	Тип організації	Роль у проєкті	Очікувана експертиза	Відповідальність у робочих пакетах	Обґрунтування участі
Афілійована організація, якщо доречно						

### Додаткове завдання:

Проведіть оцінювання якості потенційного партнера.

Критерій оцінювання партнера	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3
Тематична експертиза			
Досвід міжнародних проєктів			
Фінансова та адміністративна спроможність			
Доступ до цільових груп			
Досвід комунікації та поширення результатів			
Досвід моніторингу та оцінювання			
Репутація та доброчесність			
Мотивація до участі			
Додана вартість для консорціуму			

Оцінювання можна здійснювати за шкалою від 1 до 5, де 1 — низький рівень відповідності, 5 — високий рівень відповідності.

### Питання для висновку:

1. Чому обрані партнери є необхідними для досягнення цілей проєкту?
2. Яку додану вартість створює кожен партнер?
3. Чи є партнерство збалансованим за країнами, секторами, ролями та експертизою?
4. Які ризики можуть виникнути у взаємодії партнерів?
5. Чи не є участь окремих партнерів формальною?

### Завдання 5. Розподіл ролей і відповідальності у міжнародному консорціумі

**Мета завдання:** сформувати навички розподілу відповідальності між учасниками міжнародного проєкту.

#### Хід виконання:

На основі попереднього завдання підготуйте матрицю розподілу ролей і відповідальності.

Завдання / робочий пакет	Координатор	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Асоційований партнер
Загальне управління проєктом	A/R	C	C	C	I
Фінансове адміністрування					
Підготовка методології					
Проведення дослідження / аналізу					

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/34

Завдання / робочий пакет	Координатор	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Асоційований партнер
Розроблення навчальних матеріалів / продуктів					
Організація заходів					
Комунікація та поширення результатів					
Моніторинг і оцінювання					
Забезпечення сталості					
Підготовка звітності					

### Позначення:

- **A** — accountable, несе кінцеву відповідальність;
- **R** — responsible, виконує завдання;
- **C** — consulted, консультується;
- **I** — informed, інформується.

### Додаткове завдання:

Визначте потенційні зони конфлікту або дублювання відповідальності.

Потенційна проблема	Учасники, яких це стосується	Можливі наслідки	Запобіжний механізм
Дублювання функцій			
Нерівномірний розподіл навантаження			
Нечітка фінансова відповідальність			
Конфлікт інтересів			
Недостатня комунікація			
Формальна участь партнера			

### Питання для висновку:

1. Чи забезпечує запропонований розподіл ролей ефективно управління проектом?
2. Чи відповідає відповідальність партнерів їхній експертизі?
3. Чи є в консорціумі партнер, участь якого потребує додаткового обґрунтування?
4. Які управлінські механізми допоможуть уникнути конфліктів у консорціумі?

### Ситуаційне завдання для групової роботи

«Формування міжнародного консорціуму для участі у грантовому конкурсі»  
Український університет планує подати проектну заявку до однієї з програм ЄС. Проектна ідея спрямована на розвиток зелених, цифрових і проектних компетентностей здобувачів вищої освіти, викладачів, представників громад і малого бізнесу в контексті післявоєнного відновлення регіонів України.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 35

Попередньо визначено таких потенційних партнерів:

- університети з України, Німеччини та Польщі;
- орган місцевого самоврядування;
- громадська організація;
- бізнес-асоціація;
- дослідницький центр;
- асоційований партнер з експертизою у сфері сталого розвитку.

Під час підготовки заявки виявлено такі проблеми:

- команда не впевнена, який конкурс є найбільш релевантним;
- не всі партнери відповідають критеріям прийнятності;
- роль окремих партнерів сформульована формально;
- бюджетні умови конкурсу недостатньо проаналізовані;
- відсутні мандатні листи від партнерів;
- не погоджено порядок прийняття рішень у консорціумі;
- існує потенційний конфлікт інтересів між одним партнером і субпідрядною організацією;
- не визначено механізми фінансової прозорості;
- відсутній план запобігання подвійного фінансування.

#### **Завдання для групи**

1. Оберіть реальний конкурс, до якого потенційно може бути подана така заявка.
2. Проаналізуйте мету, пріоритети, критерії прийнятності, критерії оцінювання та бюджетні умови конкурсу.
3. Визначте, які з наведених організацій можуть бути бенефіціарами, партнерами, асоційованими партнерами або афілійованими організаціями.
4. Сформуйте оптимальну структуру консорціуму.
5. Обґрунтуйте роль кожного партнера.
6. Підготуйте матрицю розподілу відповідальності.
7. Визначте перелік партнерських документів, які необхідно підготувати до подання заявки.
8. Запропонуйте механізм запобігання конфлікту інтересів.
9. Запропонуйте механізм забезпечення прозорості та підзвітності використання коштів.
10. Підготуйте короткий висновок щодо стратегічної доцільності участі в конкурсі.

## **Змістовий модуль 2. Реалізація, адміністрування та оцінювання міжнародних проєктів**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5**

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/36

## Тема 5. Планування реалізації міжнародного проєкту та управління проєктною командою

Компетентності та програмні результати навчання: ЗК4, СК1, СК10, РН4, РН15

Кількість годин: 6 год.

### Питання для обговорення

1. Яке призначення має план управління міжнародним проєктом?
2. Чому план управління проєктом не можна зводити лише до календарного графіка?
3. Які елементи має містити план реалізації міжнародного грантового проєкту?
4. У чому полягає відмінність між змістом проєкту, межами проєкту, результатами та проєктними продуктами?
5. Чому нечітке визначення меж проєкту створює ризик score creep?
6. Яке значення має ієрархічна структура робіт для планування часу, ресурсів, бюджету та відповідальності?
7. Чим відрізняються завдання, заходи, deliverables, milestones і контрольні точки?
8. Як визначити критичні завдання в календарному плані?
9. Які переваги має матриця RACI для управління міжнародним консорціумом?
10. Як цифрові інструменти можуть підвищити ефективність управління міжнародним проєктом?

### Практичні завдання

#### Завдання 1. Розроблення структури плану управління міжнародним проєктом

**Мета завдання:** сформулювати розуміння змісту, структури та функцій плану управління міжнародним проєктом.

#### Хід виконання:

На основі обраної проєктної ідеї розробіть структуру плану управління міжнародним проєктом.

Розділ плану управління проєктом	Основний зміст	Відповідальний за підготовку	Практичне значення для управління
Загальна інформація про проєкт			
Мета, цілі та очікувані результати			
Межі проєкту			
Структура робочих пакетів			
Календарний план			

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 37

Розділ плану управління проектом	Основний зміст	Відповідальний за підготовку	Практичне значення для управління
План управління ресурсами			
Матриця ролей і відповідальності			
План комунікацій			
План зустрічей консорціуму			
Порядок прийняття рішень			
План управління змінами			
План моніторингу прогресу			
План управління ризиками			
План забезпечення якості			
План звітування			
Цифрові інструменти управління			

#### **Аналітичні питання:**

1. Які розділи плану управління є критично важливими для міжнародного консорціуму?
2. Які розділи мають бути погоджені всіма партнерами до початку реалізації проекту?
3. Які частини плану управління потребують регулярного оновлення?
4. Як план управління проектом пов'язаний із грантовою угодою та аплікаційною формою?

#### **Завдання 2. Визначення змісту та меж міжнародного проекту**

**Мета завдання:** навчитися формулювати межі проекту, визначати, що входить і що не входить до його змісту, а також запобігати неконтрольованому розширенню робіт.

#### **Хід виконання:**

На основі обраної проектної ідеї заповніть таблицю визначення змісту та меж проекту.

