

12. *Ukraine`s solar PV sector grinds to a halt with 15% of installed capacity lost* URL: <https://www.pv-tech.org/ukraines-solar-pv-sector-grinds-to-a-halt-with-15-of-installed-capacity-lost/> (дата звернення: 10.12.2022).

13. *План відновлення України. Енергетична незалежність та зелений курс.* URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/energy-independence-and-green-deal> (дата звернення: 10.12.2022).

14. *REPowerEU: affordable, secure and sustainable energy for Europe* URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowereu-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowereu-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe_en) (дата звернення: 10.12.2022).

УДК 338.24:339.96:614.2

**Рудницька А.Б.**  
Національний університет  
«Києво-Могилянська академія»

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЕКТАХ МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ**

*У статті висвітлено актуальність проектів міжнародного розвитку в Україні у післявоєнний час у сфері охорони здоров'я. Обґрунтовано доцільність управління ризиками у проектах даного типу. Висвітлено досвід управління ризиками консалтингової компанії з питань міжнародного розвитку Краун Ейджентс на етапі впровадження проекту підтримки реформи медичних закупівель для Міністерства охорони здоров'я. Розглянуто основні види ризиків, виявлених під час впровадження даного проекту. Опрацьовано підходи, методи та інструменти оцінки ймовірності та впливу ризиків, які використовує компанія у роботі над проектом, виявлено слабкі сторони застосованих підходів. Висвітлено стратегії, що використовуються для мінімізації негативного впливу ризикованої події. Запропоновані рекомендації щодо покращення наявних інструментів управління ризиками.*

Постановка проблеми. Проекти міжнародного розвитку впроваджуються у країнах із нестабільною політичною або економічною ситуацією, слабкою інфраструктурою для розвитку проекту, браком кваліфікованих кадрів, невідомим культурним середовищем, небезпекою для зовнішнього середовища та іншими умовами невизначеності [6].

Однією з країн-реципієнтів проектів міжнародного розвитку є Україна. Її політичне становище вирізняється нестабільністю, для якого характерні часті ротації у виконавчій владі, економічні та політичні рішення ослаблюються колізіями у нормативно-правовій базі, суттєві коливання валютного курсу та темпи інфляції дестабілізують економічне середовище країни. Після початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, додалися такі фактори впливу як небезпека зовнішнього середовища та брак кваліфікованих кадрів (адже багато фахівців перебувають за кордоном). Усі ці фактори можна вважати джерелами ризику, проте вони потенційно виступають як загрози, так і певні можливості для проекту. Об'єктивне визначення видів ризиків та стратегії управління ними на етапі планування проекту може допомогти мінімізувати втрати та максимізувати користь від потенційно можливої події чи фактору.

Після початку повномасштабного вторгнення міжнародні донори продовжують надавати фінансову підтримку Україні, включаючи підтримку сфери охорони здоров'я та надання гуманітарної допомоги. Однією з ключових ланок зміцнення сфери охорони здоров'я як у воєнний, так і післявоєнний час, є проекти, пов'язані із здійсненням медичних закупівель, оскільки необхідність безперервного доступу до ліків та якісних медичних послуг не втрачає актуальності [9, с.3].

У сучасних умовах потребує глибшого вивчення питання підходів до управління ризиками виконавчими сторонами у проектах міжнародного розвитку, оскільки даний тип проектів є особливим та впроваджується у різних сферах економіки країн, кожен з яких вимагає індивідуального та системного підходу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління ризиками у проектах міжнародного розвитку було висвітлено у працях Ландоні і Корті та Родрігез-Рів'єро і Ортіс-Маркоз. Дослідники наголошують на доцільності та корисності використання логіко-структурного підходу, в тому числі і в аналізі ризиків, і пропонують наступні інструменти управління ризиками: матриця взаємозв'язків, матриця влада-інтерес, аналіз дерева проблем та дерева цілей та аналіз альтернатив [7;10, с. 6-8].

Квак і Дьюан досліджували фактори ризиків у проектах міжнародного розвитку, в тому числі у проектах, пов'язаних із

закупівлями. Автори притримуються думки, що у процесі управління ризиками у проектах міжнародного розвитку необхідно враховувати такі фактори як політична та законодавча система, соціальне та економічне становище країни, у якій впроваджується проект, культурне середовище, технічні можливості та рівень проектного планування [6].

