

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Васютинська Л. А.

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Конспект лекцій

**для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма «Публічне управління сферою охорони здоров'я»**

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри
менеджменту, фінансів і бізнес-технологій
Протокол № 1 від 29 серпня 2024 р.

Одеса-2024

Конспект лекцій з дисципліни «Управління проєктами у сфері охорони здоров'я» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Освітня програма «Публічне управління сферою охорони здоров'я» / Укл.: Васютинська Л. А. Одеса, 2024. – 133 с.

Конспект лекцій включає в себе всі теми згідно з робочою програмою навчальної дисципліни «Управління проєктами у сфері охорони здоров'я», розроблений з урахуванням фахової специфіки з огляду на визначені компетенції, результати навчання та структуру дисципліни, висвітлену в навчальному плані, оформлений схемами, таблицями, ілюстраціями, що полегшують засвоєння наданого матеріалу.

ЗМІСТ

Лекція 1. Тема: «Особливості застосування проєктного підходу у сфері охорони здоров'я»	4
Лекція 2. Тема: «Середовище та учасники проєкту»	21
Лекція 3. Тема: «Джерела фінансового забезпечення проєктів у сфері державного управління та місцевого самоврядування».....	33
Лекція 4. Тема: «Механізм управління проєктами у сфері охорони здоров'я на стадії ініціювання та обґрунтування проєкту».....	61
Лекція 5. Тема: «Основи планування проєкту у сфері охорони здоров'я»	80
Лекція 6. Тема: «Управління людськими ресурсами проєкту, що реалізується у сфері охорони здоров'я».....	92
Лекція 7. Тема: «Проєктні ризики та управління ними в умовах криз та під час спеціальних правових режимів».....	105
Лекція 8. Тема: «Управління комунікаціями та інформаційним забезпеченням проєкту у сфері охорони здоров'я».....	119
Список рекомендованих джерел.....	131

ЛЕКЦІЯ 1

ТЕМА: «ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»

План лекції

- 1.1. Передумови та чинники впровадження проєктного підходу в систему публічного управління сферою охорони здоров'я.*
- 1.2. Взаємозв'язок між державною політикою та управлінням проєктами в сфері охорони здоров'я.*
- 1.3. Проєкт як об'єкт управління*
- 1.4. Управління проєктами в сфері охорони здоров'я: сутнісні характеристики*
- 1.5. Інфраструктурні проєкти у галузі охорони здоров'я.*

1.1. Передумови та чинники впровадження проєктного підходу в систему публічного управління

Сьогодні не існує альтернативи переходу до інноваційної соціально-орієнтованої моделі розвитку держави, ніж проєктно-орієнтоване управління. Дана модель розвитку базується, перш за все, на розкритті людського потенціалу, на зростанні якості наукових досліджень, доведенні їх до прикладного рівня, на створенні високотехнологічних галузей промисловості та впровадженні прогресивних і випереджаючих технологій, на безперервній освіті, забезпеченні зростання навичок, на послідовній інтелектуалізації роботи на основі знань, на інноваціях у всіх сферах людської діяльності.

Нова методологія публічного управління має демонструвати свою ефективність в умовах часової, фінансової та ресурсної обмеженості, принципової неможливості більш-менш достовірного довгострокового планування. Все це змінює усталену уяву про сутність і зміст самого феномену політичного управління.

В функціонуванні публічних органів влади науковці виокремлюють два окремих принципово відмінних один від одного підходів:

- операційно-процесний підхід
- проєктно-інноваційний підхід.

Процес — це послідовність операцій, що регулярно повторюється, споживає ресурси і створює якийсь результат, цінний для споживача.

Проєкт — це одноразовий набір заходів, обмежений у часі, що створює кінцевий унікальний результат.

Традиційне публічне управління в сфері охорони здоров'я тяжіє до операційно-процесного типу діяльності, що характеризується відносно усталеними циклічно-повторюваними процесами.

Як правило, державні структури й створюються задля виконання певних державних функцій та відповідних управлінсько-організаційних процесів.

На противагу традиційному публічному управлінню, за визначенням в умовах гострої необхідності прискореного розвитку, модернізації, зростання тих чи інших життєво важливих показників виникає потреба у швидких якісно нових перетвореннях, які здійснюються переважно шляхом розробки та реалізації проєктів, що реалізуються самостійно, об'єднуються, формують проєктні програми, включаючи державні програми.

Для державних органів, у чию сферу діяльності входить безліч функцій, цілей і завдань, надзвичайно важливо визначати, де проходить кордон між проєктною та процесною діяльністю. Сьогодні однією з актуальних проблем є все ще недостатньо висока ефективність діяльності органів влади.

Не випадково Сьогодні в практику публічного управління інтенсивно входить відносно нова концепція управління проєктами (Project Management), яка вже продемонструвала свою ефективність в економічній сфері. В основу цієї концепції складає погляд на проєкт як на зміну початкового стану будь-якої системи, пов'язана із затратою часу і засобів, а процес цих змін, що здійснюються за раніше відпрацьованими правилами в рамках бюджету і часових обмежень являє собою управління проєктами. До цього часу управління проєктами стало визнаною у всіх розвинутих і нових індустріальних країнах методологією інноваційної діяльності.

Основний здобуток від впровадження проєктного управління – підвищення ймовірності досягнення поставленої мети та мінімізація ризиків, чітке структурування діяльності та бюджетний ефект, адже проєктний підхід допомагає точніше спланувати фінансові витрати.

Проєктний підхід дозволяє досягати цілі розвитку в чітко встановлені терміни та з урахуванням бюджетних обмежень, що створює можливість для забезпечення високої ефективності управління в умовах нестабільності та невизначеності. Відтак проєктний підхід є найбільш доцільним інструментом вирішення проблем розвитку національної економіки, ефективність якого доведена світовою практикою, адже реалізація проєктів/програм передбачає багаторівневу послідовність робіт, взаємозалежність результатів всіх етапів їх реалізації, складність системи бюджетування, доцільність та ефективність перерозподілу ресурсів.

Роль проєктного підходу в публічному управлінні полягає у:

- створенні тісної взаємодії між учасниками проєкту для вирішення певної проблеми, зокрема формування асоціацій за участю представників держави, бізнесу, громадськості;
- формуванні інформаційного поля щодо виявлення ділових контрагентів;

- сприянні підвищенню кваліфікації чиновників для розв'язання виникаючих проблем у найбільш ефективний спосіб;
- реалізації можливостей щодо здійснення моніторингу і ефективного контролю результативністю діяльності органів влади відповідно до поставлених цілей;
- забезпеченні прозорості планів, що знижує можливості корупції і сприяє зміцненню взаємної довіри.

Науковці наголошують, що в сучасному світі методологія та засоби управління проєктами широко використовуються у всіх сферах цілеспрямованої і проєктно-орієнтованої діяльності.

На думку фахівців Національного інституту стратегічних досліджень застосування проєктного підходу дозволяє забезпечити пріоритетність стратегічних інтересів суспільства перед інтересами та потребами, які диктує повсякденна політика, досягти міжсекторальної концентрації зусиль і ресурсів навколо визначених функціональних завдань. Досягнення в рамках проєктів визначеності та прогнозованості державної політики створює фундамент для злагоджених дій держави та бізнесу в напрямі реалізації суспільно значущих завдань розвитку.

1.2. Взаємозв'язок між державною політикою та управлінням проєктами в сфері охорони здоров'я

Державна політика в сфері охорони здоров'я спрямована на створення умов для підвищення рівня здоров'я громадян України та поліпшення якості медичної допомоги, збереження генофонду українського народу, відновлення і зміцнення людського потенціалу держави, збереження та зміцнення здоров'я людини та громадського здоров'я, організації національної системи охорони здоров'я та поліпшення якості медичного обслуговування населення і медичної допомоги відповідно до вимог Конституції, Основ законодавства України про охорону здоров'я та інших законів України.

Державну політику в сфері охорони здоров'я можна розглядати як програму. У широкому сенсі – це галузева політика в сфері охорони здоров'я.

Проте з точки зору просторового розвитку, мова буде йти про публічну регіональну політику у сфері охорони здоров'я, під якою розуміється система цінностей, цілей і соціально-економічних заходів, що реалізуються органами державної влади і місцевого самоврядування з огляду на забезпечення інтересів регіону, спрямованих на вдосконалення системи охорони здоров'я в регіоні з урахуванням особливостей його стратегічного потенціалу.

Державна політика спрямована на вирішення виникаючих суспільних проблем в галузі охорони здоров'я. Тому для формування завдань виноситься постановка цих проблем, за якими висуваються альтернативи і через застосування методології вибору оптимального рішення обирається певний варіант. Після чого розробляється стратегія щодо розв'язання визначених завдань.

Для розуміння взаємозв'язку між державною політикою і стратегічним плануванням є сенс розмежовувати поняття «політика» і «стратегія»:

- політика задає цілі, формує набір певних правил, які необхідні для прийняття рішень, а стратегія за суттю є планом дій щодо досягнення визначених цілей.
- стратегія – гнучка, а відтак адаптується під певні умови, політика більш стала, адже базується на принципах, регламентах, правилах тощо.
- стратегія – орієнтована на конкретні дії, політика – на думки та рішення.

Перехід на рівень управління проектами здійснюється після етапу стратегічного планування, на базі встановлених на цьому етапі стратегічних цілей, пріоритетів та завдань, а також розробленого плану дій.

Визначаючи суть стратегічного планування, потрібно звернути увагу на таких його сутнісних характеристиках, як системність, цільова спрямованість, об'єктивність, пріоритетність розвитку, просторочасовий характер, ресурсозабезпеченість.

У свою чергу, стратегічне планування здійснюється на базі визначених в рамках публічної політики проблем та вибору з альтернативних варіантів їх вирішення.

Робота з проблемним полем при цьому дублюється як на етапі управління проектами, так і вище, в стратегічному плануванні та у публічній політиці (рис. 1.1).

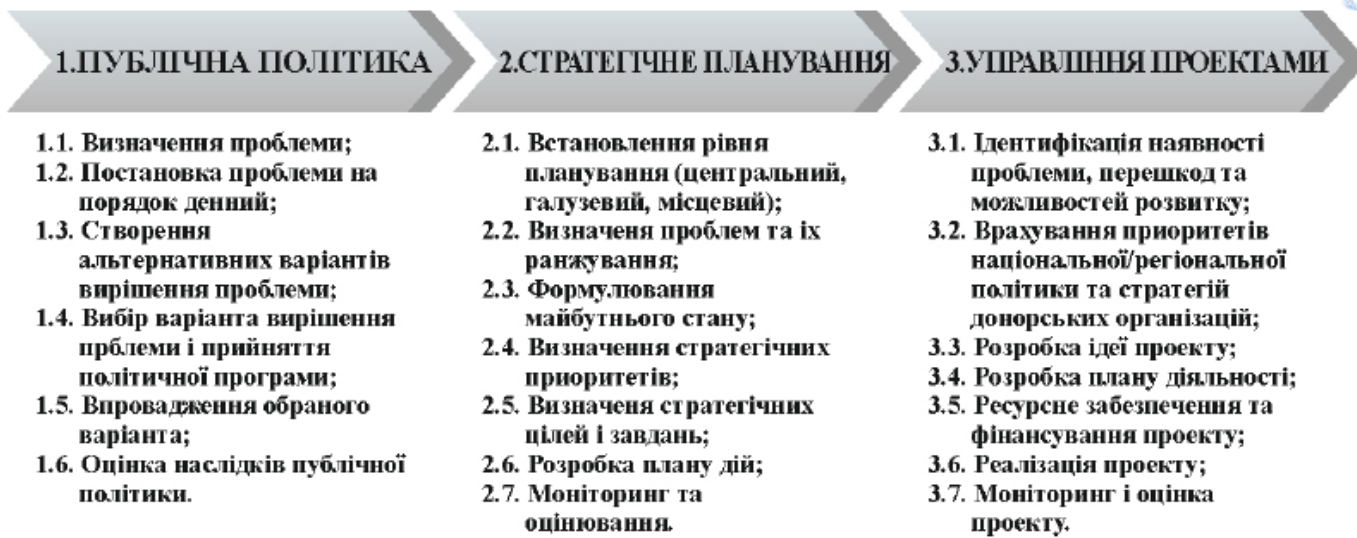


Рис. 1.1 – Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами

Інформаційний потік стратегічних завдань передається за схемою «згори до низу», без будь-якої можливості встановлення «зворотного зв'язку» та можливості коригування стратегій за результатами моніторингу виконання проектів.

1.3. Проект як об'єкт управління в сфері охорони здоров'я

Проект визначається як послідовність завдань, які необхідно виконати, щоб досягти певного результату. За даними Інституту управління проектами (ІУП), термін «проект» відноситься до «будь-яких тимчасових починань з певним початком і кінцем».

Суть проекту у вузькому сенсі розкривається як комплект технічної документації на розробку певного продукту.

Проте такий підхід є суто технічним і не може бути застосовуваним у сфері публічного управління.

Проект в системі проектного менеджменту за концепцією PMBOK (*Guide to the Project Management Body of Knowledge* або *PMBOK Guide* - довідник, який містить набір процесів, що зазвичай визнані та забезпечують виконання завдань управління проектами незалежно від галузі та організації) розглядається як тимчасове підприємство, яке призначено для створення унікальних продуктів, послуг та результатів.

Проекти відрізняються від інших видів робіт (наприклад, процесу, завдання, процедури). Тим часом у широкому сенсі проект визначається як певна кінцева діяльність, яка дає спостережуваний та вимірюваний результат за певних, заздалегідь встановлених, вимог.

Виходячи із зазначених особливостей проект є *тимчасовою, унікальною і прогресивною спробою чи починанням, щоб досягти якогось, матеріального чи нематеріального, результату (унікальний продукт, послуга, вигода, конкурентна перевага тощо)*. Зазвичай він включає низку взаємопов'язаних завдань, які планується виконувати протягом певного періоду часу та в межах певних вимог та обмежень, таких як вартість, якість, продуктивність тощо.

Є багато трактувань суті проекту, але всі вони базуються на характерних його ознаках.

Проект має такі характеристики:

1. Чітка дата початку та завершення – є проекти, які тривають кілька років, але проект не може тривати вічно. Ця ключова характеристика означає, що кожен проект має кінцевий початок і кінцевий кінець. Початок – це час, коли ініціюється проект та розробляється його концепція. Кінець досягається, коли всі цілі проекту будуть досягнуті (або невиконані, якщо очевидно, що проект неможливо завершити – тоді його припиняють).

2. Проект створює щось нове – кожен проект унікальний, створюючи те, чого раніше не існувало. Будь-який проект має на меті створити певні результати, які можуть бути продуктом, послугою чи іншим результатом. Результати роботи мають вирішити проблему або проаналізувати потребу до початку проекту. Проект – це унікальна, одноразова діяльність, яка ніколи не повториться точно так само.

3. Проект має межі – проект працює в певних обмеженнях часу, грошей, якості та функціональності. Детальніше про це ми дізнаємось у наступних розділах.

4. Проект має цільову спрямованість, адже його планування і виконання здійснюється відповідно до визначеної мети, яка сформулюється у рамках розв'язання конкретної проблеми;

5. Ресурсна обмеженість. Проект завжди має обмежувальні умови, які пов'язані з кількістю доступних ресурсів. Такі умови створюють певні залежності, які й називають ресурсними обмеженнями.

6. Невизначеність. Неповнота та неточність інформації про внутрішні та зовнішні умови реалізації проекту, тому можливі такі непередбачувані події, ймовірнісні характеристики яких невідомі апіорі .

Проект завжди має високі ризики, адже на його виконання впливає багато факторів. Наприклад, такий ризик як нарощення обсягу проекту виникає при неправильній постановці вихідних цілей і завдань проекту. Великі витрати, які виникають у зв'язку із завищенням бюджету проекту. Операційні ризики, що передбачають зміни у робочих процесах компанії чи колективу, викликані, наприклад, непередбаченим зміною кадрового складу, перестановках у керівництві чи новими процесами, яких доводиться адаптуватися вашій команді. Такі фактори можуть відволікати увагу, вимагати коригування робочих процесів та відбиватися на термінах проекту.

На додаток до перерахованих характеристик можна додати такі додаткові ознаки проекту:

- ✓ логічність, оскільки проект має певний життєвий цикл;
- ✓ структурованість, оскільки проект має взаємозалежність між своїми завданнями та діяльністю;
- ✓ конфліктність, якщо за допомогою проекту вирішується проблема, яка породжує певний конфлікт.

Досвід з управління проектами неможливо застосовувати «наосліп», тому застосовують класифікацію проектів (рис. 1.2).

В управлінні проектами виділяють такі основні групи:

- класи проектів – за складом, структурою та його предметною галуззю;
- типи проектів – за основними сферами діяльності, в яких реалізується проект;
- види проектів – за характером предметної галузі проекту, тривалості проекту.

Традиційно виділяють три класи проектів:

- монопроект – окремий проект певного типу і виду;
- мультипроект – комплексний проект, що складається з сукупності монопроектів;
- мегапроект – це цільові програми, стратегії розвитку регіонів, інфраструктурні проекти.

Дуже часто при класифікації використовують такі ознаки, як інноваційний проєкт або інвестиційний проєкт.

Проєкт може існувати у двох різновидах:

- як складова частина програми економічного та соціального розвитку;
- як самостійний варіант вирішення локальної проблеми конкретної цільової групи певного соціального середовища.

Проєкти, які підпорядковуються єдиній меті, формують програму. Переваги програми полягають у тому, що управління нею координується в єдиному центрі прийняття рішень, тобто ці переваги не були б доступні при управлінні проєктами окремо.

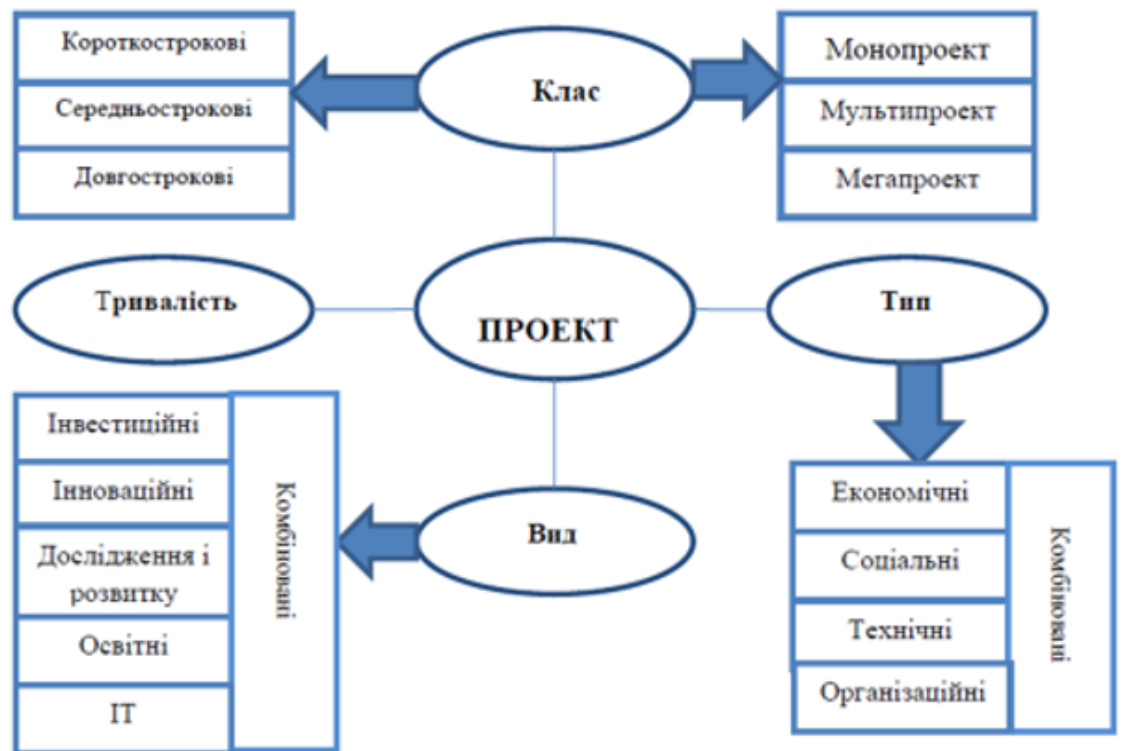


Рис. 1.2 – Класифікація проєктів

Проєкт може бути або не бути частиною програми, але програма завжди включає в себе сукупність проєктів.

Проєкти у межах програми завжди пов'язані з загальним кінцевим результатом.

Проєкт у публічній сфері – це комплекс взаємопов'язаних логічно структурованих завдань і заходів, упорядкованих за часом та спрямованих на розв'язання соціальних проблем, а також найважливіших проблем територіального і галузевого розвитку з метою створення цінності, яка виявляється у здатності продукту проєкту задовольняти потреби суспільства у благах.

Особливості управління проектами у публічній сфері:

- 1) провадження діяльності у жорстких правових рамках;
- 2) підзвітність вищим органам влади;
- 3) фінансування проектів з допомогою бюджетних ресурсів;
- 4) публічна звітність та громадський контроль;
- 5) амбітність цілей проектів;
- 6) багатогранність, важливість та масштабність публічних проектів;
- 7) спрямованість на соціальний ефект або не отримання владою вигід від інвестування фінансових коштів.

Програма – це сукупність взаємопов'язаних за ресурсами, виконавцями і термінами проектів, які потребують координації та управління реалізацією для досягнення спільної мети.

Управління проектом передбачає застосування спеціальних знань, методів та інструментів.

Управління проектами – це дії менеджера, спрямовані на досягнення цілей та результатів проекту. Зверніть увагу на слово «дій»: управлінець робить додаткову роботу, яка має на меті координувати роботу інших людей. Ось невеликий список «дій» менеджера проекту:

- розробити розклад проекту;
- опитати зацікавлених осіб;
- поставити завдання члену команди проекту;
- перевірити виконання завдання;
- контролювати зміни у проекті;
- спланувати заходи реагування на ризики та ін.

Управління проектами в публічній сфері – це процес інституалізації в програмно-цільовий формат способів регулювання соціально-економічної системи держави органами державної влади і органами місцевого самоврядування з приводу розв'язання суспільно значущих проблем в умовах обмеженості часу і ресурсів шляхом, що досягається створення унікального продукту або послуги, які не мають аналогів у минулому і виробляються з метою задоволення потреб суспільства у певних благах.

Програмно-цільовий підхід в управлінні проектами базується на програмуванні, під яким послідовність дій у досягненні поставленої мети для розв'язання певної соціально-економічної проблеми шляхом формування центрів розподілу ресурсів та системи контролю за їх функціонуванням.

Концептуальна модель програмно-цільового управління, яке лежить в основі управління проектами в сфері публічного управління охорони здоров'я наведена на рис. 1.3.

Розроблена концептуальна модель (рис. 1.3) включає в себе підсистеми (компоненти), які послідовно пов'язані між собою, але виконують завдання відповідно до визначених для них функцій. Входячи з постулатів програмно-цільового підходу та з огляду на емерджентність системи, усі процеси мають бути пов'язані. Це досягається через зворотній зв'язок, а саме за допомогою механізмів моніторингу і оцінки за результативністю і

ефективністю виконання програмних заходів. Організація обернених зв'язків допомагає здійснювати корегування у процесі реалізації програми.

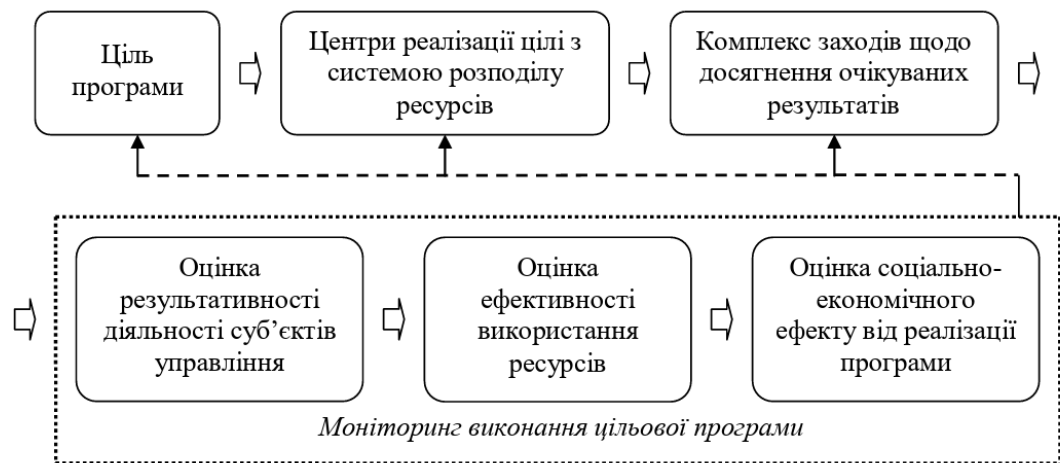


Рис. 1.3 – Концептуальна модель програмно-цільового управління,

Процес інституалізації включає:

- формування структури проєкту;
- розробку стратегії
- формалізацію процедур і розробку шаблонів координації, управління та фінансування;
- визначення компетенцій та формування вмінь.

Кожен проєкт працює в певних межах, званих обмеженнями (рис.1.4)

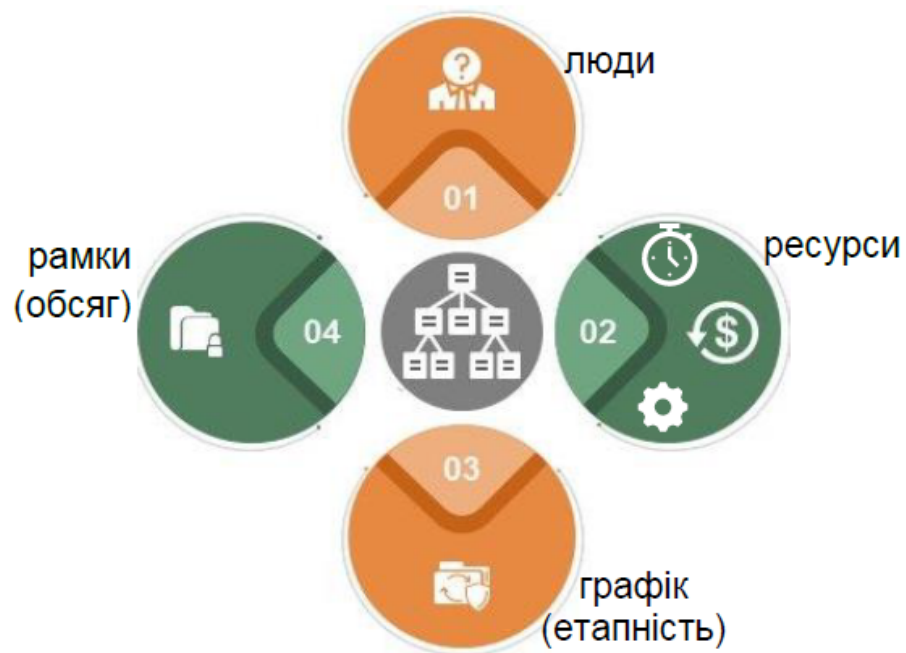


Рис. 1.4 – Межі проєкту

Обсяг проєкту – це частина процесу планування проєкту, яка документує конкретні цілі, результати, функції та бюджети. Документ про сферу діяльності детально описує перелік заходів для успішного завершення проєкту. Обсяг визначається розумінням вимог проєкту та очікувань клієнта.

Управління обсягом проєкту – це процес, який допомагає визначити та задокументувати перелік усіх цілей проєкту, завдань, результатів, термінів та бюджетів як частину процесу планування. В управлінні проєктами поширеним є те, що великий проєкт має свої зміни. З визначенням обсягу в управлінні проєктами на самому початку командам стає набагато легше керувати та вносити необхідні зміни.

Для керівника проєкту управління очікуваннями зацікавлених сторін та клієнтів – одне з найскладніших завдань. Завдяки чітко визначеному обсягу проєкту, менеджери можуть легко стежити за роботою та стежити за дотриманням усіх термінів протягом всього життєвого циклу проєкту.

Чітко визначений обсяг управління проєктом допомагає уникнути поширених проблем, таких як:

- постійно змінюються вимоги;
- поворот напрямку проєкту, коли ви вже на півдорозі;
- усвідомлення того, що кінцевий результат – це не те, що очікувалося;
- перегляд обговореного бюджету;
- відставання від термінів реалізації проєкту.

Ефективне управління обсягом проєкту дає чітке уявлення про час, робочу силу та вартість, залучених до реалізації проєкту. Це допомагає розрізняти, що потрібно, а що не потрібно для реалізації проєкту. Сфера застосування в управлінні проєктами також встановлює фактори управління проєктом для усунення елементів, які можуть змінитися протягом життєвого циклу проєкту.

Планування проєкту передбачає створення документа, який детально описує графік проєкту та організаційні ресурси, необхідні для виконання кожного завдання.

Розклад проєкту має бути доступним для кожного члена команди. Його мета – передати критичну інформацію команді, тому вона має бути всеосяжною та легко зрозумілою.

1.4. Управління проєктами в сфері охорони здоров'я: сутнісні характеристики

В умовах швидкоплинних змін від організацій стоїть умова здійснювати свою діяльність з використанням найменшого обсягу ресурсів. Фінансові обмеження вимагають організації охорони здоров'я в усьому світі впроваджувати процеси змін. В результаті стратегії трансформації чинять тиск на організації, що потребують інтеграції, злиття, поглинання, скорочення або

закриття. Для створення інтегрованої системи охорони здоров'я потрібні сильні організаційні зміни та можливості управління проєктами.

Організаційні зміни не є традиційними при спробі інтегрувати систему охорони здоров'я. Проте будь-яка ініціатива щодо зміни, яка передбачає інтеграцію, повинна мати загальний набір цілей, що задовольняють безліч зацікавлених сторін.

Незважаючи на зростання кількості проєктно-орієнтованих організацій у промислових секторах, подібні аналогії в системі охорони здоров'я публічної сфери не знайшли широкого поширення, хоча управління проєктами набуло популярності завдяки своїй здатності контролювати витрати, знижувати ризики та покращувати результати.

Оскільки охорона здоров'я продовжує розвиватися в умовах ресурсної обмеженості, необхідності підвищувати якість медичних послуг важливість управління проєктами стає все більш очевидною. Розуміння та застосування принципів управління проєктами може значно покращити результати у різних умовах надання медичної допомоги. За останні кілька десятиліть управління охороною здоров'я значно зросло.

За останні 50 років світ досяг величезних і безпрецедентних успіхів у галузі здоров'я населення. Було розроблено численні заходи щодо розвитку системи охорони здоров'я, які можна класифікувати як надання населенню стандартизованих продуктів (наприклад, імунізація, ліки), надання клінічних послуг (наприклад, послуги первинної медико-санітарної допомоги), сприяння зміні особистої поведінки (наприклад, стратегії запобігання передачі захворювань статевим шляхом) або усунення екологічних небезпек (наприклад, заходи щодо контролю якості повітря). Таким чином, успішні проєкти охорони здоров'я необхідно виявляти, просувати та фінансувати; ті, які зазнають невдачі, повинні бути ретельно проаналізовані, щоб визначити фактори, які сприяли їхній невдачі.

Оскільки успіх є центральною концепцією управління проєктами, то критерії та фактори, що сприяють успіху проєкту, досить узагальнені і носять загальний характер. Проте критичні чинники успіху різняться залежно від показників проєкту. Очікувані результати, наприклад, у проєктах, розроблених у приватних організаціях з метою отримання прибутку, можуть відрізнятися від результатів, розроблених у некомерційних організаціях. Ця логіка застосовна до ініціатив в сфері охорони здоров'я, спрямованих на профілактику захворювань, зміцнення здоров'я та продовження життя населення загалом. Справді, невловимість більшості результатів та складність кількісної оцінки ефектів є одними з відмінних характеристик проєктів охорони здоров'я, які реалізуються в публічній сфері.

Надання медичних послуг – одна з найбільших галузей, яка росте і змінюється з великою швидкістю. Ще одне суттєве питання – вартість. Ці проблеми у поєднанні з впровадженням нових електронних систем медичних записів, правил та технологій підвищили важливість управління проєктами у охороні здоров'я. Організації реалізують проєкти щодо включення нових

елементів у своїй робочій процесі, одночасно покращуючи результати та знижуючи витрати. За даними Массачусетської асоціації лікарень, перевага управління проєктами в охороні здоров'я полягає в тому, що вона дозволяє організаціям «залишатися на крок попереду будь-якого потенційного ризику» під час виконання цього різноманітного набору проєктів.

Додаткові складності, такі як нормативні обмеження та різноманітність заінтересованих сторін, посилюють важливість управління проєктами у сфері охорони здоров'я. Керівники проєктів повинні дотримуватися багатьох процедур і правил щодо безпеки, якості та конфіденційності пацієнтів. У кожній галузі діють власні правила, але охорона здоров'я є особливо складною, оскільки уряд і приватні організації уважно стежать за ситуацією. Ці збільшені обмеження наголошують на критичному характері планування та реалізації проєкту.

Наступна особливість надання медичних послуг полягає у тому, що в системі охорони здоров'я відсутні прямі відносини між покупцем та продавцем. Натомість у цьому процесі задіяні численні заінтересовані сторони. Якщо продукт є медичною допомогою, то одержувачами є пацієнти, постачальниками – заклади охорони здоров'я, але покупцями є платники медичного страхування та уряд. Чим більше зацікавлених сторін, тим складнішою стає ситуація. Аналогічно, команди проєктів у сфері охорони здоров'я можуть бути більшими і різноманітнішими через властиву їм крос-функціональну природу догляду за пацієнтами, що вимагає наявності менеджера проєкту, який здатний адаптуватися і готовий розглянути всі точки зору. Проєкти охорони здоров'я можуть вимагати додаткових схвалень чи участі. Вкрай важливо виявити всі зацікавлені сторони на етапі планування, щоб уникнути затримок на етапі реалізації.

В системі охорони здоров'я проєкти визнані особливо ефективним способом впровадження інновацій, розв'язання нових завдань чи пошуку вирішення проблем, які не можуть бути вирішені за допомогою існуючих процедур. Існує кілька різних типів проєктів у галузі охорони здоров'я:

- дослідницькі проєкти для збільшення знань, які можна використовувати для прийняття обґрунтованих рішень;
- проєкти розвитку, які передбачають розробку та попереднє тестування заходів, спрямованих на вирішення конкретної проблеми серед конкретного населення чи цільової групи;
- проєкти реалізації, спрямовані на поширення та реалізацію існуючих заходів серед конкретної цільової групи чи населення.

Швальбе описує такі характеристики проєктів у галузі охорони здоров'я:

- якість має вирішальне значення (проєкти охорони здоров'я зазвичай розробляються для вирішення або запобігання конкретній проблемі зі здоров'ям);
- уряд відіграє вирішальну роль: держава часто фінансує проєкт або є ініціатором проєкту в галузі охорони здоров'я.

- погляди людей на здоров'я дуже індивідуальні: їхня поведінка, готовність платити за охорону здоров'я та послуги, якими вони користуються, різняться.

За останні десятиліття процеси управління проектами отримали визнання за свою здатність управляти змінами. На думку Кумпфа і Віттельсбергера, формальне управління проектами переважає в секторі інформаційних технологій (ІТ) охорони здоров'я; проте проекти охорони здоров'я поза ІТ також вимагають формальної системи управління проектами через наявність сукупного впливу систем, процесів і людей. Існує безліч досліджень щодо застосування управління проектами в інформаційних технологіях охорони здоров'я, проте мало уваги приділялося застосуванню стратегій управління проектами та аспектів планування у сфері охорони здоров'я. В результаті, коли формальні процеси управління проектом не реалізовані, вартість проекту, терміни та масштаби можуть зрости. Через високий рівень невдач проектів змін академічний інтерес змістився у бік кращого розуміння складнощів, пов'язаних із трансформаційними змінами.

Успіх проекту у сфері охорони здоров'я визначається, перш за все, його глобальним впливом на цільову групу населення, яке важко оцінити кількісно, оскільки результати часто нематеріальні. Ця нездатність кількісно оцінити наслідки є серйозною проблемою для менеджерів проектів і програм.

Успіх – це багатогранна концепція, яку можна визначити як в об'єктивно, так і в суб'єктивно, на що впливає низка культурних, лідерських, проектних, управлінських та поведінкових факторів.

Успіх проекту – це найважливіший аспект управління проектами, який широко вивчався протягом багатьох років, але залишається погано визначеним з погляду його концепції та шляхів, необхідних для його досягнення. Протягом багатьох років переважна думка про успіх проекту була зосереджена на своєчасному та економічно ефективному завершенні з метою отримання результатів, що відповідають критеріям організації, змінним, виділеним у знаменитому «трикутнику чесноти», який докладно описаний у літературі. В даний час наше розуміння того, що є успіхом або провалом проекту, набагато складніше, і існує мало згоди щодо того, що означають «успіх проекту» і «провал проекту». Через те, що література містить безліч різних поглядів, перспективи та підходи до цього питання є неоднозначними.

Для початку дуже важливо розрізняти успіх проекту та успіх управління проектом. У той час як успіх проекту визначається досягненням цілей проекту або впливом кінцевого продукту проекту, успіх управління проектом визначається з використанням традиційних показників ефективності (вартість, час та якість) і, таким чином, його легко виміряти кількісно. Коли довгострокові результати проекту прогнозуються після дати завершення проекту або розмір ефекту, важко визначити кількісно (наприклад, проекти щодо зміцнення здоров'я), оцінка цих проектів часто більше фокусується на успіху управління проектом. Таким чином, хоча успіх

в управлінні проектом може призвести до успіху проекту, невдача в управлінні проектом може призвести до провалу проекту.