Елемент	Формулювання для обраного проекту
Загальна мета проекту	
Специфічні цілі	
Очікувані результати	
Основні проектні продукти	
Роботи, які входять до меж проекту	
Роботи, які не входять до меж проекту	
Основні припущення	
Основні обмеження	
Критерії прийняття результатів	

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/38

Елемент	Формулювання для обраного проєкту
Потенційні ризики розширення змісту	
Механізм контролю змін	

Додаткове завдання

Підготуйте коротку заяву про межі проєкту обсягом 150–200 слів.

**Рекомендована структура заяви про межі проєкту:**

1. Що саме має бути досягнуто в межах проєкту?
2. Які основні результати та продукти має бути створено?
3. Які роботи не входять до меж проєкту?
4. Які обмеження слід враховувати?
5. Як будуть погоджуватися зміни до змісту проєкту?

**Питання для висновку:**

1. Які елементи проєкту є обов'язковими для досягнення цілей?
2. Які очікування стейкхолдерів можуть вийти за межі проєкту?
3. Які роботи можуть створити ризик перевантаження команди?
4. Які рішення має приймати координатор, а які — консорціум?

### Завдання 3. Побудова ієрархічної структури робіт міжнародного проєкту

**Мета завдання:** сформулювати навички декомпозиції міжнародного проєкту на робочі пакети, завдання, підзавдання та проєктні продукти.

**Хід виконання:**

На основі мети, результатів і меж проєкту побудуйте ієрархічну структуру робіт.

Рівень WBS	Код	Назва елемента	Опис	Відповідальний партнер	Очікуваний продукт
0	0.0	Проєкт загалом			
1	1.0	WP1. Управління проєктом			
2	1.1	Завдання 1.1			
2	1.2	Завдання 1.2			
1	2.0	WP2. Аналітична робота			
2	2.1	Завдання 2.1			
2	2.2	Завдання 2.2			
1	3.0	WP3. Розроблення продуктів / рішень			
2	3.1	Завдання 3.1			
2	3.2	Завдання 3.2			
1	4.0	WP4. Пілотування / впровадження			
2	4.1	Завдання 4.1			
2	4.2	Завдання 4.2			



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 40

Робочий пакет / завдання	Відповідач / партнер	M1–M3	M4–M6	M7–M9	M10–M12	M13–M18	M19–M24	M25–M30	M31–M36
WP2. Аналітична робота									
WP3. Розроблення продуктів / рішень									
WP4. Пілотування / впровадження									
WP5. Комунікація та поширення результатів									
WP6. Моніторинг, якість і сталість									

Додаткове завдання

Сформуйте перелік основних залежностей між завданнями.

Попереднє завдання	Наступне завдання	Тип залежності	Можливий ризик затримки	Заходи реагування
		Finish-to-Start		
		Start-to-Start		
		Finish-to-Finish		

Після цього визначте 5–7 контрольних віх проекту.

№	Контрольна віха	Пов'язаний WP	Місяць досягнення	Критерій підтвердження	Управлінське значення
M1					
M2					
M3					
M4					
M5					

**Питання для висновку:**

1. Чи є календарний план реалістичним з урахуванням ресурсів і тривалості проекту?
2. Які завдання не можуть бути розпочаті до завершення попередніх робіт?
3. Які завдання можуть виконуватися паралельно?
4. Які контрольні віхи є ключовими для прийняття управлінських рішень?
5. Які завдання можуть стати критичними для дотримання строків?

**Завдання 5. Визначення критичного шляху та контрольних точок**

**Мета завдання:** сформувати навички визначення критичних завдань і контрольних точок міжнародного проекту.

**Хід виконання:**

Оберіть 8–10 ключових завдань із календарного плану та визначте їхню тривалість, залежності й можливі часові резерви.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/41

Код завдання	Назва завдання	Тривалість	Попереднє завдання	Наступне завдання	Часовий резерв	Чи є завдання критичним?
T1						Так / Ні
T2						Так / Ні
T3						Так / Ні
T4						Так / Ні
T5						Так / Ні
T6						Так / Ні
T7						Так / Ні
T8						Так / Ні

Побудуйте спрощену мережеву схему проекту та позначте:

- послідовність критичних завдань;
- завдання з часовим резервом;
- контрольні точки;
- завдання, затримка яких вплине на завершення проекту;
- завдання, які потребують посиленого моніторингу.

#### Питання для висновку:

1. Які завдання формують критичний шлях?
2. Які завдання мають часовий резерв?
3. Які затримки можуть призвести до порушення графіка всього проекту?
4. Які управлінські рішення слід ухвалити для запобігання критичним затримкам?
5. Як критичний шлях пов'язаний із планом моніторингу проекту?

### Завдання 6. Вибір цифрових інструментів управління міжнародним проектом

**Мета завдання:** навчитися добирати цифрові інструменти відповідно до управлінських потреб міжнародного проекту.

#### Хід виконання:

Проаналізуйте цифрові інструменти, які можуть використовуватися для управління міжнародним проектом.

Управлінська потреба	Можливі цифрові інструменти	Переваги	Обмеження	Доцільність використання в міжнародному проекті
Календарне планування	MS Project, GanttPRO, OpenProject, Smartsheet			
Управління завданнями	Asana, Trello, Jira, Monday.com, ClickUp			

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 42

Управлінська потреба	Можливі цифрові інструменти	Переваги	Обмеження	Доцільність використання в міжнародному проєкті
Документообіг	Google Drive, SharePoint, Nextcloud			
Комунікація команди	Microsoft Teams, Slack, Google Meet, Zoom			
Спільна робота над документами	Google Docs, Microsoft 365, Overleaf			
Візуалізація ідей і процесів	Miro, Mural, Lucidchart, Draw.io			
Моніторинг прогресу	Power BI, Looker Studio, Excel dashboards			
Управління ризиками	Excel, Smartsheet, OpenProject, Jira			
Протоколювання рішень	Microsoft OneNote, Google Docs, Notion, Confluence			
Архівування результатів	Zenodo, institutional repository, SharePoint			

### Додаткове завдання

Сформуйте цифрову архітектуру управління обраним міжнародним проєктом.

Компонент управління	Обраний інструмент	Хто використовує	Для чого використовується	Правила доступу
Календарний план				
Завдання та відповідальні				
Спільні документи				
Зустрічі				
Протоколи				
Звітність				
Deliverables				
Ризики				

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 43

Компонент управління	Обраний інструмент	Хто використовує	Для чого використовується	Правила доступу
Комунікаційні матеріали				

### Питання для висновку:

1. Які цифрові інструменти є найбільш доцільними для міжнародної команди?
2. Як уникнути дублювання інформації в різних цифрових сервісах?
3. Які правила доступу до документів потрібно визначити на початку проєкту?
4. Як забезпечити захист персональних даних і конфіденційної інформації?
5. Як цифрові інструменти можуть допомогти у звітуванні перед донором?

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

### Тема 6. Фінансове управління, бюджетування та адміністрування міжнародних проєктів

**Компетентності та програмні результати навчання:** ЗК5, СК1, СК10, РН4, РН6, РН15

**Кількість годин:** 6 год.

### Питання для обговорення

1. У чому полягає специфіка фінансового управління міжнародним грантовим проєктом?
2. Чому бюджет проєкту має бути пов'язаний із логікою робочих пакетів, результатів і календарного плану?
3. Які принципи мають бути покладені в основу фінансового планування міжнародного проєкту?
4. Які витрати можуть вважатися прямими, а які — непрямыми?
5. Чим відрізняються фактичні витрати, витрати за одиничними ставками, фіксована сума та flat-rate фінансування?
6. Які умови зазвичай має виконувати витрата, щоб бути допустимою?
7. Чому співфінансування є важливим елементом багатьох міжнародних грантових програм?
8. Які ризики виникають у разі неправильного бюджетування персоналу, подорожей, обладнання або субпідряду?
9. Чому закупівлі в міжнародному проєкті мають бути прозорими, конкурентними та документально підтвердженими?
10. Які підтвердні документи необхідні для фінансового звітування?
11. У чому полягає відмінність між фінансовим контролем, внутрішнім аудитом і зовнішньою перевіркою донора?
12. Як запобігти подвійному фінансуванню та порушенням грантової угоди?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 44

## Практичні завдання

### Завдання 1. Аналіз принципів фінансового планування міжнародного проєкту

**Мета завдання:** сформулювати розуміння базових принципів фінансового планування міжнародного грантового проєкту.

#### Хід виконання:

На основі обраної проєктної ідеї або реального проєкту визначте, як у бюджеті мають бути реалізовані ключові принципи фінансового планування.

