

**Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського»**

Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

ЧЕРНЕНКО Н.М.

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ,
ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ»**

ОПП: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Рік навчання: 4

Мова навчання: українська

Факультет: соціально-гуманітарний

Одеса –2021

УДК 37.014.6 (075.8)

ББК 74.04я73

*Рекомендовано до друку вченою радою
Південноукраїнського національного педагогічного університету
імені К. Д. Ушинського (протокол № 1 від 31.08.2021 року)*

Рецензенти:

Педько І. А. – професор кафедри економіки та підприємництва Одеської державної академії будівництва та архітектури, доктор економічних наук.

Євстюніна Ю. В. – декан факультету менеджменту та бізнес-технологій Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, кандидат педагогічних наук.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Основи управління ризиками» [для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»]. Укладач: Черненко Н. М. ДЗ «Південноукраїнський нац. пед. ун-т імені К. Д. Ушинського». Одеса : Вид-во «Університет Ушинського». 2021. 56 с.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з обов'язкової навчальної дисципліни «Основи управління ризиками» укладені відповідно до освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» для підготовки фахівців другого першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». У рекомендаціях висвітлені основні завдання щодо самостійної роботи здобувачів зазначеного профілю відповідно до сучасних тенденцій освітнього процесу в закладі вищої освіти.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ОПИС ТА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
«ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ»	
1.1. Опис навчальної дисципліни	5
1.2. Мета та програмні результати навчання	6
1.3. Критерії оцінювання	7
РОЗДІЛ 2. ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ	11
«ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ»	
2.1. Інформаційно-довідкові матеріали до практичних занять	11
2.2. Теми та завдання для самостійного опрацювання	33
2.3. Індивідуальні навчально-дослідні завдання	38
2.4. Типові тестові завдання для самоконтролю	39
ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДО ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ	42
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	44
ДОДАТКИ	46

РОЗДІЛ 1.
1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, ОПП, спеціальність, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування	Статус дисципліни: Обов’язкова	
Модулів – 1	Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		2-й	2-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання - есе		Семестр	
Загальна кількість годин - 120		3-й	3-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4-6 самостійної роботи студента – 4	Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)	20год.	6
		Практичні, семінарські	
		40год.	8
		Лабораторні	
		0 год.	
		Самостійна робота	
		50 год.	96
		Індивідуальні завдання:	
	10 год.	10	
	Вид контролю: екзамен		

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 50% : 50%
для заочної форми навчання – 12% : 88%

2. Пояснювальна записка

Мета навчальної дисципліни «Основи управління ризиками»: сформувати у здобувачів систему спеціальних знань щодо виявлення, ідентифікації, оцінювання ризиків публічного управління та адміністрування суспільним розвитком в детермінованих та індетермінованих умовах для розроблення заходів мінімізації негативного впливу ризиків і розроблення з їх урахуванням релевантних обґрунтованих соціально-відповідальних державно-управлінських рішень, що разом має стати компонентами інтегральної компетентності здобувача у форматі освітньої програми “Публічне управління та адміністрування”.

Передумови для вивчення дисципліни: для вивчення навчальної дисципліни «Основи управління ризиками» здобувачі мають опанувати знання з навчальних дисциплін: «Нормативно-правові засади публічної служби», «Теорія та менеджмент організації», «Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні», «Децентралізація і регіональний розвиток», «Організація контролю якості у сфері освіти» та ін.

Очікувані програмні результати навчання

ПРН 05. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

ПРН 08. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

ПРН 11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формувати рекомендації в межах своєї компетенції.

ПРН 14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

ПРН 16. Використовувати дані статистичної звітності, обліку та спеціальних досліджень у професійній діяльності

ПРН 17. Адмініструвати державні, регіональні та місцеві цільові програми, плани діяльності органів публічної влади у сфері освіти, освітніх установ та організацій.

ПРН 18. Здійснювати зовнішню перевірку та оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти, що забезпечують його якість, ефективну роботу та сталий розвиток.

Очікувані результати вивчення дисципліни

знати:

- систематизація уявлень про феномен «управління ризиками» та особливостей прийняття рішень в умовах ризику, невизначеності;
- сутнісне та термінологічне значення понять «ризик», «планування ризиків», «ідентифікація ризиків», «межі ризику», «якісна оцінка ризиків» та ін.;
- моделі: системи управління ризиками: управління на основі контролю; управління на основі екстраполяції; управління на основі передбачення нових проблем і можливостей; управління на основі гнучких екстрених рішень. Класифікація проектних ризиків;
- процеси ідентифікації ризиків; управління ризиками проекту (планування управління ризиками; ідентифікація ризиків; якісна оцінка ризиків; кількісна оцінка; планування реагування на ризики; моніторинг та контроль ризиків); організації; кадрового забезпечення процедур управління ідентифікації ризиків;
- процедуру управління проєктів і програм в публічній сфері;
- особливості управління ризиками у закладах освіти.

уміти:

- виявляти, прогнозувати та оцінювати ризики, обґрунтовувати заходи для мінімізації їх негативного впливу на національному, регіональному, галузевому, інституційному та місцевому рівнях в публічному управлінні та адмініструванні, застосовуючи технологію аналізу ризиків;
- готувати аналітичні довідки, пропозиції, доповіді інші службові документи щодо діяльності установи, організації, функціонування галузі, території на підставі статистичного

аналізу показників розвитку за загальною методологією аналізу політики та згідно конкретних вимог чинних нормативно-правових актів (здатність розробляти в аналітичних довідках питання оцінювання ступеня, критеріїв ризиків в предметі аналітичної довідки, доповіді та інших матеріалів).