Фактори та критерії успіху реалізації проектів міжнародного розвитку широко висвітлювали Байлі і Теклу, Кажибєкова та Юсуфович, Лаваньйон, Доннеллі та Спанг. Було визначено, що на успішність кінцевого результату проекту впливають наступні фактори: постійні консультації зі стейкхолдерами та їх залученість у проект, систематичне планування, керування ризиками, взаємодія всередині команди, мотивація та компетентність членів команди, та чітка політика донорів [1; 5; 8; 11].

У наукових працях здебільшого висвітлюються ті ризики, які беруться до уваги на етапі планування проекту. Водночас, додаткового вивчення потребують підходи до управління ризиками, якими керуються виконавці проектів під час процесу впровадження.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є вивчення досвіду та надання рекомендацій щодо заходів покращення інструментів управління ризиками в проектах міжнародного розвитку в Україні на етапі реалізації проекту, зокрема, у проекті підтримки реформи медичних закупівель для Міністерства охорони здоров'я, реалізованому консалтинговою компанією з питань міжнародного розвитку Краун Ейджентс.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сфері охорони здоров'я виділяють подібні типи ризиків, як і в інших сферах впровадження проектів міжнародного розвитку. Найбільше приділяється увага політичним та макроекономічним ризикам. Це обумовлено тим, що проекти у даній сфері реалізуються за безпосередньої участі або у тісній співпраці з відповідними органами державної влади. Як наслідок, розмір бюджету, види впроваджуваних реформ, зміни та можливість існування проекту у даній країні часто напряду залежить від існуючого політичного устрою. Відповідно, виникає необхідність прораховувати можливі сценарії та планувати потенційну відповідь на них. Політичні ризики можуть бути представлені змінами у законодавстві, корупцією, затримками у затвердженні етапів проекту або отриманні дозволів, а також

політичною нестабільністю. [12] Серед економічних та фінансових найбільше вирізняють валютні ризики, податкові зміни, перевищення витрат на проект порівняно із загальним бюджетом. У тому випадку, якщо реалізація проекту здійснюється нерезидентами країни-реципієнта, адаптація процесу реалізації проекту до інших культурних особливостей також може створювати певні ризики [3].

Окрім зазначених вище типів ризиків при реалізації закупівель у проектах міжнародного розвитку, Камрул та Санджой (2018) виділяють наступні події: неналежні практики закупівель, зокрема шахрайство та корупцію, урядова бюрократія як причина відставання від графіку проекту, некомпетентні кадри, а також відсутність комунікації координації між донорами та стейкхолдерами [4]. Дослідники Центру вивчення корупції визначають відмінності у механізмах здійснення закупівель та доставки у різних країнах як передумову для корупційних схем та непрозорої підзвітності [2, с.4].

Краун Ейджентс є британською консалтинговою компанією з питань міжнародного розвитку, яка реалізує проекти у сфері охорони здоров'я, покращення клімату та енергетики, філантропії, співпраці з урядами, та стабілізації у країнах, що розвиваються.

Напрямом роботи Краун Ейджентс в Україні є посилення потенціалу суб'єктів державного управління. Зокрема, команда проекту працює над реалізацією реформи медичних закупівель.

Для реалізації конкретного проекту створюється відповідна команда, структурою якої передбачено наступні ролі: проектний директор, який приймає рішення щодо проекту та гарантує підтримку проекту на цільовому рівні; проектний менеджер, який безпосередньо веде проект та відповідає за підготовку звітів, документації (реєстри, нотатки тощо); команда із забезпечення проекту (аудитори, менеджер напрямків у конкретній країні тощо); керівник групи проекту, який забезпечує надання результатів, визначених керівником проекту; фінансова команда проекту.

Політика управління ризиками визначається вищим керівництвом Краун Ейджентс, в тому числі Комітетом з питань ризиків та аудиту (далі Комітет). Алгоритм процесу управління ризиками виглядає наступним чином. Спочатку з клієнтом узгоджуються параметри вимог щодо управління ризиками, зокрема мета, задля якої здійснюється управління ризиками, та визначення толерантності до ризику. Останнє має бути обговорене проектною

командою не тільки з клієнтом, але й з Комітетом, оскільки врахування корпоративних ризиків під час впровадження проекту має істотне значення. Відповідальність за дотримання узгоджених параметрів та правил управління ризиками несе проектний менеджер.

Процес оцінки ризику детермінований чотирма етапами: ідентифікація, категоризація, оцінка, та визначення відповіді на ризик. Розглянемо детальніше кожен з етапів.