Принцип фінансового планування	Зміст принципу	Як має бути реалізовано у проєкті	Можливий ризик порушення
Відповідність цілям проєкту			
Обґрунтованість витрат			
Економність			
Ефективність			
Результативність			
Прозорість			
Підзвітність			
Недопущення подвійного фінансування			
Відповідність правилам донора			
Документальна підтверджуваність			

#### Аналітичні питання:

1. Який принцип є найбільш критичним для міжнародного грантового проєкту?
2. Чому фінансове планування не може здійснюватися окремо від планування робочих пакетів?
3. Які витрати можуть бути формально допустимими, але недостатньо обґрунтованими?
4. Як довести фінансову ефективність проєкту в грантовій заявці?

### Завдання 2. Побудова структури бюджету міжнародного проєкту

**Мета завдання:** навчитися формувати структуру бюджету міжнародного проєкту за основними категоріями витрат.

#### Хід виконання:

На основі обраної проєктної ідеї сформулюйте попередню структуру бюджету за категоріями витрат.

Категорія витрат	Зміст витрат	Приклад витрат у проєкті	Відповідальний партнер	Обґрунтування необхідності
Персонал				

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 45

Категорія витрат	Зміст витрат	Приклад витрат у проєкті	Відповідальний партнер	Обґрунтування необхідності
Подорожі та проживання				
Обладнання				
Субпідряд				
Інші прямі витрати				
Комунікаційні витрати				
Заходи / тренінги / конференції				
Публікації та поширення результатів				
Витрати на цифрові інструменти				
Непрямі витрати				

### Додаткове завдання

Побудуйте зв'язок між бюджетом і робочими пакетами.

Робочий пакет	Основні завдання	Необхідні ресурси	Відповідні бюджетні категорії	Орієнтовна частка бюджету, %
WP1. Управління проєктом				
WP2. Аналітична робота				
WP3. Розроблення продуктів / рішень				
WP4. Пілотування / впровадження				
WP5. Комунікація та поширення результатів				
WP6. Моніторинг, якість і сталість				

### Питання для висновку:

1. Які бюджетні категорії є найбільш витратними?
2. Чи всі витрати мають прямий зв'язок із результатами проєкту?
3. Чи не передбачено витрат, які складно обґрунтувати перед донором?
4. Як забезпечити баланс між адміністративними витратами та витратами на змістовну реалізацію проєкту?
5. Чи відповідає структура бюджету логіці робочих пакетів?

### Завдання 3. Розрахунок бюджету персоналу

**Мета завдання:** сформувати навички планування витрат на персонал у міжнародному проєкті.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 46

### Хід виконання:

Визначте ключові ролі в команді проєкту та розрахуйте орієнтовні витрати на персонал.

Посада / роль у проєкті	Партнер	Функції	Кількість людино-місяців	Ставка за людино-місяць	Загальна сума	Обґрунтування
Керівник проєкту						
Фінансовий менеджер						
Координатор робочого пакета						
Дослідник / аналітик						
Експерт з навчання						
Комунікаційний менеджер						
Асистент проєкту						

### Додаткове завдання

Перевірте реалістичність витрат на персонал.

Критерій перевірки	Запитання	Висновок
Відповідність ролей завданням	Чи кожна роль пов'язана з конкретними завданнями?	
Реалістичність навантаження	Чи відповідає кількість людино-місяців обсягу робіт?	
Обґрунтованість ставок	Чи можна пояснити розмір ставки?	
Відсутність дублювання	Чи не дублюються функції між ролями?	
Зв'язок із робочими пакетами	Чи прив'язано персонал до WP?	
Документальне підтвердження	Які документи підтверджуватимуть витрати?	

### Питання для висновку:

1. Які ролі є критично необхідними для фінансового й адміністративного управління проєктом?
2. Чи можна скоротити витрати на персонал без втрати якості результатів?
3. Які ризики виникають у разі завищення або заниження витрат на персонал?
4. Як підтверджувати фактично виконану роботу персоналу?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 47

#### Завдання 4. Планування витрат на подорожі, обладнання, субпідряд та інші прямі витрати

**Мета завдання:** навчитися планувати операційні витрати міжнародного проекту з урахуванням доцільності, допустимості та доказовості.

**Хід виконання:**

Заповніть бюджетну таблицю за основними видами прямих витрат.

Вид витрат	Опис витрат	Кількість	Одиниця виміру	Вартість за одиницю	Загальна сума	Пов'язаний WP	Обґрунтування необхідності
Міжнародна поїздка							
Внутрішня поїздка							
Проживання							
Добові							
Обладнання							
Програмне забезпечення							
Субпідрядні послуги							
Послуги перекладу							
Організація заходу							
Публікаційні витрати							
Комунікаційні матеріали							

#### Питання для висновку:

1. Які витрати потребують найдетальнішого обґрунтування?
2. Коли субпідряд є виправданим, а коли може виглядати як заміна функцій партнера?
3. Які витрати можуть бути визнані неприйнятними?
4. Як підтвердити ринковість вартості обладнання або послуг?
5. Чому витрати на подорожі мають бути пов'язані з конкретними заходами та результатами?

#### Завдання 5. Порівняння форм фінансування: actual costs, unit costs, lump sum, flat rate

**Мета завдання:** сформулювати розуміння особливостей різних форм фінансування міжнародних грантових проектів.

**Хід виконання:**

Порівняйте основні форми фінансування, що застосовуються у міжнародних грантових програмах.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 48

Форма фінансування	Сутність	Що є основою для розрахунку	Що підтверджує витрати / результат	Переваги	Ризики / обмеження
Actual costs					
Unit costs					
Lump sum					
Flat rate					
Mixed model					

#### Додаткове завдання

Для обраного конкурсу визначте, яка форма фінансування використовується, та поясніть її вплив на бюджетування і звітування.

Питання	Відповідь
Яка форма фінансування використовується в конкурсі?	
Як формується бюджет?	
Які витрати або результати потрібно підтверджувати?	
Які документи необхідно зберігати?	
Як здійснюється звітування?	
Які ризики виникають для бенефіціара?	
Які управлінські переваги має ця форма фінансування?	

#### Питання для висновку:

1. Яка форма фінансування є найпростішою для адміністрування?
2. Яка форма фінансування потребує найбільш детального документального підтвердження?
3. Як lump sum змінює логіку управління проектом порівняно з actual costs?
4. Чому навіть у разі lump sum необхідно мати реалістичну внутрішню бюджетну логіку?
5. Як форма фінансування впливає на фінансові ризики проекту?

#### Завдання 6. Планування співфінансування міжнародного проекту

**Мета завдання:** навчитися визначати джерела співфінансування та оцінювати їхній вплив на фінансову стійкість проекту.

#### Хід виконання:

Якщо обрана програма передбачає співфінансування, сформууйте план його забезпечення. Якщо співфінансування не є обов'язковим, визначте потенційні власні внески партнерів, які можуть посилити сталість проекту.

Джерело співфінансування	Партнер / організація	Тип внеску	Грошовий / негрошовий внесок	Сума або оцінка вартості	Документальне підтвердження
Власні кошти організації					
Фінансовий внесок третьої сторони					

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 49

Джерело співфінансування	Партнер / організація	Тип внеску	Грошовий / негрошовий внесок	Сума або оцінка вартості	Документальне підтвердження
Використання приміщень					
Робочий час персоналу					
Обладнання / інфраструктура					
Партнерська підтримка					

### Додаткове завдання

Оцініть ризики співфінансування.