Публічні проекти охорони здоров'я спрямовані на створення здорового довкілля для людей та мають вирішальне значення для добробуту населення. У науковій літературі описані результати, які отримані щодо розв'язання цієї проблеми. Так, Моллоу та ін. проаналізували фактори, які сприяли розробці та впровадженню економічно ефективних заходів у сфері охорони здоров'я, та наголосили на важливості сильного лідерства, ефективного управління, реалістичних механізмів фінансування, відповідальності країни, відкритості та сприйнятливості до навчання на практиці, а також постійного вдосконалення стратегій. Інше дослідження Темплер і Новак, вивчали організаційний розвиток у сфері охорони здоров'я та виявили такі фактори успіху:

- адекватне фінансування;
- співпраця з заінтересованими сторонами проекту;
- розвинена проектна логістика;
- адекватна внутрішня та зовнішня комунікація.

Будучи важливою темою в управлінні проектами та володіючи унікальними характеристиками для проектів у сфері охорони здоров'я, широко визнано, що якість проекту визначається актуальністю вироблених продуктів або послуг, технічною та методологічною якістю, з якою ці продукти чи послуги виробляються, а також способом управління цим процесом. Таким чином, модель факторів успіху була б надзвичайно корисною, яка визначає фактори, що сприяють розробці та реалізації успішних проектів із профілактики захворювань та зміцнення здоров'я. Для початку ці знання можна використовувати як інструмент прогнозування та діагностики, що дозволяє об'єктивно і поступово (з часом) оцінювати ймовірність провалу проекту і, таким чином, допомагаючи його поліпшенню. По-друге, розвиток широкого розуміння факторів успіху охорони здоров'я дозволяє виявляти, контролювати і зводити до мінімуму проблеми, які збільшують ймовірність руху в неправильному напрямку, а також зміцнювати ті, які підвищують цінність чи ймовірність успіху. Це підвищує цінність планування проектів, особливо з погляду виявлення ризиків та можливостей. По-третє, це може допомогти визначити зв'язок між факторами успіху проекту та критеріями успіху проекту. Крім того, це може допомогти у виявленні суттєвих взаємозв'язків між атрибутами проекту та успіхом, а також надати менеджерам проекту відповідну інформацію про фактори успіху, які мають вирішальне значення для успішного завершення проекту чи фази проекту.

Проблема низької ефективності виконання функцій та завдань держави стало основоположною причиною впровадження проектного підходу в систему публічного управління, що було пов'язано з зростанням обсягів видатків на фінансування функцій держави. Потреби суспільства зростали, а можливості бюджету, забезпечувати гарантовані публічні послуги

знижувалися. Саме тому відбувся перехід до нового публічного менеджменту, в основу якого покладено принципи проєктного управління, адже методика ведення проєктів передбачає застосування сукупності технологій отримання певного результату з такими кількісними і якісними параметрами.

Проєктне управління розуміється як комплекс правил та установок щодо ведення проєктів у загальній системі програмно-цільового управління. Впровадження та використання проєкту як інструменту реалізації публічної політики відповідає постулатам «нового публічного менеджменту». Насамперед застосування проєкту реалізує один із основних принципів «нового публічного менеджменту», а саме використання ціле орієнтованих механізмів управління в публічному секторі.

В системі охорони здоров'я проєкти визнані особливо ефективним способом впровадження інновацій, розв'язання нових завдань чи пошуку вирішення проблем, які не можуть бути вирішені за допомогою існуючих процедур.

1.5. Інфраструктурні проєкти у галузі охорони здоров'я

В контексті розкриття видів проєктів, які реалізуються в сфері охорони здоров'я необхідно звернути увагу на таку його вагому складову, як інфраструктурні проєкти, які входять до типу проєктів розвитку. З огляду на необхідність оновлення інфраструктури у наслідок агресії російської федерації. Актуальність цього питання набуває значної актуалізації.

Особливість реалізації інфраструктурних проєктів в сфері охорони здоров'я визначається загальними цілями публічного сектору, які сфокусовані на отриманні суспільних вигід від їх реалізації.

Інфраструктура має міжгалузевий характер і виконує інтеграційну функцію між галузями виробництва, регіонами та державами, але вона безпосередньо не створює матеріальних благ, а є основою для надання певних послуг, необхідних для нормальної життєдіяльності суспільства.

Основу розмежування груп останньої становлять такі ознаки, як: суспільне призначення інфраструктурного проєкту, здатність інфраструктурного проєкту генерувати грошові потоки, цілі інфраструктурного проєкту наведено на рис. 1.5.

Інфраструктурні проєкти в галузі охорони здоров'я спрямовані на створення, модернізацію та розширення матеріально-технічної бази медичних закладів. Приклади інфраструктурних проєктів в галузі охорони здоров'я:

1. Будівництво та реконструкція лікарень, що включає зведення нових лікарняних комплексів, реконструкцію існуючих будівель, створення спеціалізованих центрів (наприклад, онкологічних, кардіологічних). Прикладом є проєкт «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL Ukraine), який реалізується Міністерством охорони здоров'я у

співпраці зі Світовим банком. Цей проєкт спрямований на відновлення та модернізацію пошкоджених медичних закладів.

2. Створення мережі амбулаторій та фельдшерсько-акушерських пунктів (ФАПів), забезпечує доступність первинної медичної допомоги в сільській місцевості та віддалених районах.

3. Оснащення медичних закладів сучасним обладнанням, що включає закупівлю діагностичного обладнання (наприклад, КТ, МРТ), хірургічного обладнання, реанімаційного обладнання.

4. Розбудова інформаційно-комунікаційної інфраструктури, що включає впровадження електронних систем обліку пацієнтів, телемедицини, створення медичних інформаційних мереж.

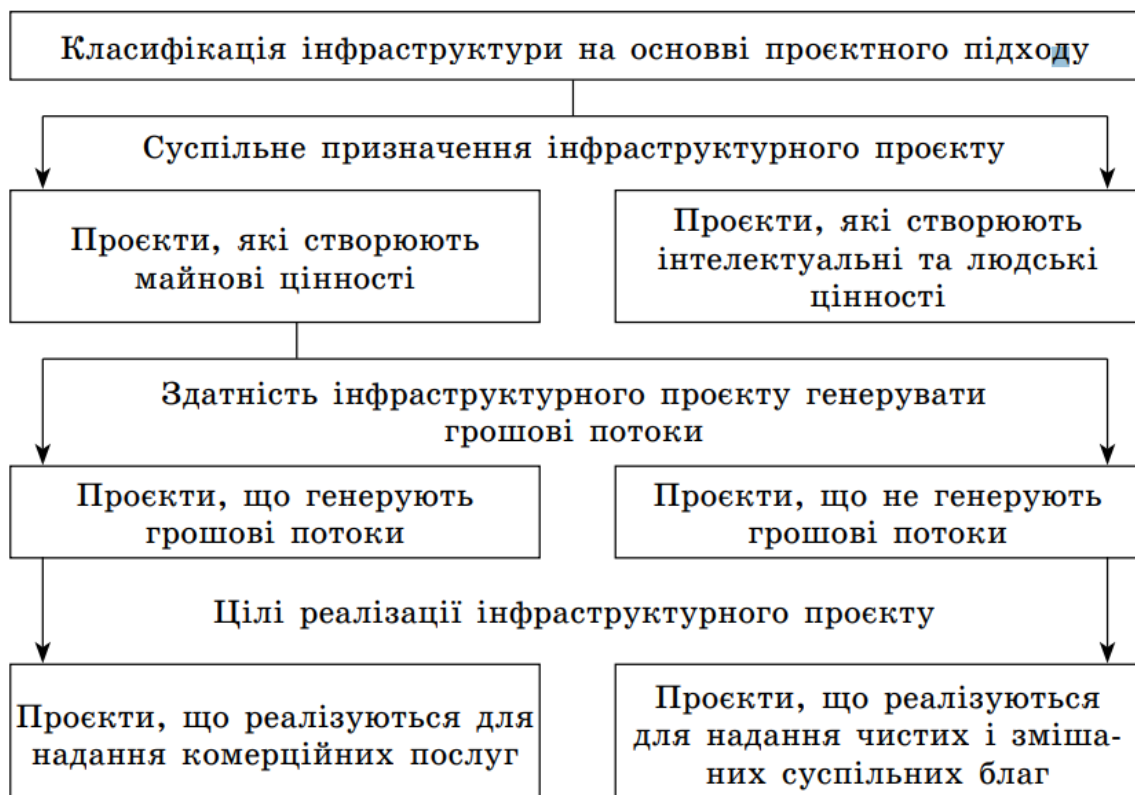


Рис. 1.5. Ієрархія інфраструктури на основі проєктного підходу

Ці проєкти сприяють поліпшенню якості медичних послуг, підвищенню доступності медичної допомоги та зміцненню системи охорони здоров'я в цілому.

Запитання для самоперевірки

1. У чому полягає роль проєктного підходу?
2. У чому полягає відмінність функціонального (традиційного) публічного управління від проєктно-орієнтованого публічного управління?
3. Визначте взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням, управління проєктами.

4. Розкрийте суть поняття «проект».
5. Визначте характерні ознаки проекту та обґрунтуйте їх.
6. Які особливі ознаки визначають клас проекту?
7. В яких різновидах може існувати проєкт?
8. Дайте визначення поняття «управління проєктом в публічній сфері» та визначте його характерні ознаки.
9. Розкрийте суть поняття «програма» та визначить її особливості у сфері публічного управління.
10. Передумови запровадження менеджменту проєктів в сфері публічного управління охороною здоров'я.
11. Чим визначаються особливості проєктного управління в сфері охорони здоров'я.
12. Які типи проєктів існують в галузі охорони здоров'я.
13. Які проблеми менеджменту проєктів виявляються у сфері публічного управління охороною здоров'я.

Методичні рекомендації

В процесі опанування теми лекції необхідно звернути увагу на відмінності проєктного і процесного підходів. При цьому потрібно розуміти, що процес є рутиною й повторюваним, а проєкт завжди має початок і кінець та є унікальним. Проте сам проєкт містить процеси, за допомогою яких він здійснюється.

Методологія менеджменту проєктів в сфері публічного управління охороною здоров'я визначається особливостями її функціонування. Насамперед, мова йде про цілепокладання, яке пов'язане з цілями публічної політики. При цьому варто виходити з того, що політика задає цілі, формує набір певних правил, які необхідні для прийняття рішень, а стратегія за суттю є планом дій щодо досягнення визначених цілей. Перехід на рівень управління проєктами здійснюється після етапу стратегічного планування, на базі встановлених на цьому етапі стратегічних цілей, пріоритетів та завдань, а також розробленого плану дій.

Для розуміння об'єкту управління, яким є проєкт необхідно визначити його ключові ознаки. Для більш широкого розкриття сутності проєкту слід опанувати його класифікацію з огляду на класи, типи і види проєктів з метою розуміння їх сфери та галузі застосування. З'ясування суті проєкту та його класифікаційних ознак надасть можливість обґрунтувати особливості проєктного управління як у загальному сенсі, так й з точки зору сфери застосування, а також розкрити суть та особливості проєктно-орієнтованого публічного управління в основі з огляду інституалізації.

Для розуміння поняття управління проєктами в сфері охорони здоров'я доцільно обґрунтувати його особливості з точки зору інституціонального

механізму, застосування програмно цільового методу, проєктних обмежень та завдань.

Література: [3; 5; 6; 7-9; 17; 21-23]

ЛЕКЦІЯ 2

ТЕМА: СЕРЕДОВИЩЕ ТА УЧАСНИКИ ПРОЄКТУ

План лекції

- 2.1. Навколишнє середовище проєкту та характеристика його ознак*
- 2.2. PEST-аналіз та методика його застосування при аналізі середовища проєкту*
- 2.3. Оцінка факторів, що впливають на проєкт, через застосування методики SWOT-аналізу*
- 2.4. Учасники проєкту*

1.1. Навколишнє середовище проєкту та характеристика його ознак

Реалізація проєкту відбувається в навколишньому середовищі, яке має на нього певний вплив.

Під навколишнім середовищем проєкту розуміється сукупність зовнішніх і внутрішніх (стосовно проєкту) чинників, які впливають на його результати.

Оточення проєкту розмежовується на:

- зовнішнє оточення;
- внутрішнє оточення.

Крім цього у зовнішньому оточенні можна виділити такі групи:

- ближнє оточення – це середовище організації, у межах якої існує проєкт;
- дальнє оточення – оточення самої організації.

До найбільш істотних факторів внутрішнього оточення проєкту належать:

1. Внутрішні спонсори проєкту, які формують свої вимоги відповідно до цілей проєкту, а також реалізують різні інтереси в процесі його здійснення;
2. Команда проєкту, яка є тим «мозковим центром» та виконавчим органом проєкту, від якого багато в чому залежить його успішне виконання;

3. Стиль керівництва проектом, що визначає психологічний клімат та атмосферу в команді проекту та впливає на її творчу активність та працездатність;

4. Методи та засоби комунікації, що визначають повноту, достовірність та оперативність обміну інформацією між учасниками проекту;

5. Економічні умови проекту, що пов'язані з кошторисом та бюджетом проекту;

6. Інші фактори, які стосуються внутрішнього оточення проекту.

Зовнішні чинники, що впливають на реалізацію проекту, пов'язані насамперед із «ближнім» оточенням проекту, тобто. із середовищем організації.

Ближнє оточення проекту безпосередньо впливатиме на реалізацію проекту. Характер його впливу визначається:

- керівництвом організації, яка реалізує проект;
- галузевими департаментами та організаціями, які є заінтересованими сторонами проекту (наприклад, департамент фінансів, департамент охорони здоров'я, центр первинної медичної допомоги тощо).

Дальнє оточення проекту становлять політика, економіка, громадська думка, законодавчі акти, науково-технічні можливості, культура соціального середовища, природне оточення, екологічна обстановка, інженерна інфраструктура і т. д. З одного боку, змінити далеке оточення або, хоча б, суттєво вплинути на нього представляється дуже проблематичним. З іншого боку, далеке оточення проекту впливає на нього як через саму організацію, у надрах якої він зародився, і безпосередньо на проект. Причому, чим масштабніший проект, тим суттєвіший цей вплив. Серед чинників ближнього оточення проекту головна роль формуванні мети проекту та основних вимог щодо нього належить, зазвичай, керівництву організації – ініціатору проекту. Виходячи зі стратегії розвитку організації, узагальнюються окремі вимоги експертів та формуються стратегічні передумови. Фінансове становище організації визначає і бюджетні рамки проекту, і засоби та джерела його фінансування.

Зазначені групи чинників впливають на проект як через організацію, яка реалізує проект, так і безпосередньо, напряду. При цьому, чим більші масштаби проекту, тим суттєвіший вплив чинників зовнішнього оточення.

2.2. PEST-аналіз та методика його здійснення

Для аналізу чинників зовнішнього оточення застосовують PEST-аналіз.

PEST-аналіз – це стратегічний аналіз соціальних політичних (P - political) чинників; економічних чинників (E - economic), соціальних чинників (S - social), технологічних чинників (T - technological).

У складі зазначених груп чинників, як приклад, можна виділити такі (таблиця 2.1).

Після того, як усі обрані фактори, здатні виявити вплив на проєкт, необхідно оцінити силу впливу кожного фактору.

Ступінь впливу фактору оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – вплив фактору незначний; тобто будь-яка зміна фактору практично не впливає на реалізацію програми, а 5 – вплив фактору критичний (високий): будь-які коливання викликають значні зміни в реалізації проєкту (див. таб.2.2)

На наступному етапі визначаються ваги впливу фактору

Вага впливу = оцінка відповідного фактору / сума оцінок

Наприклад, за фактором П1 = $2/37 = 0,054$

Таблиця 2.1 – Фактори для аналізу зовнішнього середовища проєкту за методологією PEST-аналізу (приклад)

Групи факторів	Фактори у розрізі групи
<i>Політичні фактори</i>	П1. Посилення державного контролю за діяльністю закладу охорони здоров'я
	П2. Нормативно-правове регулювання галузі охорони здоров'я
	П3. Державний вплив на розвиток ринку медичних послуг
<i>Економічні фактори</i>	
	Е1. Зростання темпів інфляції
	Е2. Зниження купівельної спроможності
	Е3. Нові форми фінансування закладів охорони здоров'я «гроші йдуть за пацієнтом»
<i>Соціальні фактори</i>	С1. Доступність до медичних послуг
	С2. Старіння населення
	С3. Зміна соціальних вимог персоналу і населення
<i>Технологічні фактори</i>	Т1. Дефіцит лікарських засобів, заснованих на новітніх технологіях вітчизняного виробництва
	Т2 Підвищення рівня автоматизації господарських процесів

Надалі проводиться оцінка ймовірності зміни факторів у майбутньому. Необхідно оцінити ймовірність зміни фактору. Ймовірність зміни фактору оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактору зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність зміни

(тобто практично зі 100% ймовірністю це відбудеться). Ймовірності можна оцінити так:

- ймовірність від 0 до 20%; (1 бал)
- ймовірність в діапазоні від 20-40%; (2 бали)
- ймовірність в діапазоні від 40-60%; (3 бали)
- ймовірність в діапазоні від 60-80%; (4 бали)
- ймовірність в діапазоні від 80 і близько до 100%. (5 балів)

Після визначення оцінок настання події, необхідно знайти середнє значення.

Наступним кроком розраховується оцінка впливу фактору з урахуванням ймовірності його змін. Це реальна значимість кожного чинника серед усіх чинників, які впливають на проєкт. Реальна значимість фактору дозволяє оцінити, наскільки слід звертати увагу та контролювати даний фактор зміни зовнішнього середовища. Оцінка визначається шляхом множення ваги впливу на середню оцінку (таблиця 2.2).

Оцінка з поправкою на вагу = вага впливу фактору × середня оцінка

Результати PEST-аналізу за факторами наведено у таблиці 2.2.

Для того, щоб завершити аналіз, необхідно зробити висновки: за кожним фактором обґрунтувати ступінь його впливу на проєкт та спланувати заходи, які необхідно провести, щоб знизити негативний вплив деструктивного фактору та максимально використати позитивний вплив фактору на проєкт.

Для цього складається матриця висновків PEST-аналізу (таблиця 2.3)

Таблиця 2.3 – Матриця висновків PEST-аналізу (приклад)

Фактори	Вплив на заклад охорони здоров'я	Дії
Політичні фактори		
П1	Вплив на домінуючі професійні цінності, а саме: зниження творчої активності персоналу; відсутність прагнення до самореалізації і самовдосконалення.	Проведення заходів щодо запобігання прояву бюрократизації та рівня корупції в КНП «ЦПМД» Лиманської районної ради
П2	Вплив на здійснення функціонування закладу охорони здоров'я	Моніторинг законодавчої бази, що регулює діяльність у галузі охорони здоров'я
П3	Вплив на кількість пацієнтів.	Моніторинг ринку медичних послуг
Соціальні фактори		
С1	Зростання захворювань, характерних для людей похилого віку	Розвиток сімейної медицини. Матеріально-технічне забезпечення медичних послуг, що надаються закладом з огляду на потреби.
С2	Зниження кількості пацієнтів.	Матеріально-технічне забезпечення медичних послуг, що надаються закладом.
Економічні фактори		
Е1	Зростання темпів інфляції спричиняє подорожчання вартості медикаментів та медичного обладнання, а відтак і собівартість послуг зростає.	Розробка заходів щодо зниження вартості медичних послуг.
Е2	Вплив на зміни кількості пацієнтів	Впровадження заходів щодо підписання декларацій з населенням Лиманської районної ради Одеської області

Таблиця 2.2. Результати PEST-аналізу за факторами

Фактори зовнішнього середовища	Ступінь впливу фактору	Вага фактору	Ймовірність змін					Середня оцінка ймовірності змін	Оцінка з поправкою на вагу
			1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік		
<i>Політичні фактори</i>									
П1. Посилення державного контролю за діяльністю закладу	2	0,054	5	5	5	4	4	4,6	0,249
П2. Нормативно-правове регулювання галузі охорони здоров'я	2	0,0541	5	4	3	3	2	3,4	0,184
П3. Державний вплив на розвиток ринку медичних послуг	3	0,081	5	4	4	4	4	4,2	0,341
<i>Економічні фактори</i>									
Е1. Зростання темпів інфляції	4	0,108	5	5	5	4	3	4,4	0,476
Е2. Зниження купівельної спроможності	5	0,135	5	5	5	4	4	4,6	0,622
Е3. Нові форми фінансування закладів охорони здоров'я «гроші йдуть за пацієнтом»	3	0,081	3	3	4	5	5	4	0,324
<i>Соціальні фактори</i>									
С1. Доступність до медичних послуг	3	0,081	5	5	4	4	4	4,4	0,357
С2. Старіння населення	5	0,135	5	5	5	5	5	5	0,676
С3. Зміна соціальних вимог персоналу і населення	2	0,054	2	4	4	4	4	3,6	0,195
<i>Технологічні фактори</i>									
Т1. Дефіцит лікарських засобів, заснованих на новітніх технологіях вітчизняного виробництва	3	0,081	5	5	5	4	4	4,6	0,373
Т2 Підвищення рівня автоматизації господарських процесів	5	0,135	3	3	3	4	4	3,4	0,459

Ступінь впливу факторів зовнішнього оточення для різних типів проєктів є різною. Найбільшого впливу зовнішнього оточення схильні соціальні та інвестиційні проєкти, потім організаційні, економічні, меншою мірою – інноваційні. Найбільший вплив на проєкти надають економіка, закони та право, потім культура, далі політика та суспільство. Останнім часом особлива увага приділяється екологічним та природним факторам, які можуть істотно вплинути на проєкт.

2.3. Оцінка факторів, що впливають на проєкт, через застосування методики SWOT-аналізу

Для оцінки поточного стану діяльності закладу охорони здоров'я необхідно застосовувати такі методи, які допоможуть оцінити як внутрішні процеси, так і визначити ймовірний вплив на організацію із зовнішнього середовища.

Таким методом, який є універсальним як для державних закладів охорони здоров'я, так і для комерційних структур, виступає SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це в першу чергу, метод стратегічного планування, що дозволяє визначити сильні і слабкі сторони діяльності організації, розрахувати ризики і майбутнє процвітання за рахунок всебічного підходу. Даний метод являє собою оцінку сильних і слабких сторін організації, а також визначення її загроз і можливостей.

Матриця SWOT-аналізу, яка складається для закладів охорони здоров'я, включає в себе всю інформацію про розробках і появи нових технологій діагностики та лікування, зміні структури і складу організації, в тому числі рівня підготовки медичних кадрів. При проведенні SWOT-аналізу необхідно давати оцінку конкурентному середовищі установи, в тому числі оцінювати їх матеріально-технічне оснащення, професіоналізм та підготовку фахівців. Особливо важливо при проведенні SWOT-аналізу брати до уваги різні шляхи подальшого розвитку організації. Таким чином, напрямками SWOT-аналізу організації є сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози.

Приклад SWOT-аналізу наведений у таблиці 2.4.

Матриця SWOT-аналізу це лише засіб, який дає наочне уявлення впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, формулювання ж точних управлінських рішень – подальша робота аналітиків або експертів з дуже глибоким розумінням поточного стану підприємства. Крім того, дана методика має певним ступенем тимчасової обмеженості в тому плані, що фактори, що визначають сильні і слабкі сторони, можливості і загрози схильні до постійних змін, а тому в загальному вся структура аналізу дозволяє оцінити очікування щодо настання тих чи інших подій тільки в найближчому першому наближенні.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз (приклад)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Стабільне фінансування: укладено договори НЗСУ за принципом «гроші ходять за пацієнтом»; фінансування з бюджету місцевого самоврядування та спонсорство. 2) Збільшення доходів закладу, що надає первинну медико-санітарні допомогу, за рахунок збільшення укладених договорів з населенням. 3) Наявність висококваліфікованих кадрів 4) Широкий спектр медичних послуг, в тому числі діагностичних, консультаційних та реабілітаційних. 5) Комп'ютеризація та доступність інтернетних мереж	1) Відсутність чітко вираженої стратегії розвитку системи управління. 2) Дефіцит деяких кваліфікованих лікарських кадрів. 3) Відсутність програми удержання інтернів у закладі 4) Велика питома вага персоналу передпенсійного та пенсійного віку. 5) Недостатнє забезпечення та зношеність матеріально-технічної бази.
Можливості	Загрози
1) Збільшення доходів закладу за рахунок надання платних медичних послуг. 2) Отримання грантів на проведення досліджень та реалізацію проєктів шляхом залучення зацікавлених сторін до спів фінансування. 3) Фінансування за рахунок державних та регіональних цільових програм. 4) Впровадження нових лікувально-діагностичних технологій. 5) Впровадження телемедицини та інших електронних ресурсів з метою зниження черг та документообороту.	1) Позитивні тенденції старіння населення та великий рівень смертності в області. 2) Бюрократизація влади та зростання документообороту, що відволікає персонал від основної діяльності. 3) Відтік пацієнтів до конкурентних приватних закладів охорони здоров'я. 4) Недосконалість законодавчої бази щодо державного регулювання галузі охорони здоров'я. 5) Відсутність балансу в обсягах медичної допомоги, яка здійснюється та обсягами фінансування.

2.4. Учасники проєкту

Проєкт – це спільна робота. Навіть незважаючи на те, що ви відповідаєте за його управління, для того, щоб проєкт був успішним, вам все одно потрібно покладатися на інших, працювати з ними та звітувати про нього іншим людям.

Учасники проєкту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проєкту, формують власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливають на проєкт, виходячи зі своїх інтересів, компетенцій та ступеню залучення до проєкту.

Учасники проєкту за свою суттю є заінтересованими сторонами. «стороні» (stakeholders). Цей термін був прийнятий ISO і визначений в базисі компетенцій IPMA (ICB).

Всі заінтересовані сторони впливають на реалізацію проєкту. Цей вплив може здійснюватися напряду або опосередковано, бути позитивним або негативним. У будь-якому разі інтереси заінтересованих сторін будуть впливати на результати проєкту.

За визначенням Інституту управління проєктами, заінтересовані сторони проєкту визначаються як «особи та організації, які активно беруть участь у проєкті або чий інтереси можуть бути позитивно чи негативно позначитися в результаті виконання проєкту або успішного завершення проєкту».

Якщо проєкт невеликого розміру, кількість зацікавлених сторін може бути невеликою. Однак, якщо він великий і розширений на великій території, у ньому може бути велика кількість зацікавлених сторін, включаючи громади чи широку громадськість. Крім того, усі зацікавлені сторони не схожі. Вони мають різні види запитів та потреб. Необхідно ставитись до кожної зацікавленої особи проєкту так щоб унікально забезпечити відповідність її потребам, інакше зацікавлені сторони можуть відчувати себе поза повагою, що може поставити проєкт під загрозу.

Різні зацікавлені сторони часто мають протилежні бачення, які можуть впливати на зіткнення (викликати конфлікт інтересів) в рамках проєкту. Зацікавлені сторони також можуть бути включені в проєкт, його результати для виконання своїх стратегічних цілей бізнесу або інших інтересів. Завданням керівника проєкту є інформування всіх зацікавлених сторін, залучення їх до роботи та супроводження протягом усього періоду розвитку проєкту. Задоволеність зацікавлених сторін є одним із ключових показників успішного проєкту, тому необхідно переконатися у правильному баченні їхніх потреб, запитів та вимог.

Заінтересовані сторони проєкту можна розділити на два типи:

- внутрішні зацікавлені сторони;
- зовнішні зацікавлені сторони.

Внутрішні заінтересовані сторони, це люди, які беруть участь у проєктах зсередини. Вони включають таких учасників проєкту, як:

1. Спонсор (куратор) проєкту – це особа чи група осіб (в середині організації), які підтримують проєкт та надають необхідні ресурси для його реалізації, але не відповідає за успіх проєкту. Роль спонсору визначається наступним:

- забезпечення фінансовими ресурсами проєкту;
- ухвалення ключових рішень (наприклад, корегування бюджету проєкту);
- підтримка проєкту (наприклад, захист від зовнішніх втручань та допомога в усуненні перешкод)
- внутрішній замовник – особа, яка платить за продукт проєкту, якщо проєкт розповсюджується через внутрішню потребу організації;
- виконуюча організація – організація, співробітники якої безпосередньо залучені у виконання проєктних робіт;

2. Команда проекту – це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально відданих загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу

3. Керівник (менеджер) проекту– член команди управління проектом, що особисто відповідає за всі результати проекту.

4. Функціональні менеджери програми/програм – частка проектною команди, що бере участь в управлінні проектом;

5. Ініціатор проекту– фізична особа або організація, що виступає з ініціативою створення проекту.

На рис. 2.1. Відображено основний склад внутрішніх учасників проекту



Рис. 2.1 – Внутрішні учасники проекту

Зовнішні зацікавлені сторони проекту – суб'єкти, які не беруть безпосередньої участі в управлінні проектом, залучаються зовні та мають певний інтерес до продукту проекту, серед яких:

1. Інвестор проекту.– здійснює фінансування проекту за рахунок своїх або залучених засобів. Інколи інвестор і замовник проекту виступають в одній особі. Зазвичай замовник і/або інвестор, які зацікавлені в результатах реалізації проекту, і є його «двигуном» як в материнській організації, так і у зовнішньому середовищі, зовнішній замовник або клієнт (поза організації) – особа або організація, яка платить за продукт проекту;

2. Споживачі продукту проекту (клієнти)– замовник або інші покупці кінцевої продукції проекту. Визначають вимоги до продуктів проекту, впливають на відшкодування витрат і отримання прибутку за проектом.

3. Постачальники – організації, що поставляють матеріали, устаткування та інші ресурси, що необхідні для реалізації проекту.

4. ЗМІ – висвітлюють процеси управління проектами через цифрові, паперові, аудіо та відео інструменти.

5. Експерти – проводить експертизу проектною документації.

6. Громадські організації, благодійні фонди тощо.

Наведений перелік учасників може змінюватися і доповнюватися залежно від мети конкретного проєкту.

Опираючись на Регламент Кабінету Міністрів України постановою Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2018 р. № 326 «Про внесення змін до Регламенту Кабінету Міністрів України», суть поняття заінтересована сторона визначена таким: «Заінтересована сторона – частина суспільства, що є носієм групового (корпоративного) інтересу».

Ідентифікація заінтересованих сторін у зазначеному документі здійснюється відповідно до таких 6 груп:

1) *Цільова група*. Окремі верстви (групи) населення, вчинити прямий вплив на яких є метою публічної політики.

Перевірочні питання:

Чиє життя зміниться внаслідок впровадження політики?

Хто не може уникнути впливу цієї політики?

Хто повинен змінити свою поведінку в результаті впровадження політики?

2) *Група непрямого впливу*. Окремі верстви (групи) населення, вчинити прямий вплив на яких НЕ є метою проєкта, однак такий вплив буде спричинений внаслідок його реалізації.

Перевірочні питання:

Чиє життя зміниться внаслідок прямого впливу політики на цільову групу?

Хто виграє або програє через зміни, що випливають з цієї політики?

3) *Група потенційного впливу*. Окремі верстви (групи) населення, вчинити прямий вплив на яких НЕ є метою проєкта, однак щодо яких існує припущення, що за певних обставин вплив може бути спричинений внаслідок його реалізації.

Перевірочні питання:

У конкретних обставинах хто буде вимушений змінити свою поведінку в результаті впровадження політики?

4. *Група з вагомим авторитетом*. Окремі групи, які є авторитетами у відповідній сфері і думка яких є важливою для прийняття рішення.

Перевірочні питання:

- Чи є життєво важливі особи чи групи, без яких неможливо впровадження політики?

- Хто може перешкодити впровадженню політики, якщо не буде залучений?

5) *Експерти*. Спеціалісти і фахівці у відповідній сфері політики, які можуть надати кваліфіковану допомогу у зіставленні і прогнозуванні як акта, так і політики загалом.

Перевірочні питання:

- Хто вивчав сферу політики і опублікував експертну думку з цієї тематики?

- Хто має детальний план дій впровадження політики?
- Чи існують особи або групи, які вважаються авторитетами у відповідній сфері?

б) Групи, які проявляють інтерес. Групи, які активно проявляють інтерес до відповідної сфери політики.

Перевірочні питання:

- Чи існують організації чи особи, які публічно проявляли інтерес?
- Чи хтось вів публічну кампанію за висвітлення проблем у відповідній сфері?
- Чи є хтось, хто публікує чи транслює публічну позицію щодо таких проблем?

Таким чином, заінтересованих сторін можна виділити у шість вище описаних груп.

Вище описані групи можна розділити на дві категорії:

I. Категорія заінтересованих сторін, які є об'єктами впливу державної політики – до цієї категорії належать наступні групи:

- 1) цільова група;
- 2) група непрямого впливу;
- 3) група потенційного впливу.

II. Категорія заінтересованих сторін, на яких НЕ здійснюється вплив, але які сприяють реалізації проєкту та можуть покращити його якість:

- 4) група із вагомими авторитетом;
- 5) експерти;
- 6) групи, які проявляють інтерес.

До заінтересованих сторін можуть належати державні службовці, державні нотаріуси, державні виконавці, військовослужбовці тощо, оскільки державна політика у відповідній сфері може стосуватися їхнього соціального захисту, доступу до професії, умови надання послуг громадян тощо.

Запитання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттю «навколишнє середовище проєкту».
2. Які фактори зовнішнього середовища впливають на управління проєктами у сфері охорони здоров'я.
3. Що таке ближнє і дальнє оточення проєкту?
4. У чому полягає призначення PEST-аналізу?
5. Обґрунтуйте чинники PEST-аналізу з огляду на сферу охорони здоров'я.
6. Поясніть методику оцінювання факторів на основі PEST-аналізу.
7. Що включає в себе матриця висновку PEST-аналізу.
8. Для чого застосовується SWOT-аналіз?
9. Обґрунтуйте складові SWOT-аналізу з огляду на сферу охорони здоров'я.
10. Хто такі заінтересовані сторони проєкту та як їх класифікують?

11. Як визначаються заінтересовані сторони у Регламенті Кабінету Міністрів України постановою Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2018 р. № 326 «Про внесення змін до Регламенту Кабінету Міністрів України».

Методичні рекомендації

В процесі опанування теми лекції необхідно звернути на методику проведення PEST-аналізу. Після того, як усі обрані фактори, здатні виявити вплив на проєкт, необхідно оцінити силу впливу кожного фактору.

Ступінь впливу фактору оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – вплив фактору незначний; тобто будь-яка зміна фактору практично не впливає на реалізацію програми, а 5 – вплив фактору критичний (високий): будь-які коливання викликають значні зміни в реалізації проєкту. На наступному етапі визначаються ваги впливу фактору

Вага впливу = оцінка відповідного фактору / сума оцінок

Надалі проводиться оцінка ймовірності зміни факторів у майбутньому. Необхідно оцінити ймовірність зміни фактору. Ймовірність зміни фактору оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактору зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність зміни (тобто практично зі 100% ймовірністю це відбудеться).

Після визначення оцінок настання події, необхідно знайти середнє значення.

Наступним кроком розраховується оцінка впливу фактору з урахуванням ймовірності його змін. Це реальна значимість кожного чинника серед усіх чинників, які впливають на проєкт. Реальна значимість фактору дозволяє оцінити, наскільки слід звертати увагу та контролювати даний фактор зміни зовнішнього середовища. Оцінка визначається шляхом множення ваги впливу на середню оцінку.

Оцінка з поправкою на вагу = вага впливу фактору × середня оцінка

Для того, щоб завершити аналіз, необхідно зробити висновки: за кожним фактором обґрунтувати ступінь його впливу на проєкт та спланувати заходи, які необхідно провести, щоб знизити негативний вплив деструктивного фактору та максимально використати позитивний вплив фактору на проєкт.

Матриця SWOT-аналізу, яка складається для закладів охорони здоров'я, включає в себе всю інформацію про розробках і появи нових технологій діагностики та лікування, зміні структури і складу організації, в тому числі рівня підготовки медичних кадрів. При проведенні SWOT-аналізу необхідно давати оцінку конкурентному середовищі установи, в тому числі оцінювати їх матеріально-технічне оснащення, професіоналізм та підготовку фахівців. Особливо важливо при проведенні SWOT-аналіз брати до уваги різні шляхи подальшого розвитку організації. Таким чином, напрямками SWOT-аналізу організації є сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози.

Література: [1;2; 3; 19;22]

ЛЕКЦІЯ 3

ТЕМА: ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

План лекції

- 3.1. Сутність та форми організації проєктного фінансування в сфері охорони здоров'я.*
- 3.2. Тендерні процедури і договірні відносини в проєктному фінансуванні.*
- 3.3. Грантрайтинг та його інформаційні джерела.*
- 3.4. Краудфантинг як альтернативне джерело проєктного фінансування.*
- 3.5. Фінансування проєктів державно-приватного партнерства*

3.1. Сутність та форми організації проєктного фінансування у сфері охорони здоров'я

Передумови розвитку проєктної форми фінансування:

- необхідність залучення довгострокових фінансових ресурсів у величезних обсягах і, отже, об'єднання коштів багатьох великих інвесторів;
- конкуренція інвесторів за найбільш вигідне вкладення капіталу на довгостроковій основі, у тому числі у ризиковані проєкти з необхідністю прийняття на себе певних додаткових ризиків, не характерних для звичайного кредитування;
- впровадження глобальних інвестиційних проєктів, складних за своєю структурою і специфікою впровадження, що вимагають надання сукупності найрізноманітніших професійних послуг (у тому числі фінансових);
- активізація діяльності приватного сектору у сфері традиційно державних послуг за допомогою укладання концесійних угод;
- необхідність значних інвестицій у стійкий світовий розвиток, зокрема низько-вуглецеві форми інфраструктури.

Під проєктним фінансуванням розуміють спосіб мобілізації з різних джерел фінансування інвестиційних ресурсів або комплексне використання різних методів фінансування конкретного інвестиційного проєкту та оптимального розподілу пов'язаних із реалізацією проєкту фінансових ризиків.