На етапі ідентифікації керівник проекту здійснює перегляд портфоліо подібних проектів, отримує консультації від колег, включаючи тих, хто має попередній досвід роботи в країні, де впроваджується проект. Процес ідентифікації ризиків має відбуватись протягом усього життєвого циклу проекту.

У процесі ідентифікації ризиків фахівці Краун Ейджентс застосовують наступні класифікаційні ознаки: для первинної класифікації ризику по на внутрішні (контрольовані) та зовнішні (неконтрольовані). Згодом, ризики додатково класифікують за категоріями. Ці категорії ризику, а також їх тлумачення, наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.

Потенційні ризики для проектів та їх зв'язок із корпоративними ризиками

Проектний	Опис	Корпоративний	Опис
1	2	3	4
Надання проектних результатів	Затримка із доставкою товарів, неналежна якість, недотримання Технічного завдання тощо	Репутаційні	Погане надання послуг може призвести до втрати впевненості зацікавлених сторін і довіри до бренду та можливості виграти нові контракти
Операційні	Надходження пошкодженого товару, затримка товару на митниці, відсутність у постачальника підтвердження проходження перевірки Due Diligence, та інші.	Репутаційні; відповідність наявних політик та процедур	Недостатня адекватність засобів контролю для пом'якшення ризиків та/або недостатнє дотримання цих засобів контролю.

Фінансові	Затримка, зменшення, або припинення фінансування з боку донора	Фінансові	Відсутність прибутку для компанії
Зовнішні	Економічна криза, стихійні лиха, війна, пандемія тощо	Ризик безпеки працівників, фінансові	Загроза здоров'ю або життю працівників; ризик втрати контрактів, та як наслідок – фінансові втрати для компанії.
Регуляторні	Недостатня обізнаність або неправильне розуміння, двозначність або байдужість до того, як нормативні акти застосовуються до проекту	Регуляторні	Невідповідність компанії місцевим нормам
Політичні	Зміна складу законодавчої або виконавчої влади тощо	Фінансові, регуляторні	Втрата прибутку, втрата контракту, невідповідність структури або виду діяльності компанії новому законодавству тощо.
HR	Ризик недостатньої компетентності у наявних працівників, витік кваліфікованих кадрів посеред проекту	Підбір працівників та забезпечення ресурсами.	Відсутність належного набору навичок і потенціалу і не має можливостей для їх залучення
Ризик довіри	Недоцільне використання коштів; неналежна звітність; корупція та шахрайство.	Репутаційні, фідучіарні	Відсутність можливостей у компанії запобігти шахрайству та керувати ним
Екологічні	Заподіяння шкоди навколишньому середовищу	Репутаційні	Невідповідність діяльності компанії засобам її реалізації

*Джерело: сформовано автором на основі Реєстру ризиків та звіту збалансованих показників Краун Ейджентс*

Усі категорії проектних ризиків пов'язані з корпоративними, оскільки функціонування та розвиток компанії залежить від успіху та стабільності впроваджуваних проектів. Після визначення категорії призначається так званий «власник ризику» - особа, відповідальна за моніторинг та управління тим чи іншим ризиком.

Наступний етап - оцінка ризику. Він полягає у визначенні впливу ризику на час, якість та вартість проекту; це оцінюється за допомогою простої шкали, яка складається з трьох вимірів: високий, середній та низький. Керівники проекту повинні ґрунтувати свою якісну оцінку на досвіді та/або на основі обговорень із власниками конкретного ризику.

На етапі визначення відповіді на ризик використовуються чотири варіанти відповідей, які можуть бути використані для мінімізації впливу на проектні результати. Ці варіанти є наступними: уникнення (усунення або відмова від ризику), зменшення ризику (зменшення його ймовірності або впливу), передача ризику (іншому членові проектної команди або третій стороні), прийняття (визнання ризику).

Процес управління ризиками в Краун Ейджентс здійснюється за допомогою декількох інструментів. Зокрема, використовується реєстр ризиків, нотатки проектних зустрічей, звіти про ризики для клієнтів, та звіт RAG. Послідовно розглянемо кожен з них.