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи запобігання
Партнер не забезпечив заявлений внесок			
Співфінансування не підтверджене документально			
Негрошовий внесок неправильно оцінено			
Внесок уже використано в іншому проєкті			
Зміна фінансового стану партнера			

### Питання для висновку:

1. Які джерела співфінансування є найбільш надійними?
2. Які документи можуть підтвердити співфінансування?
3. Чому співфінансування має бути реалістичним?
4. Як уникнути подвійного фінансування одного й того самого внеску?
5. Як співфінансування може впливати на сталість результатів проєкту?

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

**Тема 7. Управління ризиками, комунікаціями та якістю міжнародного проєкту**

**Компетентності та програмні результати навчання:** ЗК4, ЗК5, СК1, СК10, РН2, РН4

**Кількість годин:** 6 год.

### Питання для обговорення

1. У чому полягає специфіка управління ризиками в міжнародних грантових проєктах?
2. Чому ризики необхідно аналізувати вже на етапі підготовки проєктної заявки?
3. Чим відрізняються ризики, припущення, проблеми та обмеження проєкту?
4. Які категорії ризиків найчастіше виникають у міжнародних консорціумах?
5. Як оцінити ймовірність і вплив ризику?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 50

6. Які стратегії реагування на ризики можуть застосовуватися у міжнародному проєкті?
7. Чим відрізняються внутрішня комунікація, зовнішня комунікація, видимість, поширення результатів і використання результатів?
8. Як міжкультурні відмінності можуть впливати на командну взаємодію?
9. Які інструменти забезпечення якості застосовуються для контролю проєктних продуктів?
10. Які механізми доцільно використовувати для врегулювання конфліктів у міжнародній проєктній команді?

### Практичні завдання

#### Завдання 1. Ідентифікація та класифікація ризиків міжнародного проєкту

**Мета завдання:** сформувати навички системного виявлення ризиків міжнародного проєкту за основними категоріями.

#### Хід виконання:

На основі обраної проєктної ідеї або реального міжнародного проєкту визначте потенційні ризики та класифікуйте їх за категоріями.

Категорія ризику	Потенційний ризик	Причина виникнення	Етап / WP, якого стосується	Потенційний наслідок
Стратегічний ризик				
Управлінський ризик				
Фінансовий ризик				
Адміністративний ризик				
Партнерський ризик				
Комунікаційний ризик				
Ризик якості				
Технічний ризик				
Правовий / регуляторний ризик				
Етичний ризик				
Безпековий ризик				
Ризик сталості				

#### Додаткове завдання

Побудуйте структуру декомпозиції ризиків проєкту — **Risk Breakdown Structure**.

Орієнтовні рівні:

- зовнішні ризики;
- внутрішні управлінські ризики;
- фінансові ризики;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/51

- ризики партнерства;
- ризики комунікації;
- ризики якості;
- ризики цільових груп;
- ризики сталості.

### Питання для висновку:

11. Які ризики є найбільш характерними саме для міжнародного проекту?
12. Які ризики можуть бути пов'язані з міжкультурною взаємодією?
13. Які ризики можуть виникнути через невідповідність вимогам донора?
14. Які ризики потрібно врахувати ще до початку реалізації проекту?

### Завдання 2. Оцінювання ризиків і формування матриці ризиків

**Мета завдання:** навчитися оцінювати ризики за ймовірністю, впливом і рівнем пріоритетності.

#### Хід виконання:

Для ризиків, визначених у завданні 1, проведіть оцінювання за шкалою від 1 до 5:

- 1 — дуже низький рівень;
- 2 — низький рівень;
- 3 — середній рівень;
- 4 — високий рівень;
- 5 — дуже високий рівень.

№	Ризик	Ймовірність	Вплив	Інтегральна оцінка	Рівень ризику	Пріоритет реагування
1					Низький / середній / високий / критичний	
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

### Питання для висновку:

1. Які ризики мають критичний рівень?
2. Які ризики потребують постійного моніторингу?
3. Які ризики можна прийняти без активного реагування?
4. Чи всі ризики з високою ймовірністю мають високий вплив?
5. Як результати оцінювання ризиків мають вплинути на план реалізації проекту?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 52

#### **Завдання 4. Розроблення комунікаційної стратегії міжнародного проєкту**

**Мета завдання:** сформувати навички планування внутрішньої та зовнішньої комунікації, видимості, поширення та використання результатів міжнародного проєкту.

##### **Хід виконання:**

Розробіть комунікаційну стратегію для обраного міжнародного проєкту.

Елемент комунікаційної стратегії	Зміст
Мета комунікації	
Завдання комунікації	
Цільові аудиторії	
Основні повідомлення	
Канали внутрішньої комунікації	
Канали зовнішньої комунікації	
Інструменти видимості донора	
Інструменти поширення результатів	
Інструменти використання результатів	
Відповідальні партнери	
Комунікаційні ризики	
Показники ефективності комунікації	

##### **Питання для висновку:**

1. Які аудиторії є пріоритетними для комунікації проєкту?
2. Чим відрізняються комунікація, видимість, поширення та використання результатів?
3. Які комунікаційні активності спрямовані на донорську видимість?
4. Які активності спрямовані на реальне використання результатів після завершення проєкту?
5. Як оцінити ефективність комунікаційної стратегії?

#### **Завдання 5. Управління стейкхолдерами та міжкультурною взаємодією**

**Мета завдання:** розвинути навички аналізу комунікаційних потреб стейкхолдерів, управління очікуваннями та врахування міжкультурних особливостей міжнародного консорціуму.

##### **Хід виконання:**

Для обраного проєкту проведіть аналіз стейкхолдерів з позицій комунікації та залучення.

Стейкхолдер	Інтерес	Рівень впливу	Рівень зацікавленості	Комунікаційна потреба	Формат залучення	Потенційний конфлікт / ризик
Донор						
Координатор						

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 53

Стейкхолдер	Інтерес	Рівень впливу	Рівень зацікавленості	Комунікаційна потреба	Формат залучення	Потенційний конфлікт / ризик
Партнери консорціуму						
Асоційовані партнери						
Цільові групи						
Бенефіціари						
Органи влади						
Бізнес / роботодавці						
Громадські організації						
Медіа						

#### Питання для висновку:

6. Які стейкхолдери потребують найбільш інтенсивної комунікації?
7. Як уникнути формального залучення цільових груп?
8. Які міжкультурні особливості можуть ускладнити роботу консорціуму?
9. Як координатор має підтримувати довіру між партнерами?
10. Які комунікаційні правила доцільно погодити на початку проєкту?

#### Завдання 6. Розроблення плану забезпечення якості результатів проєкту

**Мета завдання:** сформувані навички планування якості проєктних продуктів, експертного рецензування та контролю відповідності вимогам донора.

#### Хід виконання:

Розробіть план забезпечення якості для обраного міжнародного проєкту.

Об'єкт контролю якості	Критерії якості	Метод перевірки	Відповідальний	Строк перевірки	Документальне підтвердження
Проєктний звіт					
Аналітичне дослідження					
Навчальні матеріали					
Цифровий продукт / платформа					
Захід / тренінг					

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/54

Об'єкт контролю якості	Критерії якості	Метод перевірки	Відповідальний	Строк перевірки	Документальне підтвердження
Комунікаційні матеріали					
Deliverable					
Milestone					

**Питання для висновку:**

1. Які проєктні продукти потребують обов'язкового рецензування?
2. Які критерії якості є найбільш важливими для донора?
3. Чим відрізняється внутрішній контроль якості від зовнішнього експертного рецензування?
4. Як забезпечити баланс між швидкістю виконання робіт і якістю результатів?
5. Які ризики виникають у разі подання deliverable без належної перевірки?