Під бюджетними інвестиціями варто розуміти вкладення бюджетних коштів у відтворення основного капіталу з метою зростання державних (муніципальних) активів та реалізації загальнодержавних (муніципальних) завдань

Бюджетне фінансування проєктів, що реалізуються в сфері публічного управління і місцевого самоврядування здійснюється в рамках цільових програм та програм державної підтримки. Воно передбачає використання бюджетних коштів у таких формах:

- інвестиції в статутні капітали діючих або створених державних підприємств;
- бюджетне кредитування;
- надання гарантій та субвенцій.

Фінансові інструменти фінансування проєктів, що реалізуються в сфері публічного управління і місцевого самоврядування:

1. Пайові цінні папери. Посвідчують участь їх власника у статутному капіталі (крім інвестиційних сертифікатів та сертифікатів ФОН), надають власнику право на участь в управлінні емітентом (крім інвестиційних сертифікатів та сертифікатів ФОН фонду операцій із нерухомістю) і отримання частини прибутку, зокрема у вигляді дивідендів, та частини майна у разі ліквідації емітента (крім сертифікатів ФОН). До пайових цінних паперів відносяться: а) акції; б) інвестиційні сертифікати.

2. Інвестиційний сертифікат (mutual fund shares) – іменний цінний папір, який розміщується інвестиційним фондом, інвестиційною компанією, компанією з управління активами пайового інвестиційного фонду та посвідчує право власності інвестора на частку в інвестиційному фонді, взаємному фонді інвестиційної компанії та пайовому інвестиційному фонді.

Незважаючи на те, що у визначенні інвестиційних сертифікатів є слово "папери", проте у паперовому вигляді вони не існують. Обіг інвестиційних сертифікатів здійснюється виключно в електронному вигляді.

3. Державний інвестиційний кредит – це сукупність кредитних відносин, в яких кредитором виступає держава, а позичальником – підприємства, які найчастіше належать до державної форми власності. Він надається на капітальні вкладення виробничого призначення шляхом надання бюджетних позик безпосередньо міністерствам та відомствам, іншим державним органам виконавчої влади для фінансування підприємств, організацій та об'єднань через банківські установи об'єктів, будівництво яких тільки починається, на конкурсній основі, а також для фінансування раніше початих перспективних будов, технічного переоснащення та реконструкції діючих підприємств, які належать до державної власності, за пріоритетними напрямками економіки.

4. Податковий інвестиційний кредит становить собою відстрочення сплати податку на прибуток, що надається суб'єкту підприємницької діяльності на визначений строк із метою фінансування інвестиційних програм з наступною компенсацією відстрочених сум. у вигляді додаткових надходжень податку через загальне зростання прибутку, що буде одержаний згідно з чинним законодавством унаслідок реалізації інвестиційних програм.

5. Податкові пільги. Податкова пільга – це передбачене податковим та митним законодавством звільнення платника податків від обов'язку щодо

нарахування та сплати податку та збору, сплата ним податку та збору в меншому розмірі за наявності визначених підстав. Підставами для надання податкових пільг є особливості, що характеризують певну групу платників податків, вид їх діяльності, об'єкт оподаткування або характер та суспільне значення витрат, які ними здійснюються. Виходячи із зарубіжного досвіду індійський феномен застосування податкових пільг в проєктному фінансуванні є те, що податкові пільги надають при фінансуванні інфраструктурних проєктів для держателів відповідних облігацій. Це так звані неоподатковані облігації (Tax free Infrastructure bonds - TFIB). Компаніям, які спрямовують свої інвестиції на розвиток інфраструктури в Індії, дозволяється бути емітентом неоподаткованих облігацій. Відсотки, що виплачуються за TFIB, повністю не оподатковуються. Наприклад, якщо прибутковість облігації становила 7% (2020 р.), то фактична прибутковість (з огляду на податкові преференції) – 30,9%. Також не оподатковуються Capital Gains Exemption Bonds (CGEB), або облігації з преференціями на приріст капіталу. Облігації на приріст капіталу – це інструменти, які пропонують звільнення від оподаткування за передачі доходів від довгострокових капітальних активів. Інвестиції у ці облігації повинні бути проведені протягом шести місяців від дати передачі основних засобів (земля, будинок та ін.). Відповідно до положень Закону про прибутковий податок 1961 р., будь-який довгостроковий приріст капіталу, що виникає в результаті передачі будь-якого основного капіталу, буде звільнений від оподаткування.

6. Запровадження інвестиційного податкового кредиту не вимагає додаткових кредитних ресурсів, бо в ньому використовується ресурсний потенціал самого підприємства у вигляді прибутку, а саме тієї частини, яка має відраховуватись до бюджету у вигляді податку на прибуток. Тому введення інвестиційного податкового кредиту заохочує підприємства до підвищення ефективності своєї роботи та одержання прибутку.

Іноземний інвестиційний кредит – це економічні відносини між державами, іноземними банками і фірмами з приводу фінансування інвестиційних проєктів на засадах повернення у певні строки та, як правило, з виплатою відсотка.

7. Позикові інструменти проєктного фінансування. Головною перевагою проєктного фінансування на засадах позикового забезпечення є можливість концентрувати значні грошові ресурси на вирішенні конкретного господарського завдання, істотно знижуючи ризики через їх розподіл між значною кількістю учасників угоди. З огляду на зарубіжний досвід, можна стверджувати, що 20% угод щодо проєктного фінансування здійснюються через застосування інфраструктурних облігацій. Емісія облігацій являє собою процес формування довгострокових фінансових зобов'язань, згідно з якими позичальник гарантує отримання певного оходу держателю (власнику) облігацій через виплату купонного відсотка або дисконту за умовами угоди (фіксований або плаваючий відсоток) відповідно до встановлених термінів реалізації інфраструктурного проєкту (за стадіями реалізації проєкту або

після завершення). Інфраструктурні облігації матеріально забезпечені доходами конкретного проєкту, що генеруються його грошовими потоками.

Дослідження зарубіжного досвіду доводить доцільність використання інфраструктурних облігацій для розвитку соціальної інфраструктури, зокрема, у сфері охорони здоров'я (наприклад, при будівництві та реконструкції закладів охорони здоров'я). У США інфраструктурні облігації, які випускаються муніципалітетами діляться на дві групи:

- облігації загального покриття (general obligation bonds);
- облігації, що забезпечені доходами проєкту (revenue bonds).

На особливу увагу заслуговує другий тип позик – облігації, що забезпечені майбутніми доходами (revenue bonds). Revenue bonds почали випускатися із середини 1980-х років. Їхня частка досить значна і становить близько 60–70% від загального обсягу муніципальних запозичен. Незважаючи на те що такі облігації мають забезпечення у вигляді майна або доходів, що належить органам місцевого самоврядування, самі муніципалітети не дають гарантії погашення revenue bonds, тобто останні є борговими зобов'язаннями з певним обмеженням. В окремих випадках revenue bonds додатково гарантуються адміністративним відомством, що їх емітує. Це дає їм так званий подвійний захист.

Інфраструктурні облігації (revenue bonds) є диверсифікованим фінансовим інструментом. Наприклад, їх використовують для вирішення проблем із будівництва недорогого муніципального житла. Кошти, отримані в результаті емісії, видаються у формі позики забудовнику. У подальшому погашення здійснюється за рахунок орендної плати, що стягується з мешканців. Якщо частина житла залишається нерозподіленою, забудовник має право реалізовувати його на відкритому ринку і сплачувати борг муніципалітету (або штату). Зазвичай така схема застосовується для забезпечення житлом родин із низькими та середніми доходами, які вперше купують власне житло.

Облігації загального покриття (General Obligation Bonds, або GO) забезпечуються гарантією органів місцевого самоврядування чи владою штатів. Отже, муніципальний емітент може виплачувати відсотки і номінал, використовуючи будь-яке доступне йому джерело доходу, наприклад податкові надходження, збори або випуск нових цінних паперів, тобто якщо муніципалітет зіткнеться з фінансовими труднощами, він може підвищити податки, щоб компенсувати дефіцит у коштах. Проте випуск GO здійснюється, як правило, через референдум, адже такі цінні папери забезпечуються коштами бюджету. Такі умови, як правило, не підтримуються платниками податків муніципалітетів, зокрема 35% референдумів мають негативне рішення щодо емісії GO. І облігації GO, і revenue bonds зазвичай є безпечними інвестиціями, хоча перші вважаються більш безпечними, ніж другі. Муніципалітет завжди може випустити більше облігацій або підняти ставки податків для погашення випуску GO, тоді як revenue bonds обмежені одним потоком доходів, генерованих конкретним проєктом. Однак деякі

муніципалітети недостатньо капіталізовані, й іноді потоки доходів вичерпуються. У результаті обидва типи облігацій можуть мати проблеми з погашенням. У цілому інфраструктурні облігації у США відносяться до числа найбільш надійних фінансових інструментів, причому це правило поширюється на всі види муніципальних позик. Статистика показує, що близько 15% обсягу цих інструментів знаходяться у портфелях страхових компаній, ще близько 10% – у портфелях банків і понад 35% – у портфелях взаємних фондів. Отже, 60% муніципальних облігацій купляються інституціональними інвесторами, а інші 40% користуються попитом у бізнес-структур та домогосподарств.

Практика застосування податкових пільг для інвесторів, що вкладають свої кошти у територіальний розвиток, також поширюється на держателів інфраструктурних облігацій. Так, для пожвавлення ділової активності після фінансової кризи (2008 р.) була прийнята програма BABs (Build America Bonds), у рамках якої здійснювалася підтримка муніципалітетів, які випускали кваліфіковані інфраструктурні облігації – QIB (Qualified Infrastructure Bonds). За такими цінними паперами передбачалася виплата дотацій Федеральним урядом муніципальному емітенту у розмірі 35% неоподатковуваних сум у зв'язку з наданими податковими пільгами для інвесторів під доходи від інфраструктурних облігацій. У результаті інвестори одержували більш низьку процентну ставку або «дохідність» від емітента облігацій, а місцевий уряд перекривав частину втрат від наданих преференцій через федеральні дотації.

Варто зауважити, що інфраструктурні проєкти у Чилі реалізуються у рамках публічно-приватного партнерства на основі концесійних угод. Для стимулювання приватного партнера надаються певні податкові пільги. Законодавством Чилі передбачається такий розподіл відповідальності між емітентами інфраструктурних облігацій і державою

:- призначення представника власників облігацій і його нагляд над менеджментом оператора проєкту;

- наявність агентів керуючого і будівельного нагляду;
- регламентований перелік об'єктів для вкладень;
- упровадження механізму довірчого управління для емітентів інфраструктурних облігацій.

Індійський феномен використання боргових цінних паперів для фінансування інфраструктурних проєктів полягає у тому, що інфраструктурні облігації передбачають звільнення від оподаткування. Існує декілька видів інфраструктурних облігацій, які мають податкові пільги [9]. Однією з найпопулярніших категорій облігацій для фінансування інфраструктури є Tax free Infrastructure bonds (TFIB), або неоподатковані облігації. Компаніям, які спрямовують свої інвестиції на розвиток інфраструктури в Індії, дозволяється бути емітентом неоподаткованих облігацій. Як правило, такі компанії, як Rural Electrification Corporation (REC), Національне управління автомобільних доріг Індії (NHAI) і Indian Railway Finance Corporation (IRFC),

входять до числа установ із таким правом. Відсотки, що виплачуються за TFIB, повністю не оподатковуються. Наприклад, якщо прибутковість облігації становила 7% (2020 р.), то фактична прибутковість (з огляду на податкові преференції) – 30,9%. Capital Gains Exemption Bonds (CGEB), або облігації з преференціями на приріст капіталу. Облігації на приріст капіталу – це інструменти, які пропонують звільнення від оподаткування за передачі доходів від довгострокових капітальних активів. Інвестиції у ці облігації повинні бути проведені протягом шести місяців від дати передачі основних засобів (земля, будинок та ін.). Відповідно до положень Закону про прибутковий податок 1961 р., будь-який довгостроковий приріст капіталу, що виникає в результаті передачі будь-якого основного капіталу, буде звільнений від податку.

3.2. Тендерні процедури і договірні відносини в проєктному фінансуванні

Для забезпечення проєкту/програми матеріальними ресурсами важливого значення набувають публічні закупівлі. З огляду на це, публічні закупівлі можуть формувати ринки товарів і послуг, впливати на витрати і споживання, сприяти впровадженню інновацій та нових технологій. На користь публічних закупівель свідчить і той факт, що в окремих секторах (оборонній промисловості, сфері охорони здоров'я, науково-дослідній галузі, будівництві, енергетиці, транспорті тощо) державні закупівлі є одним із найважливіших ринків збуту.

Для створення ринку інвестиційних товарів усі замовлення на підрядні роботи доцільно розміщувати за допомогою тендерного механізму (торгів).

Основним завданням тендерного механізму є відомість між собою продавців і покупців, де

Покупцем є замовник (інвестор), а продавцем – підрядник, який пропонує замовникові свої послуги.

Тендер або конкурентна процедура закупівлі здійснення конкурентного відбору учасників за процедурами закупівлі відкритих торгів, торгів з обмеженою участю та конкурентного діалогу.

Тендер – це обов'язкова процедура для державних органів і підприємств України, призначена для проведення публічних закупівель. Така практика була впроваджена в 2016 році, а для освітлення тендерних процесів і забезпечення рівних умов для учасників торгів була створена система ProZorro. Вона дозволила мінімізувати ризик корупційного впливу на діяльність держустанов, а підприємці отримали шанс укласти вигідний контракт з ними. Тендерні закупівлі проводяться в сфері охорони здоров'я, освіти, управління, промисловості і не тільки. Але перемогти в тендері не так-то просто, тому попередньо варто вивчити основну інформацію про цього різновиду торгів.

В Україні правила торгів регулюються Законом України «Про публічні закупівлі» для підрядних контрактів на будівництво нових об'єктів і споруджень, реконструкцію, технічне переозброєння діючих підприємств, капремонт об'єктів, реставрацію пам'ятників архітектури, здійснюваних за рахунок коштів Державного бюджету, бюджетних позик, державних позабюджетних фондів, коштів підприємств і організацій, де більше 50 % статутного фонду належить державі, а також іноземним кредитом, який залучаються під гарантії Кабміну України.

Головна мета прийняття Закону України «Про публічні закупівлі» – перехід на електронну платформу для максимально прозорого проведення закупівель з використанням сучасних технологій, зменшення корупційних ризиків, підвищення рівня конкурентоспроможності серед потенційного кола учасників закупівельного процесу.

Проведення тендерних процедур відображено на рис. 3.1.

За вартістю послуг, товарів і робіт тендери діляться на допорогові і надпорогові. Перші припускають угоду на суму до 200 тис. грн. для товарів/послуг і до 1,5 млн. грн. для робіт. Такі види тендерів, як надпорогові, дозволяють замовнику знайти виконавців для закупівель товарів/послуг в грошовому еквіваленті понад 200 тис. грн. і робіт загальною вартістю від 1,5 млн. грн.



Рис. 3.1 – Проведення тендерних процедур

Проведення допорогових закупівель відображено на рис. 3.2.

Допорогові закупівлі

Зверніть увагу, при проведенні допорогових закупівель строки різняться щодо закупівель з очікуваною вартістю:

- до 50 тис грн;
- від 50 тис грн до 200 тис грн (1 млн грн для Замовників, що діють в окремих сферах господарювання)



- 1 етап: оголошення про закупівлі +
- 2-3 етапи: період подавання-приймання пропозицій +
- 4 етап: торги +
- 5 етап: кваліфікація й визначення переможця +
- Підписання договору +

Рис. 3.2 – Проведення допорогових закупівель

Незалежно від того, яка процедура ініційована замовником, тендер повинен відповідати критеріям:

- відкритості;
- добросовісної конкуренції;
- максимальної економічної вигоди;
- відсутності дискримінації учасників;
- неупередженості.

Закупівлі можуть здійснюватися шляхом застосування однієї з таких конкурентних процедур:

- відкриті торги;
- торги з обмеженою участю;
- конкурентний діалог.

Процедура «відкритих торгів» відображена на рис. 3.3.

- 1 етап: період подання пропозицій +
- 2 етап: очікування аукціону +
- 3 етап: розкриття та оцінка пропозицій +
- 4 етап: укладання договору +

Відкриті торги

Замовник проводить відкриті торги, якщо вартість закупівлі складає:

- від 200 тис грн (1 млн грн для Замовників, що діють в особливих сферах господарювання) для товарів та послуг;
- від 1,5 млн грн (5 млн грн для Замовників, що діють в особливих сферах господарювання) для робіт до 133 тис євро.

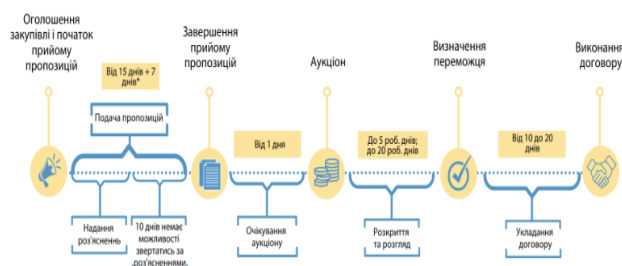


Рис. 3.3 – Процедура «відкриті торги»

Конкурентний діалог – одна з основних процедур публічних закупівель. Застосовується дана процедура у випадках, коли:

- замовник не може визначити технічні умови закупівлі
- предметом закупівлі є послуги (консультаційні, юридичні, інтелектуальні) та роботи (будівельні, дослідно-конструкторські), які потребують переговорів із постачальниками для визначення вимог.

Для того, щоб замовник, який ще не встановив конкретні умови та вимоги для проведення закупівлі, провів закупівлю якнайкраще, він публікує оголошення про проведення конкурентного діалогу, щоб уточнити, змінити вимоги й умови до закупівлі.

Процедура конкурентний діалог складається з двох етапів:

1. Переговори для визначення умов закупівлі.
2. Аукціон.

До замовників, які здійснюють закупівлі відповідно до цього Закону, належать:

1) органи державної влади (орган законодавчої, органи виконавчої, судової влади), та правоохоронні органи держави, органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування, об'єднання територіальних громад;

2) Пенсійний фонд України, цільові страхові фонди зі страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, медичного страхування та страхування на випадок безробіття;

3) юридичні особи, які є підприємствами, установами, організаціями та їх об'єднання, які забезпечують потреби держави або територіальної громади, якщо така діяльність не здійснюється на промисловій чи комерційній основі, за наявності однієї з таких ознак:

- юридична особа є розпорядником, одержувачем бюджетних коштів;
- органи державної влади чи органи місцевого самоврядування або інші замовники володіють більшістю голосів у вищому органі управління юридичної особи;
- у статутному капіталі юридичної особи державна або комунальна частка акцій (часток, паїв) перевищує 50 відсотків;
- юридичні особи та/або суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність в одній або декількох окремих сферах господарювання, які визначаються Законом.

Уповноважена особа/особи – службова, посадова та інша фізична особа замовника, визначена відповідальною за організацію та проведення процедур закупівлі згідно із Законом про публічні закупівлі на підставі власного розпорядчого рішення або трудового договору (контракту).

Уповноважений орган - центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері публічних закупівель.

Учасник процедури закупівлі/спрощеної закупівлі - фізична особа, фізична особа - підприємець чи юридична особа - резидент або нерезидент, у тому числі об'єднання учасників, яка подала тендерну пропозицію/пропозицію або взяла участь у переговорах у разі застосування переговорної процедури закупівлі.

Перший етап тендера. Старт торгів. Замовник організовує проведення закупівлі шляхом публікації відповідного оголошення на електронних майданчиках, що мають акредитацію Міністерства економічного розвитку і торгівлі. Через державний сайт prozorro.gov.ua торги не проводяться. В оголошенні зазначаються документи для участі в тендері і умови участі в ньому:

- опис товарів/послуг/робіт, які планується придбати;
- кваліфікаційний рівень учасників;
- критерії та методики оцінки пропозицій, що надійшли.

Другий етап. Подача тендерних пропозицій. Дізнавшись про тендер, потенційні компанії-виконавці реєструються на електронному майданчику, вивчають правила участі в аукціоні і починають збір запитуваних документів. Для подачі заявок відводиться певний термін. Всі дії проводяться онлайн, але це не означає, що до підготовки пропозиції можна поставитися поблагливі. Навіть формальна помилка часто стає причиною відхилення пропозиції, тому всі дані потрібно попередньо перевірити, причому краще кілька разів.

Поки до завершення терміну прийому заявок залишається більше 10 днів, учасники можуть задавати питання ініціатору тендеру. На відповідь відводиться 3 дні. Якщо замовник вирішив змінити умови участі в держзакупівлі, термін прийняття заявок автоматично продовжується на 7 днів або більше. А всі учасники отримують про це відповідне повідомлення. Для допуску до аукціону їм потрібно скорегувати подану документацію. Якщо компанія-претендент не відповідає новим умовам торгів або з якихось причин вирішила не брати участі в них, вона може відкликати заявку.

Третій етап. Тендерний аукціон. Коли починається тендер, компанії-претенденти в заздалегідь визначеному порядку знижують ціни. Попередньо електронна система відкриває всі пропозиції, оскільки до старту аукціону їх ніхто не бачить. Для торгів передбачено три етапи. Кожен новий починається з останньої суми попереднього. При зниженні ціни учасники повинні робити крок вище мінімально передбаченого умовами закупівлі. Проведення аукціону є відкритим. Щоб відбулися допорогові торги, заявку повинен подати хоча б один учасник. Для надпорогових закупівель мінімум становить два учасники. В іншому випадку аукціон скасовують.

Четвертий етап тендера. Оцінка пропозицій. Коли завершується тендер, визначення переможця відбувається за принципом найбільшої фінансової вигоди. Крім того, система може враховувати і нецінові критерії:

- суму можливих експлуатаційних витрат;
- форми оплати;
- умови гарантії;
- термін здачі проєкту.

Замовник вивчає пропозицію з мінімальною ціною протягом 5 днів (іноді до 20). Якщо документація, що міститься в заявці, відповідає умовам тендера, її автора можуть відразу оголосити переможцем, залишивши без уваги пропозиції інших учасників. Якщо ж перший розглянутий претендент не відповідає критеріям відбору, заявки оцінюються далі. При відхиленні всіх заявок торги скасовуються.

П'ятий етап тендера. Підписання договору. Фінальній частині тендерної процедури передуює публікація на електронному майданчику повідомлення про визначення переможця, з яким замовник планує підписати договір. Повідомлення відповідного змісту отримує кожен з учасників. Якщо у кого-то з них є підстави для того, щоб оскаржити торги, він направляє скаргу до Уповноваженого комітету. Також учасники аукціону можуть вимагати від замовника роз'яснювальні дані по тому, якими конкурентними перевагами володіє переможець. Якщо скарги по завершених торгах не надходили, замовник укладає договір з переможцем протягом 20 діб після публікації про вибір виконавця. За фактом завершених торгів оформляється протокол.

Проведення тендерних процедур під час воєнного стану. Під час дії воєнного стану публічні закупівлі здійснюються без використання системи Prozorro. Тож ДП МЗУ проводить аукціони на базі власного розробленого модулю в нашій системі MedData. Також для деяких закупівель використовується глобальна платформа SAP Ariba.

Протягом 2022 року й на сьогодні, в умовах воєнного стану, порядок проведення закупівель постійно зазнає змін. Фахівці з публічних закупівель активно відслідковують актуальні зміни в законодавстві та продовжують з'ясовувати, як на практиці застосовувати нові вимоги, зокрема й у сфері оборонних закупівель. Деякі зміни законодавства у сфері публічних закупівель стали зручним інструментом який спрощує механізм здійснення закупівель, а деякі зміни викликають суперечливі враження та потребують доопрацювань. Постановою Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 р. № 1178 «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» затверджено особливості здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування»

3.3. Грантрайтинг та його інформаційні джерела

«Грантрайтинг» (від англ. «grant» (грант, субсидія, дар, стипендія) та «writer» (письменник))— це мистецтво написання проєктів на отримання безповоротної фінансової допомоги, яке включає в себе цілий комплекс професійних навичок з керування проєктами, аналітики, планування, управління ризиками, маркетингу, PR-менеджменту, ділової комунікації, документообігу.

Грант — це безповоротні кошти, які надаються організаціям та особам для здійснення діяльності, яка є неприбутковою та прописана у аплікаційній формі (пропозиції), затвердженій грантонадавачем. Наприклад, у таку пропозицію можна оформити науковий проєкт. Або проєкт на закупівлю медичного обладнання для лікарні чи відділення.

Грантові програми— це сукупність фінансових ресурсів, які отримувачам надають безповоротно для реалізації соціального проєкту, благодійної програми, проведення наукових досліджень, навчання або ж підвищення кваліфікації та інших суспільно корисних цілей із обов'язковим етапом звітування щодо їх використання на визначені цілі.

Гранти, так само як і міжнародна технічна допомога, можуть надавати у вигляді майна, робіт чи послуг, а також фінансових ресурсів (проте переважає майно та грошова форма).

Головне в цій справі— переконати грантодавця, що саме Ваш проєкт є найбільш актуальним та конкурентоспроможним і саме Ваше команда зможе ефективно втілити його у життя.

У сучасному світі міжнародна спільнота надає значну підтримку у проведенні соціально-економічних, політичних реформ країнам, що розвиваються. Така підтримка надається у вигляді офіційної допомоги з метою розвитку, що включає міжнародну технічну допомогу, а також гуманітарну допомогу, кредити на погашення зовнішньої заборгованості на пільгових умовах тощо. Офіційна допомога у розвитку (далі— ОДР)— це гранти та позики, які надаються країнам та регіонам, що входять до списку Комітету зі сприяння розвитку Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також міжнародним організаціям для надання допомоги цим країнам. Гранти та позики повинні бути: а) надані на офіційному рівні; б) спрямовані на стимулювання соціально-економічного розвитку; в) надані на пільговій основі (не менш ніж 25% грантового елемента у допомозі). Окрім фінансової складової у ОДР присутнє технічне співробітництво. Отже, технічна допомога є формою допомоги, яка надається країнам, які її потребують, міжнародними організаціями, такими як Організація Об'єднаних Націй та її агенції, окремими урядами, фондами, благодійними організаціями з метою передачі цим країнам знань, фінансових та інших ресурсів, необхідних для забезпечення їх розвитку.

В українському національному законодавстві термін «міжнародна технічна допомога» (МТД) визначається як «...фінансові та інші ресурси і послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються

донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України» (Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. №153). Міжнародна технічна допомога носить цільовий характер, тобто може використовуватися тільки для цілей, які визначені у програмі допомоги.

Міжнародна технічна допомога носить цільовий характер, тобто може використовуватися тільки для цілей, які визначені у програмі допомоги.

Основні напрями надання технічної допомоги:

1. Підвищення рівня ядерної та радіаційної безпеки, захист держави та громадян.

2. Перетворення об'єкта «Укриття» на екологічно безпечну систему та охорона навколишнього середовища.

3. Удосконалення регуляторної політики, поліпшення інвестиційного клімату, розвиток підприємництва та конкуренції на внутрішньому ринку.

4. Розвиток фінансового ринку та банківського сектора.

5. Розвиток сільськогосподарського сектора.

6. Охорона здоров'я та соціальний захист населення.

7. Розвиток освіти, науки, культури та туризму.

8. Модернізація муніципальної інфраструктури та транспорту.

9. Розвиток громадянського суспільства, місцевого самоврядування, забезпечення верховенства права, боротьба з корупцією, підтримка ЗМІ, регіональний розвиток.

Пошук потенційних донорів. Після того як був ініційований проєкт постає завдання щодо підібру донорів, які з найбільшою ймовірністю зможуть профінансувати саме цей проєкт. На практиці існує декілька класифікацій донорів (рис. 3.4).



Рис. 3.4 – Класифікація донорів

За видами допомоги, що надається (рис. 3.4), донори поділяються на тих, хто:

- надає гранти; • виділяє стипендії на навчання;
- здійснює експертну (консультативну) допомогу;
- надає технології, обладнання тощо.

За сферою інтересів донори поділяються на вузькоспеціалізовані (здійснюють підтримку в чітко визначених сферах діяльності, наприклад, Всесвітній фонд боротьби зі СНІДом, Глобальний екологічний фонд) та універсальні (пріоритетами діяльності яких є різноманітні суспільні проблеми).

За територіальними межами дії донори бувають національними та міжнародними. Українські організації в рамках власних програм і великих проєктів можуть здійснювати так зване субгрантування. Таким чином працює, наприклад, Український фонд соціальних інвестицій, який на конкурсній основі перерозподіляє кошти, отримані від іноземних фінансових організацій.

За джерелом капіталу виділимо такі основні групи міжнародних донорів, які доступні для здобувачів з України: міждержавні організації, урядові, суспільні та корпоративні донори. Розглянемо ці групи докладніше.

Міждержавні організації. До цієї групи донорів належать установи Організації Об'єднаних Націй (ПРООН, ЮНІСЕФ, Світовий банк тощо) та Європейського Союзу (Європейська Комісія, Рада Європи, ОБСЄ та ін.). Урядові донори. Це можуть бути грантові програми окремих закордонних органів влади (Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Федеральне міністерство економіки і технологій Німеччини (BMW), Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA) та ін.) або посольств певних країн в Україні (США, ФРН, Норвегії тощо). Такі донори у своїй діяльності регулюються законодавством власних країн і звичайно відрізняються неабиякою часткою бюрократизму у своїй роботі, тому інколи може скластися враження, що спілкування з ними займає занадто багато часу і сил.

Суспільні донори (public funds) можуть бути як національними (наприклад, німецькі фонди політичних партій– Фонд К. Аденауера, Фонд Ф. Наумана та ін.), так і міжнародними (наприклад, PHARE– Програма демократії, Вишеградський фонд). Вони будуються відповідно на фінансових надходженнях з однієї або декількох країн. Ці донори зобов'язані постійно звітувати перед тими, на чиї гроші вони існують,– перед платниками податків, а гранти вони надають переважно «стабільним» організаціям, тобто тим, у кого за плечима солідний досвід успішної реалізації громадських проєктів.

Корпоративні донори (corporate foundations), такі як IBM Foundation, Інститут нетрадиційного газу компанії «Шелл» та ін. реалізують програми соціальної відповідальності великих компаній. Приватні фонди (private funds) створюють окремі особистості. До цієї категорії належать донори різного обсягу і характеру діяльності– від таких великих міжнародних організацій, як Міжнародний фонд «Відродження» Дж. Сороса та Фонд Рокфеллера до

невеликих сімейних фондів, наприклад Фонд Кнута й Аліси Валенбергів, і фондів особливого призначення, таких як Фонд Раскоба заохочення католицької діяльності. Для написання заявки у такий фонд потрібно менше часу і зусиль; крім того, вони звичайно ухвалюють рішення щодо субсидування в більш короткий термін. Брак інформації про деякі приватні фонди ускладнює одержання допомоги від них. Виходячи з класифікації донорів, необхідно знайти «свого» грантодавця, який допоможе у вирішенні конкретної суспільної проблеми.

Основні характеристики донора, на які у першу чергу слід звернути увагу при виборі грантодавця:

- напрямки фінансування;
- географія інтересів;
- тип одержувачів грантів.

Розглянемо ці параметри докладніше.

Напрямки фінансування— найбільш загальні сфери діяльності. Наприклад, наука (природничі, соціальні, фундаментальні дослідження), екологія та охорона природи (території що підлягають особливій охороні, охорона видів, боротьба із забрудненнями), демократичні реформи (перетворення в економіці, розвиток третього сектора), медіакомунікації, культура, мистецтво та ін. Як правило, грантодавець фінансує проекти чітко визначеної тематики (або на постійній основі, або в рамках конкретної програми фінансування). Не слід посилати заявку на створення заповідника у фонди, що спеціалізуються на проблемах допомоги людям похилого віку.

Географія інтересів— регіони, в яких донор фінансує певні ініціативи. Незважаючи на те, що більшість донорів у світі діє на локальному рівні та фінансує проекти лише у своїй країні, багато грантодавців оголосили про свій інтерес до Східної Європи (або країн колишнього СРСР) та України. Втім, можуть зацікавити й донори, що мають міжнародні програми.

Тип одержувачів грантів. Різні джерела фінансування та програми в рамках цих джерел, як правило, обмежують тип одержувачів грантів, наприклад, індивідуальні дослідники, студенти, неурядові організації, органи місцевого самоврядування, науково-дослідні інститути тощо.

Більшість донорів не надає коштів органам державної влади та органам місцевого самоврядування. Також учасниками грантових конкурсів майже ніколи не бувають політичні партії, релігійні організації, профспілки.

Найчастіше реципієнтами можуть бути громадські об'єднання та благодійні організації, дуже рідко— органи самоорганізації населення, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків та ініціативні групи. Крім оголошених донором обмежень, бажано вивчити, кому і які гранти донор видав за останні кілька років.

Вибираючи донора, потрібно врахувати безліч параметрів. Із усього списку постарайтеся вибрати максимальну кількість донорів, звузити це коло можна й пізніше. Наприклад, якщо ви шукаєте кошти на проведення регіональної конференції щодо питання екологічної освіти дітей, то перша

вибірка буде включати фонди, що фінансують екологію, освіту, зміни в суспільстві, роботу з дітьми, співробітництво державних і громадських організацій тощо.

Вивчення прецедентів дозволяє з'ясувати пріоритети даного джерела фінансування і не лише втриматися від марних звернень до безперспективних грантодавців, але й краще підготувати дієві пропозиції до перспективних. Щоб вирішити, чи варто подавати заявку конкретному донору, корисно з'ясувати також щорічний обсяг дарувань (пожертв), кількість виданих грантів, їх розміри та інші дані, за допомогою яких можна заздалегідь зробити висновки щодо реальності шансів заявників. Значна частина донорів підтримує в основному вже відомі їм організації, що можна легко з'ясувати, вивчаючи прецеденти видачі грантів за останні роки.

Деякі донори воліють видавати «стартові гранти» (seed money) організаціям, які починають нові проекти, і не підтримують ті самі організації протягом низки років. Багато донорів позитивно ставляться до надання грантів «у складчину» (matching grants), тобто за умови, що хтось ще одночасно профінансує той самий проєкт. Інші грантодавці, навпаки, вимагають, щоб підтримані ними проєкти не фінансувалися більше ніким.

Відомості про те, які організації (проєкти), подібні вашим, одержали фінансування у певного донора, можуть бути достатньою основою, щоб зібрати більше інформації про цього грантодавця. Потрібна вам інформація про грантодавців звичайно доступна на офіційному сайті та у будь-якому описі діяльності донора. Потрібно зв'язатися з донором для отримання його довідника та будь-яких інших матеріалів (річні звіти, інформаційні матеріали, періодичні видання). Отже, обираючи донора, ви маєте врахувати безліч параметрів. Із усього списку постарайтеся вибрати максимальну кількість донорів, звузити це коло можна й пізніше. Наприклад, якщо ви шукаєте кошти на проведення регіональної конференції щодо питання екологічної просвіти дітей, то перша вибірка буде включати фонди, які фінансують екологію, освіту, зміни в суспільстві, роботу з дітьми, співробітництво державних і громадських організацій тощо.

Більшість донорів не надає коштів органам державної влади та органам місцевого самоврядування. Також учасниками грантових конкурсів майже ніколи не бувають політичні партії, релігійні організації, профспілки. Найчастіше реципієнтами можуть бути громадські об'єднання та благодійні організації, дуже рідко— органи самоорганізації населення, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків та ініціативні групи. Крім оголошених донором обмежень, бажано вивчити, кому і які гранти донор видав за останні кілька років. Вивчення прецедентів дозволяє з'ясувати пріоритети даного джерела фінансування і не лише втриматися від марних звернень до безперспективних грантодавців, але й краще підготувати дієві пропозиції до перспективних.

Щоб вирішити, чи варто подавати заявку конкретному донору, корисно з'ясувати також щорічний обсяг дарувань (пожертв), кількість виданих

грантів, їх розміри та інші дані, за допомогою яких можна заздалегідь зробити висновки щодо реальності шансів заявників. Значна частина донорів підтримує в основному вже відомі їм організації, що можна легко з'ясувати, вивчаючи прецеденти видачі грантів за останні роки.

Деякі донори воліють видавати «стартові гранти» (seed money) організаціям, які починають нові проекти, і не підтримують ті самі організації протягом низки років. Багато донорів позитивно ставляться до надання грантів «у складчину» (matching grants), тобто за умови, що хтось ще одночасно профінансує той самий проєкт. Інші грантодавці, навпаки, вимагають, щоб підтримані ними проєкти не фінансувалися більше ніким.

Відомості про те, які організації (проєкти), подібні вашим, одержали фінансування у певного донора, можуть бути достатньою основою, щоб зібрати більше інформації про цього грантодавця. Потрібна вам інформація про грантодавців звичайно доступна на офіційному сайті та у будь-якому описі діяльності донора. Зв'яжіться з донором для отримання його довідника та будь-яких інших матеріалів (річні звіти, інформаційні матеріали, періодичні видання). Це можна зробити по телефону, через e-mail, факсом, або листом. Цієї інформації може бути недостатньо, щоб вирішити, до яких донорів треба звертатися, але її буде достатньо, щоб не звертатися до тих з них, де проєкт не пройде за оголошеними критеріями.

Отже, обираючи донора, ви маєте врахувати безліч параметрів. Із усього списку постарайтеся вибрати максимальну кількість донорів, звузити це коло можна й пізніше. Наприклад, якщо ви шукаєте кошти на проведення регіональної конференції щодо питання екологічної просвіти дітей, то перша вибірка буде включати фонди, які фінансують екологію, освіту, зміни в суспільстві, роботу з дітьми, співробітництво державних і громадських організацій тощо.