Реєстр ризиків є одним з найважливіших інструментів, що знаходить відображення у звітності системи управління якістю. Реєстр представлений списком ризиків, їх оцінкою, ймовірністю та заходами відповіді на ризик. З метою забезпечення ефективності рішень щодо проектних ризиків, керівництво проекту переглядає реєстр на кожному етапі проектного циклу, або відповідним чином делегують цю функцію іншому члену команди керівництва проектом. При цьому відповідальні за реєстр ризиків зобов'язані повідомляти про будь-які ризики чи проблеми, пов'язані з постачальниками, а також загрози, які призведуть або призвели до зміни процесу реалізації проекту. Такі повідомлення здійснюються шляхом прямого надання інформації директору проекту, або представлення нотаток по проекту зустрічей відповідним електронним листом.

Формат та частота подання звітів про ризики для клієнтів зазвичай узгоджуються із самим клієнтом. Здебільшого вони включають оновлену версію реєстру ризиків. Описовий розділ звіту про ризики містить детальну інформацію про будь-які ризики, які мали місце протягом звітного періоду, прийняті в результаті управлінські рішення та їх ефективність, а також будь-які зміни в рейтингах ризиків, зареєстрованих раніше.

У звіті RAG відображається інформація про стан кожної з шести визначених категорій процесів, а саме: загальний стан проекту, робота команди, взаємодія з клієнтами, доставка товарів, взаємовідносини з партнерами, та фінансовий стан. Кожен процес має 3 рівні критичності, які ідентифікують необхідність застосування певних коригуючих дій. Ці кольори визначають стан того чи іншого процесу у проекті і, відповідно, ідентифікують необхідність застосування певних коригуючих дій. Кожен рівень позначається відповідним кольором. Зокрема, зелений колір означає відсутність проблемних аспектів у проекті, жовтий – наявність незначних відхилень, які можуть вплинути на кінцевий результат, а червоний колір вказує на виникнення явищ, які негативно можуть вплинути на проект, що вимагає відповідної реакції з боку керівництва.

На основі реєстру ризиків та звіту RAG визначаються також і корпоративні ризики, за що відповідає Комітет з питань ризику та аудиту. Дані з усіх інструментів управління ризиками згодом формують Звіт збалансованої системи показників компанії.

У межах даного проекту передбачено декілька видів стратегій пом'якшення ризиків. Передача ризику здійснюється шляхом комунікації з Міністерством щодо проблемних питань, та визначення рівнів відповідальності постачальника у контракті. Такий підхід застосовується компанією у випадках обмеженого контролю над ситуацією та відсутності відповідних повноважень. Стратегію прийняття ризику використовують для тих подій, на які виконавці проекту не можуть впливати. Зокрема, реалізація даної відповіді відбувається через пошук альтернативних рішень, які дозволять адаптувати процес реалізації проекту у потенційно нових умовах. Стратегія пом'якшення здебільшого включає в себе проведення переговорів з клієнтом або контрагентами у випадках, коли виникненню негативної події не можна запобігти, але можна знизити її ймовірність. Стратегія уникнення співпраці застосовується щодо постачальників, які не проходять процедуру перевірки доброчесності бізнесу або відмовляються прийняти умови та правила контракту.

Для дослідження результатів управління ризиками в межах реалізації проекту з підтримки реформи публічних закупівель для Міністерства охорони здоров'я України, нами було опрацьовано реєстри ризиків, звіти RAG, та звіти системи збалансованих показників Краун Ейджентс у період з 2019 по 2021 роки. В



результаті цього було здійснено узагальнення даних щодо ризиків даного проекту та їх впливу, результати якого представлені у таблиці 2.

Таблиця 2.

Ризики, визначені для проекту підтримки реформи публічних закупівель для Міністерства охорони здоров'я України за 2019-2021 рр.

Категорія	Ризик	Рівень впливу
Проектні результати	Нездатність закупити товар, визначений у вимогах МОЗ; доставка невідповідної кількості товару	Високий
Операційні	Збій роботі логістичної компанії	Низький
	Постачальники не пройдуть перевірку доброчесності	Середній
	Виявлення прихованих дефектів товару	Високий
	Неприйняття постачальниками умов та правил контракту; збій у роботі постачальників	Залежно від обставин
Фінансові	Вищі ціни, ніж у попередніх закупівлях	Залежно від обставин
Політичні	Зміна уряду	Високий
Зовнішні	Зміна податків	Низький
	Коливання валюти	Середній

*Джерело: складено автором на основі Реєстру ризиків та звіту RAG Краун Ейджентс за 2019-2021рр.*

Високою ймовірністю із високим впливом була представлена категорія політичних ризиків. Це було пов'язано із президентськими виборами 2019 року, які спричинили повну зміну складу уряду в Україні, в тому числі складу Міністерства охорони здоров'я. У зв'язку із процесом формування нового уряду, існували деякі затримки із погодженням документів, що призводило до відставання від графіку проекту При оцінці даного ризику брались до уваги ймовірність припинення проекту, або скорочення бюджету на проект.