**Завдання 7. Управління конфліктами у міжнародній проєктній команді**

**Мета завдання:** сформувати навички виявлення причин конфліктів у міжнародному консорціумі та розроблення механізмів їх врегулювання.

**Хід виконання:**

Проаналізуйте потенційні конфліктні ситуації у проєктній команді.

Потенційний конфлікт	Причина	Учасники	Можливі наслідки	Механізм врегулювання	Відповідальний
Затримка виконання завдань партнером					
Нерівномірний розподіл навантаження					
Різне бачення якості результату					
Конфлікт щодо бюджету					
Невчасне надання інформації					
Мовні та культурні непорозуміння					
Порушення правил доброчесності					
Невиконання рішень зустрічей					

**Питання для висновку:**

1. Які конфлікти можуть мати найбільший вплив на досягнення результатів?
2. Які конфлікти можна врегулювати на рівні робочої групи?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/55

3. Які конфлікти потребують втручання керівного комітету проекту?
4. Як протоколи зустрічей можуть допомогти у врегулюванні конфліктів?
5. Як запобігти переходу робочих розбіжностей у міжінституційний конфлікт?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8**

**Тема 8. Моніторинг, оцінювання, звітування та сталість результатів міжнародного проекту**

**Компетентності та програмні результати навчання:** ЗК5, СК1, СК10, РН4, РН6, РН15

**Кількість годин:** 5 год.

Питання для обговорення

1. У чому полягає значення моніторингу для ефективного управління міжнародним проектом?
2. Чим відрізняються моніторинг, оцінювання, аудит і звітування?
3. Які елементи має містити система моніторингу міжнародного проекту?
4. Що таке базовий рівень, цільове значення, індикатор і джерело верифікації?
5. Які індикатори доцільно використовувати для оцінювання результативності, ефективності, впливу та сталості проекту?
6. Чому управління міжнародним проектом має ґрунтуватися на доказових даних?
7. Які вимоги висуваються до проміжної та фінальної звітності у міжнародних грантових проектах?
8. Як результати моніторингу та оцінювання впливають на прийняття управлінських рішень?
9. Яке значення має архівування документів для підзвітності, аудиту та інституційної пам'яті?
10. Як засвоєні уроки можуть бути використані для підготовки нових міжнародних проектів?

### **Практичні завдання**

**Завдання 1. Розроблення системи моніторингу міжнародного проекту**

**Мета завдання:** сформувати навички побудови системи моніторингу міжнародного проекту на основі індикаторів, базових і цільових значень, джерел верифікації та відповідальних осіб.

#### **Хід виконання:**

Оберіть міжнародну проектну ідею, розроблену на попередніх практичних заняттях, або реальний міжнародний проект із CORDIS, Erasmus+ Project Results Platform, EU Funding & Tenders Portal чи іншої офіційної бази. На основі логіки проекту сформууйте систему моніторингу. Заповніть таблицю.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 56

Рівень логіки проєкту	Індикатор	Базовий рівень	Цільове значення	Джерело верифікації	Періодичність збору даних	Відповідальний
Загальна мета						
Специфічна ціль 1						
Специфічна ціль 2						
Очікуваний результат 1						
Очікуваний результат 2						
Очікуваний результат 3						
Основні продукти проєкту						

Питання для висновку:

1. Чи всі індикатори пов'язані з цілями, результатами та продуктами проєкту?
2. Які індикатори є кількісними, а які якісними?
3. Які джерела верифікації є найбільш надійними?
4. Які дані потрібно збирати вже на початку реалізації проєкту?
5. Які ризики виникають у разі відсутності базового рівня?

## Завдання 2. Формування плану моніторингу прогресу проєкту

**Мета завдання:** навчитися планувати регулярний збір, аналіз і використання даних для управління міжнародним проєктом.

**Хід виконання:**

На основі системи індикаторів розробіть план моніторингу прогресу проєкту.

Об'єкт моніторингу	Що відстежується	Метод збору даних	Джерело даних	Періодичність	Відповідальний партнер	Формат представлення результатів
Виконання робочих пакетів						
Досягнення milestones						
Подання deliverables						
Використання бюджету						
Участь цільових груп						
Якість проектних продуктів						
Комунікаційні показники						
Ризики та припущення						

Додаткове завдання:

Сформуйте перелік доказових даних, які мають збиратися в межах проєкту.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/57

Тип доказових даних	Приклад документа / джерела	Для чого використовується	Хто зберігає
Реєстраційні форми учасників			
Протоколи зустрічей			
Фотозвіти / скріншоти заходів			
Анкети оцінювання			
Сертифікати учасників			
Звіти партнерів			
Фінансові документи			
Аналітичні матеріали			

### Питання для висновку:

1. Які дані мають збиратися щомісяця, щоквартально або наприкінці звітного періоду?
2. Як забезпечити достовірність і порівнюваність даних від різних партнерів?
3. Які цифрові інструменти можна використати для моніторингу прогресу?
4. Як результати моніторингу можуть бути використані для коригування плану реалізації проєкту?

### Завдання 3. Оцінювання результативності, ефективності, впливу та сталості міжнародного проєкту

**Мета завдання:** сформувати навички розроблення матриці оцінювання міжнародного проєкту за ключовими критеріями.

#### Хід виконання:

На основі обраного проєкту підготуйте матрицю оцінювання.

Критерій оцінювання	Ключове оцінювальне питання	Індикатор	Джерело даних	Метод збору даних	Очікуваний висновок
Релевантність	Чи відповідає проєкт потребам цільових груп і пріоритетам донора?				
Результативність	Чи досягнуто запланованих результатів?				
Ефективність	Чи раціонально використано ресурси?				
Вплив	Які зміни відбулися завдяки проєкту?				
Сталість	Чи збережуться результати після завершення фінансування?				

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/58

Критерій оцінювання	Ключове оцінювальне питання	Індикатор	Джерело даних	Метод збору даних	Очікуваний висновок
Узгодженість	Чи узгоджується проект з іншими ініціативами, політиками та програмами?				

#### Питання для висновку:

1. Чому результативність і вплив не є тотожними поняттями?
2. Як оцінити ефективність використання ресурсів?
3. Які зміни можна вважати прямим результатом проекту?
4. Які зміни можуть бути відкладеним впливом проекту?
5. Які докази потрібні для підтвердження сталості результатів?

#### Завдання 4. Підготовка проміжної та фінальної звітності міжнародного проекту

**Мета завдання:** сформувати навички підготовки структури технічного, фінансового та аналітичного звіту міжнародного проекту.

#### Хід виконання:

Сформуйте орієнтовну структуру проміжного звіту міжнародного проекту.

Розділ звіту	Зміст розділу	Джерела інформації	Відповідальний за підготовку
Загальна інформація про проект			
Опис виконаних робіт			
Прогрес за робочими пакетами			
Досягнуті результати			
Deliverables і milestones			
Участь цільових груп			
Комунікація та поширення результатів			
Відхилення від плану			
Ризики та заходи реагування			
Фінансове виконання			
Висновки та наступні кроки			

#### Питання для висновку:

1. Чому технічний і фінансовий звіти мають бути взаємопов'язаними?
2. Які відхилення потрібно обов'язково пояснювати у звіті?
3. Які документи підтверджують виконання заходів?
4. Які документи підтверджують фінансове виконання?
5. Які типові помилки виникають під час підготовки звітності?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 59

### Завдання 5. Підготовка управлінських рішень за результатами моніторингу та оцінювання

**Мета завдання:** розвинути здатність використовувати результати моніторингу та оцінювання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

**Хід виконання:**

Проаналізуйте умовні результати моніторингу проекту та запропонуйте управлінські рішення.