Характеристики грантових конкурсів. Визначившись із переліком найбільш прийнятних для підтримки вашого проєкту донорів, необхідно докладно ознайомитись з умовами надання ними фінансової допомоги. Щоб запобігти виникненню ситуації, коли ваш проєкт буде відхилено через недотримання формальних вимог, перед написанням заявки треба уважно вивчити особливості грантових конкурсів, особливу увагу приділяючи наведеним нижче характеристикам.

Географія конкурсу. Грантодавець може оголосити конкурс для певних регіонів України. Так, наприклад, у більшості програм прикордонного співробітництва можуть брати участь лише ті області, які межують з країнами ЄС. Географічні обмеження можуть стосуватися й окремих районів у межах однієї області. В деяких випадках конкурси проводяться лише для сільської місцевості, або, навпаки,— для міст певного розміру (наприклад, з населенням не менше 50 тис. жителів).

Тип одержувачів грантів. В умовах будь-якого конкурсу завжди чітко визначається, хто може брати в ньому участь, тобто від кого може подаватися проєктна заявка— від громадських об'єднань, вищих навчальних закладів,

засобів масової інформації, органів місцевого самоврядування, ОСББ, ініціативних груп тощо. У конкурсах для громадських організацій донор може висунути додаткові вимоги до здобувачів грантів, якими можуть бути, наприклад, конкретні типи НДО (молодіжні, жіночі, фонди громад тощо), час існування організації, наявність досвіду реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги та ін. Тому представникам органів публічної влади, починаючи роботу над проєктом, варто відразу пошукати партнерську громадську організацію, від якої й буде подаватися проєктна заявка. При цьому бажано, щоб з такою організацією було підписано угоду про співпрацю. Втім, інколи заявки вимагаються від цілих консорціумів з організацій, які мають представляти різні регіони України. У деяких конкурсах обов'язковою умовою участі є наявність організації-партнера з країн ЄС, США або Канади.

Пріоритети конкурсу. Напрямки надання донорами міжнародної технічної допомоги конкретизуються у пріоритетах конкретних конкурсів. Уважно прочитавши оголошення про конкурс, спробуйте визначити, чи можливо в рамках даного конкурсу вирішити соціальну проблему, яка вас турбує. Не засмучуйтесь, якщо на перший погляд визначені донором пріоритети вам не підходять. Спробуйте розглянути їх під іншим кутом зору. Пошукайте можливий зв'язок між вашим проєктом та цими пріоритетами. Нетривіальний підхід допомагає, наприклад, у рамках конкурсу з гендерної проблематики відремонтувати вуличне освітлення (оскільки темрява на вулицях населеного пункту обмежує права жінок на вільне пересування у вечірній час), а в межах конкурсу зі створення нових соціальних послуг можна відремонтувати дитячий оздоровчий табір (інноваційна соціальна послуга при цьому полягає у використанні нових методик профілактики девіантної поведінки неповнолітніх під час дитячого оздоровлення). А такий напрямок конкурсу, як розвиток громадської активності взагалі дозволяє залучити громаду до будь-якої суспільно-корисної діяльності.

Терміни подання заявки (deadline) та підведення підсумків конкурсу. Зверніть увагу на строки подання заявки грантодавцю. Зарубіжні організації звичайно досить суворо відносяться до дотримання цих строків. Частина донорів проводить постійно діючі конкурси. Це означає, що проєктні пропозиції приймаються у будь-який час (аж до вичерпання виділеного на поточний рік бюджету). Експертні комісії збираються за потребою і розглядають наявні запити. Багато хто розглядає проєкти один раз у квартал, деякі – щомісяця, проте більшість грантодавців визначає конкретні терміни, коли завершується прийом заявок на даний конкурс. У цьому випадку треба відслідкувати, чи донор вимагає, щоб заявка потрапила до нього в офіс не пізніше визначеного часу, чи достатньо поштового штемпеля на пакеті з документами. Також слід розуміти, що від оголошення результатів конкурсу до моменту, коли кошти потраплять на рахунок вашої організації, може пройти кілька місяців, і враховувати цей факт при плануванні своєї діяльності.

Розмір гранта та розмір власного внеску. В оголошенні про конкурс зазвичай вказуються його загальний бюджет, а також максимальний, в деяких випадках – і мінімальний розмір гранта. Це пов'язано з тим, що багатьом донорам, особливо державним агентствам, часто буває не вигідно присуджувати гранти менше певної суми у зв'язку з великими бюрократичними витратами на їх розгляд і супровід. Знання загального бюджету конкурсу і максимального розміру гранта дозволяє приблизно визначити кількість організацій, які можуть отримати підтримку, та оцінити власні шанси на перемогу. Зазначимо, що чим більший розмір гранта, тим вищими є вимоги до організацій, які прагнуть його здобути. Важливим стримуючим фактором виступає розмір власного внеску, який може сягати від 10 до 50%, адже жоден донор не прагне профінансувати 100% бюджету проєкту. Власний внесок організації-заявника та залучені з інших джерел кошти мають продемонструвати серйозність намірів пошукача та вагомість його заявки. Якщо умови конкурсу не вимагають суто грошової форми власного внеску, до нього можна зарахувати, наприклад: • вартість робіт, які будуть виконуватись в рамках реалізації проєкту членами вашої організації та волонтерами; • вартість оренди приміщень, оргтехніки та транспортних засобів, які є в розпорядженні вашої організації та будуть використовуватись при реалізації проєкту; • вартість витрат на мобільний зв'язок та Інтернет тощо.

Термін реалізації проєкту. Найбільш поширеними є конкурси для середньострокових проєктів – від 3 до 9 місяців. Рідше проводяться конкурси, які залишають на реалізацію до 3-х місяців. Донори, як правило, не фінансують довгострокові проєкти. Якщо проєкт не може бути виконаний за рік, то він має бути розбитий на окремі стадії. Причому заявки на наступні стадії пишуться вже після реалізації попередньої.

Види діяльності, що фінансуються. У деяких випадках у рамках певного конкурсу донор може фінансувати чітко визначені заходи. Наприклад, грантодавцем може бути підтримане здійснення таких видів діяльності, як проведення конференцій (семінарів, тренінгів), досліджень (польових, лабораторних, експедиційних), видання (періодичні, разові), навчальні заходи та ін.

Грантодавці можуть відмовлятися фінансувати деякі статті видатків, найчастіше – непрямі видатки та/або оплату праці.

Інформаційні джерела грантрайтингу Де шукати інформацію про грантові конкурси? У першу чергу – на офіційних сайтах донорських організацій. Рекомендуємо створити власну базу даних грантодавців і час від часу перевіряти їх сайти. З цих джерел ви можете отримати безліч корисної інформації про вже реалізовані та нові програми міжнародної технічної допомоги, про зміни у грантовій політиці та ін.

У збірнику каталог організацій-донорів розміщеному на сайті Полтавської обласної ради на посиланні: <http://www.oblrada.pl.ua/grant/catalog.pdf> наведено достатньо повний перелік

міжнародних донорських організацій, які працюють (або готові працювати) в Україні. Регулярний моніторинг сайтів донорів, з одного боку, дозволить вам бути в курсі головних новин, а з іншого – потребує багато часу.

Можна скористатись послугами багатьох сервісних організацій, які збирають, обробляють та розповсюджують інформацію про грантові конкурси. Серед подібних агрегаторів відмітимо такі інформаційні джерела.

Зарубіжні ресурси з фандрейзингу. Якщо ви добре володієте англійською мовою і бажаєте отримувати ексклюзивну інформацію зі світу грантрайтингу, можете скористатися такими Інтернет-ресурсами: <http://foundations.org> – каталог грантодавців, який ведеться з 1995 року; <http://fundraisinginfo.com> – один із провідних світових постачальників інформації про фандрейзинг для недержавних організацій; <http://www.efc.be> – European Foundation Centre (EFC) – міжнародна асоціація суспільних та корпоративних донорів; <http://www.guidestar.org> – міжнародний портал для некомерційних організацій.

Сайти органів публічної влади в Україні Багато центральних органів виконавчої влади розміщують інформацію про проекти і програми міжнародної технічної допомоги. Серед них можна відзначити Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (<http://www.me.gov.ua>), Міністр регіонального розвитку, будівництва та житловокомунального господарства (<http://www.minregion.gov.ua>), Міністерство молоді та спорту України (<http://dsmsu.gov.ua/index/ua>), Міністерство інфраструктури України (<http://mtu.gov.ua/>). Департамент підвищення конкурентоспроможності регіону Харківської обласної державної адміністрації (<http://compet.lgb.ua/ukr/granti-ta-programi>) здійснює щотижневу розсилку актуальної інформації про грантові конкурси, на сайті Вінницької обласної асоціації органів місцевого самоврядування (<http://sg.vn.ua/>) в розділі Гранти розміщується зведений моніторинг грантових програм, на сайті Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної державної адміністрації (<http://www.dmsrr.gov.ua/>) в розділі Зовнішньоекономічна діяльність, пункт Міжнародні програми та організації є інформація про Актуальні гранти, проекти та програми, на сторінці Департаменту регіонального розвитку Черкаської ОДА у Facebook (<https://www.facebook.com/drr.ck.gov.ua>) розміщується інформаційний бюлетень з актуальними конкурсами та грантами.

Великий обсяг корисної інформації можна знайти на сайті Ресурсного центру «Гурт» (<http://gurt.org.ua/>) та інформаційному порталі некомерційних організацій України «Громадський простір» (<http://www.prostir.ua/>). Також інформація про гранти, конкурси розміщується на сайті “Велика ідея” (<https://biggggidea.com/>), на сайті Всеукраїнської асоціації сільських та селищних рад (ВАССР) (<http://vassr.org/>). Інформація про навчання, стажування розміщується на сайтах: “Platforma” (<http://platfor.ma>), Портал з управління знаннями “Knowledge portal” (<http://www.kp.org.ua/>), “Mladinfo” (<http://www.mladiinfo.eu/>), “Unistudy”

(<http://unistudy.org.ua/short-term/training/>). Відділ академічної мобільності КНУ імені Тараса Шевченка розміщує інформацію про стипендії для навчання (<http://mobility.univ.kiev.ua/>). Грантові пропозиції від Європейського Союзу розміщуються англійською мовою на сайті Європейської Комісії (<http://ec.europa.eu/>) (European Commission/International Cooperation and Development/Funding/Funding/Calls for proposals & Procurement notices). Детальна інформація про найважливіші гранти Європейського союзу розташована на сторінці (<http://welcomeurope.com/>), де представлені понад 450 європейських програм фінансування, а також методологія підготовки проєктів, які б відповідали вимогам ЄС.

Розпочинаючи пошук фінансування, пам'ятайте, що за один день написати хороший проєкт неможливо. Тому обов'язковою умовою успішного здобування грантів є вмілий розподіл часу на написання проєктної заявки. Починати готувати заявку потрібно завчасно. Чим раніше ви почнете цю діяльність, тим більше часу у вас буде для ознайомлення з інтересами донорів і з самим процесом написання заявки. У документах конкретного донора традиційно вказується найбільш прийнятна форма звернення до нього. Деякі грантодавці вимагають надання повної заявки заданої форми. Інші просять спочатку підготувати так звану Концептуальну заявку/Лист-Запит (Cover Letter) з коротким описом проєкту та організації, яка буде його виконувати. Незважаючи на те, що в кожного донора свої вимоги щодо оформлення проєктних заявок, у їх структурі можна виокремити найчастіше повторювані елементи. На рис. 3.5. пропонується універсальний формат для написання проєкту, який дозволить включити до заявки практично всі можливі розділи, що зустрічаються у вимогах різних донорів.

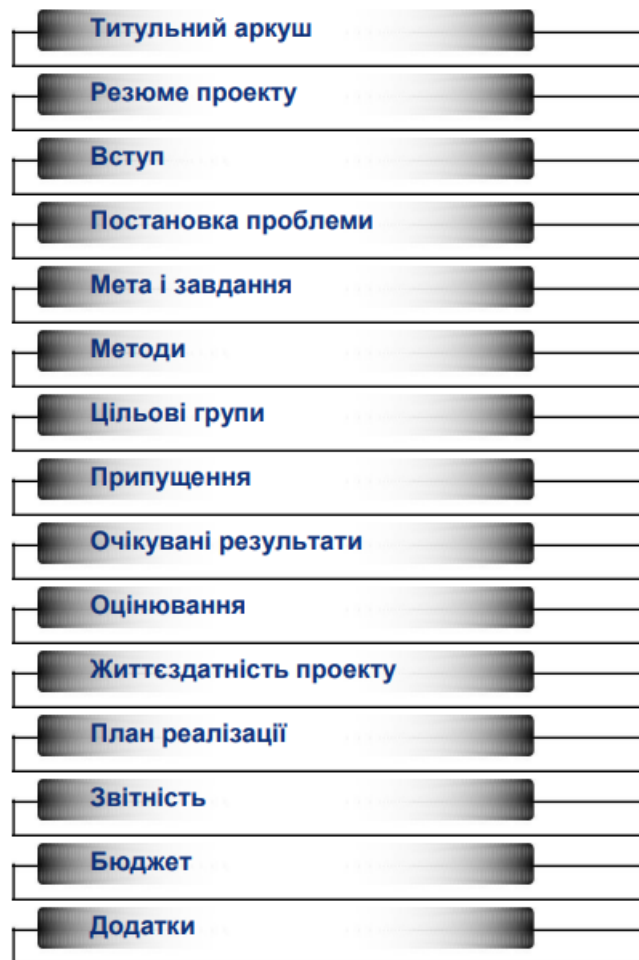


Рис. 3.5 – Універсальна схема проектної заявки

Зверніть увагу на строки подання документів грантодавцю. Закордонні організації звичайно досить суворо відносяться до дотримання цих строків. Кожний донор установлює свої правила і терміни розгляду заявок. Багато хто розглядає проекти один раз у квартал, деякі - щомісяця, у деяких процес розгляду заявок проходить у вигляді конкурсів, що відбувається у певний термін.

У документах конкретного донора традиційно вказується найбільш прийнятна форма звернення до нього. Деякі грантодавці вимагають надання повної заявки заданої форми. Інші просять спочатку підготувати Концептуальну заявку / Лист-Запит (*Cover Letter*) з коротким описом проекту та організації, яка буде його виконувати.

До проектів, які підтримують донорські організації, часто висувають такі вимоги:

- 1) наявність співфінансування з місцевих джерел;
- 2) розвиток партнерських відносин і залучення до реалізації проектів усіх зацікавлених сторін: представників органів влади, неурядових організацій, бізнесу;

3) можливість продовження проєктів після завершення їх грантового фінансування.

Реалізація грантових програм зазвичай складається з кількох етапів (рис. 3.6).

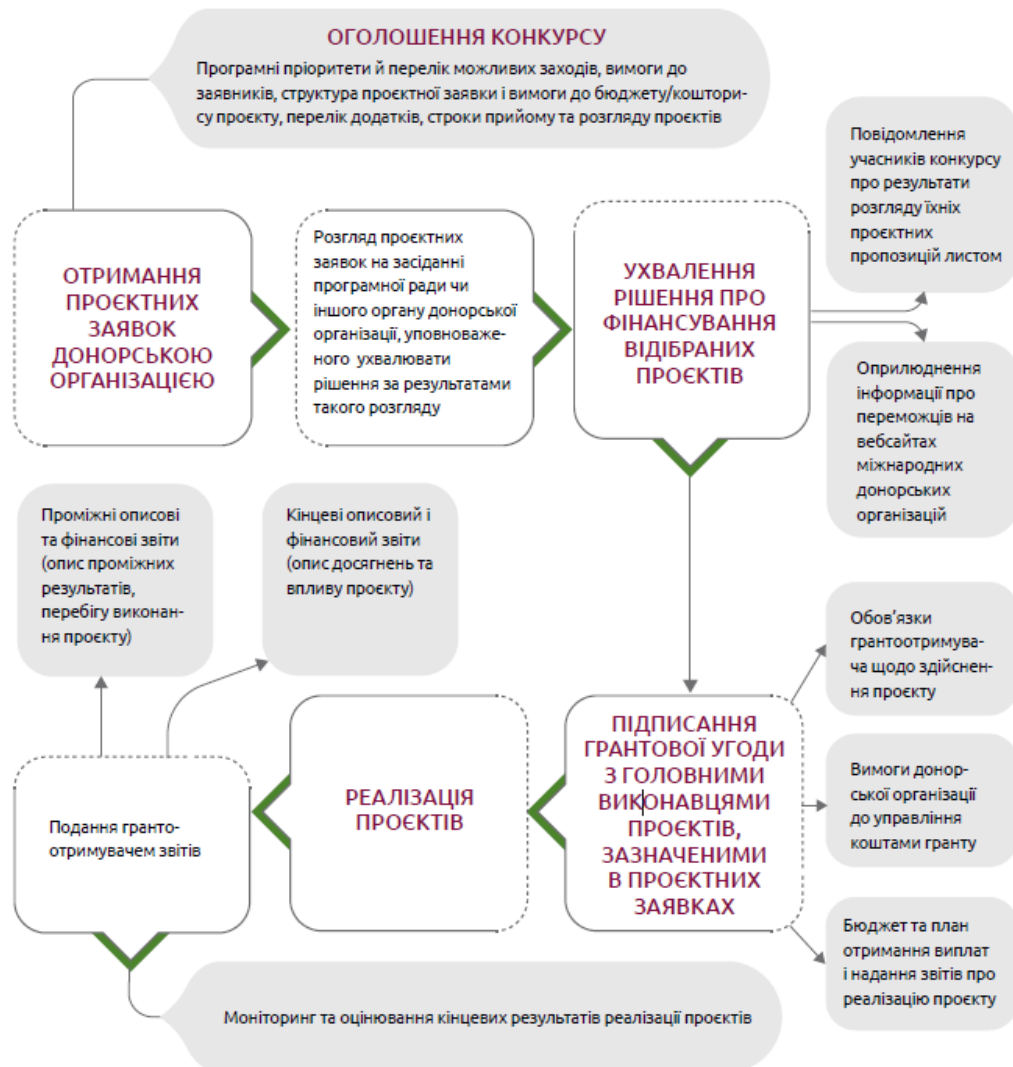


Рис. 3.6. Етапи реалізації грантових програм

4.2. Краудфантинг як джерело альтернативного фінансування проєктів

Краудфандинг — це перспективний для України форма фінансування проєктів.

Краудфандинг — це організований на спеціальній онлайн-платформі збір коштів від великої кількості осіб для фінансування проєкту. Його суть полягає в тому, що кошти залучаються без залучення інвесторів та власного капіталу. Кошти надходять невеликими сумами від різних осіб на добровільній основі та після використання не повертаються. Як правило, спонсори збору не отримують фінансової винагороди, а лише підтримують ідею, яка їм

сподобалася. Проте, бувають проєкти, за інвестування в які передбачено виплати з прибутку.

Термін «краудфандинг» з'явився у 2006 році завдяки американцеві Джеффу Хоуву. Проте перший збір коштів таким способом відбувся ще 1997 році в США – фани гурту «Marillion» зібрали через інтернет 60 тисяч доларів США для підтримки свого турне країною. Згодом такий спосіб почали активно використовувати в кіноіндустрії. У 2011 році влада США врегулювала краудфандинг на законодавчому рівні.

Краудфандинг, як альтернативне фінансування, широко поширений у світі. Найчастіше таким способом проводять збори в США, ЄС, Великій Британії, Японії.

Законодавчої бази, яка б регулювала систему краудфандингу, в Україні немає. Для узгодження юридичних питань інтернет-майданчики користуються загальними законами про інвестування. Відповідно, це створює певну недовіру спонсорів до краудфандингу.

Відповідальність за зобов'язання сторін затверджуються в договорах, які оформляють між собою сторони. Такі нюанси, як перевірка кредитоспроможності, фінансової стійкості відсутні. Тому отримати фінансування від спонсорів набагато простіше, ніж кредити в банках, гранти чи кошти від інших фінансових організацій. Загалом краудфандинг допомагає підприємцям провадити бізнес-діяльність, а інвесторам – вкладати кошти і отримувати фінансові вигоди.

Краудфандинг – це спосіб отримати кошти практично для кожного бажаючого. Для цього потрібно створити проєкт, який зацікавить спонсорів і спонукатиме їх зробити внески. Авторами комерційних та некомерційних проєктів можуть бути:

- офіційно зареєстровані фізичні або юридичні особи;
- приватні особи;
- організації.

Таким чином на платформі є 3 учасники:

1. Автор.
2. Компанія-куратор, яка допомагатиме в реалізації.
3. Спонсор, що інвестує в реалізацію задуму.

Існують такі схеми краудфандингу:

- спонсор робить благодійний внесок і не очікує винагороди;
- спонсор стає власником акцій або партнером компанії;
- краудлендінг (спонсор стає позикодавцем);
- роялті (спонсор отримує частку прибутку);
- спонсор отримує узгоджений вид нагороди за свій внесок,

наприклад продукцію чи подарунок.

Краудфандинг – це спосіб отримання коштів, схожий на грантове фінансування. Проте, зареєструвати свій проєкт та отримати гроші на платформі набагато простіше. Розглянемо основні етапи краудфандингу.

Етапи краудфандингу:

1. Пошук ідеї

Щоб проєкт зацікавив аудиторію, він має бути інноваційним, унікальним і соціально корисним. Перегляньте іноземні джерела, які спеціалізуються на стартапах, визначте, що потрібно на ринку зараз. Успішною буде та ідея, яка ще не зустрічалася раніше.

2. Презентація

Вміння презентувати свій задум може стати вирішальним. Презентація повинна містити детальний опис ідеї, ілюстрації, моделі продукції. Переглянувши її, людина має розуміти, чому потрібно віддати гроші саме на ваш проєкт.

3. Вибір платформи

В Україні є кілька популярних платформ краудфандингу. Обираючи одну з них, потрібно чітко знати особливості свого проєкту та очікування від публікації. Необхідно звертати на те, з якими юридичними та фізичними особами вона співпрацює, чи є комісії за публікацію та, чи можна вносити зміни в проєкт після публікації. Слід надавати перевагу офіційно зареєстрованим платформам – це гарантує отримання коштів.

4. Публікація

Платформа оцінює та перевіряє проєкт, визначає можливі види краудфандингу та публікує його. Платформа або ж автор встановлюють терміни фінансування.

5. Просування

Лише публікації на краудфандинговій платформі недостатньо. Щоб отримати фінансову допомогу, проєкт потрібно просувати. Демонструйте ідею великій кількості людей, розкажуйте про ціль створення вашого продукту та цінності, щоб спонукати їх робити внески.

Закриття

Коли потрібна сума коштів зібрана, проєкт закривається. Платформа перевіряє фінансування, після чого автор може отримати фінанси на свій рахунок.

Розглянемо основні платформи в Україні, на яких можна проводити збір коштів:

- **Спільнокошт** – платформа для реалізації соціальних проєктів, а також проєктів у сфері культури, спорту та науки. Організація створює обліковий запис на платформі та описує свій проєкт, вказує суму збору. Проєкт перевіряють модератори і публікують на платформі. Якщо потрібну суму зібрати не вдалося, кошти повертаються благодійникам. За рік на цьому майданчику збирають понад 5 млн грн. Комісія за публікацію збору становить 10%.
- **Моє місто** – дозволяє залучати кошти для реалізації проєктів у галузях культури, спорту, освіти, екології. Платформою користуються громадські організації та активісти, щоб залучити кошти на соціальні

проекти. Публікація безкоштовна. За 5 років роботи українці зібрали 15,4 млн грн та змогли реалізувати 159 ідей.

4.5. Фінансування проєктів державно-приватного партнерства

Проектне фінансування може використовуватися в усіх моделях ППП, оскільки будь-який проєкт має бути забезпечений ресурсами, у тому числі й фінансовими коштами, а отже, через фінансовий механізм здійснюється залучення інвестицій і управління ними впродовж життєвого циклу проєкту.

Якщо досліджувати потенційні інструменти фінансування публічних інфраструктурних проєктів, то традиційна класифікація фінансових інструментів передбачається положеннями Міжнародного стандарту фінансової звітності, але в українських реаліях такий інструментарій не застосовується в повному обсязі. Державна підтримка з огляду на норми закону «Про державно-приватне партнерство» обмежується низкою заходів стосовно приватного партнера. Ці заходи фінансуються в рамках укладених угод через такі форми забезпечення:

- надання гарантій, тобто відповідальність за взяті приватним партнером зобов'язання несе публічний партнер, формуючи гарантований державний борг;

- програмно-цільове бюджетування, тобто у рамках бюджетних програм відповідного бюджету здійснюється фінансування визначених заходів на безповоротній основі (наприклад, через субсидіювання або здійснення державних закупівель);

- використання державної та комунальної власності з метою фінансування будівництва, реконструкції, реставрації, капітального ремонту, технічного переоснащення тощо об'єктів суміжної інфраструктури (залізничних, автомобільних шляхів, ліній зв'язку, засобів тепло-, газо-, водото- та електропостачання, інженерних комунікацій тощо). З огляду на існуючу практику, потенційними інструментами інвестування інфраструктурних проєктів для публічного інвестора можуть бути такі:

- придбання акцій проєктної компанії публічним партнером із метою отримання частини прибутку від операційної діяльності, що посилює інституціональну структуру інфраструктурного проєкту. Такий механізм зазвичай реалізується за допомогою бюджетних інвестицій;

- бюджетні кредити, які надаються приватному партнеру під повне ліквідне забезпечення. На практиці такий інструмент є альтернативою субвенціям, але на відміну від останніх він відповідає принципам платності, строковості та зворотності;– TIF-позики (Tax Increment Financing – TIF) або фінансування за рахунок боргу в очікуванні майбутніх податкових платежів, які за обсягом забезпечать повернення вкладених коштів. Якщо перші два інструмента є застосовуваними у тій або іншій мірі в українській практиці, то TIF-проєкти не мають поширення в Україні. Слід звернути увагу, що

TIF-проекти є інструментом органів місцевого самоврядування і використовуються для розвитку територій або окремих районів.

Для з'ясування переваг щодо використання такого інструменту досліджувався міжнародний досвід, з огляду на який визначено його способи використання:

- випуск TIF-облігацій. Виникаючі зобов'язання погашаються за рахунок майбутніх податкових платежів. Відмінною рисою таких облігацій є відсутність рейтингу, що робить їх більш прибутковим і водночас більш ризиковим фінансовим інструментом. Існує практика, коли органи місцевого самоврядування здійснюють рефінансування, тобто викупають TIF-облігації без рейтингової оцінки з більш високим купоном і заміняють їх облігаціями інвестиційного напрямку з більш низькою процентною ставкою, як тільки проєкт стабілізується і вийде за межі ризиків розвитку. На цьому етапі місцевий уряд вважає, що рівень ризику проєкту досяг прийняттого рівня і його доцільно «включити» у свою загальну базу зобов'язань;– надання позики на створення інфраструктури, яка погашається за рахунок майнових платежів у зв'язку з використанням активу як продукту інфраструктурного проєкту. Практика реалізації TIF-проектів досить поширена у США, Канаді, Великобританії та Індії. У США, наприклад, на основі TIF набули поширення інфраструктурні проєкти з підвищення енергоефективності діючих електростанцій, розвитку локальних територій та ін. В Україні використання такого інструменту, як TIF-проекти, неможливо на нинішньому етапі, оскільки існують обмеження адміністративного характеру. По-перше, йдеться про адміністративні бар'єри, які виникають у зв'язку з проблемами щодо розмежування повноважень між різними рівнями бюджетної системи. По-друге, виникає необхідність у створенні державних інвестиційних фондів, що потребує певного законодавчого забезпечення. По-третє, існує складність в обліку і розподілі податкових надходжень із причин відсутності роздільного обліку податків. Проте досвід використання TIF-проектів можливо адаптувати до використання в Україні через формування державних інвестиційних фондів, джерелами фінансування яких можуть бути компенсаційні виплати, одержувані у вигляді платні за використання активу, створеного на засадах ППП через проєктне фінансування (наприклад, плата за проїзд через міст, плата за використання шляхів, плата за електроенергію або водопостачання тощо). Якщо досліджувати джерела фінансування приватного партнера, то варто зауважити, що інструменти є – акції та довгострокові позики. Учасники фінансового ринку виходячи з існуючої практики фінансування інфраструктурних проєктів на засадах ППП становлять найбільшу питому вагу (60–80%) через використання таких фінансових інструментів, як акції та довгострокові кредити. Безумовно, для цього національні фондові ринку мають бути достатньо розвинуті. Порівняно з традиційними корпоративними облігаціями проєктні облігації у світовій практиці мають такі відмінності:

- цільове використання коштів інвесторів;
- прив'язка до експлуатації конкретних об'єктів;

- підвищена надійність у зв'язку зі складним механізмом розподілу ризиків;
- довгостроковий період обороту, який залежить від терміну будівництва (реконструкції) інфраструктурного об'єкта і періоду його експлуатації/окупності;
- забезпечення облігаційного випуску, у тому числі державними гарантіями, заставою майнових прав, страхуванням ризиків, банківськими гарантіями, поручительствами та іншими способами забезпечення.

Запитання для самоперевірки

1. Визначте передумови розвитку проєктної форми фінансування?
2. Що таке бюджетні інвестиції?
3. Які існують фінансові інструменти фінансування проєктів у публічній сфері?
4. Що таке тендер та у чому полягає його призначення?
5. Визначте етапи проведення тендерних процедур.
6. Визначте етапи проведення тендерних процедур.
7. Обґрунтуйте процедуру «відкриті торги».
8. У чому полягає суть допорогових закупівель?
9. Визначте суть грантрайтингу як альтернативного джерела фінансування проєктів у публічно-орієнтованому управлінні.
10. Що таке міжнародна технічна допомога?
11. Які характеристики донорів слід опиратися при пошуку грантодавця?
12. На які ознаки необхідно звернути увагу при виборі фінансової допомоги у забезпеченні проєкту?
13. Визначте загальну структуру проєктної заявки для отримання гранту?
14. Визначте етапи реалізації грантових програм.
15. У чому полягає суть краудфантингу?
16. Визначте етапи краудфантингу.

Методичні рекомендації

В процесі опанування сутності проєктного фінансування фінансування в проєктно-орієнтованому публічному управлінні необхідно звернути увагу на передумови його розвитку під кутом процесів залучення інвестицій, конкуренції інвесторів за найбільш вигідне вкладення капіталу, взаємодії держави та бізнесу.

Досліджуючи фінансові інструменти за допомогою яких здійснюється проєктне фінансування зверніть увагу на такі, як пайові цінні папери,

інвестиційні сертифікати, державний інвестиційний кредит, податковий інвестиційний кредит.

В процесі опанування механізму проведення тендерних процедур, потрібно необхідно покладатися на норма Закону України «Про публічні закупівлі» з метою визначення ключових термінів, етапів проведення відповідно до існуючих конкурентних процедур.

При з'ясуванні сутності грантових програм та механізмів реалізації гранрайтингу є сенс розкрити суть поняття «міжнародна технічна допомога», опираючись на Постанову Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. №153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги». З метою розуміння технології грантрайтингу варто визначити ключові характеристики донора відповідно до напрямків фінансування, географії інтересів, типу одержувачів грантів, пріоритети конкурсу, терміни подання заявки, розмір гранта та розмір власного внеску, види діяльності, що фінансуються. Не менш важливим є вивчення етапів реалізації грантових програм.

Краудфандинг, як альтернативне джерело фінансування проєктів, які реалізуються в сфері публічного управління слід розглядати з точки зору етапів його здійснення через пошук ідеї, презентація проєкту, вибір певної платформи, публікації, просування, закриття. Також необхідно знати основні платформи в Україні, на яких можна проводити збір коштів для фінансування соціальних проєктів.

Література: [2; 3;8; 9; 14; 17].

ЛЕКЦІЯ 4

ТЕМА: «МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА СТАДІЇ ІНІЦІУВАННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ»

План

4.1. Проєктний цикл як основа механізму управління проєктами у сфері охорони здоров'я.

4.2. Методи та інструменти управління проєктним циклом на стадії ініціювання та обґрунтування.

4.1. Проєктний цикл як основа механізму управління проєктами у сфері охорони здоров'я.

Проєкти складаються з процесів.

Процес – це серія логічно упорядкованих дій, які ведуть до результату.

Відповідно до вимог Керівництва з питань проєктного менеджменту (PMBOK), розробленого Інститутом проєктного менеджменту США (PMI) для управління промисловими проєктами, розрізняють процеси управління проєктами та процеси, які орієнтовані на створення продукту проєкту.

Процеси управління проєктами та процеси створення продукту накладаються і взаємодіють по всьому проєкту, їх упорядковують за п'ятьма групами:

- процеси ініціалізації проєкту;
- процеси планування;
- процеси виконання;
- процеси контролю;
- процеси закриття.

У публічній сфері для управління проєктами використовують методологію управління проєктним циклом, яка прийнята Європейською комісією у 1992 році (див. Керівництво з управління проєктним циклом, 2004 р.). Згідно з цією методологією процеси управління проєктом утворюють проєктний цикл, який складається з шести етапів:

- програмування;
- ідентифікація;
- формулювання;
- фінансування;
- впровадження;
- оцінювання та аудит.

Відповідність процесів управління промисловими проєктами і проєктами у публічній сфері наведено у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Відповідність процесів управління проєктним циклом процесам управління проєктами

Процеси управління проєктним циклом	Процеси управління проєктами
Програмування	Ініціація
Ідентифікація	
Формулювання	Планування
Фінансування	
Впровадження	Виконання
	Закриття
Оцінка і аудит	Контроль

Управління проєктним циклом – це специфічна управлінська діяльність щодо прийняття рішень упродовж життєвого циклу проєкту (далі – цикл проєкту), яка спрямована на розв’язання публічної проблеми через визначення і досягнення запланованих цілей.

Управління проєктним циклом – це модель реалізації проєктів, що прийнята Європейською комісією в 1992 році.

Модель управління проєктним циклом для реалізації проєктів у публічній сфері обрана тому, що існуюча практика розроблення та втілення проєктів і програм висвітлює низку негативних аспектів, які унеможливають ефективне впровадження найкращих ідей у цій сфері. Зокрема такими негативами є:

- «розмиті»(нечіткі) стратегічні рамки проєкту;
- поверхневий без встановлення причинно-наслідкових зв’язків аналіз ситуації;
- планування орієнтоване на заходи, а не на цілі чи результати;
- ефект від проєкту, який неможливо перевірити;
- виключна увага на фінанси;
- короткострокове бачення;
- неточна проєктна документація.
- Ці негативи посилюються ще типовими проблемами, що зустрічаються при розробленні проєктів і програм:
 - проблеми визначаються дуже загально і недостатньо аргументовані, є плутанина між проблемою, симптомами проблеми та причинами;
 - цільова група нечітко визначена і не описана;
 - не вказується, чи раніше вже щось робилося з розв’язання визначеної проблеми і які отримано результати;
 - не вказується, як розв’язуються подібні проблеми в інших регіонах/містах і
 - за кордоном;
 - не прогнозуються наслідки вирішення проблеми та збереження статусу-кво;
 - структура мети слабо пророблена;
 - між проблемою і цілями програмно-цільового документа немає логічного зв’язку, зазвичай описується якась проблема, а цілі та завдання

програми/ проекту сформульовані так, що не розв'язують цю проблему, а стосуються іншої проблеми, яка в цьому документі не досліджувалася;

- цілі та завдання програм/ проектів не є конкретними, їх неможливо виміряти та визначити реалістичність досягнення;
- цілі не відбивають отримувану корисність;
- у програмах/проектах не планується їх оцінювання та не визначаються мірила (індикатори) оцінювання;
- не розробляються припущення та ризики проекту;
- очікувані результати проекту – загальні та незрозумілі.

Методологія управління проектним циклом дозволяє чітко відображати цілі, завдання та результати (ефекти) проекту при одночасній мінімізації ризиків, а також передбачає:

- відповідність національних, секторальних, регіональних і місцевих стратегічних пріоритетів стратегії Європейського союзу (ЄС);
- детальний аналіз проблем;
- планування, орієнтоване на ціль;
- наскрізну увагу до якості;
- фокусування на сталому ефекті проекту;
- стандартизований формат проектної документації.

Базовими принципами методології є інтегрований та логіко-структурний підходи, а також те, що проекти мають циклічний характер, є системною цілісністю і складаються з фаз та етапів, що повторюються і для яких можна встановити загальні правила.

В основу проектного циклу покладено три основні принципи:

1. Критерії та процедури прийняття рішень визначаються на кожному етапі (включаючи основні вимоги до інформації та критерії оцінки якості);
2. Зміна етапів циклу відбувається за прогресивним принципом – для успішного виконання наступного етапу необхідно закінчити попередній;
3. Програмування та ідентифікація нових проектів відбувається на базі результатів моніторингу й оцінки як частина структурного процесу зворотного зв'язку й засвоєння інституційних уроків.

Проектний цикл складається з шести етапів (рис. 41.).

Характеристики процесів управління проектним циклом у ракурсі поставлених завдань, документального оформлення та критеріїв оцінок відображена у таблиці 4.2.

На етапі *програмування* визначається проблемне поле, уточняється проблемна ситуація та описується публічна проблема, яка буде вирішуватися у форматі проекту. Для цього необхідно провести огляд макроекономічних та соціально-економічних показників на регіональному та національному рівнях (для локальних проектів – на місцевому рівні), відшукати незаперечні, чіткі та зрозумілі аргументи на користь відібраної для проекту проблеми, визначити перешкоди та можливості розвитку з урахуванням попереднього досвіду розв'язання проблеми, пріоритетів національної та регіональної політики і стратегії донорських організацій.