В межах реалізації закупівель для Міністерства, найбільше зверталась увага на операційні ризики, тобто ті обставини, які виникають під час робочих процесів. Їх рівень впливу був оцінений від низького до високого (залежно від контексту ризику), а рівень

ймовірності варіювався від низького до середнього. Здебільшого ризики стосувалися роботи з постачальниками та контрагентами (зокрема, логістичним підприємством). Стратегією відповіді на дані ризики було обрано проактивне зменшення ймовірності або впливу, а також, за можливості, уникнення ризику. Зокрема, для уникнення проблем із якістю доставлених товарів та недоброчесними контрагентами, на етапі оцінки тендерної пропозиції, кожен постачальник товару або послуг (у даному випадку логістичних) має перевірку Due Diligence та Vona Fide. Процедура Due Diligence передбачає використання опитувальника, в якому постачальник має зазначити причетність своєї компанії до корупційних схем або шахрайства, притягнення до судової відповідальності, незаконної експлуатації працівників тощо. Процедура проходження Vona Fide включає в себе надання постачальником пакету документів, що містить ліцензії на відповідність процесів компанії Належній Виробничій Практиці (GMP), або Належній Практиці Дистрибуції (GDP), а також ліцензій на здійснення оптової торгівлі лікарськими засобами. Згодом, усі отримані дані обробляються та верифікуються Відділом управління якістю, здійснюється перевірка реєстрів, відбувається комунікація з незалежними органами, що контролюють ліцензування постачальників лікарських засобів. Кінцеве затвердження такої перевірки є підтвердженням надійності постачальника, і надає певні гарантії щодо надання кінцевих результатів проекту (в даному випадку – якісних лікарських засобів).

Вплив деяких ризиків не був конкретно визначений. Так, можливий вплив 2 з 9 перерахованих вище ризиків було ідентифіковано як «залежно від конкретних обставин», які належали до категорії фінансових та операційних ризиків.

Дослідження свідчать, що слабкою стороною у процесі управління ризиками у даному проекті є недостатньо системний підхід. Висвітлені у реєстрі ризики описують здебільшого один аспект реалізації проекту, зокрема процеси взаємодії з клієнтом або контрагентами. Натомість, недостатньо уваги приділено процесам у команді як іншій частині системи управління проектом, зокрема ризикам втрати кваліфікованих кадрів посеред впровадження проекту, або зменшенню продуктивності. Висвітлення даного типу ризиків дозволить окреслити слабкі сторони компанії, що забезпечить вищий рівень обґрунтованості при формуванні стратегії та буде

індикатором для визначення заходів мотивації та утримання кваліфікованої команди у повному складі до завершення проекту.

Відсутність візуалізації причинно-наслідкових зв'язків між проектними та корпоративними ризиками є ще одним недоліком управління ризиками у даному проекті. Створення додаткового поля у реєстрі із зазначенням наслідків для компанії від конкретного проектного ризику зробить даний інструмент більш системним, а також допоможе обґрунтувати рішення щодо застосування тієї чи іншої стратегії відповіді на ризик.

Висновки. Проекти міжнародного розвитку є складним типом проектів, що вимагають системного підходу. Невизначеність середовища, в якому ці проекти реалізуються, зумовлює необхідність ефективного управління ризиками. Попередні дослідження демонструють, що проекти розвитку в Україні будуть впроваджуватись інтенсивніше, зокрема і проекти, пов'язані із публічними закупівлями.

Політика управління ризиками Краун Ейджентс здійснюється з урахуванням категорії ризику, передбачає застосування якісних підходів до оцінки впливу та ймовірності ризику, на основі якої проектні менеджери приймають рішення щодо подальших дій.

Для проекту підтримки реформи медичних закупівель проектні менеджери зосередились на ризиках, що стосувались аспектів взаємодії з Міністерством та постачальниками. Водночас, ризики, що витікають з внутрішніх процесів команди, були опрацьовані недостатньо.

Було запропоновано заходи щодо покращення інструментів управління ризиками, зокрема висвітлення у реєстрі потенційних ризиків втрати компетентних працівників посеред проекту та можливі профілактичні заходи. Іншою пропозицією щодо покращення є візуалізація взаємозв'язків між проектними та корпоративними ризиками шляхом створення відповідного поля у реєстрі.