Результат моніторингу	Потенційна проблема	Можливий вплив на проєкт	Управлінське рішення	Відповідальний	Строк виконання
Виконано лише 60 % запланованих заходів WP3					
Цільові групи демонструють нижчу активність, ніж очікувалося					
Витрати на подорожі перевищують план					
Один із deliverables подано із затримкою					
Комунікаційні показники нижчі за цільові значення					
Частина партнерів несвоєчасно подає дані для звіту					
Якість навчальних матеріалів потребує доопрацювання					

Питання для висновку:

1. Які рішення можуть бути прийняті на рівні координатора?
2. Які рішення потребують погодження консорціуму?
3. Які зміни можуть потребувати погодження з донором?
4. Як моніторинг допомагає запобігти накопиченню проблем у проєкті?
5. Чому управлінські рішення мають бути документально зафіксовані?

### Завдання 6. Розроблення плану забезпечення сталості результатів проєкту

**Мета завдання:** сформулювати навички планування сталості, використання, масштабування та інституціоналізації результатів міжнародного проєкту.

**Хід виконання:**

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 60

На основі обраного проекту розробіть план забезпечення сталості результатів.

Результат проекту	Хто використовуватиме результат	Механізм використання після завершення проекту	Необхідні ресурси	Відповідальний партнер	Доказ сталості
Навчальна програма / курс					
Методичні матеріали					
Цифрова платформа					
Аналітичний звіт					
Рекомендації для стейкхолдерів					
Партнерська мережа					
Модель співпраці / інструмент					

#### Питання для висновку:

1. Які результати проекту мають найбільший потенціал сталості?
2. Які результати можуть бути інтегровані в діяльність партнерських організацій?
3. Які результати можуть бути масштабовані на інші цільові групи або території?
4. Які ресурси потрібні для підтримки результатів після завершення грантового фінансування?
5. Як довести сталість результатів у фінальному звіті?

#### Ситуаційне завдання для групової роботи

«Моніторинг, звітування та сталість результатів міжнародного проекту»

Ситуація: Міжнародний консорціум у складі українського університету, двох університетів із країн ЄС, органу місцевого самоврядування, громадської організації та бізнес-асоціації реалізує 36-місячний проект, спрямований на розвиток зелених, цифрових і проєктних компетентностей здобувачів вищої освіти, викладачів, представників громад і малого бізнесу в контексті післявоєнного відновлення регіонів України.

За результатами другого року реалізації виявлено такі проблеми:

- частина індикаторів не має визначеного базового рівня;
- окремі цільові значення сформульовані занадто загально;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 61

- партнери використовують різні формати збору даних;
- один із deliverables подано із затримкою;
- фінансовий звіт не повністю узгоджується з технічним звітом;
- участь цільових груп нижча за очікувану;
- комунікаційні показники не досягають запланованих значень;
- відсутній чіткий план використання результатів після завершення проєкту;
- не визначено відповідальних за підтримку цифрової платформи після завершення фінансування;
- документи проєкту зберігаються в різних цифрових середовищах без єдиних правил архівування.

Завдання для групи:

1. Визначте ключові проблеми системи моніторингу проєкту.
2. Уточніть не менше 5 індикаторів, додавши базові рівні, цільові значення та джерела верифікації.
3. Розробіть єдиний план збору даних для партнерів.
4. Сформууйте матрицю узгодження технічного і фінансового звіту.
5. Запропонуйте управлінські рішення щодо затримки deliverable.
6. Запропонуйте заходи для підвищення участі цільових груп.
7. Розробіть план покращення комунікаційних показників.
8. Підготуйте фрагмент проміжного звіту за одним робочим пакетом.
9. Сформууйте план забезпечення сталості результатів проєкту.
10. Визначте траєкторію впливу проєкту.
11. Підготуйте план закриття проєкту.
12. Розробіть матрицю архівування документів.
13. Сформууйте 5 засвоєних уроків, які можуть бути використані для наступної міжнародної проєктної заявки.

#### 4. Зміст завдань для самостійної роботи

##### Тема 1. Теоретико-методологічні засади управління міжнародними проєктами

**Завдання:** здійснити порівняльний аналіз методологій PMBOK, PM<sup>2</sup> та управління проєктомним циклом у міжнародному проєктному середовищі.

**Хід виконання:**

1. Опрацювати офіційні або методичні джерела щодо PMBOK, PM<sup>2</sup> та Project Cycle Management.
2. Визначити сутність кожної методології, її основні принципи, етапи, інструменти та сферу застосування.
3. Порівняти методології за такими критеріями: призначення, життєвий цикл, структура управління, роль стейкхолдерів, планування, моніторинг, управління ризиками, звітування, орієнтація на результати.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11- 1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 62

4. Визначити переваги та обмеження кожної методології для міжнародного проектного середовища.
5. Навести приклади ситуацій, у яких доцільно застосовувати кожен з методологій.
6. Сформулювати висновок щодо можливості комбінування методологій у міжнародних грантових проєктах.

**Форма подання результатів:** порівняльна таблиця та аналітичний висновок обсягом 1–1,5 сторінки.

Критерій порівняння	PMBOK	PM <sup>2</sup>	Project Cycle Management
Організація / джерело методології			
Основне призначення			
Етапи життєвого циклу			
Ключові інструменти			
Роль стейкхолдерів			
Управління ризиками			
Моніторинг і контроль			
Переваги			
Обмеження			
Доцільність для грантових проєктів			

## Тема 2. Проєктування проєкту: концептуалізація, логіка втручання та обґрунтування проєкту

**Завдання:** побудувати дерево проблем, дерево цілей та логічну матрицю для міжнародної проєктної ідеї.

**Хід виконання:**

1. Обрати міжнародну проєктну ідею, пов'язану з освітою, наукою, інноваціями, цифровою трансформацією, зеленою економікою, сталим розвитком, соціальною інклюзією або післявоєнним відновленням.
2. Сформулювати основну проблему, яку має розв'язати проєкт.
3. Визначити не менше трьох причин і трьох наслідків проблеми.
4. Побудувати дерево проблем.
5. Трансформувати дерево проблем у дерево цілей.
6. Визначити загальну мету, специфічні цілі, очікувані результати та основні види діяльності.
7. Розробити логічну матрицю проєкту.

**Форма подання результатів:** схема дерева проблем, схема дерева цілей, логічна матриця та коротке обґрунтування логіки втручання.

Логіка втручання	Індикатори	Джерела верифікації	Припущення ризику /
Загальна мета			
Специфічна ціль 1			
Специфічна ціль 2			
Очікуваний результат 1			

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 63

Логіка втручання	Індикатори	Джерела верифікації	Припущення ризику /
Очікуваний результат 2			
Основні види діяльності			

### Тема 3. Розробка міжнародної проєктної пропозиції та грантової заявки

**Завдання:** проаналізувати типові критерії оцінювання грантових заявок у програмах ЄС та міжнародних донорів.

**Хід виконання:**

1. Обрати одну програму ЄС або міжнародного донора: Erasmus+, Horizon Europe, LIFE, Interreg Europe, Creative Europe, UNDP, GIZ, DAAD або іншу релевантну програму.
2. Знайти офіційний документ, у якому визначено критерії оцінювання заявок.
3. Визначити основні критерії: релевантність, якість дизайну, якість партнерства, вплив, сталість, ефективність використання коштів, інноваційність, міжнародна додана вартість.
4. Проаналізувати, яку інформацію заявник має надати для підтвердження відповідності кожному критерію.
5. Визначити типові помилки, які можуть знизити оцінку заявки.
6. Підготувати рекомендації щодо посилення конкурентоспроможності проєктної пропозиції.

**Форма подання результатів:** матриця критеріїв оцінювання та аналітичний висновок.

Критерій оцінювання	Що оцінюється	Які розділи заявки підтверджують критерій	Типові помилки	Рекомендації для заявника
Релевантність				
Якість дизайну проєкту				
Якість партнерства				
Вплив				
Сталість				
Ефективність використання коштів				

### Тема 4. Грантове фінансування, донорські програми та формування міжнародного консорціуму

**Завдання:** здійснити пошук актуального оголошення про конкурс проєктних пропозицій та підготувати короткий аналітичний профіль конкурсної програми.