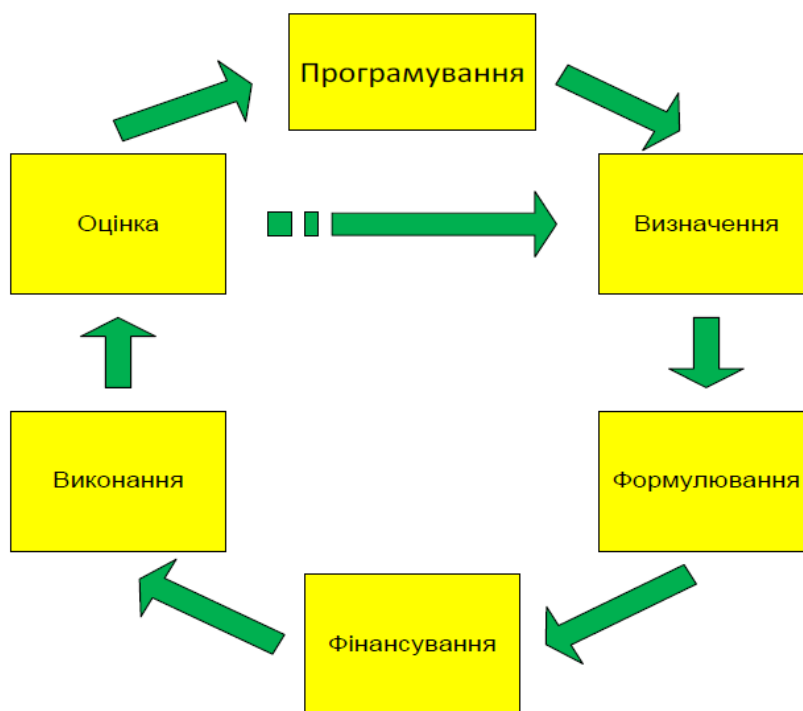


Рис. 4.1 – Етапи управління проєктним циклом

У контексті вимог Керівництва з управління проєктним циклом, яке: прийняте ЄК, процес програмування має узгоджуватися з основними - аналітичними документами логіко-структурного підходу, зокрема:

- визначати основних учасників і оцінювати їх потреби, інтереси та можливості;
- визначати й аналізувати пріоритетні проблеми/обмеження й можливості розвитку;
- визначати цілі розвитку, які стосуються обраних пріоритетних проблем;
- визначати відповідність щодо стратегії ЄК з допомоги в розвитку, яка бере до уваги результати аналізу, включаючи потенційні обмеження, засвоєні уроки попереднього досвіду, а також теперішні або заплановані дії інших донорів.

Етап *ідентифікації* присвячений формулюванню ідей (варіантів) проєкту щодо вирішення відібраної на етапі програмування публічної проблеми, відбору ідеї проєкту, визначенню його мети та цілей. При цьому мета і цілі проєкту мають бути пов'язані з національними, регіональними чи секторальними цілями та мають бути доречними (актуальними), досяжними (здійсненними) і сталими (підтримуватися після завершення проєкту).

Таблиця 4.32 – Характеристики процесів управління проєктним циклом у ракурсі поставлених завдань, документального оформлення та критеріїв оцінок

Етапи	Завдання	Документи	Види оцінки
1. Програмування	1. Визначити проблему. 2. Встановити заінтересованих осіб, їх потреби, інтереси і можливості. 3. Визначити та проаналізувати пріоритетні проблеми/ обмеження та можливості розвитку 4. Сформулювати цілі стосовно визначених проблем.	Аналітична записка (опис проблеми).	Оцінка відповідності визначених проблем вимогам донора, національним, регіональним і місцевим стратегічним пріоритетам.
2. Ідентифікація	1. Організовувати і брати участь у консультаціях з основними учасниками, забезпечувати їх активну участь у процесі прийняття рішень. 2. Визначити ідеї (варіанти) проєкту, які узгоджуються з пріоритетами розвитку регіону, країни, донора. 3. Відібрати ідеї проєкту, визначити мету та цілі проєкту. 4. Оцінити основні атрибути системи якості проєкту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.	1. Попереднє техніко-економічне обґрунтування. 2. Програма дій (фінансова пропозиція з описом проєкту).	1. Оцінка політики і програмних положень. 2. Аналіз учасників, включно з оцінкою інституційного потенціалу. 3. Аналіз проблем включно з перехресними питаннями (гендерна рівність, управління, охорона довкілля). 4. Оцінка засвоєних уроків та інших поточних і майбутніх ініціатив. 5. Попередній аналіз цілей і стратегій. 6. Попередня оцінка ресурсів і витрат. 7. Попередня оцінка управління проєктом, координації та фінансових угод. 8. Попередня оцінка питань економічної/фінансової, екологічної, технічної та соціальної життєздатності.

Етапи	Завдання	Документи	Види оцінки
3. Формулювання	1. Розробити проєкт (графік робіт або план заходів і дій для досягнення мети та цілей проєкту). 2. Запланувати ресурси і витрати. 2. Розробити бюджет проєкту.	1. Опис проєкту. 2. Техніко-економічне обґрунтування.	1. Аналіз зіставності цілей проєкту з проблемною ситуацією. 2. Аналіз робіт проєкту: оцінювання послідовності та залежності робіт і їх тривалості; аналіз тривалості Усього проєкту. 3. Оцінка ресурсів і витрат.
4. Фінансування			Встановити вимоги і обмеження /можливості Державного казначейства щодо фінансування органів місцевого самоврядування, державних організацій університетів, ліцеїв).

Отже необхідно щоб ідеї проєктів базувалися на пріоритетах і цілях, визначених у відповідному Стратегічному документі для країни (СДК) і Національній індикативній програмі (НІП). Для України СДК це – «Інструмент європейського сусідства і партнерства», який розроблено на період 2007 – 2013 рр. Таким чином, «Мета» кожного проєкту(за умови фінансування ЄК) має витікати з відповідної цілі, вказаної у СДК/НІП, або відповідати цілі секторальної політики чи програми.

На завершення етапу ідентифікації оцінюються основні атрибути системи якості проєкту: актуальність, здійсненність, ефективність та належне управління.

Основними документами, які вимагає ЄК на цьому етапі, є:

- технічне завдання для будь-яких попередніх техніко-економічних обґрунтувань, що фінансуються ЄК;
- ідентифікаційний опис, включаючи проєкт технічного завдання для техніко-економічного обґрунтування/вивчення проєкту;
або
- фінансова пропозиція для програми/пакета проєктів.

Європейська Комісія визначила ключові види оцінки, які необхідні для забезпечення актуальності та здійсненності проєкту:

- 1) оцінка політики і програмних положень;
- 2) аналіз учасників, включаючи оцінку інституційного потенціалу;
- 3) аналіз проблем, включаючи перехресні питання (такі як гендерна рівність, управління, охорона довкілля);

- 4) оцінка інших поточних і майбутніх ініціатив, оцінка засвоєних уроків;
- 5) попередній аналіз цілей і стратегій;
- 6) попередня оцінка ресурсів і витрат;
- 7) попередня оцінка управління проєктом, координації і фінансових угод;
- 8) попередня оцінка питань економічної/фінансової, екологічної, технічної і соціальної життєспроможності.

Формулювання. На цьому етапі ідея проєкту відібрана на етапі ідентифікації, перетворюється у проєкт, тобто проєктні ідеї розвиваються та розробляються до стану плану заходів і дій. Проводиться перевірка досяжності та стійкості результатів заходів, ідентифікуються ризики та припущення. На основі плану заходів/дій (графіка робіт), наведеному у масштабі часу з урахуванням ресурсних обмежень та вимог до якості, розробляється бюджет проєкту.

На етапі *формулювання* необхідними основними видами оцінки (на основі оцінок, проведених на етапі ідентифікації) є такі:

- 1) підтвердження узгодженості з політикою і програмними положеннями;
- 2) аналіз учасників, включаючи оцінку інституційного потенціалу;
- 3) аналіз проблем, включаючи перехресні питання (такі як гендерна рівність, управління, довкілля);
- 4) взаємодоповнюваність з іншими поточними та запланованими ініціативами, включення засвоєних уроків;
- 5) оцінка стратегій;
- 6) оцінка ієрархії цілей (загальна ціль, ціль проєкту, результати та індикативні види робіт);
- 7) оцінка необхідних ресурсів і витрат;
- 8) оцінка управління, координації та фінансових положень (включаючи фінансовий менеджмент і внутрішній контроль/звітність);
- 9) оцінка систем моніторингу, оцінки й аудиту;
- 10) оцінка життєздатності та ризиків, включаючи економічну/фінансову, екологічну, технічну та соціальну.

Етап формулювання має завершитися підготовкою документів з аналізу ситуації.

Основними видами оцінювання мають бути:

- політичний і програмний контексти;
- аналіз учасників та оцінка інституційного потенціалу;
- аналіз проблем;
- засвоєні уроки та аналіз поточних /запланованих ініціатив;
- вибір стратегії.

На етапі *фінансування* відбувається розгляд фінансової пропозиції, розробленої на попередньому етапі проєктного циклу, та приймається рішення про фінансування проєкту.

Етап *впровадження* є найбільш важливим у проєкті, оскільки саме на цьому етапі забезпечується досягнення запланованої користі. Цей етап складається з трьох основних стадій:

- основна (виконання робіт);
- заключна.

Під час реалізації проєкту для визначення його відповідності затвердженому плану дій проводиться моніторинг проєкту та корекція відхилень.

Етап *моніторинг і оцінка*.

Моніторинг проєкту – це систематичний і постійний збір та аналіз управлінської інформації стосовно витрат, використання ресурсів, виконання робіт, прогресу проєкту, досягнення результатів та управління ризиками для сприяння ефективному прийняттю рішень з метою вчасного та якісного завершення проєкту.

Оцінювання та аудит проєкту проводять для визначення досягнутого ефекту та віддачі проєкту, встановлення відповідності результатів і продуктів проєкту визначеним цілям; розробки пропозицій та рекомендацій для майбутніх проєктів.

Моніторинг, оцінка та аудит проєкту стосуються збору, аналізу та використання інформації для прийняття управлінських рішень, проте відрізняються один від одного за метою і часом проведення, а також спрямованістю щодо ієрархії цілей логіко-структурної схеми.

4.2. Методи та інструменти управління проєктним циклом на стадії ініціювання та обґрунтування

Основним мотивом, який спонукає до розроблення проєкту, є наявність проблеми, яку неможливо вирішити в інший спосіб.

В основі всіх проблем у публічній сфері є потреби заінтересованих осіб. Отже, робота над проєктом має розпочинатися з визначення основних заінтересованих осіб та їх потреб/ інтересів і з опису проблеми. Такі дії у проєктному циклі виконуються на етапі програмування.

Основні завдання на етапі програмування:

- Визначити основних заінтересованих осіб (учасників) проєкту, оцінити їх потреби, інтереси, можливості.
- Визначити і проаналізувати пріоритетні проблеми/обмеження й можливості розвитку. Розробити «Дерево проблем».
- Визначити цілі розвитку, які стосуються встановлених пріоритетів проблем/обмежень. Розробити «Дерево цілей».
- Визначити стратегію ЄК з допомоги в розвитку, яка бере до уваги результати аналізу, включаючи потенційні обмеження, засвоєні уроки попереднього досвіду, а також теперішні або заплановані дії інших донорів.

Основні кроки при проведенні аналізу учасників наведено у таблиці 4.3.

Спочатку виявляють основні заінтересовані сторони (учасників), а потім визначають ознаки проблеми, основні складові та структуру невдоволення заінтересованих осіб. Для цього проводять консультації з зацікавленими сторонами. Цю роботу виконують шукаючи відповіді на такі запитання:

1. На які ознаки проблеми вказують заінтересовані сторони?
2. Чим не задовольняє заінтересовані сторони діяльність, яка вже проводилась з розв'язання проблеми?
3. Яким є ступінь злагоди з приводу проблеми та її розв'язання?
4. Наскільки складною є проблема (існування незгоди з визначення її масштабу, ідей та критеріїв)?
5. У чому виявляються нові ініціативи щодо розв'язання проблеми?

Таблиця 4.3 – Постановка завдань і планування результатів кроки при проведенні аналізу учасників проєкту

Завдання	Очікувані результати
1. Визначити загальну проблему або сприятливу можливість для розвитку.	1. Усвідомлено проблему для розподілення ресурсів відповідно до потреб пріоритетних груп.
2. Визначити всі групи, які зацікавлені у (потенційному) проєкті.	2. Визначені всі учасники та описані їх основні характеристики.
3. Визначити ролі кожної групи, інтереси, повноваження і можливості для участі у проєкті (сильні та слабкі сторони).	3. Визначено ролі кожної групи учасників (цільові групи або групи мішені, кінцеві користувачі, треті особи), їх інтереси, повноваження та можливості (сильні та слабкі сторони).
4. Визначити обсяги співробітництва або конфлікт взаємовідносин між учасниками.	4. Визначено напрями співробітництва (можливі спільні дії) та сфери конфлікту інтересів.
5. Інтерпретувати результати аналізу та включити необхідну інформацію у схему проєкту.	5. Аналітична записка за результатами аналізу, яка має спонукати до належного використання ресурсів відповідно до потреб пріоритетних груп; використання таких методів управління й координації, що сприятимуть відповідальності та залученню учасників; приділення належної уваги конфлікту інтересів учасників під час розробки проєкту

Для аналізу проблем і побудови дерева проблем необхідно здійснити такі кроки:

1. Створити групи для проведення «мозкового штурму».
2. Провести «мозковий штурм» з метою визначення списку проблем.
3. Побудувати «Дерево проблем».

4. Сформулювати проблеми (опис проблеми).

Створення групи для проведення «мозкового штурму». «Мозковий штурм» – це груповий метод вироблення ідей з визначення та розв’язання проблем.

Для проведення цього методу створюють групу учасників у складі 6 – 12 осіб з депутатів, представників бізнесу, активних громадян, фахівців з теми обговорення та потенційних бенефіціарів (кінцевих користувачів).

Проведення «мозкового штурму». «Мозковий штурм» проводять протягом 60 – 90 хвилин. На початку заходу модератор ознайомлює учасників з темою обговорення, завданням і правилами проведення «мозкового штурму». Зокрема учасники мають висувати ідеї щодо теми обговорення, при цьому обов’язковою умовою є заборона критикувати висунуті ідеї. Кожну ідею потрібно стисло записувати на дошці чи фліп-чарті. У такий спосіб учасники «мозкового штурму» формують список проблем, серед яких вибираються пріоритетні.

Побудова «Дерева проблем». Побудова «Дерева проблем» розпочинається з виокремлення із низки визначених за допомогою «мозкового штурму» проблем початкової проблеми. Потім визначають проблеми (причини), які споріднені з початковою, і розміщують їх нижче початкової. Чинники, які є безпосередніми наслідками початкової проблеми, розташовують вгорі. Всі інші проблеми упорядковують аналогічним чином і з’єднують стрілками згідно з причинно-наслідковими зв’язками.

Список завдань з розробки «Дерева проблем» наведено в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4 – Завдання з розробки «Дерева проблем»

Завдання	Очікувані результати
1. Встановлення зацікавлених осіб. Обговорення проблем, які вважаються зацікавленими особами (учасників) пріоритетними.	1. Список проблем, які турбують учасників.
2. Зі списку проблем, визначених у кроці 1, відібрати одну початкову проблему.	2. Визначено початкову проблему.
3. Визначити проблеми, які мають відношення до початкової проблеми.	3. Визначено проблеми, які мають відношення до початкової проблеми.
4. Почати будувати діаграму «Дерево проблем».	4. Проблеми які є: - безпосередніми причинами початкової проблеми, розміщують знизу. - прямими наслідками початкової проблеми, розміщують угорі.
5. Розміщення інших проблем, які мають відношення до причин і наслідків. Причини, які спричиняють один наслідок, розміщують на одному рівні діаграми.	5. Розміщення всіх проблем, які занесені до Списку проблем.

Завдання	Очікувані результати
6. З'єднайте проблеми стрілками згідно з причинно-наслідковими зв'язками.	6. Розроблено початковий варіант діаграми «Дерево проблем».
7. Проведіть обговорення початкового варіанта «Дерева проблем» з заінтересованими особами.	7. Виявлено проблеми, які не включені у початковий варіант діаграми. Доповнено діаграму.

Формулювання проблеми (опис проблеми). Проблема має бути описана просто, прозоро і конкретно.

Для опису проблеми необхідно використовувати переконливі аргументи, які повинні містити кількісні та якісні показники, конкретні цифри і факти (для цього використовуйте статистичні дані, матеріали аналітичних досліджень та опитувань потенційних бенефіціарів і експертів).

В описі проблеми показують її узгодженість з національними, регіональними і місцевими стратегічними пріоритетами та пріоритетами донора.

Приклад «Дерева проблем» наведено на рисунку 4.2.

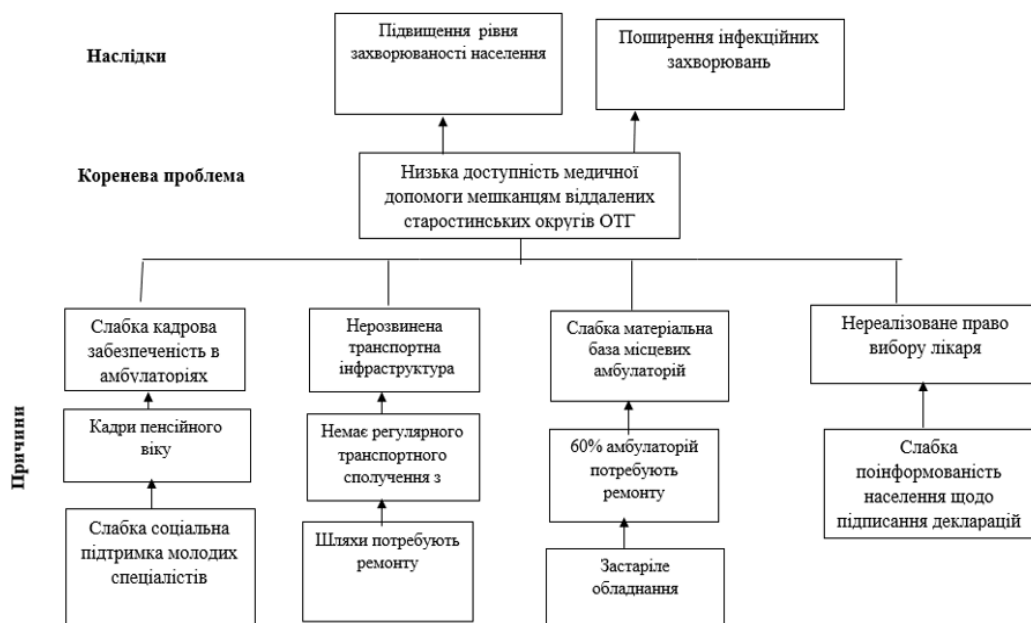


Рис. 4.2 – Приклад побудови дерева проблем

Список завдань з розробки дерева цілей подано в таблиці 4.6.

Таблиця 4.6. Список завдань з розробки «Дерева цілей»

Завдання	Очікувані результати
Змінити всі негативні формулювання аналізу проблем на позитивні.	Список бажаних і реальних цілей.

Завдання	Очікувані результати
Перевірити взаємозв'язки між засобами і кінцевими досягненнями (результатами).	Забезпечення правильності встановлення взаємозв'язків між засобами і результатами.
Уточнити формулювання цілей, додати нові цілі, видалити цілі, які не є прийнятними (за необхідності).	«Дерево цілей».

Приклад побудови дерева цілей надано на рис. 4.3.

Після розробки «Дерева цілей» створюють *логіко-структурну матрицю (ЛСМ) проекту*.

Логіко-структурна матриця – це таблиця, що складається з чотирьох колонок і чотирьох рядків, у якій описується короткий зміст проекту – мета, цілі, результати, дії, показники їх вимірювання та джерела перевірки; наводяться припущення, що беруться за основу при розробленні стратегії; вказується спосіб моніторингу проекту.

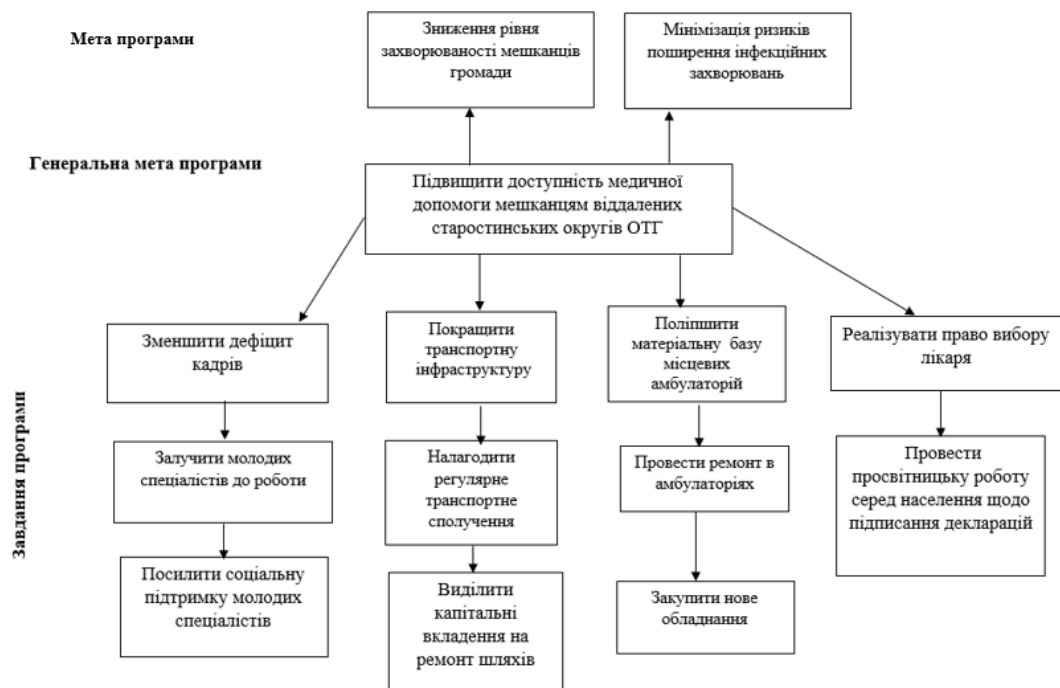


Рис. 4.3 – Приклад побудови дерева цілей

Модель ЛСМ наведена в таблиці 4.5.

Таблиця 4.5. Модель логіко-структурної матриці

Текст	Показники успіху	Джерела та засоби контролю	Допущення і ризики
Загальні цілі	Показники досяжності загальних цілей	Джерела і методи для підтвердження досягнень	

Конкретні цілі	Показники досяжності конкретних цілей	Джерела і методи для підтвердження досягнень	Допущення, які впливають на зв'язок між конкретними і загальними цілями
Результати	Показники досяжності результатів	Джерела і методи для підтвердження досягнень	Допущення, які впливають на зв'язок між результатом і конкретними цілями
Дії	Ресурси	Джерела і методи для підтвердження досягнень	Допущення, які впливають на зв'язок між діями та результатами

У таблиці 4.7 заголовки колонок визначаються так:

1. Текст – текстуальний опис проєкту кожному з чотирьох рівнів: загальних цілей, завдання проєкту, результатів, і дій.
2. Показники успіху – вимірні показники кожному рівні текстуального опису проєкту.
3. Джерела та засоби контролю (вимірювання) – засіб реєстрації показників.
4. Допущення і ризики – фактори ризику та обмеження, які можуть негативно вплинути на хід виконання та успіх проєкту.

Матриця має бути повною «до верху», і «до низу».

Терміни, що використовують при побудові логіко-структурної матриці відображено у таблиці 4.6.

Таблиця 4.6. Терміни, що використовуються у логіко-структурній матриці

Терміни	Визначення
Логіка втручання	Опис логіки втручання на кожному з рівнів “ієрархії цілей”: мета, конкретні цілі проєкту, результати, дії.
Мета	Загальний очікуваний результат національної чи регіональної програми, що вирішує відповідну публічну проблему, внесок до якої має зробити проєкт.
Цілі проєкту	Очікуваний стан соціальної системи, який має бути утворений після завершення проєкту і стане внеском у досягнення мети. Тобто безпосередня користь, яку отримають кінцеві споживачі.
Результати	Це досягнення проєкту, які мають бути отримані після завершення проєкту. Ці досягнення (кінцевий підсумок – реальні продукти або послуги) повинні відповідати цілям проєкту.

Терміни	Визначення
Дії	Набір робіт, специфічних завдань, які перетворюють ресурси у заплановані результати.
Ресурси	Це персонал, обладнання, матеріали, фінанси, інформація, які необхідні для проведення дій і досягнення запланованих результатів у визначений час.
Об'єктивно вимірювані показники досяжності	Рівень реалізації проєкту, необхідний для досягнення цілей. Показники є основою побудови адекватної системи моніторингу проєкту.
Віхи	Контрольні пункти проєкту з відповідним набором показників на шляху до досягнення цілей. Вказують на моменти, коли можуть прийматися рішення щодо коригування проєкту.
Джерела перевірки	Джерела інформації для реєстрації показників та контрольних пунктів (віх): офіційна статистика, звіти організацій та їх підрозділів.
Припущення і ризики	Все, на що не має впливу менеджмент проєкту і що може затримати, унеможливити чи створити перешкоди досягненню цілей або ж сприяти успішному виконанню проєкту.
Продукт	Предмет, що є результатом людської діяльності.

Якщо використовувати логіко-структурну схему механічно, тобто якщо будуть введені невірні дані, вихідний матеріал також буде недостовірним. При правильному її застосуванні логіко-структурна схема сприяє з'ясуванню логічних зв'язків між заходами, результатами, завданням та цілями. Таким чином, побудова логіко-структурної матриці слід розглядати не просто як набір механічних процедур, а як допомогу у більш точному визначенні (позиціонуванні) проєкту.

За суттю ЛСП складається з аналітичного процесу та способу показу результатів цього процесу, що дає можливість систематичного логічного викладу цілей проєкту та їх причинно-наслідкових взаємозв'язків. Іншим важливим моментом є те, що логіко-структурну матрицю слід розглядати як динамічний інструмент, який підлягає переоцінці та перегляду у міру того, як відбувається розвиток проєкту та зміни середовища. Слід використовувати матрицю для складання (уточнення) структурного та цілеспрямованого плану та бюджету проєкту та не сприймати як постійне обмежувальне розпорядження.

Принцип наповнення логіко-структурної матриці. Зазвичай краще починати заповнення логіко-структурної матриці, рухаючись вертикально вниз першим стовпцем (Текст), доки він не буде заповнений. Як тільки ієрархія загальних цілей, конкретних цілей, результатів, дій та засобів може вважатися логічною, можна переходити до заповнення стовпця Допущень.

Такий порядок допомагає проводити перевірку логічності опису проєкту, а також виявляє фактори, що стримують виконання проєкту, та всілякі фактори ризику, що не піддаються контролю проєкту.

Потім заповнюються другий і третій стовпці матриці кожного рівня ієрархії проєкту. Так для кожного показника вказуються вимірювання, за допомогою яких визначається чи дійсно показник піддається виміру, з погляду витрат часу та вартості (рис. 4.4).

Звичайним завданням при переносі цілей з дерева цілей в логіко-структурну схему є з'ясування відмінностей між цілями, результатами і діями. Відмінність між цілями, результатами та діями визначаються їх "керованістю". Керованість тісно пов'язана з включеними до плану проєктом припущеннями та факторами ризику.

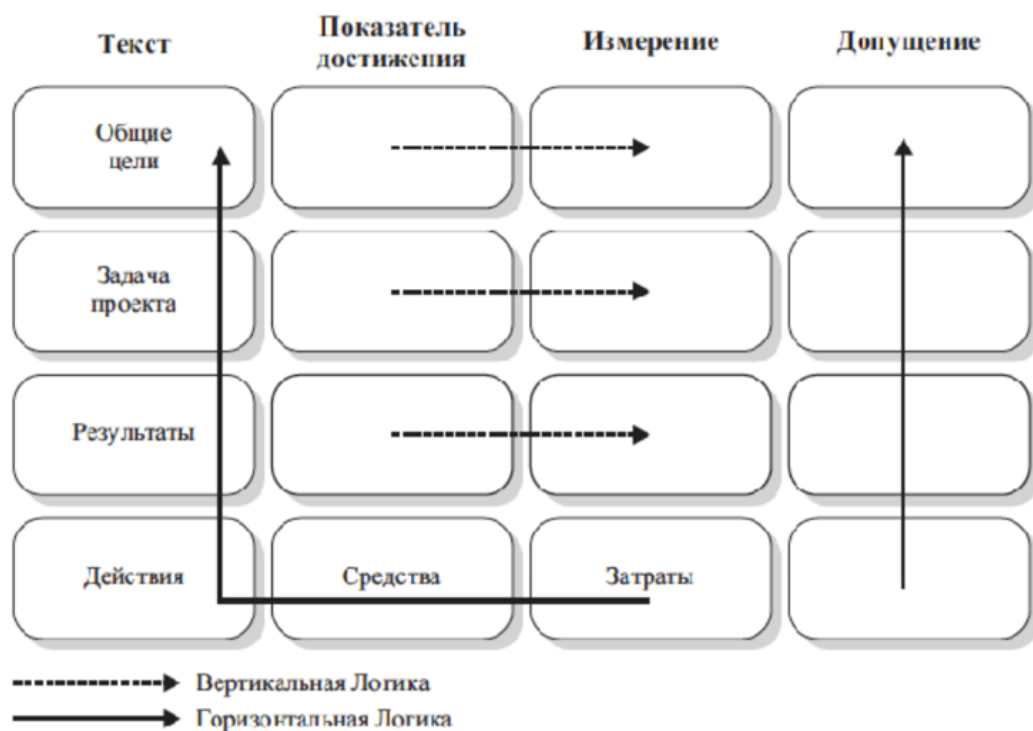


Рис. 4.4 – Логіка складання матриці

Реалізуючи свій рівень керованості, керівник проєкту:

- розпоряджається ресурсами;
- несе відповідальність за їх ефективне використання під час ведення дій;
- звітує про досягнення результатів.

Індивідуальні (конкретні) цілі повинні визначатися з погляду їхньої реальності та керованості, й у компетенції керівника проєкту входить спостереження у тому, якою мірою результати ведуть до досягнення конкретних цілей, і прийняття у разі потреби управляючих впливів коригування. Насправді саме зв'язок "від результатів - до індивідуальних цілей" є критичним для успіху проєкту. Загальні цілі відносяться до більш

широкої сфери впливу проєкту і, перебуваючи надалі поза контролем з боку керівника проєкту, вони, однак, повинні відповідати вимогам реальності та вимірності.

Визначення припущень та факторів ризику. Як би добре не було сплановано і підготовлено проєкт, не все йтиме згідно з планом. На здійснення проєкту та його здатність до саморегулювання будуть, ймовірно, впливати зовнішні чинники, які самі виходять за контрольовані рамки проєкту. Для успішного здійснення проєкту ці умови слід мати на увазі і включати як припущення в четверту колонку логіко-структурної матриці.

Необхідно враховувати важливість припущень: ціль (на кожному рівні ієрархії першого стовпця матриці) може вважатися досягнутою тоді і лише тоді, коли задовольняється зроблене припущення. Після цього здійснення проєкту може переходити наступного рівня.

Одна з функцій розробників проєкту полягає у виявленні таких зовнішніх факторів і, по можливості, обліку в плані проєкту механізмів, що дозволяють працювати з цими факторами, або вести спостереження за їх впливом. Імовірність цих умов та значущість їх виконання мають бути представлені у загальній оцінці ступеня ризику проєкту. Деякі з них матимуть вирішальне значення для успіху проєкту, інші будуть незначними.

Доцільно проводити оцінку важливості припущень за допомогою алгоритму (рис. 4.5).

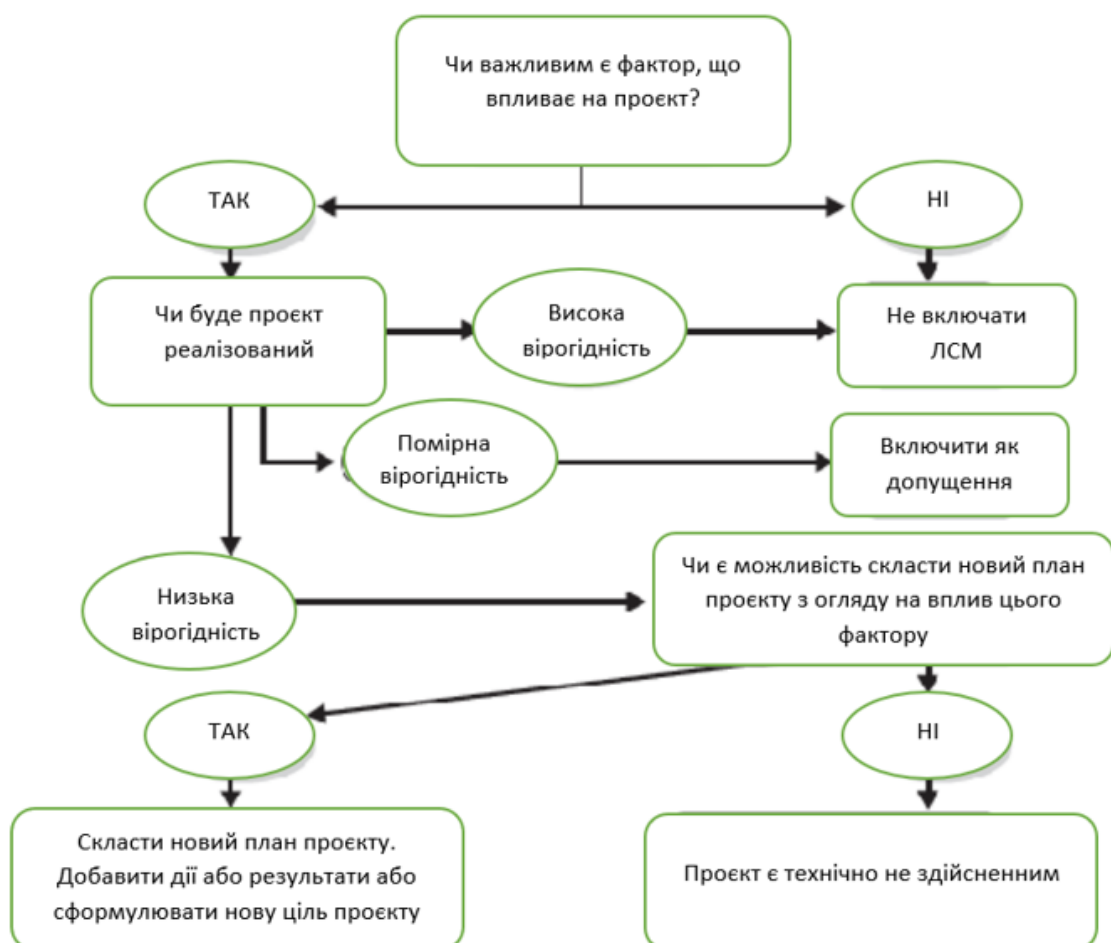


Рис. 4. 5 – Алгоритм обліку зовнішніх факторів і припущень

Необхідно запропонувати показник (показники) та метрику оцінки прогресу в її досягненні, тобто для забезпечення вимірювання мети, необхідно дати показники, що визначають рух до мети та вказати засоби вимірювання запропонованих показників.

Формулювання показників. Показники, що вводяться, повинні відповідати певним критеріям. Часто як такі використовують критерії якості, кількості та часу.

Відбір показників проводиться у чотири етапи:

- визначення показника;
- якісний вимір;
- кількісний вимір;
- тимчасовий вимір.

Потрібно слідкувати, щоб відібрані показники були пов'язані з конкретними цілями, Процес відбору показників буде корисним для чіткого з'ясування того, що розуміється під метою забезпечення реальності, конкретності та вимірності мети.

Вимірювання. Після того, як сформульовані показники, слід визначити джерела інформації та засоби збору даних. Це допоможе перевірити, чи підлягають показники реалістичному виміру за розумних витрат часу, коштів та зусиль. У колонці "Вимірювання" мають бути зазначені:

- формат подання інформації (наприклад, звіти про хід виконання проекту, рахунки проекту, щоденники проекту, офіційна статистика тощо); - хто надає інформацію;
- періодичність надає інформації (наприклад, щомісяця, щокварталу, щорічно тощо).

Зовнішні джерела підлягають оцінці з погляду їхньої доступності, достовірності та адекватності. Слід також дати оцінку робочого навантаження щодо збору інформації, виробництво якої є складовою самого проекту, та вартістю збору такої інформації, а також забезпечити наявність відповідних коштів. Показники для яких неможливо виявити відповідні засоби перевірки, слід замінювати іншими показниками. У випадку складання якого-небудь показника виявляється занадто дорогим або складним, його слід замінити більш простим та дешевим.

Логіко-структурний підхід (ЛСП) використовується на всіх етапах управління проектом крім програмування:

- на етапі *ідентифікації* проектного циклу він застосовується для проведення аналізу дійсної ситуації, визначення актуальності запропонованого проекту, а також його потенційних цілей і стратегій;
- на етапі *формулювання* ЛСП допомагає у підготовці відповідного плану проекту з чітко визначеними цілями, вимірними результатами,

стратегією управління ризиками і встановленими рівнями управлінських зобов'язань;

- на етапі *виконання* проекту/програми ЛСП є основним управлінським інструментом для укладання контрактів, складання операційних планів і моніторингу робіт;

- на етапі *оцінки й аудиту* ЛСП представляє собою зведений звіт того, що планувалось (цілі, індикатори й основні припущення), і, таким чином, служить основою для оцінки діяльності й впливу.

Запитання для самоперевірки

1. Які групи упорядковую процеси управління проектами та процеси створення продукту відповідно до методики управління проектним циклом прийнятою Європейською комісією?

2. Порівняйте стандартні процеси управління проектами та процеси управління проектним циклом на основі відповідної методики Європейської комісії.

3. Які принципи покладено в основу управління проектним циклом?

4. Визначте та обґрунтуйте етапи управління проектним циклом.