***Перелік використаних джерел:***

1. Bayiley Y.T., Teklu, G. *Success factors and criteria in the management of international development projects: Evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia. International Journal of Managing Projects in Business.* 2016. №9(3). p. 562-582. DOI:10.1108/IJMPB-06-2015-0046. URL:

[https://www.researchgate.net/profile/Yitbarek-Bayiley/publication/303291968\\_Success\\_factors\\_and\\_criteria\\_in\\_the\\_management\\_of\\_international\\_development\\_projects\\_Evidence\\_from\\_projects\\_funded\\_by\\_the\\_European\\_Union\\_in\\_Ethiopia/links/59e051270f7e9bc5125bab20/Success-factors-and-criteria-in-the-management-of-international-development-projects-Evidence-from-projects-funded-by-the-European-Union-in-Ethiopia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yitbarek-Bayiley/publication/303291968_Success_factors_and_criteria_in_the_management_of_international_development_projects_Evidence_from_projects_funded_by_the_European_Union_in_Ethiopia/links/59e051270f7e9bc5125bab20/Success-factors-and-criteria-in-the-management-of-international-development-projects-Evidence-from-projects-funded-by-the-European-Union-in-Ethiopia.pdf) (дата звернення: 05.01.2022)

2. Dávid-Barrett, .L. *How Reforming Procurement Saves Lives*. Centre for the Study of Corruption. 2021. p.36. URL: <https://www.crownagents.com/wp-content/uploads/2021/06/Ukraine-Report-18-May-2021.pdf> (дата звернення: 07.01.2022)

3. Hasani, M. A. *Cultural and economic risks factors in UAE construction projects*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2018. №8(12), 449-471. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4e8d/67cc00c45d0d203c2ba5d58631c7f351aef3.pdf> (дата звернення: 05.01.2022)

4. Kamrul, A., Sanjoy, P.K. *Procurement Issues in Donor-Funded International Development Projects*. *Journal of Management in Engineering*. 2018. №34(6). p. 1-44 URL: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/123894/1/IDP-procurement-paper-MEENG%202499-%2028%20March%20%202018-%20rev.pdf> (дата звернення: 03.04.2022)

5. Kazhibekova, A, Jusufovic, V. *Critical success factors in the implementation of international development projects in Kazakhstan*. 2010. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:293767/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 03.04.2022)

6. Kwak, Y.H., Dewan, S. *Risk Management in International Development Projects*. *Thesis of Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium (1-10 November 2001)*. – Nashville, Tenn, USA. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.611.5480&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення: 09.03.2022)

7. Landoni, P., Corti, B. *The Management of International Development Projects: Moving Toward a Standard Approach or Differentiation?* *Project Management Journal*. 2011. №42(3). p. 45-61. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1002/pmj.20231> (дата звернення: 08.01.2022)

8. Lavangon, A.I., Donnelly, L. *Success conditions for international development capacity building projects*. *International Journal of Project Management*. 2016. №35. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316301855> (дата звернення: 09.03.2022)

9. *Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine*. Consultation draft:/Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, May 2022. URL:

---

[https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0005/538376/Ukraine-health-system-rec-consult-eng.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0005/538376/Ukraine-health-system-rec-consult-eng.pdf) (дата звернення: 03.04.2022)

10. Rodriguez-Rivero, R., Ortiz-Marcos, I. *The methodology of the Logical Framework with a Risk Management Approach to Improve the Sustainability in the International Development Projects*. *Sustainability*. 2022. №14(756). p. 1-14 URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/756/html> (дата звернення: 05.01.2022)

11. Spang, K. *Critical success factors for international projects*. Thesis of e 6th IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (15-17 September 2011). – Prague, Czech Republic. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Konrad-Spang/publication/220798045\\_Critical\\_success\\_factors\\_for\\_international\\_projects/links/56f51df408ae81582bf1d28b/Critical-success-factors-for-international-projects.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Konrad-Spang/publication/220798045_Critical_success_factors_for_international_projects/links/56f51df408ae81582bf1d28b/Critical-success-factors-for-international-projects.pdf) (дата звернення: 23.01.2022)

12. *Evaluation and management of political risks in China's BOT projects.* / Wang, S. Q., Tiong, R. L., Ting, S. K and other. *Journal of construction engineering and management*. 2000. №126(3), 242-250. URL: <https://shaghool.ir/Files/2000-235.pdf> (дата звернення: 03.04.2022)