**Хід виконання:**

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 64

1. Обрати актуальний або нещодавній конкурс проєктних пропозицій з офіційного джерела.
2. Визначити назву програми, назву конкурсу, код конкурсу, дедлайн, донорську інституцію та тематичний напрям.
3. Проаналізувати мету конкурсу, пріоритети, очікувані результати та цільові групи.
4. Визначити критерії прийнятності заявників, партнерів і країн-учасниць.
5. Проаналізувати вимоги до консорціуму та ролі потенційних партнерів.
6. Визначити бюджетні умови, розмір гранту, рівень фінансування та вимоги до співфінансування.
7. Підготувати висновок щодо доцільності участі в конкурсі.

**Форма подання результатів:** аналітичний профіль конкурсної програми.

Елемент аналізу	Зміст
Назва програми	
Назва конкурсу	
Код конкурсу / topic ID	
Донор / орган управління програмою	
Дедлайн	
Мета конкурсу	
Основні пріоритети	
Прийнятні заявники	
Вимоги до партнерства	
Бюджетні умови	
Критерії оцінювання	
Висновок щодо доцільності участі	

## **Тема 5. Планування реалізації міжнародного проєкту та управління проєктною командою**

**Завдання:** розробити ієрархічну структуру робіт, матрицю розподілу відповідальності та календарний план міжнародного проєкту.

**Хід виконання:**

1. Обрати міжнародну проєктну ідею або реальний міжнародний проєкт.
2. Визначити основні робочі пакети.
3. Для кожного робочого пакета сформулювати мету, завдання, очікувані продукти та відповідального партнера.
4. Побудувати ієрархічну структуру робіт.
5. Розробити матрицю відповідальності RACI.
6. Підготувати календарний план реалізації проєкту на 24 або 36 місяців.
7. Визначити ключові milestones і deliverables.

**Форма подання результатів:** WBS, матриця RACI, календарний план.

Робочий пакет	Завдання	Відповідальний партнер	Очікуваний продукт	Строк виконання
WP1. Управління проєктом				

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 65

Робочий пакет	Завдання	Відповідальний партнер	Очікуваний продукт	Строк виконання
WP2. Аналітична робота				
WP3. Розроблення продуктів				
WP4. Пілотування				
WP5. Комунікація та поширення				
WP6. Моніторинг і сталість				

## Тема 6. Фінансове управління, бюджетування та адміністрування міжнародних проєктів

**Завдання:** сформувати кошторис проєкту з урахуванням допустимості витрат, співфінансування та вимог фінансової звітності.

### Хід виконання:

1. Обрати проєктну ідею або конкурсну програму, для якої буде сформовано бюджет.
2. Визначити основні бюджетні категорії: персонал, подорожі, обладнання, субпідряд, інші прямі витрати, непрямі витрати.
3. Підготувати орієнтовний кошторис проєкту.
4. Обґрунтувати необхідність кожної категорії витрат.
5. Визначити, які витрати можуть бути допустимими, а які — недопустимими відповідно до правил донора.
6. Визначити джерела співфінансування, якщо вони передбачені умовами програми.
7. Сформувати перелік підтвердних документів для фінансового звітування.

**Форма подання результатів:** кошторис проєкту, обґрунтування витрат і матриця підтвердних документів.

Категорія витрат	Опис витрат	Орієнтовна сума	Пов'язаний WP	Обґрунтування	Підтвердні документи
Персонал					
Подорожі					
Обладнання					
Субпідряд					
Інші прямі витрати					
Непрямі витрати					

## Тема 7. Управління ризиками, комунікаціями та якістю міжнародного проєкту

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 66

**Завдання:** розробити реєстр ризиків, комунікаційний план та план забезпечення якості результатів проекту.

**Хід виконання:**

1. Визначити основні ризики міжнародного проекту: управлінські, фінансові, партнерські, комунікаційні, ризики якості, ризики сталості.
2. Оцінити ризики за ймовірністю та впливом.
3. Розробити реєстр ризиків і план реагування.
4. Визначити цільові аудиторії внутрішньої та зовнішньої комунікації.
5. Сформувати комунікаційний план проекту.
6. Визначити ключові проєктні продукти, які потребують контролю якості.
7. Розробити план забезпечення якості результатів.

**Форма подання результатів:** реєстр ризиків, комунікаційний план, план забезпечення якості.

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Власник ризику	Заходи реагування

Комунікацій на активність	Цільова аудиторія	Канал	Періодичність	Відповідальний	Індикатор

Проєктний продукт	Критерій якості	Метод перевірки	Відповідальний	Строк перевірки

**Тема 8. Моніторинг, оцінювання, звітування та сталість результатів міжнародного проєкту**

**Завдання:** підготувати систему індикаторів, план моніторингу та матрицю оцінювання результативності міжнародного проєкту.

**Хід виконання:**

7. Визначити цілі, результати та основні продукти проєкту, які підлягають моніторингу.
8. Сформулювати систему індикаторів із базовими та цільовими значеннями.
9. Визначити джерела верифікації для кожного індикатора.
10. Розробити план моніторингу прогресу проєкту.
11. Сформувати матрицю оцінювання результативності, ефективності, впливу та сталості.
12. Визначити, які дані будуть використані для проміжного та фінального звітування.
13. Сформулювати пропозиції щодо забезпечення сталості результатів після завершення фінансування.

**Форма подання результатів:** система індикаторів, план моніторингу, матриця оцінювання та короткий висновок щодо сталості результатів.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 67

Рівень логіки проекту	Індикатор	Базовий рівень	Цільове значення	Джерело верифікації	Відповідальний
Загальна мета					
Специфічна ціль					
Очікуваний результат					
Проектний продукт					

Критерій оцінювання	Оцінювальне питання	Джерело даних	Метод збору даних	Очікуваний висновок
Результативність				
Ефективність				
Вплив				
Сталість				

### **Загальні вимоги до виконання завдань самостійної роботи**

Результати самостійної роботи мають бути оформлені у вигляді структурованого документа. Робота повинна містити титульну сторінку, зміст, виконані завдання за темами, таблиці, схеми, аналітичні висновки та список використаних джерел. Обсяг виконання окремого завдання визначається його складністю, однак кожне завдання має містити не лише заповнені таблиці, а й коротке пояснення отриманих результатів.

Під час виконання завдань необхідно використовувати не менше 5 реальних джерел, серед яких мають бути офіційні документи міжнародних програм, методологічні матеріали з управління проектами, конкурсні оголошення, апікаційні форми або бази реалізованих міжнародних проектів. Посилання на використані джерела є обов'язковими. Використання неперевіраних або неофіційних матеріалів без критичного аналізу не допускається.

### **7. Індивідуальне завдання**

Під час опанування блоку самостійної роботи здобувачі мають виконати індивідуальне завдання у вигляді підготовки міжнародної проектної заявки та її презентації. За погодженням з викладачем індивідуальне завдання може бути трансформоване у підготовку тез доповіді, наукової статті або проектної заявки для участі у реальному грантовому конкурсі.

Обов'язкові структурні елементи індивідуального завдання:

- назва, акронім, коротке резюме проекту та відповідність обраній грантовій програмі;
- обґрунтування проблеми, аналіз цільових груп, бенефіціарів і зацікавлених

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11- 1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 68

сторін;

- проектування проекту: теорія змін, логіка втручання, цілі, результати, індикатори та припущення;
- опис робочих пакетів, ключових заходів, проєктних продуктів, контрольних віх і календарного плану;
- структура партнерства, розподіл ролей і механізми координації міжнародного консорціуму;
- попередній бюджет, обґрунтування витрат і джерела співфінансування;
- ризики проєкту, заходи реагування, комунікаційний план, план моніторингу та оцінювання;
- очікуваний вплив, сталість результатів і можливості масштабування.