5. Які методи використовуються при визначенні проблемного поля проекту?

6. Які завдання визначаються при розробці дерева проблем та яким чином вони корелюють з очікуваними результатами?

7. Які складові містить дерево цілей проекту?

8. Для чого необхідно складати логіко-структурну матрицю проекту?

9. Обґрунтуйте модель логіко-структурної матриці.

10. Які терміни використовуються для складання логіко- структурної матриці? Дайте визначення кожного.

11. Охарактеризуйте етапи управління проектним циклом з точки зору логіко-структурного підходу.

Методичні рекомендації

В процесі опанування теми лекції необхідно звернути увагу структуру проектного циклу, яка затверджена Європейською комісією, порівнюючи визначені етапи проектного управління з традиційним для виявлення ключових особливостей.

Для розуміння методології управління проектним циклом необхідно визначити її ключові принципи. При обґрунтуванні етапів управління проектним циклом доцільно виходити з завдань, документів та виду оцінок кожного етапу, опираючись на його характерні особливості.

Варто розуміти, що моніторинг, оцінювання і аудит здійснюється на усіх етапах управління проектним циклом, крім програмування.

Для аналізу проблем проєкту будується дерево проблем, тобто визначається головна проблема, яка деталізується за рівнями причин проблеми, а також описуються наслідки, які виявляються у зв'язку з наявністю визначеної проблематики. Саме причини проблем стають основою для визначення мети і завдань проєкту.

З метою розуміння сутності логіко-структурного підходу потрібно виходити з того, що логіко-структурний підхід забезпечує проведення системного логічного аналізу у взаємозв'язку ключових елементів проєкту, створює основу для кращого планування шляхом виділення зав'язків між елементами проєкту та зовнішніми факторами, дає додаткову інформацію про хід проєкту через інтеграцію його елементів.

Для набуття вмінь щодо розробки логіко-структурної матриці необхідно вивчити структурні складові її моделі з огляду на показники успіху проєкту, джерел і засобів контролю, а також допущень і ризиків відповідно до цілей проєкту, його результатів та проєктних дій. Для розуміння термінів, які застосовуються при складанні логіко-структурної матриці доцільно опанувати відповідну термінологію.

Література: [2; 3; 4; 9].

ЛЕКЦІЯ 5

ТЕМА : «ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»

План лекції

- 5.1. Сутність планування проєкту*
- 5.2. Інструменти для планування робіт проєкту*
- 5.3. Планування ресурсів і витрат*
- 5.4. Розробка бюджету проєкту.*

7.1. Сутність планування проєкту

Під час планування обґрунтовуються цілі проєкту та виявляються ресурси, визначаються комплекси робіт, ефективні методи і засоби, необхідні для їх виконання, встановлюється взаємодія між учасниками проєкту. Планування має велике значення для проєкту, оскільки проєкт містить те, що раніше не виконувалося, і включає порівняно багато процесів, які охоплюють всі етапи проєктного циклу.

До основних процесів планування, які виконуються кілька разів протягом кожної фази проєкту, належать:

- *планування цілей* – розробка постановки задачі (проєктне обґрунтування, основні етапи і цілі проєкту);
- *декомпозиція цілей* – декомпозиція етапів проєкту на більш дрібні і більш керовані компоненти для забезпечення більш дієвого контролю;
- *визначення складу операцій (робіт) проєкту* – перелік операцій, з яких складається виконання різних етапів проєкту;
- *визначення взаємозв'язків операцій* – складання і документування технологічних взаємозв'язків між операціями;

- *оцінка тривалості чи обсягів операцій* – оцінка кількості робочих тимчасових інтервалів, або обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій;

- *визначення ресурсів* (людей, устаткування, матеріалів) проєкту – загальна кількість ресурсів усіх видів, що можуть бути використані на роботах проєкту. Слід зазначити, що всі ресурси організації повинні розподілятися централізовано;

- *призначення ресурсів* – визначення ресурсів, необхідних для виконання окремих операцій проєкту;

- *оцінка вартості* – визначення складових витрат операцій проєкту й оцінка цих складових для кожної операції, ресурсу і призначення;

- *складання розкладу виконання робіт* – визначення послідовності виконання робіт проєкту, тривалість операцій і розподілу в часі потреб у ресурсах й витрат, виходячи і з врахуванням накладених обмежень та взаємозв'язків;

- *оцінка бюджету* – оцінка вартості окремих компонентів проєкту (етапи, фази, терміни);

- *розробка плану виконання проєкту* – інтеграція результатів інших підпроцесів для складання повного документа;

- *визначення критеріїв успіху* – розробка критеріїв оцінки виконання проєкту.

В ході виконання проєкту ці процеси багаторазово повторюються. Змінам можуть підлягати цілі проєкту, його бюджет, ресурси тощо. Крім того, планування проєкту – це не точна наука. Різні команди проєкту можуть розробити різні плани для того самого проєкту. А програми управління проєктами, маючи ідентичні вихідні дані, можуть скласти різні розклади виконання робіт.

Крім основних процесів є ряд допоміжних процесів планування, необхідність у використанні яких залежить від особливостей конкретного проєкту:

- *планування якості* – визначення того, які стандарти якості використовувати в проєкті і як цих стандартів досягти;

- *планування організації* – визначення, документування і призначення ролей, відповідальності і взаємин звітності в організації;

- *призначення персоналу* – призначення людських ресурсів на виконання робіт проєкту;

- *планування взаємодії* – визначення потоків інформації і способів взаємодії, необхідних для учасників проєкту;

- *ідентифікація ризику* – визначення і документування подій ризику, що можуть вплинути на проєкт;

- *оцінка ризику* – оцінка ймовірностей настання подій ризику, їхніх характеристик і впливу на проєкт;
- *реагування на ризики* – визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрозові події;
- *планування постачань* – визначення що, як і коли повинно бути поставлене;
- *підготовка умов* – вироблення вимог до постачань і визначення потенційних постачальників.

Взаємозв'язки між допоміжними підпроцесами планування, як і сама їхня наявність, значною мірою залежать від специфіки проєкту.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що на етапі планування проєкту визначають усі *необхідні параметри його реалізації*:

- перелік робіт;
- тривалість (загалом і за окремими роботами);
- потребу у трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсах, терміни постачання сировини, матеріалів і технологічного устаткування;
- залучення до проєкту інших організацій.

Параметри визначаються саме в такій логічній послідовності: спочатку варто визначити, з яких робіт складається проєкт, а вже потім розраховувати терміни виконання і вартість проєкту.

5.2. Інструменти для планування робіт проєкту

Для розробки графіка робіт (діаграми Ганта) використовують логіко-структурну матрицю (логічну матрицю) проєкту, з якої до графіка переносяться основні види робіт.

Далі основні види робіт розбивають на робочі завдання (роботи), а потім структурують шляхом встановлення послідовності й залежності їх виконання, визначають дати початку і завершення робіт; встановлюють відповідальних виконавців (керівників) і виконавців (працівників).

Графік робіт складається з двох частин – правої та лівої. У правій частині розміщують перелік робіт та їх характеристики (тривалість, ймовірні дати початку і закінчення, потреби у ресурсному забезпеченні), відповідальних виконавців, а у лівій – графічне зображення робіт у масштабі часу, з урахуванням їх тривалості, послідовності виконання та залежності одна від одної.

Розроблення графіка робіт здійснюється за такими кроками:

- Крок 1 – Складання списку основних видів робіт.
- Крок 2 – Розбивка видів робіт на завдання.
- Крок 3 – Уточнення послідовності й залежності.
- Крок 4 – Визначення початку, тривалості й закінчення робіт.
- Крок 5 – Підсумковий графік основних видів робіт.
- Крок 6 – Визначення контрольних пунктів (віх).

Крок 7 – Визначення необхідного експертного досвіду.

Крок 8 – Розподілення завдань серед членів групи або визначення відповідальних осіб.

Крок 9 – Визначення часу, необхідного для членів групи.

Список завдань на розроблення графіка робіт наведено в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Завдання на розробку графіка робіт

Завдання	Очікувані результати
1. Скласти список основних видів робіт проекту. На основі дій (видів робіт), запропонованих у логіко-структурній матриці, розпочинають формувати графік робіт проекту: складають список основних видів робіт і визначають прогнозу тривалість їх виконання. Терміни завершення основних видів робіт у подальшому будуть використовуватися як контрольні пункти/віхи.	1. Сформовано список основних видів робіт проекту та визначено прогнозу тривалість їх виконання.
2. Провести деталізацію основних видів робіт проекту. Кожний вид роботи розкладається на складові – окремі роботи, які розбиваються на завдання; визначають термін їх виконання у часових межах виконання виду робіт; уточнюють прогнозу тривалість виконання видів робіт. За кожним завданням закріплюють відповідального.	2. Складено список завдань за видами робіт. Види робіт деталізовано у формі конкретних завдань, придатних для визначення часу і ресурсів, необхідних для їх виконання.
3. Визначити послідовність і залежність виконання основних видів робіт і їх складових. При визначенні послідовності робіт встановлюють порядок їх виконання, а при визначенні залежності – залежність між початком роботи і завершенням попередньої.	3. Уточнена послідовність і залежність робіт.
4. Побудувати графік робіт проекту. Оцінити тривалість кожного завдання, визначити ймовірні дати початку і закінчення завдань з урахуванням послідовності та залежності їх виконання.	4. Розроблено графік робіт проекту. Визначено початок, тривалість та закінчення видів робіт і їх складових.
5. Скласти підсумковий графік основних видів робіт проекту. На основі графіка робіт уточнюють прогнозні (ймовірні) дати початку, тривалості і закінчення основних видів робіт проекту та будують підсумковий графік самих лише видів робіт без деталізації. Зазвичай цей графік використовують для встановлення контрольних пунктів і здійснення моніторингу.	5. Складено підсумковий графік основних видів робіт проекту.

Завдання	Очікувані результати
6. Визначити контрольні пункти (віхи). Контрольні пункти – це дати, встановлені для завершення видів робіт (або комплексу робіт), і відповідні очікувані результати. Передбачається, що завершення конкретного виду роботи має призводити до отримання очікуваного (запланованого) результату. Для вимірювання результатів необхідно визначити відповідні показники. Отже, у кожному контрольному пункті має бути дата закінчення виду роботи, описаний очікуваний результат (показники) і заплановані ресурси для його отримання. Контрольні пункти є основою для проведення моніторингу виконання і управління проектом.	6. Складено графік основних видів робіт проекту з відміченими контрольними пунктами (датами завершення видів робіт).
7. Визначити потреби в експертному досвіді. Потреби в експертному досвіді починають актуалізуватися з перших кроків розроблення графіка робіт, при визначенні їх тривалості та ресурсного забезпечення, розподілі завдань між виконавцями. Якщо наявних людських ресурсів та їх досвіду є недостатньо, потрібно запланувати ресурси для залучення додаткових експертів з конкретних знань і на відповідний час.	7. Складено список експертних потреб. На основі цього списку у подальшому буде визначатися потреба в експертах, тривалість і бюджет їх використання.
8. Розподілити завдання та призначити відповідальних. При розподілі завдань слід брати до уваги можливості, навички й досвід кожного члена групи (проектної команди). Розподіляючи завдання між членами групи, важливо впевнитись, що всі розуміють, що від них вимагається. Якщо цього немає, можливо, варто підвищити рівень деталізації відповідних завдань або уточнити відповідні очікувані результати.	Сформовано матрицю відповідальності. Визначено відповідальних за виконання завдань.
Визначити час, необхідний для членів проектної групи. До виконання цього завдання залучаються відповідальні особи, призначені на попередньому кроці складання графіка робіт. Їх досвід використовують для визначення реальної оцінки часу, необхідного для виконання завдань. За результатами цієї роботи проводять відповідне коригування тривалості виконання завдань і робіт.	Проведено коригування тривалості виконання завдань і робіт.

Діаграма Ганта – це один із найбільш поширених та ефективних інструментів для візуального представлення плану проєкту. Вона дозволяє наочно відобразити завдання, їх тривалість, взаємозв'язки та терміни виконання.

Суть діаграми Ганта:

1. Горизонтальна шкала часу. По горизонтальній осі відкладається час, розбитий на певні інтервали (дні, тижні, місяці).
2. Вертикальний перелік завдань: По вертикальній осі перераховуються всі завдання, які потрібно виконати в рамках проєкту.
3. Залежності між завданнями: за допомогою стрілок або інших позначень показуються взаємозв'язки між завданнями (наприклад, одне завдання не може розпочатися, доки не буде завершено інше).
4. Тривалість завдань: Кожна задача представлена у вигляді горизонтальної лінії, довжина якої відповідає її тривалості.

Ганта потрібна для:

- візуалізації проєкту – дає наочне уявлення про структуру проєкту та його тимчасові рамки;
- планування та контролю – дозволяє планувати завдання, відстежувати прогрес та своєчасно виявляти потенційні проблеми.
- координації роботи – є ефективним інструментом координації роботи всієї команди проєкту;
- оцінки ресурсів – допомагає оцінити потребу у ресурсах (людських, матеріальних, фінансових) кожному етапі проєкту.

В кінцевому підсумку, діаграма Ганта – це добре організована інформація, яку використовують менеджери проєкту, щоб контролювати процес реалізації проєкту.

Приклад діаграми Ганта наведено на рис. 5.1.

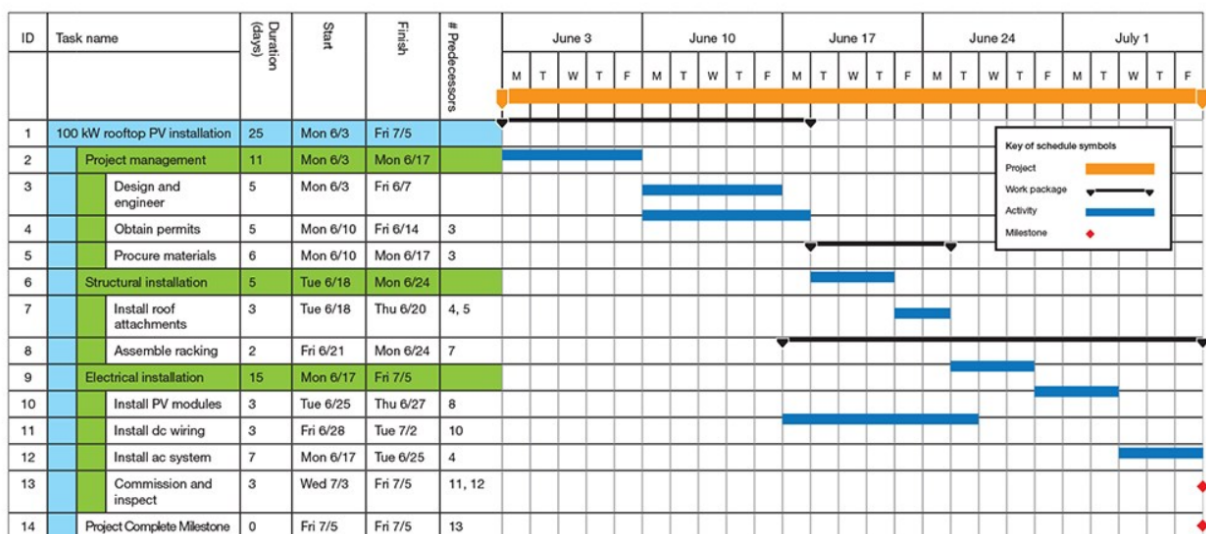


Рис. 5.1 – Приклад діаграми Ганта

На малюнку 5.1 зеленим виділені робочі пакети, а чорна вузька смуга з трикутниками вершиною низ – тривалість їх реалізації. Темно-помаранчева смуга вгорі – це відведений на реалізацію проєкту загальний час. Червоний ромб – віха, яка відзначає закінчення робіт – слід зазначити, що воно збігається з закінченням робіт в останньому робочому пакеті. Довжина кожного блоку відповідає тривалості завдання. Стрілки показують, які завдання мають бути виконані перед іншими. Критичні шляхи: виділяються найважливіші послідовності завдань, затримка яких може призвести до зриву всього проєкту.

Переваги використання діаграми Ганта:

- простота розуміння: Навіть без спеціальних знань можна легко зрозуміти, що і коли робити.
- гнучкість: діаграму можна легко коригувати у разі змін у проєкті.
- візуалізація прогресу: дозволяє наочно відстежувати виконання завдань та досягнення проміжних результатів.
- управління ризиками: допомагає виявити потенційні проблеми та розробити плани їх запобігання.

Програмне забезпечення для створення діаграм Ганта:

1. Microsoft Project: Професійний інструмент управління проєктами.
2. Asana, Trello, Jira: Популярні онлайн-сервіси для управління проєктами, які дозволяють створювати діаграми Ганта.
3. Google Таблиці, Excel: Можна створити просту діаграму Ганта за допомогою вбудованих функцій.
4. Спеціалізовані програми: Існує безліч інших програм спеціально розроблених для створення діаграм Ганта.

Для побудови діаграми Ганта першим кроком необхідно розробити ієрархічну структуру робіт, яка впорядковує і визначає масштаб проєкту.

Ієрархічна структура робіт або Work Breakdown Structure (WBS) – фундаментальний інструмент управління проєктами, який дозволяє розбити великий та складний проєкт на дрібніші, керовані завдання.

WBS є необхідним для:

- структурування проєкту: створює чітку ієрархічну структуру проєкту, роблячи його більш зрозумілим та керованим;
- визначення обсягу робіт: дозволяє точно визначити весь обсяг робіт, необхідних для досягнення цілей проєкту;
- розподіл відповідальності: кожне завдання може бути закріплене за конкретним виконавцем або командою;
- оцінка ресурсів: Допомагає оцінити потребу в ресурсах (час, гроші, люди) для кожного завдання;
- планування: є основою для створення плану проєкту, включаючи діаграми Ганта та інші інструменти;
- контроль: дозволяє відстежувати прогрес виконання проєкту та своєчасно виявляти відхилення від плану.

Рекомендації щодо побудови WBS:

1. Визначення кінцевої мети: чітко сформулюйте кінцевий результат проєкту.
 2. Розбиття на великі блоки: розділіть проєкт на кілька великих блоків чи фаз.
 3. Декомпозиція блоків: кожен блок розділіть на дрібніші завдання, доки досягнете рівня, коли завдання будуть досить конкретними і зрозумілими до виконання.
 4. Перевірка на повноту: переконайтеся, що всі роботи, необхідні для досягнення мети проєкту, включені.
 5. Перевірка на винятковість: кожне завдання має бути унікальним і не перетинатися з іншими завданнями.
 6. Визначення взаємозв'язків: визначте, які завдання мають бути виконані до інших, та позначте ці залежності.
- Приклад WBS проілюстровано на рис. 5.2.

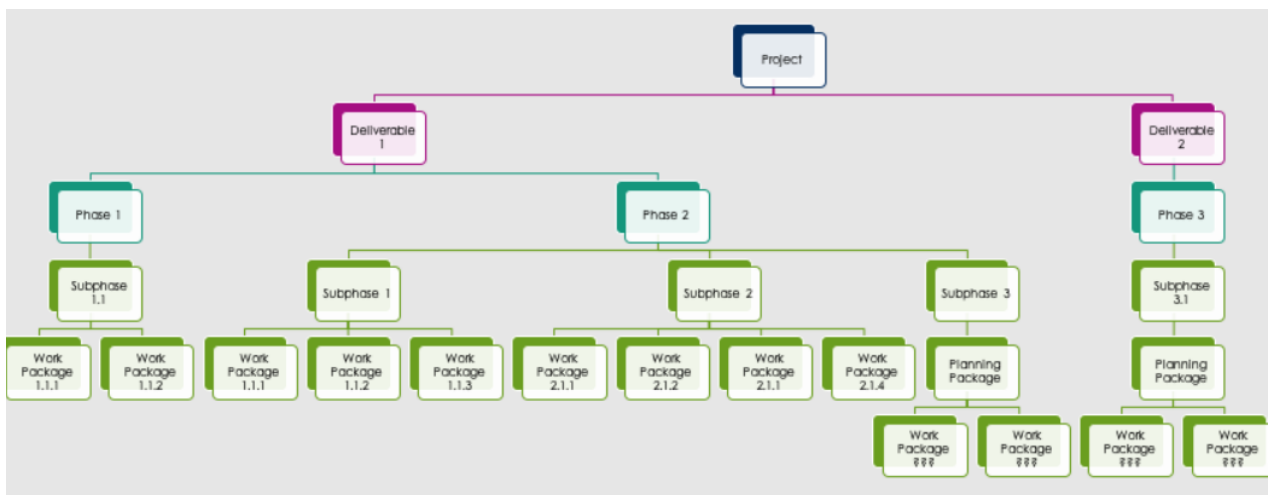


Рис. 5.2 – Візуалізація WBS

WBS зазвичай представляється як ієрархічної схеми чи дерева. Кожен рівень ієрархії є більш детальним рівнем розбиття проєкту.

5.3. Планування ресурсів і витрат

Планування ресурсів і видатків здійснюється після завершення розробки графіка робіт.

Планування ресурсів – це процес визначення, отримання та управління ресурсами, необхідні виконання проєкту. Мета цього процесу – забезпечити наявність достатньої кількості ресурсів у потрібний час та у потрібному місці. Ресурси проєкту можуть бути різних видів: від людських ресурсів (персонал) до матеріальних (обладнання, матеріали) і фінансових. Ефективне планування ресурсів дозволяє уникнути дефіциту або надлишку ресурсів, що може призвести до затримок та перевитрат бюджету.

Процес планування ресурсів складається з кількох етапів. Спочатку необхідно ідентифікувати всі ресурси, необхідних проєкту. Потім оцінюється потреба у вигляді ресурсу. На наступному етапі розробляється план розподілу ресурсів у часі. І, нарешті, здійснюється моніторинг та контроль використання ресурсів для забезпечення відповідності плану фактичним результатам.

Розрізняють дві категорії ресурсів і видатків проєкту: ресурси/видатки, які забезпечують процеси управління проєктом і ресурси/видатки, що необхідні для забезпечення процесів створення продукту проєкту. Це слід пам'ятати і враховувати при плануванні ресурсів.

За статтями видатків ресурси поділяються на:

- людські ресурси (заробітна плата з нарахуваннями; добові для візитів та участі у :
 - семінарах, включно з видатками на проживання);
 - транспортні видатки (квитки на міжнародні сполучення, місцеві поїздки);
 - обладнання і постачання (видатки на купівлю чи оренду транспортних засобів, комп'ютерного обладнання, меблів, запасних частин/обладнання для машин);
 - офісні видатки (оренда офісу, розхідні матеріали, телефон, факс, інтернет, електроенергія, опалення);
 - інші видатки і послуги (аудит; видатки на оцінку проєкту; переклад; фінансові послуги банку; видатки на конференції/семінари; публікації і дослідження, якщо вони виконуються на умовах субпідяду);
 - адміністративні видатки (плануються у розмірі, що не перевищує 7% від суми всіх попередніх видатків).

Планування ресурсів є початковим етапом управління вартістю проєкту і тісно пов'язане з процесом планування проєкту як такого.

Вартість проєкту визначається сукупністю вартості ресурсів проєкту, цінами та часом виконання робіт проєкту. Для будівельних проєктів визначається вартість будівництва, яка є частиною вартості проєкту, до якої входять кошти, необхідні для капітального будівництва. Оцінка всіх витрат за проєктом еквівалентна оцінці загальної вартості проєкту.

Головною метою управління вартістю проєкту є розробка політики, процедур та методів, що дозволяють планувати витрати та своєчасно їх контролювати за допомогою різних методів.

5.4. Розробка бюджету проєкту.

Бюджетом називається директивний документ, який представляє собою реєстр запланованих витрат і доходів із розподілом за статтями на відповідний період. Бюджет є документом, що визначає ресурсні обмеження проєкту, тому при управлінні вартістю на перший план виходить витратна його складова, яку прийнято називати кошторисом проєкту.

Кошторис проекту – документ, що містить обґрунтування та розрахунок вартості проекту(Договору), зазвичай на основі обсягів робіт проекту, необхідних ресурсів і цін.

Кошторис має подвійне значення і є документом, що:

- 1) визначає вартість проекту;
- 2) служить для контролю й аналізу витрат коштів і ресурсів на проєкт.

На основі кошторисів визначають обсяг капіталовкладень, до яких входять витрати на придбання технологічного, енергетичного, підйомно-транспортного та іншого устаткування, приладів, інструменту та виробничого інвентарю; на будівельні роботи; на роботи з монтажу устаткування (монтажні роботи); на здійснення технічного й авторського нагляду; на розробку проєктної документації тощо. Правильне визначення кошторисної вартості проєкту має дуже велике значення. Від того, як точно кошторис відбиває рівень необхідних витрат, залежать оцінка економічності проєкту, планування капіталовкладень і фінансування. Точність кошторису залежить від точності визначення комплексу робіт, пов'язаних з проєктом. Кошториси складають у процесі проєктування на основі графічних матеріалів, специфікацій до них і пояснювальних записок. Потім визначають витрати, пов'язані з реалізацією проєкту. На основі кошторисної вартості проєкту визначають договірні ціни і укладають контракти (договори) між замовниками та підрядниками, генеральним підрядником і субпідрядниками.

Бюджет проєкта необхідний для:

- планування: бюджет допомагає планувати витрати та розподіляти фінансові ресурси протягом усього проєкту;
- контроль: дозволяє відстежувати фактичні витрати та порівнювати їх із плановими значеннями, виявляючи відхилення;
- прийняття рішень: бюджет є основою для ухвалення обґрунтованих рішень щодо фінансування проєкту;
- комунікація: бюджет є інструментом комунікації між членами команди проєкту, замовниками та інвесторами.

У бюджеті плануються видатки на забезпечення процесів створення продукту проєкту і процесів управління проєктом. Це досягається за допомогою постатейного формування видатків бюджету проєкту і розбивкою статей на окремі компоненти/складові.

Структура бюджету проєкту. Зазвичай бюджет проєкту складається з таких основних розділів:

1. Прямі витрати:
 - 1.1. Заробітна плата співробітників, зайнятих на проєкті;
 - 1.2. Вартість матеріалів та обладнання;
 - 1.3. Субпідрядні роботи;
 - 1.4. Оренда приміщень та обладнання;

1.5. Подорожі та відрядження.

2. Непрямі витрати:

2.1. Надбавки до заробітної плати (відпускні, лікарняні);

2.2. Офісні витрати (канцелярія, зв'язок);

2.3. Амортизація обладнання;

2.4. Інші накладні витрати.

3. Резервний фонд:

3.1. Кошти, що виділяються покриття непередбачених витрат.

Етапи складання бюджету проєкту:

1. Визначення цілей та завдань проєкту: чітке розуміння цілей проєкту дозволяє визначити, які ресурси та в якому обсязі необхідні.

2. Структурування проєкту: розробка ІСР (ієрархічної структури робіт) допомагає розбити проєкт на окремі завдання та оцінити вартість кожної з них.

3. Визначення статей витрат: упорядкування детального переліку всіх можливих витрат.

4. Оцінка вартості кожної статті: визначення точної вартості кожної статті витрат з урахуванням ринкових цін та внутрішніх розцінок.

5. Розподіл витрат за часом: розподіл бюджету за місяцями чи кварталами відповідно до плану проєкту.

6. Аналіз та коригування: перевірка бюджету на повноту та коректність, внесення необхідних змін.

Бюджет повинен бути достатньо детальним, щоб забезпечити ефективний контроль за витратами. Оцінки вартості мають бути реалістичними та ґрунтуватися на об'єктивних даних. Бюджет повинен бути гнучким та допускати коригування у разі змін у проєкті та зрозумілим усім учасникам проєкту.

Бюджет проєкту складається на основі логіко-структурної матриці, графіка робіт і плану ресурсів. Це забезпечує складання бюджету проєкту за очікуваними результатами.

Бюджет може складатися у вигляді:

1) календарних план-графіків витрат

2) матриці розподілу витрат,

3) стовпчастих діаграм витрат,

4) стовпчастих кумулятивних діаграм (наростаючим підсумком) витрат

5) лінійних діаграм розподілених у часі кумулятивних витрат

6) кругових діаграм структури витрат та ін.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке графік робіт проєкту та яким чином він складається?

2. Що розуміється під ієрархічною структурою робіт (WBS) та у чому полягає необхідність її складання?
3. Визначте етапи побудови WBS.
4. Що розуміється під плануванням ресурсів проєкту?
5. З яких етапів складається процес планування ресурсів проєкту?
6. За якими статтями видатків розмежовуються ресурси проєкту?
7. Розкрийте суть поняття «вартість проєкту».
8. Що таке кошторис проєкту?
9. З яких розділів складається бюджет проєкту?
10. Визначте етапи складання бюджету проєкту.

Методичні рекомендації

В процесі опанування теми лекції необхідно з'ясувати, які проєктні дії мають виконуватися в процесі формулювання проєкту. При цьому слід виходити з таких етапів, як : 1) розробка графіку робіт проєкту; 2) планування ресурсів проєкту; 3) розробка бюджету проєкту.

Графік робіт проєкту включає в себе всю сукупність робіт, які мають бути проведені в процесі реалізації проєкту з огляду на заплановані заходи і очікувані результати. Заходи проєкту формулюються, виходячи з поставлених завдань у ракурсі очікуваних результатів. При розробці графіка робіт потрібно виходити з логіко-структурної матриці. Графік робіт складається з двох частин – правої та лівої. У правій частині розміщують перелік робіт та їх характеристики (тривалість, ймовірні дати початку і закінчення, потреби у ресурсному забезпеченні), відповідальних виконавців, а у лівій – графічне зображення робіт у масштабі часу, з урахуванням їх тривалості, послідовності виконання та залежності одна від одної.

Для побудови WBS слід виходити з:

1. Визначення кінцевої мети: чітко сформулюйте кінцевий результат проєкту.
2. Розбиття на великі блоки: розділіть проєкт на кілька великих блоків чи фаз.
3. Декомпозиції блоків: кожен блок розділіть на дрібніші завдання, доки досягнете рівня, коли завдання будуть досить конкретними і зрозумілими до виконання.
4. Перевірки на повноту: переконайтеся, що всі роботи, необхідні для досягнення мети проєкту, включені.
5. Перевірки на винятковість: кожне завдання має бути унікальним і не перетинатися з іншими завданнями.
6. Визначення взаємозв'язків: визначте, які завдання мають бути виконані до інших, та позначте ці залежності.

Планування ресурсів і витрат здійснюється після завершення розробки графіка робіт.

Бюджет проекту складається для з'ясування видатків за статтями витрат і визначення вартості проекту на основі логіко-структурної матриці, графіка робіт і плану ресурсів. Це забезпечує складання бюджету проекту за очікуваними результатами.

Література: [1; 2; 3; 4; 17].

ЛЕКЦІЯ 6

ТЕМА: «УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЄКТУ, ЩО РЕАЛІЗУЄТЬСЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»

План лекції

- 6.1. Формування проєктної команди*
- 6.2. Моделі ефективності команди*
- 6.3. Ролі та обов'язки команди проєкту*

6.1. Формування проєктної команди

Команда – будь-яка група людей, організованих для спільної роботи взаємозалежно і спільно для досягнення мети або мети. Спільна відповідальність за спільну мету визначає успішні команди. Команди створюють основу, яка допомагає людям легко працювати разом, покращуючи прийняття рішень, вирішення проблем та організаційну спритність.

Команда проєкту – це група людей, які працюють над досягненням спільної мети, пропонуючи цінні та унікальні навички. Визначення членів

команди проєкту, визначення особистості вашої команди та стандартизація її методів роботи – все це має вирішальне значення для успішного проєкту.

Цілі створення команди проєкту відображені на рис. 6.1.



Рис. 6.1 – Цілі створення команди проєкту

При формуванні команди проєкту слід звернути увагу на такі критерії:

1. *Потреби проєкту* – розуміння масштабів проєкту спочатку дозволяє стратегічно вибрати, хто має бути у команді.

2. *Набір навичок* – вибір членів команди, які можуть запропонувати різноманітні навички, має вирішальне значення. Якщо вашій команді не вистачає певного набору навичок, завдання може бути виконане неправильно. Занадто багато людей з однаковими навичками можуть викликати плутанину щодо відповідальності.

3. *Ємність/навантаження* – навіть якщо ви знайдете ідеальних людей для участі у вашому проєкті, але вони перевантажені роботою, то це може стати перешкодою на шляху. Знайдіть членів команди, у яких є час для майбутніх проєктів.

4. *Стилі роботи* – у різних людей різні стилі роботи та індивідуальності. Важливо зрозуміти, як ці відмінності можуть вплинути на динаміку вашої команди, і прийняти їх після початку проєкту.

Команда проєкту може змінюватись залежно від обсягу проєкту та необхідних навичок, але елементи успішної проєктної групи більш-менш послідовні:

1. Сильне керівництво командою – кожній команді потрібен лідер, який може виявити найкраще у своїх товаришах по команді. Розуміння індивідуальних переваг кожного з членів вашої команди та знання, як їх проявити, є життєво важливими для успіху команди в цілому.

2. Чіткі цілі та мета – коли чітко визначені дорожня карта та цілі, команді набагато легше бачити, куди вони йдуть, і наскільки їх внесок буде мати значення в подальшому. Заохочуйте їх об'єднатися навколо вашої справи з чітким баченням.

3. Стандартизовані операційні процедури – коли виникають конфлікти або потрібно доручити завдання, команди повинні знати, як діяти. Створення стандартних процесів та робочих процесів разом із чіткими ролями усуває плутанину та дає можливість вашій команді долати блокпости.

4. Різноманітність – раз за разом дослідження показують, що різноманітність покращує продуктивність. Сильна команда проєкту включатиме різноманітні навички та досвід, а також різноманітність раси, статі та культурного середовища.

5. Час для налагодження зв'язку – знаходження часу для знайомства членів команди проєкту та налагодження стосунків збільшує довіру, руйнує бар'єри та відкриває смуги спілкування. Знаходження часу для вправ з формування команди та святкування перемог, незалежно від того, наскільки вони великі чи маленькі, може значно полегшити роботу.

Принципи побудови команди проєкту наведені на рис. 6.2.



Рис. 6.2 – Принципи формування команди проекту

Оскільки спільні команди надають більше проєктів, організації стикаються з деякими проблемами та перешкодами до яких відносяться:

1. Тип особистості. Для деяких людей, таких як інтроверти, робота в команді досить складна і виснажлива. Навпаки, екстраверти отримують більше енергії, взаємодіючи з іншими.

Якщо типи особистості або стилі роботи не розглядаються на ранніх стадіях, керівники проєктів можуть виявитися відповідальними за дисфункціональну групу, постійно сварячись.

2. Порушення прийняття рішень. Когнітивна упередженість – це ментальна клавіша, яка допомагає економити час та сили під час прийняття рішення.

Як окремі особи, так і колективи зазнають численних когнітивних упереджень, які впливають на прийняття рішень. Команди особливо схильні до:

- шаблонного мислення, зосереджуючись на гармонії та консенсусі, а не на тому, що найкраще для команди;
- упередження щодо спільного використання, покладаючись на всю команду в команді;
- віддайте перевагу упередженості, надайте перевагу думкам та рішенням, запропонованим командою, над іншими варіантами).

3. Часові обмеження. Створення ефективної команди вимагає часу і зусиль, які не завжди доступні командам проєкту.

4. Управління продуктивністю. Спільна відповідальність та співпраця ускладнюють оцінку індивідуальних внесків. Це може викликати невдоволення серед членів команди, які можуть відчувати, що заслуговують на більше визнання за свою роботу. Останні дослідження показують, що співпраця може демотивувати найкращих виконавців, оскільки вони відчують, що вони «несуть» команду, і їм часто доводиться задовольнятися «посередньою» роботою.

6.2. *Моделі ефективності команди*

Питання *розміру команди* з'являється на порядку денному кожного разу, коли потрібно організувати нову групу або оцінити існуючу. Хоча це не єдиний фактор, розмір команди значно впливає на динаміку команди та потенційно підвищує рівень продуктивності.

На динаміку групи може вплинути розмір команди. Вам слід скоротити кількість членів команди проєкту для досягнення цілей проєкту. Невеликі групи можуть ризикувати виникненням недоліків у навиках у деяких сферах робочого процесу.

Усі проєкти передбачають роботу в команді і не можуть бути ефективно завершені однією людиною. Однак, якщо в команді занадто багато членів, існує ризик зниження рівня продуктивності кожного члена з ростом команди.

Ефективність команди – це здатність групи людей, які зазвичай володіють додатковими навичками, працювати разом для досягнення цілей, визначених авторитетом, членами чи керівниками команди.

Моделі ефективності команди допомагають зрозуміти найкращі методи управління, щоб отримати найкращі результати від наших команд.

Теорія ефекту Рінглемана передбачає, що команда може досягти набагато більшого за рахунок більшої кількості членів команди, але окремі члени більшої команди менш продуктивні проти своїх колег у менших командах.

«Ефект Рінглемана» був доведений у ході досліджень. Він ілюструє динаміку чисельності команди. Завдяки серії експериментів із залученням великих груп людей, які тягнули мотузку, Максимілієн Рінглеман дійшов

висновку, що індивідуальні внески зменшуються для кожної людини, до якої додається понад 5-6 осіб, які тягнули мотузку. Отже, деякі працівники, можливо, захочуть послабити свою робочу рішучість на своєму робочому місці, думаючи, що їхня нестача зусиль буде доповнена більшими зусиллями загальної команди. Інші не будуть так наполегливо працювати, як раніше, тому що їхні зусилля можуть бути не визнані.

Модель GRPI (Goals, Roles, Processes, and Interpersonal). Модель ефективності команди була запропонована Рубіном, Пловніком та Фраєм в 1977 р.