Підготовлена проєктна заявка та презентаційні матеріали подаються викладачу не пізніше ніж за 2 тижні до екзамену. Захист індивідуального завдання здійснюється у формі публічної презентації з елементами самооцінювання та взаємооцінювання.

## Рекомендовані джерела

### Основні

1. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2021. 152 с. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/4424/1/2021-%d0%b1%d0%bb%d0%b0%d0%b3%d0%b0%20%d1%83%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%96%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%94%d0%ba%d1%82%d0%b0%d0%bc%d0%b8.pdf>
2. Дунська А. Р. Управління проєктами розвитку міжнародного бізнесу: конспект лекцій, навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 134 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b54e90f4-f2e6-45e0-b2c9-8cbb62e1b71f/content>
3. Сазонець І.Л. Управління науковими проєктами: навч. посіб. / І.Л. Сазонець, Н.Е. Ковшун. - К.: ЦУЛ, 2021. - 208 с.
4. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management. 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 370 p. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>.
5. European Commission. PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide 3.1. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. URL: [https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-project-management\\_en](https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-project-management_en).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11- 1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/ 69

6. European Commission. Aid Delivery Methods: Project Cycle Management Guidelines. Brussels : EuropeAid Cooperation Office, 2004. 158 p. URL: [https://capacity4dev.europa.eu/library/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-europeaid-2004\\_en](https://capacity4dev.europa.eu/library/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-europeaid-2004_en).
7. European Commission. EU Funding & Tenders Portal: Online Manual. Version 1.3, 01.05.2026. Brussels : European Commission, 2026. URL: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/om\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/om_en.pdf).
8. European Commission. EU Grants: Annotated Grant Agreement (AGA). Version 2.0, 01.04.2025. Brussels : European Commission, 2025. URL: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/aga\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/aga_en.pdf).
9. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management – Guidance on project management. Geneva : International Organization for Standardization, 2020. URL: <https://www.iso.org/standard/74947.html>.

### *Допоміжні*

1. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. / Харківська обласна державна адміністрація. Харків, 2016. URL: [https://economy.cg.gov.ua/web\\_docs/966/2017/02/docs/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9E%D0%94%D0%90.pdf](https://economy.cg.gov.ua/web_docs/966/2017/02/docs/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9E%D0%94%D0%90.pdf).
2. Марченко О. В., Сушко Д. О. Методичні рекомендації щодо участі у грантових програмах та конкурсах. Дніпро : ДДУВС, 2018. 68 с. URL: <https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/science/plans/mg.pdf>.
3. Ващук О. та ін. Грант: керівництво до дії : посібник. Київ, 2024. URL: [https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/grant\\_kerivnyczstvo\\_do\\_diyi\\_posibnyk\\_240126\\_102053.pdf](https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/grant_kerivnyczstvo_do_diyi_posibnyk_240126_102053.pdf).
2. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3870>.
3. Маматова Т. В., Молоканова В. М., Чикаренко І. А., Чикаренко О. О. Управління проектами : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018\\_ProjectManag\\_navch\\_pos.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018_ProjectManag_navch_pos.pdf).
4. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2017\\_ProjectManagPubl\\_pidruchn.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2017_ProjectManagPubl_pidruchn.pdf).
5. Кобзарев О. Фандрейзинг : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : ТОВ «Підприємство «Ві Ен Ей», 2015. 84 с. URL:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/70

- <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/4fundbwwweb1.pdf>.
6. Грантові інструменти фінансування МЕР. Частина 5 : практичний посібник / Н. Балдич, Н. Гринчук, Н. Ходько та ін. ; упоряд. І. Лепьошкін. Київ : Проект ПРОМІС, 2020. 64 с. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/605/PLEDDG\\_LED\\_Finance\\_Guide\\_Part\\_5.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/605/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_5.pdf).
  7. Кобеля-Звір М. Я. Фандрейзинг, грантрайтинг як особливий інструмент відновлення України у воєнний та післявоєнний час. Приазовський економічний вісник. 2023. Вип. 3(35). С. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-6>. URL: [https://pev.kpu.zp.ua/journals/2023/3\\_35\\_ukr/8.pdf](https://pev.kpu.zp.ua/journals/2023/3_35_ukr/8.pdf).
  8. OECD. Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation\\_f7a307eb/15a9c26b-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/15a9c26b-en.pdf).
  9. World Bank. The Logframe Handbook: A Logical Framework Approach to Project Cycle Management. Washington, DC : World Bank, 2005. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/783001468134383368/pdf/31240b0LFhandbook.pdf>.
  10. UNDP. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. New York : United Nations Development Programme, 2009. URL: <https://www.undp.org/turkiye/publications/undp-handbook-planning-monitoring-and-evaluating-development-results>.
  11. European Commission. Guidance: How to manage your lump sum grants. Version 1.5, 01.06.2026. Brussels : European Commission, 2026. URL: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/how-to-manage-your-lump-sum-grants\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/how-to-manage-your-lump-sum-grants_en.pdf).
  12. European Commission. Horizon Europe Work Programme 2025. General Introduction. Brussels : European Commission, 2025. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/88368da6-fd77-4d76-8ef5-331d35b8b7e1\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/88368da6-fd77-4d76-8ef5-331d35b8b7e1_en).

### ***Інформаційні ресурси в мережі Інтернет***

1. European Commission. EU Funding & Tenders Portal. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/>.
2. European Commission. Horizon Europe. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en).
3. National Erasmus+ Office in Ukraine. Erasmus+ opportunities for organisations. URL: <https://erasmusplus.org.ua/en/opportunities/opportunities-for->

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019	Ф-21.11-04.01/ С1.02.1/М/ОК11-1-2025
	Екземпляр № 1	Арк 70/71

organisations/.

4. National Erasmus+ Office in Ukraine. Project database. URL: <https://erasmusplus.org.ua/en/project-database/>.

5. Horizon Europe Office in Ukraine. National Contact Points Horizon Europe in Ukraine. URL: <https://horizon-europe.org.ua/en/heo-in-ua/ncp/list/>.

6. CORDIS. EU Research Results. URL: <https://cordis.europa.eu/projects>.

7. EU Neighbours East. Opportunities. URL: <https://euneighbourseast.eu/opportunities/>.

8. House of Europe. Гранти, обміни та професійні можливості. URL: <https://houseofeurope.org.ua/>.

9. UNDP Ukraine. Grants and Opportunities. URL: <https://www.undp.org/ukraine/grants-and-opportunities>.

10. DAAD Ukraine. Scholarship Database. URL: <https://www.daad-ukraine.org/en/find-funding/daad-scholarship-database/>.

11. British Council Ukraine. Programmes and opportunities. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/en>.

12. Creative Europe Desk Ukraine. Можливості програми “Креативна Європа”. URL: <https://creativeeurope.in.ua/>.

13. Ресурсний центр ГУРТ. Гранти. URL: <https://gurt.org.ua/news/grants/>.

14. Громадський Простір. Конкурси. URL: <https://www.prostir.ua/category/grants/>.

15. Дія.Бізнес. Фінансування та програми підтримки бізнесу. URL: <https://business.dia.gov.ua/finance/programs>.

16. Granty.org.ua. Грантові конкурси. URL: <https://granty.org.ua/grantovi-konkursy>.

17. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>.

18. Міністерство економіки України. Офіційний вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/>.

19. Міністерство закордонних справ України. Офіційний вебсайт. URL: <https://mfa.gov.ua/>.

20. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

21. Національний банк України. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>.

22. Державна митна служба України. Статистика та реєстри. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>.

23. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. Електронні наукові інформаційні ресурси. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.

24. Електронний архів Державного університету «Житомирська політехніка». URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/>.