Модель окреслює чотири частини, які мають бути ефективними:

1. *Цілі*: чітко визначені цілі та бажані результати, а також чітко повідомлені пріоритети та очікування.
 2. *Ролі*: чітко визначені обов'язки та прийняття лідера.
 3. *Процеси*: чіткі процеси прийняття рішень, а також робочі процедури.
 4. *Міжособистісні стосунки*: хороше спілкування, довіра та гнучкість.
- Ілюстрація моделі GRPI продемонстрована на рис. 6.3.

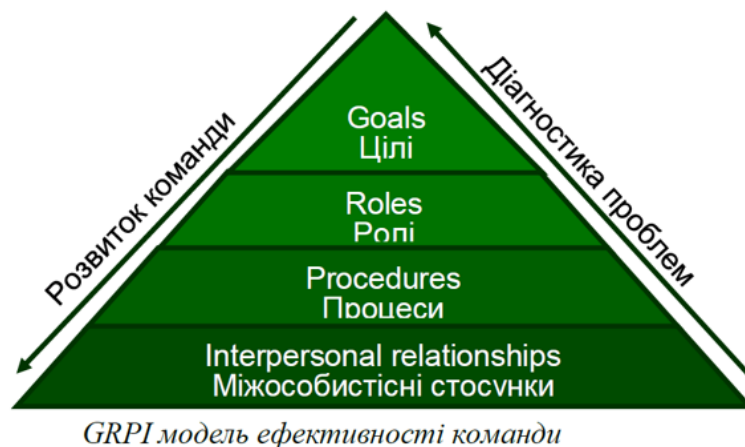


Рис. 6.3 – Модель ефективності команди Рубіна Пловніка та Фраєма

Модель Катценбаха та Сміта фокусується на таких компонентах, необхідних для формування ефективної команди, як:

- ✓ *Зобов'язання*: Команди віддані справі, коли вони мають вагому мету, конкретні цілі та спільний підхід до своєї роботи.
- ✓ *Навички*: Членам команди потрібні навички у вирішенні проблем, технічні навички для здійснення своєї справи, а також міжособистісні навички для покращення роботи в команді.
- ✓ *Підзвітність*: Члени команди повинні мати особисту та взаємну відповідальність.

Компоненти моделі ефективної команди наведені на рис. 6.4.



Рис. 6.4 – Модель ефективної команди Катценбаха та Сміта

У 1995 році Майкл Ломбардо та Роберт Айхінгер розробили модель T7, щоб визначити, які фактори впливають на ефективність команди. Вони виділили п'ять внутрішніх та два зовнішніх чинника, усі починаються з «Т», звідси і назва моделі T7.

Внутрішніми факторами команди є:

- Thrust/тяга: спільна мета або мета
- Trust/довіра: знання, що ваша команда підтримує вас
- Talent/талант: вміння виконувати роботу
- Teaming skills/Командні навички: вміння працювати як команда
- Task skills/навички виконання завдань: здатність виконувати

завдання

Факторами зовнішньої команди є:

- Team leader fit/відповідність керівника команди: чи добре він працює з командою
- Team support from the organization/підтримка команди з боку організації: як організація дозволяє команді працювати

Щоб команда була високопродуктивною, повинні бути присутніми всі п'ять внутрішніх факторів. Однак, як би не були завершені внутрішні фактори, якщо бракує лідерства та організаційної підтримки, ефективність команди буде гальмуватися.

Модель ефективної команди Майкла Ломбардо та Роберта Айхінгера «T7» відображена на рис. 6.5.



Рис. 6.5 – Модель ефективної команди Майкла Ломбардо та Роберта Айхінгера «Т7»

Френк Лафасто та Карл Ларсон запропонували в 2001 році модель під назвою «П'ять динамік командної роботи та співпраці». Вони зібрали інформацію, дослідивши 600 команд у різних галузях промисловості, щоб відповісти на питання «що таке ефективна команда?»

Отримана модель містить п'ять рівнів або компонентів, які збільшують ймовірність ефективності команди:

1. *Член команди:* Які його навички та поведінка? Вибір правильної людини – перший крок. Успішні команди – це ефективні особи. Вони будуть відповідати їх конкретній ролі через відповідний досвід, здатність вирішувати проблеми, відкритість для вирішення проблем, і вони повинні бути орієнтовані на дії.

2. *Відносини в команді:* Правильна поведінка в команді формує здорові робочі відносини між її членами. Щоб команда була успішною, її члени повинні вміти давати та отримувати відгуки. У ширшій організації повинна бути така культура, конкретна команда повинна мати час і простір для цього, а також має бути певний ступінь довіри між особами всередині команди.

3. *Вирішення командних проблем:* хороші відносини в команді дають змогу спільно вирішувати проблеми. Успішна команда матиме абсолютну ясність щодо своєї мети та того, як це вписується у ширші цілі організації. Ступінь, в якому команда чітко усвідомлює свою мету і здатна зосередитися на її досягненні, має вирішальне значення. Це повинно поєднуватися із невимушеною, комфортною та прийнятною атмосферою та відкритим і чесним спілкуванням.

4. *Лідерство в команді*: Правильне керівництво підвищує успіх команди. Компетентність керівника має вирішальне значення для успішної команди. Компетентний лідер зосереджений на досягненні мети, забезпечує клімат до співпраці, формує впевненість у окремих членів команди, встановлює пріоритети та сам демонструє достатні знання. Ефективні менеджери використовують зворотний зв'язок для покращення роботи окремих людей та команди.

5. *Організаційне середовище*: Правильні процеси та культура компанії в організації сприяють прихильності команд. Жодна команда не буде стояти окремо в широкому середовищі, якщо культура цього середовища не відповідає культурі команди. Клімат та культура організації повинні сприяти позитивній поведінці колективу та особистості та заохочувати її.

Модель ефективної команди Ф. Лафасто та К.Ларсон наведена на рис. 6.6.

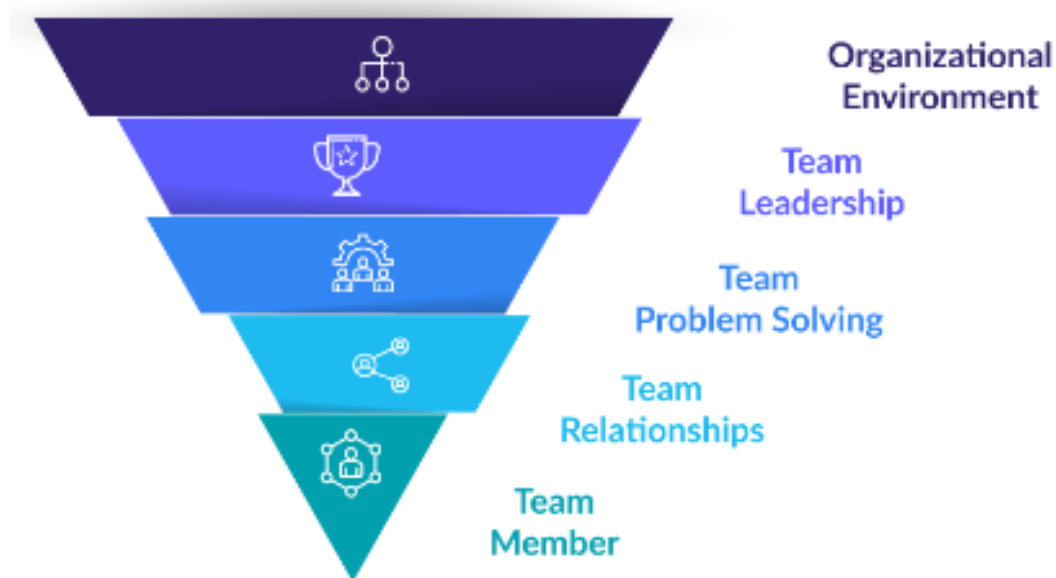


Рис. 6.6 – Модель ефективної команди Ф. Лафасто та К.Ларсона

Річард Хакман запропонував модель ефективності у своїй книзі 2002 року *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* «Провідні команди: встановлення сцени для чудових вистав». У ньому викладено п'ять умов, які повинні бути присутніми для успішної співпраці команд.

У 2002 році Дж. Річард Хекман запропонував цю модель у своїй книзі *"Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances"*, де описуються п'ять умов, необхідних підвищення ефективності командної роботи.

Модель ефективності команди Хекмана (Hackman) Дослідження Хекманом аналітичних груп у розвідувальній спільноті США підтверджує справедливість та ефективність цих п'яти умов:

1. *Бути справжньою командою на відміну від номінальної команди:* ефективні команди мають межу, яка визначає, хто є частиною команди, члени взаємозалежні, а членство, як правило, є стабільним.

2. *Мати переконливий напрямок, над яким кожен працює:* це означає встановлювати чіткі, складні та достатньо важливі мотиви для мотивації членів команди до спільних зусиль.

3. *Наявність сприятливої/стимулюючої структури, що дозволяє працювати в команді:* структура команди – її поведінка та спосіб її організації та роботи над своїми завданнями має забезпечувати роботу команди, а не перешкоджати їй. Наприклад, якщо лише одна особа може схвалити роботу 20 осіб, ця структура гальмує ефективність команди.

4. *Наявність в організації підтримуючого контексту, що дозволяє команді працювати ефективно:* це означає, що команда отримує відповідні ресурси, винагороду, інформацію, а також співпрацю та підтримку, необхідну для виконання їх роботи.

5. *Наявність у команді кваліфікованого наставництва та керівництва:* ефективні команди у бізнесі – це ті, хто має доступ до наставника чи тренера, який може допомогти їм у вирішенні питань.

У книзі Патріка Ленчоні 2005 року «П'ять дисфункцій команди» викладена модель ефективності робочої групи на основі причин дисфункцій, конфліктів та політичних маневрів у робочій групі. Він відмітив п'ять якостей, яких ефективні команди не хочуть. Пізнати дисфункцію вашої команди означає зрозуміти, як її вилікувати. П'ять порушень функцій:

1. *Відсутність довіри:* якщо члени команди бояться бути вразливими або бояться попросити допомоги, то вони не звертатимуться за допомогою до своїх товаришів по команді.

2. *Страх конфлікту:* якби всі намагалися зберегти мир будь-якою ціною, не було б ніяких динамічних конфліктів, які б призводили до продуктивних ідей.

3. *Відсутність прихильності:* якщо люди не віддані своїй роботі чи колективу, вони не будуть виконувати свої завдання чи терміни.

4. *Уникнення відповідальності:* це ще один недолік страху конфлікту, коли ніхто не хоче притягувати інших до відповідальності за свою роботу.

5. *Неуважність до результатів:* Якщо особисті цілі стають важливішими за успіх групи, ніхто не буде контролювати та оптимізувати роботу команди.

Модель лідерської ефективності команди Ленчоні ілюструється як піраміда, де потрібно вирішувати кожну дисфункцію по черзі знизу вгору (рис. 6.7).



Рис. 6.7 – Модель лідерської ефективності команди Ленчоні

Існує ще багато моделей ефективності команди. Високопродуктивні команди – це унікальне поєднання індивідуальних поглядів, групової динаміки та організаційної підтримки. Різні моделі ефективності команди допомагають виявити конкретні прогалини, які заважають команді співпрацювати та досягати успішних результатів. Тому лідери, які зосереджуються на створенні ефективних моделей командної роботи, покращують роботу всіх залучених, а отже, і успіх їхніх організацій.

6.3. Ролі та обов'язки команди проєкту

Статусно-рольові відносини відбивають систему взаємозв'язків, складаються групи. Кожна людина займає певне становище у групі: *по вертикалі — керівництво та підпорядкування, по горизонталі співпраця*. Це відбивається на статусі кожного члена. Статус реалізується через систему ролей, тобто функцій, виконуваних людиною відповідно до її положення групи.

Ролі в команді умовно можна розділити між генераторами ідей і рішень, аналітиками, контролерами, завершувачами.

Традиційно виділяються два типи ролей:

- функціональні ролі
- командні ролі.

Часто процеси щодо створення команд є слабо структурованими і невизначеними.

Команда проєкту включає керівника проєкту та групу осіб, які працюють разом над проєктом для досягнення його цілей. Складається з керівника проєкту, персоналу керівництва проєктом та інших членів, які, можливо, безпосередньо не залучені до управління, але виконують роботу, пов'язану з проєктом. Ця команда складається з людей з різних команд, які мають точні знання предмету або мають необхідні навички для виконання роботи над проєктом. Структура та характеристики команди проєкту зазвичай різняться, але роль керівника проєкту як керівника групи залишається

незмінною. Однак обсяг та характер повноважень керівника проекту щодо учасників можуть відрізнятися.

Керівник проекту відіграє головну роль у проекті і несе відповідальність за його успіх та якість. Його завдання – переконатися, що проєкт реалізується і завершиться у визначені терміни, визначений бюджет, та одночасно досягти поставлених цілей. Керівники проекту гарантують достатність ресурсів для проєкту, і підтримують відносини з учасниками та зацікавленими сторонами.

Сфера відповідальності керівника проекту відображена на рис. 6.8.



Рис. 6.8 – Сфера відповідальності керівника проекту

Спонсор проєкту – драйвер та внутрішній захисник проєкту. У нього є особистий інтерес до успішного результату проєкту.

Зазвичай вони є представниками вищого керівництва, тобто тих, хто зацікавлений у результатах проєкту. Спонсори проєкту тісно співпрацюють з менеджером проєкту. Вони «узаконюють» цілі проєкту та беруть участь у плануванні проєктів високого рівня. Крім того, вони часто допомагають вирішити конфлікти та усунути перешкоди, що виникають протягом усього проєкту, і підписують схвалення, необхідні для просування кожного етапу.

Обов'язки спонсора проєкту:

- приймає ключові бізнес-рішення для проєкту;
- затверджує бюджет проєкту;
- забезпечує наявність/доступність ресурсів;
- повідомляє цілі проєкту всій організації.

Спонсор (людина в цій ролі) повинен знати про основні процеси вашої організації, розуміти інструменти та методи, що використовуються для управління цими процесами, та усвідомлювати, як найкращим чином використати наявні ресурси для керування проектом.

Сфера відповідальності спонсора проекту відображена на рис. 6.9:



Рис. 6.9 – Сфера відповідальності спонсора проекту

Член команди проекту – це особа, яка фактично бере участь у виконанні поставлених завдань. Члени команди мають прямий доступ до проекту та активно розвивають його процеси. Вони підпорядковані керівнику команди.

Співробітник проектної групи – це особа чи організація, яка бере участь у роботі в команді, але насправді не бере участі у виконанні завдань та виконанні обов’язків команди проекту. Дописувачі допомагають покращити проект, надаючи цінні пропозиції, експертні судження та консультації. Вони не несуть відповідальності за результати проекту. Часто учасники проектної групи зацікавлені чи стурбовані проектом, тому вони сприяють успішному завершенню.

Хоча багато навичок та компетенцій, необхідних для виконання ролей, є загальними, спосіб встановлення очікувань компетентності відрізняється від ролі до ролі. Наприклад, для керівника проекту лідерство є основною компетенцією, яка вимагає встановлення, управління та збалансування способу роботи команди за допомогою бачення, мотивації та спілкування.

Запитання для самоперевірки

1. У чому полягає мета створення команди проєкту?
2. На які критерії слід опиратися при формуванні команди проєкту?
3. Визначте елементи успішної проєктної групи.
4. На які принципи слід опиратися при формуванні команди проєкту?
5. Які проблеми зазвичай виникають при формуванні команди проєкту?
6. Розкрийте суть ефективної команди проєкту за теорією ефекту Рінглемана.
7. Розкрийте суть ефективної команди проєкту за моделлю ефективності команди, що запропонована Рубіном, Пловніком та Фраєм.
8. Розкрийте суть ефективної команди проєкту за моделлю ефективності команди, що запропонована Катценбахом та Смітом.
9. Розкрийте суть моделі ефективної команди Майкла Ломбардо та Роберта Айхінгера «Т7».
10. Розкрийте суть моделі ефективної команди Ф. Лафасто та К. Ларсона.
11. Розкрийте суть моделі ефективної команди Хекмана.
12. Обґрунтуйте суть П'яти дисфункцій команди.
13. У чому полягає суть моделі лідерської ефективності команди Ленчоні?
14. Що входить до сфери відповідальності керівника проєкту?
15. Що входить до сфери відповідальності спонсора проєкту?

Методичні рекомендації

В процесі опанування теми лекції необхідно звернути увагу на те, що при формуванні команди проєкту виникають такі проблеми, як типи особистості і стили роботи, когнитивна упередженість членів команди, створення ефективної команди вимагає часу і зусиль, які не завжди доступні командам проєкту, Спільна відповідальність та співпраця ускладнюють оцінку індивідуальних внесків.

Існують різні теорії щодо формування ефективної команди. Ці теорії іноді базуються на постулаті, що члени команди мають володіти певним набором специфічних навичок для отримання найкращих результатів, а моделі ефективної команди допомагають зрозуміти найкращі методи управління, щоб отримати найкращі результати від наших команд. При цьому існує п'ять дисфункцій проєктної команди. Зокрема, це відсутність довіри, страх конфлікту, відсутність прихильності, уникнення відповідальності, неухважність до результатів.

Література: [2; 3; 4; 19; 23].

ЛЕКЦІЯ 7

ТЕМА: «ПРОЄКТНІ РИЗИКИ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ В УМОВАХ КРИЗ ТА ПІД ЧАС СПЕЦІАЛЬНИХ ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ»

План лекції

- 7.1. Суть проєктного ризику*
- 7.2. Управління проєктними ризиками в умовах криз та під час спеціальних правових режимів*
- 7.3. Ризики проєктного фінансування у сфері охорони здоров'я в умовах криз та під час спеціальних правових режимів*
- 7.4. Аналіз і оцінка проєктних ризиків*

7.1. Суть проєктного ризику

Визначення ризику за міжнародними стандартами проєктного управління:

Стандарт PMI - ймовірність змін у виникненні події, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки.

Стандарт PRINCE2 - невизначена подія або сукупність подій, які у разі їх виникнення матимуть вплив на досягнення цілей.

Стандарт ITIL - можлива подія, яка може завдати шкоди чи втрати або вплинути на можливість досягнення цілей.

Ризики завжди мають одну або декілька причин, а також один або декілька наслідків. Хочу звернути вашу увагу, що ризики завжди мають відношення до майбутнього. Якщо негативний ризик таки відбувся, то далі нам варто працювати саме над виправленням проблеми (issue). Іншими словами проблема – це ризик, який на 100% вже відбувся. Якщо ризик має ймовірність 99%, то він ще ризик.

Ризик є об'єктивно-суб'єктивною категорією:

Об'єктивність ризику проявляється в тому, що це поняття відображає реально існуючі в житті явища і процеси. Ризик існує незалежно від того, чи усвідомлюють його наявність.

Суб'єктивна сторона ризику полягає в тому, що ризик пов'язаний з вибором певних альтернатив, розрахунком ймовірностей їх результату, а також в тому, що люди по-різному оцінюють одні і ті ж події.

Основними рисами ризику є: невизначеність, протиріччя (зіткнення об'єктивно існуючих ризикованих дій з їх суб'єктивною оцінкою), альтернативність.

Найбільш розповсюдженою характеристикою ризику є загроза або небезпека виникнення невдач у тій чи іншій діяльності, небезпека виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися. Під господарським ризиком розуміють загрозу, небезпеку виникнення збитків у будь-яких, видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг та їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.

Типи проєктних ризиків:

- ризики, пов'язані з командою: брак кваліфікації, висока плинність кадрів, низька мотивація;
- ризики, пов'язані з ресурсами: брак фінансування, затримки у постачанні матеріалів, брак обладнання;
- ризики, пов'язані з технологіями: збої програмного забезпечення, несумісність систем;
- ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем: зміни законодавства, економічні кризи, природні катаклізми.

Класифікація проєктних ризиків — це спосіб систематизувати можливі загрози та невизначеності, пов'язані з виконанням проєкту, для їхнього кращого управління. Основні категорії та типи проєктних ризиків можуть включати такі:

1. За характером впливу:

- зовнішні ризики, що пов'язані з факторами, що знаходяться за межами контролю команди проєкту:

- 1) політичні зміни;
- 2) економічні кризи;
- 3) природні катаклізми;
- 4) ринкові зміни;
- 5) постачальники та субпідрядники.

Внутрішні ризики (виникають зсередини проєкту):

- 1) помилки у плануванні;
- 2) неякісне керування ресурсами;
- 3) недостатня кваліфікація команди.

2. За ймовірністю виникнення:

- висока ймовірність;
- середня ймовірність;
- низька ймовірність.

3. За наслідками виявлення:

- критичні або ризики, які здатні повністю зупинити проєкт.
- істотні або такі, що уповільнюють виконання чи збільшують вартість;
- помірні, тобто легко усунуті з мінімальними наслідками.

4. За типом ресурсів:

- фінансові ризики: перевищення бюджету; відсутність фінансування;

- людські ризики (плинність кадрів, нестача спеціалістів);
- матеріальні ризики: проблеми з постачанням обладнання чи матеріалів.

5. За фазою проєкту:

- ініціація: ризики неправильної постановки цілей;
- планування: помилки оцінки часу чи ресурсів;
- виконання: технічні збої, проблеми у комунікаціях.
- завершення: порушення у здаванні проєкту, неякісний результат.

6. За специфікою проєкту:

- технічні ризики: складнощі з реалізацією технологій;
- організаційні ризики;
- проблеми з керуванням, змінами у структурі команди;
- юридичні ризики: невідповідність нормативним вимогам.

7. За рівнем контролю:

- контрольовані, ті, якими можна керувати усередині проєкту;
- неконтрольовані: пов'язані із зовнішніми обставинами, невідповідними проєктній команді.

8. За часом прояву:

- короткострокові: виникають на початку та швидко усуваються;
- довгострокові: можуть виявитися на фінальних етапах.

Проєкти у сфері охорони здоров'я пов'язані з унікальним набором ризиків, які можуть значно вплинути на їхню успішність. Ці ризики обумовлені специфікою галузі, що включає роботу з людьми, складні технологічні процеси і високі вимоги до безпеки.

Види ризиків, що притаманні галузі охорони здоров'я:

Клінічні ризики: негативні побічні ефекти: причини виникнення – нові ліки або медичні процедури можуть спричинити непередбачувані побічні ефекти.

Помилки в діагностиці: причини виникнення – неправильна діагностика може призвести до неправильного лікування та погіршення стану пацієнта.

Інфекційні ризики: розповсюдження інфекцій у медичних закладах.

Технологічні ризики: причини виникнення – несправність обладнання може призвести до затримок у лікуванні та ускладненнях.

Проблеми з інтеграцією систем: причини виникнення – складнощі при об'єднанні різних інформаційних систем у єдину мережу.

Кіберзагрози: причини виникнення – хакерські атаки та витік даних пацієнтів.

Регуляторні ризики: причини виникнення – зміни законодавства: Зміни у нормативних актах можуть вимагати внесення змін до проєкту.

Невідповідність стандартам якості: причини виникнення – недотримання вимог щодо якості медичної допомоги може призвести до санкцій.

Фінансові ризики: причини виникнення – перевитрата бюджету: неефективне управління фінансами може призвести до перевищення бюджету проєкту.

Недостатнє фінансування: причини виникнення – відсутність достатніх фінансових ресурсів може призвести до затримки або припинення проєкту.

Організаційні ризики: причини виникнення – недолік кваліфікованого персоналу: Відсутність необхідних фахівців може уповільнити виконання проєкту.

Погана координація між підрозділами: причини виникнення – неефективна взаємодія між різними підрозділами може призвести до помилок та затримок.

Зміни в керівництві: причини виникнення – зміна посібника може призвести до зміни пріоритетів та цілей проєкту.

7.2. Управління проєктними ризиками в умовах криз та під час спеціальних правових режимів

Управління проєктними ризиками – це процес ідентифікації, оцінки, мінімізації та моніторингу ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей проєкту. Цей процес дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків та підвищити ймовірність успіху проєкту.

Чому важливо керувати проєктними ризиками в умовах криз та під час спеціальних правових режимів:

1. Запобігання негативним наслідкам: своєчасна ідентифікація та управління ризиками дозволяє мінімізувати їх негативний вплив на проєкт.

2. Підвищення ймовірності успіху: управління ризиками збільшує шанси успішної реалізації проєкту.

3. Поліпшення прийняття рішень: аналіз ризиків допомагає приймати більш виважені рішення на всіх етапах проєкту.

4. Підвищення впевненості зацікавлених сторін: Демонстрація того, що команда проєкту усвідомлює та керує ризиками, підвищує довіру замовників та інвесторів.

Управління ризиками в межах проєктного циклу відображено на рис. 7.1.

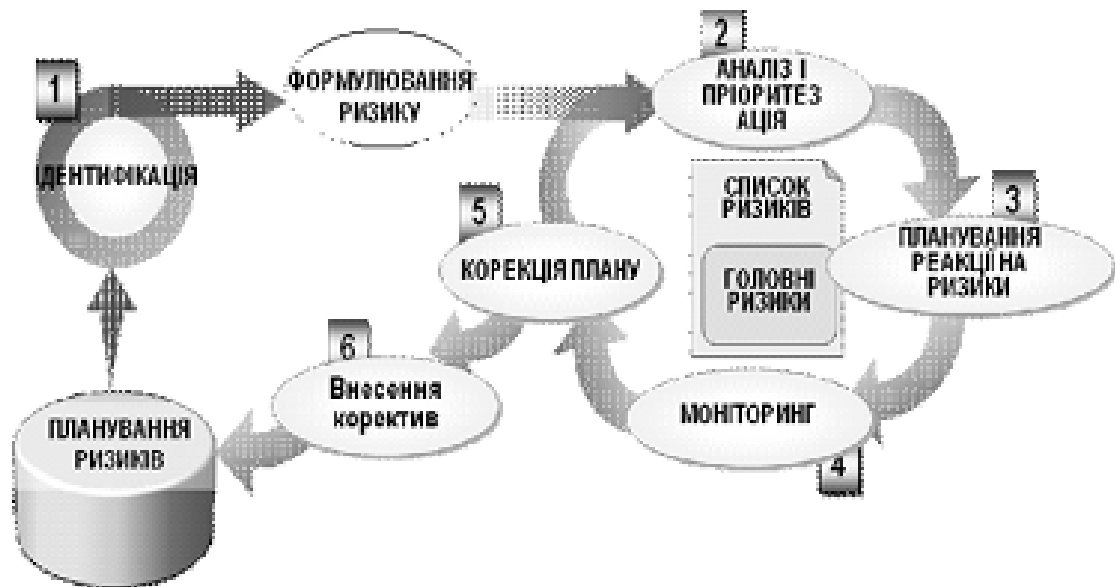


Рис. 7.1 – Управління ризиками в межах проєктного циклу

Основні етапи управління проєктними ризиками:

1. Ідентифікація ризиків аналіз проєкту: детальне вивчення всіх аспектів проєкту виявлення потенційних загроз. На цьому етапі визначається які ризики можуть вплинути на проєкт. Методи: а) методи мозкового штурму: колективне обговорення можливих ризиків.; б) аналіз документації, тобто аналіз минулих проєктів: вивчення досвіду попередніх проєктів виявлення повторюваних ризиків; в) інтерв'ю з експертами; г) складання діаграм причин та наслідків; д) перевірка контрольних списків: використання готових списків типових проєктних ризиків.. Результат: реєстр ризиків.

З урахуванням запропонованої класифікації кожен із ризиків може бути ідентифіковано таким чином, щоб визначити можливість впливу зниження ризику, напрями управління ризиком. Наприклад, ризик інфляції може бути класифіковано наступним чином: систематичний економічний ризик з високим ступенем ймовірності та середніми наслідками. ними для проєкту. Виходячи з цієї характеристики найбільш раціональним способом реакції на ризик інфляції є її облік при проведенні розрахунків щодо формування договірних відносин, цінової політики.

2. Оцінка ризиків:

- імовірність виникнення: оцінка ймовірності того, що ризик справді відбудеться.
- можливі наслідки: оцінка негативного впливу ризику проєкт.
- оцінка загального рівня ризику: поєднання ймовірності та наслідків визначення загального рівня ризику.

3. Розробка планів реагування:

- плани запобігання: заходи, створені задля запобігання виникнення ризику;

- плани пом'якшення: заходи, спрямовані на зниження ймовірності чи наслідків ризику;
- плани реагування: заходи, які буде вжито у разі реалізації ризику;
- плани перенесення ризиків: передача відповідальності за ризик третій стороні.

Способи реагування на ризики:

- уникнення ризику. Припинення діяльності, яка веде до ризику.
- ухилення від ризику може містити закриття виробництва певної лінії продукції, відмова від виходу на нові географічні ринки чи рішення про продаж підрозділу.
- зменшення ризику. Вживаються дії щодо зменшення ймовірності та/або впливу ризику, що, як правило, вимагає прийняття великої кількості оперативних рішень, що стосуються організації діяльності.
- перерозподіл ризику. Зменшення ймовірності та/або впливу ризику за рахунок перенесення чи іншого розподілу частини ризику
- ухвалення ризику. Не вживається жодних дій для того, щоб знизити ймовірність чи вплив події.

4. Моніторинг та контроль:

- регулярний аналіз ризиків: відстеження змін у проєкті та оновлення списку ризиків.
- контроль виконання планів реагування: перевірка ефективності вжитих заходів.

Для запобігання та мінімізації ризиків в умовах криз та під час спеціальних правових режимів має складатися відповідний *план управління ризиками проєкту*, який включає наступне:

1. Методологія. Визначення підходів, інструментів і джерел даних, які можуть використовуватися для управління ризиками в даному проєкті.
2. Розподіл ролей і відповідальності. Список позицій для виконання кожного виду операцій, включених в план управління ризиками, призначення співробітників на ці позиції.
3. Розробка бюджету. Виділення ресурсів і оцінка вартості заходів, необхідних для управління ризиками.
4. Терміни. Визначення термінів і частоти виконання процесів управління ризиками, їх включення в розклад проєкту.
5. Категорії ризиків. Структура, на підставі якої проводиться систематична і всебічна ідентифікація ризиків з потрібним ступенем деталізації.

Існує кілька стратегій реагування на ризики. Для кожного ризику необхідно вибрати стратегію або комбінацію з різних стратегій, що представляється найбільш ефективною до роботи з ним. Для вибору найбільш адекватного способу реагування на ризики можна скористатися інструментами аналізу ризиків (наприклад, дерево рішень). Потім необхідно розробити конкретні заходи щодо впровадження обраної стратегії.

В умовах криз та під час спеціальних правових режимів потрібно визначити *основну та резервну стратегії*. На випадок, якщо обрана стратегія не спрацює або виявиться малоефективною, а також якщо виникне ризик, можна розробити і задіяти резервний план. Часто виділяється резерв на непередбачені обставини за часом та вартістю. І решту, можна розробляти плани на непередбачені обставини разом із визначенням умов, за яких ці плани вводяться в дію.

Планування реагування на ризики – це процес розробки методів реагування на ризик для збільшення сприятливих та зменшення несприятливих наслідків ризику (таблиця 7.1).

Підсумковим документом є план реагування ризику. План реагування на ризики має включати:

- ідентифіковані ризики, їх описи, схильні до їх впливу області проєкту (елемент WBS);
- результати якісного та кількісного аналізу ризиків, включаючи список пріоритетних ризиків та ймовірнісний аналіз проєкту;
- стратегії та методи реагування на ризики;
- дії для реалізації способів реагування;
- рівень ризику після реалізації цих дій;
- бюджет та розклад робіт, необхідних для мінімізації ризиків;
- надзвичайні резерви за строками та вартістю для забезпечення толерантності зацікавлених осіб до ризиків;
- план дій у надзвичайних обставинах;
- плани відставання для використання як реагування на ризик, що настав;
- залишкові ризики, які можуть залишитися після реагування, а також свідомо прийняті ризики;
- вторинні ризики, що виникають у результаті реагування на первинний ризик;
- надзвичайні резерви, сформовані внаслідок кількісного аналізу проєкту.

Таблиця 7.1 – План реагування на ризик

Стратегії і методи реагування на ризик			
Запобігання	Мінімізація	Диверсифікація	Прийняття
1. Відмова від плану проєкту; 2. Відмова від ненадійних партнерів; 3. Відмова від ризикованих проєктів	1. Додаткове фінансування; 2. Збільшення кількості ресурсів; 3. Зменшення обсягу робіт або зниження вимог; 4. Розробка плану реагування на наслідки	1. Диверсифікація ризиків (розподіл ризику з іншими учасниками або іншими програмами / проєктами); 2. Страхування	1. Підготовка до найгіршого; 2. резервування коштів

Диверсифікація – це розподіл ризиків між учасниками проекту. Розподіл ризиків є ефективним способом їхнього зниження. Логічніше зробити відповідальним за конкретний ризик того учасника проекту, який має можливість точніше та якісніше розрахувати та контролювати даний ризик. Розподіл ризиків оформляється при розробці плану управління проектом, фінансового плану та контрактних документів. При цьому слід мати на увазі, що підвищення ризиків одного з учасників проекту має супроводжуватися адекватною зміною у розподілі доходів від проекту. Тому під час переговорів необхідно:

- визначити можливості учасників проекту щодо запобігання наслідків настання ризикових подій;
- визначити ступінь відповідальності за ризик, який бере він кожен учасник проекту;
- домовитися про прийнятну винагороду за ризики.

Резервування - створення резервного фонду фінансових коштів на покриття непередбачених видатків. Зарубіжний проектний досвід припускає збільшення вартості проекту від 7 до 12% за рахунок резервування коштів на форс-мажор.

Резервування коштів передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, що змінюють вартість проекту, та розміром витрат, пов'язаних з подоланням порушень у ході його реалізації. При розрахунку ризиків необхідно, щоб сальдо накопичених реальних грошей у фінансовому плані проекту на кожному кроці розрахунку було не менше 8% запланованих на цьому кроці витрат.

Страховання ризиків – це передача певних ризиків страхувальникові. Залежно від обраного способу управління ризиками розрізняють різні джерела фінансування ризиків:

- кошти, що враховуються у складі собівартості виробів;
- власні кошти підприємств, у тому числі статутний фонд та резерви, що формуються з прибутку;
- зовнішні джерела – кредити, дотації, позики;
- страхові фонди;
- фонди самострахування.

Процес мінімізації ризиків здійснюється за таким алгоритму:

- розглядається ризик, що має найбільшу важливість для проекту;
- визначається перевитрата коштів з урахуванням ймовірності настання несприятливої події;
- складається перелік можливих заходів, спрямованих на зменшення ймовірності та небезпеки ризикової події;
- виявляються додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів;
- порівнюються необхідні витрати на реалізацію запропонованих заходів з можливим перевитратою коштів внаслідок настання ризикової події;
- приймається рішення про здійснення протиризикових заходів чи відмови від них;

- процес зіставлення ймовірності та наслідків ризикових подій із витратами на заходи щодо їх зниження повторюється для наступного за важливістю ризику.

Программные инструменты для управления рисками

- 1) Microsoft Project
- 2) Primavera P6
- 3) RiskWatch
- 4) Active Risk Manager

7.3. Ризики проектного фінансування у сфері охорони здоров'я в умовах криз та під час спеціальних правових режимів

Технологія та інструментарій проектного фінансування, що застосовуються для досягнення мети інвестиційного проєкту, зазвичай, пов'язані з великою кількістю різних типів ризиків, які узагальнено можна групувати за такими ознаками:

- фази життєвого циклу проєкту (ризики фази ініціації проєкту (передінвестиційна фаза), ризики фази реалізації проєкту (експлуатаційна фаза), ризики завершення проєкту;
- рівень здійсненності проєкту (ризики планування проєктних дій, ризики виконання проєктних дій);
- характер виявлення ризику (традиційні та специфічні ризики);
- рівень значущості ризику (найбільш значущі ризики, помірні за значимістю ризики, найменш значимі ризики);
- рівень допустимості ризику (допустимі ризики, недопустимі ризики);
- джерела фінансування проєкту (ризики за зовнішніми джерелами фінансування проєкту, ризики за внутрішніми джерелами фінансування проєкту).

Проектне фінансування у сфері охорони здоров'я, особливо в умовах криз та спеціальних правових режимів, пов'язане з численними ризиками. Ці ризики можна поділити на кілька категорій:

1. Макроекономічні ризики:

- нестабільність фінансування: в умовах криз державний бюджет може скорочуватися, що призводить до зменшення фінансування медичних проєктів;
- інфляція та коливання валютних курсів можуть збільшити витрати на проєкт;
- затримки у виплатах з боку державних або приватних партнерів.

2. Зростання витрат:

- військові дії, пандемії та інші кризи можуть призвести до зростання цін на медичне обладнання, матеріали та послуги.
- непередбачені обставини можуть спричинити додаткові витрати на будівництво, реконструкцію або ремонт медичних закладів.

3. Операційні ризики в проєктному фінансуванні розглядаються з точки зору експлуатації і обслуговування проєкту, виявляючи такі проблемні зони:

- проблеми з складанням бюджету проєкту та графіком виконуваних робіт (наприклад, незадовільне операційне управління, порушення договірних зобов'язань за виконанням тощо);
- проблеми життєвого циклу проєкту (наприклад, збільшення витрат і термінів проєкту);
- в умовах воєнних дій або надзвичайних ситуацій можуть виникнути проблеми з постачанням медичного обладнання, ліків та інших необхідних матеріалів;
- руйнування транспортної інфраструктури може ускладнити логістику.

4. Ризики, пов'язані з джерелами фінансування:

- недостатність бюджетних коштів: Державні видатки на охорону здоров'я можуть бути обмежені, особливо в умовах кризи, що призводить до недостатнього фінансування проєктів;
- затримки бюджетного фінансування – бюрократичні процедури, зміни в бюджетній політиці або політична нестабільність можуть спричинити затримки у виділенні коштів, що ставить під загрозу своєчасну реалізацію проєкту;
- неефективне використання коштів: відсутність належного контролю та прозорості у використанні бюджетних коштів може призвести до їх нецільового використання та корупції;
- проблеми з залученням приватних інвестицій: в умовах кризи приватні інвестори можуть бути менш схильні вкладати кошти в проєкти охорони здоров'я через підвищені ризики.

5. Ризики, пов'язані з фінансовим менеджментом:

- неадекватне планування бюджету: недостатньо точне планування бюджету проєкту може призвести до перевищення витрат та дефіциту коштів;
- недостатній фінансовий контроль: відсутність ефективної системи фінансового контролю може призвести до нецільового використання коштів та фінансових втрат.
- недостатня фінансова стійкість проєкту: Проєкт може бути нездатним генерувати достатньо доходів для покриття витрат та обслуговування боргу, особливо в умовах кризи.

6. Ризики структури проєкту передбачають оцінку фінансової структури проєкту, її відповідність чинним законам і нормам, а також силу форс-мажорних обставин та події і ризики країн. Такі ризики можуть суттєво вплинути на ефективність виконання проєкту та його грошові потоки, особливо враховуючи природу більшості проєктних фінансових операцій.

7.4. Аналіз та оцінка проєктних ризиків

Якісний аналіз включає розстановку пріоритетів для ідентифікованих ризиків, результати якої використовуються згодом у ході кількісного аналізу ризиків та планування реагування на ризики. Організації можуть суттєво підвищити ефективність виконання проєкту, зосередивши зусилля на ризиках, які мають найвищий пріоритет. При якісному аналізі ризиків визначаються пріоритети ідентифікованих ризиків на підставі ймовірності їх виникнення та впливу на досягнення цілей проєкту у разі виникнення цих ризиків, а також з урахуванням низки інших факторів (наприклад, тимчасових рамок та толерантності до ризику, закладеної в обмеженнях проєкту за вартістю, розкладом, змістом та якістю)

Якісний аналіз ризиків – процес оцінки ймовірності настання ризиків та їх потенційного впливу на проєкт.

Підсумком якісного аналізу є список проранжированих ризиків з оцінками їхньої величини.

Методи та засоби якісного аналізу:

- експертне опитування;
- ABC-аналіз;
- матриця визначення ступеня впливу.

Оцінка величини ризиків проводиться за такими параметрами:

- оцінка ступеня ймовірності настання ризикової події (висока, середня, низька);
- оцінка значимості наслідків настання ризикової події (висока, середня, низька).

Подальше перемноження цих величин дозволяє визначити статус ризику, який може бути описаний як мінімальний, низький, середній, високий чи надзвичайно високий

За результатами експертного опитування вибудовується рейтинг найбільш значущих ризикових подій проєкту із застосуванням ABC-аналізу, який є класифікацією ризиків, що ділить їх на три групи: середню, високу, надзвичайно високу.

Метою аналізу є виявлення відносно малої кількості ступені ризику класу А (надзвичайно високого), які надають значний вплив на ситуацію у рамках проєкту. Мінімальний або незначний ризик явно не приймається до розрахунку.

Кількісний аналіз проводиться щодо тих ризиків, які в процесі якісного аналізу були кваліфіковані як потенційно або істотно впливають на конкурентоспроможні властивості проєкту. В процесі кількісного аналізу ризиків оцінюється ефект від таких ризикових подій. до прийняття рішень за умов невизначеності.

Мета процесу – кількісна оцінка ймовірності кожного ризику та впливу його наслідків на результати та цілі проєкту.

Оцінка проєктних ризиків здійснюється за такими критеріями:

- ступень ризику – це кількісний або якісний показник, за допомогою якого визначається оцінка можливості або частото виникнення несприятливої ситуації (показник ймовірності виникнення ризику). Шкала для оцінювання ступеню ризику наведена на рис. 7.1;

- міра ризику – оцінка рівня несприятливості ризикової ситуації у випадку її реалізації, що визначає негативні її наслідки(прямий або непрямий збиток, втрачена вигода);

- ціна ризику – відношення максимально важливого результату й міри ризику (позитивний результат, що припадає на одиницю негативного).

Для оцінювання ризиків часто використовують такий інструмент, як матриця ризиків (імовірностей) та впливу в управлінні проєктами. Це таблиця, до якої заносяться найбільш значущі граничні значення ймовірностей виникнення ризиків та граничні значення наслідків цих ризиків. На перетині рядків та стовпців легко побачити та зрозуміти (оцінити) величину ризику.

Оцінка ймовірності	Величина ймовірності	Індикатори
ВИСОКА (імовірно)	Ситуації ймовірно настануть протягом року або їх ймовірність вище, ніж 75% .	Чітка й певна можливість, настання ситуації в коротко-строковий період при використанні існуючих бізнес-процесів.
СЕРЕДНЯ (можливо)	Ймовірність настання ситуації протягом року – 25-75% .	Ситуації можна уникнути при планомірному й чіткому управлінні ризиками.
НИЗЬКА (малоймовірно)	Ситуація може настати дуже нескоро або ймовірність її настання протягом року менше, ніж 25% .	Ситуація є малоймовірною при використанні існуючих бізнес-процесів або потребує додаткових досліджень.

Рис. 7.2 – Шкала для оцінювання ступеня ризику

Послідовність складання матриці ризиків:

1. Ідентифікація ризиків: спочатку необхідно скласти повний список усіх можливих ризиків, які можуть виникнути під час проєкту.

2. Оцінка ймовірності: для кожного ризику оцінюється ймовірність виникнення за шкалою від низької до високої.

3. Оцінка наслідків: для кожного ризику оцінюються потенційні негативні наслідки у разі реалізації.

4. Визначення пріоритетів: на основі оцінок ймовірності та наслідків ризику ранжуються за ступенем важливості.

5. Розробка планів реагування: Для кожного пріоритетного ризику розробляється план дій, спрямований на запобігання чи пом'якшення його наслідків.

Зазвичай матриця ризиків є таблицею, у якій з однієї осі відкладається ймовірність виникнення ризику, а, по іншій – його потенційні наслідки. Кожному ризику відповідає точка на цій матриці, що дозволяє швидко оцінити рівень небезпеки. Шаблон матриці ризиків наведено на рис. 7.3.

Як видно матриця ризиків, комбінуючи два показники ймовірність і дію для обчислення пріоритетності ризику, дозволяє вирішити, які з множини досліджуваних ризиків заслуговують на подальшу увагу. Усередині матриці є три основні зони:

- 1) жовтий – прийнятна зона низького ризику;
- 2) зелений – зона помірному ризику, що може бути загрозовим;
- 3) червоний – критична зона, яка являє собою високий ризик і є неприйнятною. Ці зони роблять результат матриці ризиків більш прозорим, даючи чіткий поділ щодо майбутніх кроків, які необхідно зробити.

		Ступінь впливу (I)			
		Незначний	Середній	Високий	Критичний
Ймовірність (P)	76-100%			R8	R1
	51-75%		R6	R3	
	26-50%		R4	R5	R2
	0-25%	R7			

Рис. 7.3 – Матриця ризиків (шаблон)

Важливі моменти при роботі з матрицею ризиків:

- регулярне оновлення: матриця ризиків повинна регулярно оновлюватися в міру зміни ситуації у проєкті.
- командна робота: складання та використання матриці ризиків має бути колективним процесом.
- гнучкість: матриця ризиків повинна бути гнучкою і адаптуватися до умов, що змінюються.
-

Запитання для самоперевірки

1. Що таке проєктний ризик та які його основні характеристики?
2. У чому полягає об'єктивність і суб'єктивність проєктного ризику?
3. Які існують типи проєктних ризиків?
4. Визначте класифікаційні ознаки проєктних ризиків.
5. У чому полягають особливості виявлення проєктних ризиків у сфері охорони здоров'я.

6. Як впливають кризові ситуації та спеціальні правові режими на управління проєктними ризиками?
7. Визначте основні етапи управління проєктними ризиками.
8. Визначте структуру плану управління проєктними ризиками в умовах криз та під час спеціальних правових режимів.
9. Які існують стратегії реагування на ризики? Обґрунтуйте кожну з них.
10. У чому полягає суть якісного аналізу проєктних ризиків?
11. У чому полягає суть кількісного аналізу проєктних ризиків?
12. Які методи використовуються для ідентифікації та аналізу проєктних ризиків?

Методичні рекомендації

В процесі опанування теми лекції необхідно звернути увагу на:

3. Важливість своєчасної ідентифікації та аналізу ризиків:
 - можливість запобігти проблемам: раннє виявлення ризиків дає змогу розробити превентивні заходи та мінімізувати їх негативний вплив на проєкт;
 - ефективне використання ресурсів: своєчасний аналіз ризиків дозволяє зосередити ресурси на найбільш критичних загрозах та уникнути зайвих витрат на боротьбу з малоймовірними проблемами.
 - збереження часу та бюджету: ідентифікація ризиків на ранніх етапах проєкту дозволяє уникнути затримок та перевищення бюджету, які можуть виникнути через непередбачувані обставини;
 - підвищення якості: Управління ризиками сприяє підвищенню якості проєкту, оскільки дозволяє врахувати можливі проблеми та забезпечити їх своєчасне вирішення;
 - покращення репутації: Успішне управління ризиками сприяє покращенню репутації організації, яка реалізує проєкт, оскільки демонструє її професіоналізм та відповідальність.
2. Необхідність розробки ефективних стратегій реагування на ризики, які включають в себе уникнення ризику; мінімізацію ризику; передачу ризику; прийняття ризику
3. Значення постійного моніторингу та контролю за ризиками.
4. Управління проєктними ризиками в умовах криз та під час спеціальних правових режимів:
 - особливості управління ризиками в кризових ситуаціях (економічні, політичні, соціальні).
 - управління ризиками під час дії спеціальних правових режимів (воєнний стан, надзвичайний стан тощо);
 - адаптація стратегій управління ризиками до умов невизначеності та динамічних змін;
 - забезпечення стійкості та живучості проєкту в умовах криз.
5. Аналіз і оцінка проєктних ризиків:

- методи ідентифікації ризиків (SWOT-аналіз, мозковий штурм, експертні оцінки);
- якісний аналіз ризиків (оцінка ймовірності та впливу ризиків).
- кількісний аналіз ризиків (статистичні методи, моделювання Монте-Карло).
- побудову матриці ризиків та її використання для пріоритизації ризиків.

Література: [1; 2; 3; 11; 16; 20]

ЛЕКЦІЯ 8

ТЕМА : «УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОЄКТУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»

План лекції

- 8.1. *Процеси управління комунікаціями при виконанні проєкту*
- 8.2. *Особливості управління комунікаціями проєкту в сфері охорони здоров'я.*
- 8.3.
- 8.4. *Інформаційна система управління проєктами*

8.1. Процеси управління комунікаціями при виконанні проєкту

Управління комунікаціями проєкту включає в себе процеси, необхідні для своєчасного створення, збору, поширення, зберігання, отримання та, в кінцевому рахунку, використання інформації проєкту; розділ проєктного менеджменту, що включає дії, необхідні для забезпечення одержання, збору, поширення, зберігання і кінцевого розміщення проєктної інформації; управлінська функція, спрямована на забезпечення своєчасного збору, генерації, розподілу та збереження необхідної проєктної інформації.

Процеси управління комунікаціями проєкту:

- планування управління комунікаціями - процес розробки відповідного підходу і плану для комунікацій проєкту на основі потреб і вимог зацікавлених сторін в інформації, а також наявних активів організації;
- управління комунікаціями - процес створення, збору, поширення, зберігання, отримання та кінцевому рахунку, архівування / утилізації інформації проєкту відповідно до плану управління комунікаціями;

– контроль комунікацій - процес моніторингу і контролю комунікацій в ході всього життєвого циклу проєкту для забезпечення задоволення потреб зацікавлених сторін проєкту в інформації

Комунікаційні дії, пов'язані з цими процесами часто мають безліч потенційних аспектів, які необхідно враховувати, включаючи, серед іншого:

- внутрішні (в рамках проєкту) і зовнішні (з замовником, постачальниками, іншими проєктами, організаціями, громадськістю);
- формальні (звіти, протоколи, брифінги) і неформальні (повідомлення електронної пошти, замітки, поточні обговорення);
- вертикальні (з вищим і нижчим співробітниками організації) і горизонтальні (з рівними по статусу);
- офіційні (інформаційні бюлетені, річні звіти) і неофіційні (недокументіруємі комунікації);
- письмові та усні, вербальні (інтонації голосу) і невербальні (міміка і жести).

Внутрішня комунікація повинна бути двосторонньою. Команді з внутрішньої комунікації необхідно знайти способи реальної реалізації рішення щодо збору та оцінки зворотного зв'язку від працівників і забезпечити подальший розвиток внутрішньої комунікації на основі отриманого зворотного зв'язку.

Процес внутрішньої комунікації відображено на рис. 8.1.



Рис. 8.1 – Процес внутрішньої комунікації

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

Комунікації та супроводжувальна інформація є свого роду фундаментом для забезпечення координації дій учасників проєкту.

Серед поширених способів передачі інформації є такі: стартова зустріч проєкту (kickoff meeting); презентація проєкту для замовника, керівника та інших заінтересованих осіб;

- щоденні стендапи (daily stand-up);
- щотижневі або щомісячні наради (check-ins);
- зустрічі щодо етапів роботи: на них обговорюють прогрес, ризики та подальші дії (status update);
- зустрічі для подання результатів проєкту та їх обговорення (status update with senior leaders);
- ретроспективи – обговорення помилок за період роботи над проєктом (retrospective).

Планування процесів управління комунікаціями являє собою процес виявлення потреб зацікавлених сторін проєкту в інформації та визначення підходу до комунікацій.

Планування взаємодії включає визначення інформаційних і комунікаційних потреб учасників проєкту:

- кому і яка інформація потрібна;
- коли ця інформація необхідна;
- яким чином інформація буде надаватися.

Планування взаємодії тісно пов'язане із плануванням організації, оскільки організаційна структура проєкту особливо суттєво впливає на вимоги до потоків інформаційної взаємодії.

При плануванні комунікацій проєкту доцільно проводити аналіз вимог до комунікацій. Відповідно до Керівництва до Зводу знань з управління проєктами (Керівництво PMBOK®) Міжнародного інституту управління проєктами PMI результатом аналізу вимог до комунікацій є зведення інформаційних потреб учасників проєкту. При визначенні цих вимог враховуються тип і формат необхідної інформації та аналізу цінності цієї інформації.

При плануванні можуть встановлюватися певні обмеження щодо передачі інформації в проєкті. Обмеження комунікацій, зазвичай одержувані зі специфічних законів чи інструкцій, технології та організаційних політик. Вони можуть стосуватися цінності інформації, кількості комунікаційних каналів, відкритості інформації і т.п.

Так ресурси проєкту витрачаються на передачу тільки тієї інформації, яка сприяє успіху проєкту, або для тих випадків, коли брак комунікації може призвести до невдачі. Це не означає, що «погані новини» повідомляти забороняється; швидше, мета цього обмеження - уникнути повідомлення учасникам проєкту надмірної кількості дрібниць.

Менеджер проєкту повинен розглядати кількість потенційних каналів або шляхів комунікації в якості показника складності комунікацій проєкту.

Загальна кількість каналів комунікації у проєкті можна визначити за формулою:

$$K = 0,5 n(n-1),$$

де n - кількість об'єктів, які взаємно пов'язані каналами (кількість учасників проєкту).

Таким чином, виходить, що в проєкті, в якому 10 учасників, кількість потенційних каналів комунікації буде дорівнює 45. Отже, ключовим елементом у плануванні комунікацій проєкту є визначення того, хто з ким буде взаємодіяти і хто яку інформацію буде отримувати, та накладення відповідних обмежень.

Відкритість інформації – це можливість надання її різним контингентам людей. Існує три рівня відкритості інформації:

секретна (державна таємниця) – відображає глобальні потреби суспільства і має обмеження на використання;

конфіденційна (для службового користування) - відображає інтереси суспільства, потреби групи чи колективу людей і має обмеження на використання (до конфіденційної відносяться відомості про потенціал організації (кадровий, технологічний, науковий тощо));

публічна (відкрита) – відображає інтереси суспільства, потреби та інтереси людей і не має обмежень на використання.

Наприклад, доступ до інформації в системі управління проєктами Project Office може бути обмежений для різних користувачів. Результатом обмеження доступу до інформації про проєкти є «невидимість» проєкту для тих користувачів, яким явно не дано обмеження на проєкт. При встановленні обмеження доступу до проєкту всі головні учасники проєкту (менеджер проєкту, «читачі» етапів, відповідальні за етап і інш.) зберігають доступ до проєкту без змін.

Для визначення проєктних вимог до комунікацій необхідна інформація з таких питань:

- проєктна організація та взаємні обов'язки зацікавлених осіб;
- напрямки діяльності, відділи та спеціальності, що включені до проєкту;
- логічне рішення про те, який штат необхідний для виконання проєкту і його розстановка;
- зовнішні інформаційні зв'язки (наприклад, із засобами масової інформації).

Управління комунікаціями – процес створення, збору, поширення, зберігання, отримання та, в кінцевому рахунку, архівування / утилізації проєктної інформації відповідно до плану управління комунікаціями. Ключова вигода даного процесу полягає в забезпеченні ефективного та результативного обміну інформацією між зацікавленими сторонами проєкту.

Даний процес не обмежується поширенням відповідної інформації, а прагне забезпечити те, щоб передана зацікавленим сторонам проєкту інформація була належним чином сформована, а також отримана і зрозуміла. Він також забезпечує зацікавленим сторонам сприятливі можливості для подачі запитів на отримання подальшої інформації, роз'яснення та обговорення.

Методи і аспекти ефективного управління комунікаціями включають серед іншого:

- Моделі «відправник-одержувач». Впровадження циклів зворотного зв'язку з метою забезпечення сприятливих можливостей для взаємодії / участі та усунення бар'єрів комунікацій.
- Вибір засобів зв'язку. Залежить від ситуації вибір того, коли краще спілкуватися усно, а коли письмово, коли краще підготувати неформальні замітки, а коли формальний звіт, а також коли краще поговорити особисто, а коли написати по електронній пошті.
- Стиль написання. Застосування дійсного або пасивного стану, структура пропозиції, підбір слів.
- Методи управління нарадами. Підготовка порядку і робота з конфліктами.
- Методи презентацій. Поінформованість про вплив мови тіла і розробка візуальних засобів.
- Методи організації групової роботи. Досягнення консенсусу і подолання перешкод.
- Методи слухання. Активне слухання (підтвердження, уточнення і перевірка розуміння) і усунення бар'єрів, які можуть спотворити розуміння.

Управління очікуваннями стейкхолдерів (зацікавлених сторін проєкту) передбачає спілкування та роботу з ними з метою задоволення їх потреб та вирішення проблем, що при цьому виникають.

Інформаційна платформа передбачає організацію комунікацій у мережі Інтернет для формування інтегрованих звітів, обробки інформації у корпоративних програмних продуктах, забезпечення вільного доступу до єдиних інформаційних, технологічних, нормативних баз даних. Інформаційна платформа містить потенціал для створення додаткової цінності проєкту за рахунок ефективних інструментів для прийняття і обробки поточної інформації, накопичення її в електронному вигляді та використання у подальших рішеннях.

Культурна платформа розглядається як своєрідний віртуальний простір, у якому зацікавлені сторони проєкту виявляють більшу ініціативу, а також активно співпрацюють з іншими учасниками проєкту. Розвиток взаємоповаги і взаємодії в соціальній системі, інтеграція різних знань і культур (регіональних, корпоративних, організаційних, професійних), гармонізація нових соціально-етичних принципів клієнтів, бізнес-процесів і процедур формує умови для відкритого співробітництва.

Забезпечивши розуміння стейкхолдерами переваг і ризиків, пов'язаних з проєктом, менеджер отримує підтримку з їх боку у наданні допомоги при оцінці можливих ризиків, викликаних рішеннями проєкту.

Контроль комунікацій – процес моніторингу і контролю комунікацій в ході всього життєвого циклу проєкту для забезпечення задоволення потреб зацікавлених сторін проєкту в інформації. Ключова вигода даного процесу полягає в забезпеченні оптимального обміну інформацією серед всіх учасників комунікацій в будь-який момент часу.

Процес контролю комунікацій може викликати ітерацію процесу планування управління комунікаціями і процесу управління комунікаціями. Дана ітерація ілюструє безперервну природу процесів управління комунікаціями проєкту. Деякі елементи комунікації, такі як проблеми або ключові показники виконання (наприклад, фактичне виконання розкладу, вартості та якості в порівнянні з плановим), можуть стати причиною негайного перегляду, тоді як інші елементи не вимагають цього.

Необхідно ретельно оцінювати і контролювати вплив і наслідки комунікацій проєкту, щоб переконатися в наданні належного повідомлення належної аудиторії в належний час. Така інформація про виконання, як відсоток виконання або дані про поточний стан по кожній області (тобто за змістом, термінами, вартістю та якістю).

Управління зацікавленими сторонами також зосереджується на постійній комунікації із зацікавленими сторонами з метою розуміння їх потреб і очікувань, на реагуванні на проблеми в міру їх виникнення, на управлінні конфліктуючими інтересами і на сприянні відповідного залучення зацікавлених сторін в прийняття рішень і в операції проєкту.

Процеси управління зацікавленими сторонами проєкту:

- *Визначення зацікавлених сторін* - процес виявлення людей, груп і організацій, на яких може впливати рішення, операція або результат проєкту або які можуть надавати зворотний вплив, а також аналізу і документування значимої інформації щодо їх інтересів, залучення, взаємозалежностей, впливу і потенційного впливу на успіх проєкту.

- *Планування управління зацікавленими сторонами* - процес розробки відповідних стратегій управління для ефективного залучення зацікавлених сторін протягом життєвого циклу проєкту, заснованих на аналізі їх потреб, інтересів і потенційного впливу на успіх проєкту.

- *Управління залученням зацікавлених сторін* - процес комунікацій і роботи з зацікавленими сторонами з метою відповідності їх потребам / очікуванням, реагування на проблеми в міру їх виникнення і сприяння відповідному залученню зацікавлених сторін в операції проєкту протягом життєвого циклу проєкту.

- *Контроль залучення зацікавлених сторін* - процес моніторингу всіх взаємин зацікавлених сторін проєкту та коригування стратегій і планів для залучення зацікавлених сторін.

8.2. Особливості управління комунікаціями проєкту в сфері охорони здоров'я

Управління комунікаціями в проєктах сфери охорони здоров'я має свої унікальні особливості, зумовлені специфікою галузі та її цільовою аудиторією. Розглянемо ключові аспекти:

1. Різноманітність зацікавлених сторін:

- **Пацієнти:** потребують зрозумілої та доступної інформації про свої захворювання, методи лікування, можливості отримання медичної допомоги.
- **Медичний персонал:** лікарі, медсестри, інші медичні працівники потребують своєчасної та точної інформації для ефективної роботи, обміну досвідом, підвищення кваліфікації.
- **Адміністрація медичних закладів:** потребує інформації для управління ресурсами, планування діяльності, прийняття рішень.
- **Державні органи:** Міністерство охорони здоров'я, місцеві органи влади потребують інформації для розробки політики, контролю за діяльністю медичних закладів, оцінки ефективності програм.
- **Громадські організації:** пацієнтські організації, благодійні фонди потребують інформації для захисту прав пацієнтів, залучення ресурсів, підтримки медичних проєктів.
- **ЗМІ:** потребують інформації для висвітлення діяльності медичних закладів, інформування громадськості про важливі події та тенденції у сфері охорони здоров'я.

2. Чутливість та конфіденційність інформації:

- Інформація про стан здоров'я пацієнтів є конфіденційною та потребує особливого захисту.
- Комунікація з пацієнтами має бути тактовною, емпатичною та враховувати їх психологічний стан.
- Необхідно дотримуватися етичних норм та законодавства щодо захисту персональних даних.

3. Складність медичної термінології:

- Медична термінологія може бути складною для розуміння широкою аудиторією.
- Інформація для пацієнтів та громадськості має бути адаптована та подана у зрозумілій формі.
- Важливо використовувати візуальні матеріали, інфографіку, пояснення та приклади.

4. Необхідність оперативного реагування на надзвичайні ситуації:

- Система охорони здоров'я повинна бути готова до реагування на надзвичайні ситуації (епідемії, катастрофи, теракти).
- Комунікація в таких умовах має бути швидкою, чіткою, скоординованою та достовірною.

- Важливо забезпечити своєчасне інформування населення, медичного персоналу та інших зацікавлених сторін.

5. Важливість використання сучасних інформаційних технологій:

- Інтернет, соціальні мережі, мобільні додатки є ефективними каналами комунікації в сфері охорони здоров'я.

- Вони дозволяють швидко поширювати інформацію, залучати аудиторію до обговорення важливих питань, надавати онлайн-консультації та підтримку.

- Важливо враховувати особливості кожної платформи та адаптувати контент для різних каналів комунікації.

6. Регулювання комунікацій:

- Комунікація в сфері охорони здоров'я регулюється низкою нормативно-правових актів, зокрема законом "Основи законодавства України про охорону здоров'я".

- Важливо дотримуватися вимог законодавства щодо реклами лікарських засобів, медичних послуг, захисту персональних даних.

7. Формування довіри до медичних закладів та системи охорони здоров'я:

- Ефективна комунікація сприяє формуванню довіри до медичних закладів та системи охорони здоров'я в цілому.

- Важливо бути відкритими та прозорими у своїй діяльності, надавати достовірну та своєчасну інформацію, враховувати думку пацієнтів та громадськості.

8.3. Інформаційна система управління проєктами

Інформаційна система управління проєктом (ІСУП) – організаційно-технологічний комплекс методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, спрямований на підтримку та підвищення ефективності процесів управління проєктом.

Основу ІСУП становить єдиний інформаційний простір, який передбачає:

- єдину базу даних планів усіх корпоративних проєктів;
- єдиний довідник ресурсів, які використовуються в проєктах;
- єдині форми документів, шаблони проєктів і звітів;
- єдину базу даних документів усіх корпоративних проєктів.

ІСУП призначений для підвищення ефективності робіт, пов'язаних зі збиранням, обробленням і аналізуванням даних про хід реалізації проєкту, проведенням аналітичних і прогностичних розрахунків, оцінюванням альтернативних варіантів проєктних рішень та вибором оптимального серед них.

ІСУП у загальному випадку складається із двох частин: забезпечувальної і функціональної.

До складу забезпечувальної частини входять такі основні компоненти:

- *організаційне забезпечення* – сукупність документів, які визначають організаційну структуру, права та обов'язки персоналу;
- *правове забезпечення* – сукупність правових норм, які регламентують правові відносини при створенні і функціонуванні системи;
- *технічне забезпечення* – комплекс технічних засобів, призначених для функціонування системи, комп'ютерна, комунікаційна та організаційна техніка;
- *інформаційне забезпечення* – сукупність форм документів, класифікаторів, нормативної бази і реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та організування інформації, яка використовується в системі;
- *програмне забезпечення* – сукупність програм і відповідної документації з експлуатації, призначених для управління технічними засобами і вирішення функціональних задач.

Ключовим робочим інструментом, необхідним під час роботи з проектом, є база даних, структура якої утворює своєрідну платформу, на якій розробляються усі компоненти проекту. База даних відтворює ієрархічні зв'язки між елементами процесу (проекту). Типова структура бази даних містить:

- вихідні дані, базові процеси і граничні умови проекту;
- зв'язки між даними, обмеження, фільтри тощо, які дозволяють структурувати і спільно використовувати дані для опису процесів (формування проектів різного масштабу).

До *функціональної частини* належать ті елементи (підсистеми), які визначають її призначення, функції управління і функції з оброблення інформації. Функціональну частину ІСУП вважають моделлю управління проектами, її будують на підставі трьох складових: структури робіт проекту, структури ресурсів, матриці призначення ресурсів на роботи проекту.

ІСУП може бути структурована за:

- етапами проектного циклу;
- функціями управління проектом;
- рівнями управління.

Як мінімум, три рівня управління можуть бути виділені в організаційній структурі проекту:

1. Стратегічний рівень управління портфелем проектів (вища ланка керівництва організації).
2. Рівень управління проектом (керівництво проекту).
3. Рівень виконання проекту (команда проекту).

Вимоги користувачів до ІСУП за рівнями управління проектом відображено у таблиці 8.1.

Стратегічний рівень керівництва комплексом проектів відповідає за прийняття рішень, пов'язаних із затвердженням цілей, пріоритетів та фінансування проектів, контролем досягнення віх, проміжних і кінцевих результатів проекту. Інформаційна система на даному рівні управління

повинна забезпечувати збір даних з різних джерел (переважно інформаційних підсистем нижніх рівнів управління), узагальнення та подання даних у формі зручній для інтуїтивного сприйняття.

Таблиця 8.1. Вимоги користувачів до ІСУП за рівнями управління проектом

Стратегічний рівень управління портфелем проєктів (вища ланка керівництва організації)	Рівень управління проектом (керівництво проєкту)	Рівень виконання проєкту (команда проєкту)
- простота використання - наявність засобів узагальнення даних - наявність засобів інтегрування в корпоративній системі управління - можливості укрупненого планування - наявність елементів штучного інтелекту	- наявність засобів збирання і передавання даних - наявність гнучких засобів тимчасового, ресурсного і вартісного планування проєктів - наявність потужних аналітичних можливостей - наявність засобів контролювання ходу розроблення і виконання проєкту - наявність засобів створення і розповсюдження звітів	- простота використання - наявність зручних засобів збирання і введення даних

На рівні управління проектом виконується детальне планування комплексу робіт, оперативне управління ресурсами і контроль проєкту за часом і вартості. Даний рівень керівництва в першу чергу зацікавлений у потужних засобах, які дозволяють створити адекватну інформаційну модель комплексів робіт і ресурсів, що підтримують розрахунок моделі при різних вхідних параметрах, які забезпечують обмін даними з іншими рівнями управління і отримання звітів для цілей аналізу і управління.

На рівні виконання завдань проєкту необхідна детальна інформація, яка регламентує і забезпечує виконання завдань. Дана інформація надходить з рівня управління проектом і з функціональних підрозділів. Водночас, на даному рівні збираються і передаються вищестоящому керівництву фактичні дані про виконання робіт та використання ресурсів.

Основними функціями ІСУП вважають:

- 1) автоматизацію процесів збирання, перетворення, зберігання, пошуку і обміну інформацією;
- 2) статистичне та аналітичне оброблення інформації для обґрунтування і прийняття проєктних рішень;
- 3) реалізацію процедур календарного і сіткового планування, розроблення бюджетів, аналізування ризиків, оцінювання проєктних рішень;
- 4) виконання облікових функцій;
- 5) інтелектуальний аналіз даних, моделювання і прогнозування ситуацій;

- 6) оперативне і якісне оформлення звітної документації;
- 7) захист інформації.

Інформаційна система управління проектом забезпечує підтримку і підвищення ефективності процесів планування та управління проектом. Таким чином, структура і зміст прийнятих в рамках проекту та організації процесів управління багато в чому визначають структуру інформаційної системи.

Запитання для самоперевірки

1. Для чого необхідно управляти комунікаціями проекту в сфері охорони здоров'я?
2. Визначте особливості управління комунікаціями проекту в сфері охорони здоров'я.
3. Які процеси включає в себе управління комунікаціями проекту?
4. Які види комунікаційних дій пов'язані з процесами управління комунікаціями проекту.
5. Розкрийте суть процесу внутрішньої комунікації при виконанні проектних дій.
6. Які існують способи передачі інформації?
7. Яким чином здійснюється планування процесів управління комунікаціями?
8. Як розраховується кількість комунікативних каналів?
9. Які існують рівні відкритості інформації?
10. Яка інформація є необхідною для визначення проектних вимог до комунікацій?
11. Які існують методи управління комунікаціями в проектах?
12. Яким чином здійснюється організація комунікацій у мережі інтернет?
13. Яким чином здійснюється комунікація з заінтересованими сторонами проекту?
14. Що розуміється під ІСУП?
15. Які основні складові включає в себе ІСУП в у загальному сенсі? Охарактеризуйте кожну з них.

Методичні рекомендації

В процесі опанування теми лекції, перш за все, необхідно звернути увагу на особливості управління комунікаціями в проектно-орієнтованому публічному управлінні з огляду на багаторівневність комунікацій, регламентованість та правові обмеження, високий ступінь прозорості, управління очікуваннями громадськості, використання цифрових інструментів, вплив політичної складової, міжвідомчу взаємодію.

Планування процесів управління комунікаціями в проектно-орієнтованому управлінні являє собою процес виявлення потреб

зацікавлених сторін проєкту в інформації та визначення підходу до комунікацій.

Методи ефективного управління комунікаціями включають такі, як Моделі «відправник-одержувач», Вибір засобів зв'язку, Стиль написання, Методи управління нарадами, Методи презентацій, Методи організації групової роботи, Методи слухання.

Організація комунікацій у мережі інтернет здійснюється через створення певних платформ, зокрема, інформаційної платформи і культурної платформи.

Необхідність створення інформаційної системи в проєктно-орієнтованому публічному управлінні визначається формуванням єдиного інформаційного простору, що передбачає створення єдиної бази даних, планів усіх державних, регіональних і локальних проєктів, єдиного довідника ресурсів, які використовуються в проєктах; єдиних форм документів, шаблонів проєктів і звітів.

Інформаційна система в проєктно-орієнтованому публічному управлінні у загальному випадку складається із двох частин: забезпечувальної і функціональної. Перша передбачає організаційне, правове, технічне, інформаційне, програмне забезпечення, а друга – автоматизацію процесів збирання, перетворення, зберігання, пошуку і обміну інформацією, статистичне та аналітичне оброблення інформації, реалізацію процедур календарного і сіткового планування, розроблення бюджетів, аналізування ризиків, оцінювання проєктних рішень; інтелектуальний аналіз даних, моделювання і прогнозування ситуацій; захист інформації.

Література: [1; 2; 3; 11; 14; 19]

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література:

1. Організація проєктної діяльності: навчальний посібник / Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко. Київ: НУБіП України, 2021. 341с.
2. Петренко Н.О. Управління проєктами : навчальний посібник. Київ : Петренко Н.Про, 2019. 244 с.
3. Управління проєктами в публічній сфері : навчальний посібник / Наталія Корчак, Наталія Обушна. Київ: Вид-во “Каравелла”. 2022. 272 с.

Додаткова література:

4. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Богуцький С. Сутність та структура проєкту як ключового об’єкта проєктного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 1(13). <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/293>
6. Брінь П.В., Абдул Ахмад Халіль Абуд. Багаторівнева класифікація проєктів за абсолютними та відносними показниками. *Бізнес навігатор*. Вип.6 (55) 2019. С.46-51.

7. Васютинська Л.А. Програмно-цільове управління національною економікою у контексті системного аналізу. *Причорноморські студії*. 2020. Вип.50-1. С. 86-93. http://bses.in.ua/journals/2020/50_1_2020/10.pdf
8. Васютинська Л.А. Фінансування інфраструктурних проєктів на засадах публічно-приватного партнерства: форми та інструменти . Науковий погляд №3 (73). 2021, С .79-84. URL <http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/handle/123456789/4389>
9. Васютинська Л.А. Інфраструктурні облігації у проєктному фінансуванні: світовий досвід та можливості для України Східна Європа Вип. 3 (30). 2021. С. 79-84. URL <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/6872>
10. Васютинська Л.А. Теоретичні аспекти дослідження інфраструктури в контексті проєктного підходу. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 25. С. 16-22. - Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A SP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Piir_2021_25_4
11. Васютинська Л.А, Бутенко Т.В. Типологія та види ризиків проєктного фінансування. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Випуск 7(07). С. 148-152. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/9>
12. Звірич В.В, Стратегічний PEST-аналіз перспектив розвитку сфери охорони здоров'я в Україні. *Право та державне управління*. 2024. №2. С. 142-146. URL: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.2.18>
13. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проєктного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2018. С. 123-126 Вип.18. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/22.pdf
14. Ігнатенко, О.П., Меркулов М.В. Управління та фінансування інвестиційних проєктів публічної сфери України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.4>
15. Комунікації в охороні здоров'я [монографія] / М.А. Знаменська, Г.О. Слабкий, Т.К. Знаменська. Київ, 2019. 194 с.
16. Кульчицький І. Управління ризиками проєктів в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. № 64. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-140>
17. Олійник Р. Аналіз ключових методологій проєктного менеджменту в публічному управлінні. Наукові перспективи. 2021. № 8 (14). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8\(14\)-64-73](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8(14)-64-73)
18. Самофалов Д. О. Моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні громадського здоров'я: зарубіжний та український

підходи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 9. – DOI: [10.32702/2307-2156-2020.9.52](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.9.52)

19. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.

20. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник / О.І. Яковенко. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

21. Dobin, VM и Lazar, B. (2020). Project Management and Quality in Healthcare: A Systematic Literature Review; *PM World Journal* , Vol. IX, Issue IX, September. URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/08/pmwj97-Sep2020-Dobin-Lazar-project-management-and-quality-in-healthcare-literature-review.pdf>

22. Saleem F, Murtaza I, Hyder S, Malik MI. Public Health and Project Management: Do Projects Deliver? *Int J Environ Res Public Health*. 2020 17(19):7244. doi: [10.3390/ijerph17197244](https://doi.org/10.3390/ijerph17197244). PMID: [33023044](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33023044/); PMCID: [PMC7579134](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/PMC7579134/)

23. Terra J. Project Management in Healthcare: Introduction and Phases. (2023). URL: <https://bootcamp.umass.edu/blog/project-management/project-management-in-healthcare>

Інформаційні ресурси:

а. Електронна бібліотека Національного університету «Одеська політехніка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://opu.ua/education/e-library>

б. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.

с. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого URL: <http://nplu.org>

д. Одеська національна наукова бібліотека URL: <http://www.odnb.odessa.ua/>