- уміння застосовувати різні методи, технології та інструменти управління ризиками проєктів і програм;

- планувати управління ризиками проєктів і програм;

- проводити ідентифікацію ризиків проєктів і програм за типовим алгоритмом: вхід, методи і інструменти, вихід;

- аналізувати ризики проєкту застосовуючи методи якісного та кількісного оцінювання;

- приймати рішення щодо реагування на ризики в умовах визначеності та невизначеності;

- розв'язувати проблеми у сфері публічного управління та адміністрування за наявності асиметрії інформації, із застосуванням сучасних цифрових технологій та методів системного, економічного, проєктного, стратегічного аналізу (засвоєння методології системного підходу до виявлення факторів виникнення ризиків в умовах асиметрії інформації);

- визначати сутнісні ознаки та специфіку управління проєктами і програмами, що реалізуються в сфері публічного управління та адміністрування, ураховуючи глобальні виклики, геополітичні процеси, пріоритети розвитку громадянського суспільства, стратегії реалізації державної політики, специфіку регіонального та місцевого самоврядування. (визначати сутнісні ознаки та специфіку управління проєктами і програмами в умовах глобальних ризиків (зміни кліматичних умов, вірусна пандемія, рецесія світової економіки, військові конфлікти).

Унаслідок досягнення результатів навчання здобувачі вищої освіти в контексті змісту навчальної дисципліни мають опанувати такі компетентності:

Загальні компетентності:

ЗК 01. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 04. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК 05. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 08. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 09. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

Спеціальні компетентності:

СК 02. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

СК 06. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

СК 07. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

СК 10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

СК 11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

Міждисциплінарні зв'язки: «Теорія та менеджмент організації», «Публічне адміністрування на засадах проєктного менеджменту», «Управління персоналом», «Нормативно-правові засади публічної служби», «Інвестиційний та інноваційний менеджмент», «Психологія управління», «Організація контролю якості у сфері освіти» та ін.

3. Критерії оцінювання

Критерії оцінювання за різними видами роботи

Вид роботи	бали	Критерії
Практичні заняття	0 балів	Здобувач відтворює незначну частину навчального матеріалу, має поверхові уявлення про предмет вивчення, неаргументовано висловлює думку. Використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали, виконує практичні завдання за умови сторонньої допомоги.
	1 бал	Знання здобувача є достатньо повними, він самостійно застосовує відповідний навчальний матеріал, виконуючи практичні завдання; аналізує, робить висновки. Відповідь повна, логічна, обґрунтована, але припускається неточностей. Здобувач самостійно використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали виконуючи практичні завдання. Виконані завдання у цілому відповідають вимогам, хоча мають незначні огріхи.
	2 бали	Здобувач володіє міцними знаннями, оперує ними при виконанні практичних завдань. Самостійно використовує необхідні інформаційно-методичні матеріали виконуючи практичні завдання. Не припускається помилок при їхньому виконанні. Здобувач виступає експертом практичних завдань, що виконали однокурсники.
Самостійна робота	0 балів	Здобувач розпізнає деякі об'єкти вивчення та визначає їх на побутовому рівні, може описувати деякі об'єкти вивчення; має фрагментарні уявлення з предмета вивчення; виконує елементарні прийоми практичних завдань.
	1 бал	Здобувач знає окремі факти, що стосуються навчального матеріалу; виявляє здатність елементарно висловлювати думку; самостійно та за допомогою викладача може виконувати частину практичних завдань; знає послідовність виконання завдання; практичні завдання містять багато суттєвих відхилень від установлених вимог, при їх виконанні потребує систематичної допомоги викладача.
	2 бали	Здобувач самостійно і логічно відтворює фактичний і теоретичний матеріал та наводить приклади; володіє навчальним матеріалом і використовує набуті знання, уміння у стандартних ситуаціях; самостійно виконує практичні завдання відповідно до методичних рекомендацій; практичні завдання мають окремі помилки; користується необхідними навчально-методичними матеріалами.
	3 бали	Здобувач володіє глибокими знаннями, демонструє відповідні компетентності, використовує їх у нестандартних ситуаціях, самостійно працює з інформацією у відповідності до поставлених завдань; систематизує та узагальнює навчальний матеріал; самостійно користується додатковими джерелами інформації; без похибок виконує та аналізує практичні завдання.
Письмова робота	0-9	Здобувач не менше ніж на 50% контрольних завдань надав правильну відповідь – початковий рівень знань
	10-13	Здобувач на 51% - 70% контрольних завдань надав правильну відповідь – середній рівень знань

	14-17	Здобувач на 71% - 90% контрольних завдань надав правильну відповідь – достатній рівень знань
	18-20	Здобувач на 91% - 100% контрольних завдань надав правильну відповідь – високий рівень знань
ІНДЗ	0 балів	Не зараховуються есе, які є плагіатом або передруком з мережі Інтернета; проблема не розкрита або дана інформація не в контексті завдання; не виконані.
	1 бал	Представлений текст не є по формі есе (есе підміняється рефератом).
	2-3 бали	Есе не відповідає необхідному обсягу, змістовні зв'язки тексту есе з цитованими науковими текстами відсутні, внутрішня логіка есе порушена (текст є аплікацією з власної думки і «цитат» з наукових текстів). Представлено власну позицію за даною проблематикою на побутовому рівні без аргументації.
	4-5 балів	Есе відповідає необхідному обсягу, власна позиція студента формально підкріплена посиланнями на наукову літературу за відсутності змістовних зав'язків з цитованими науковими текстами. Проблема розкрита при формальному використанні фахових термінів. Власна думка не достатньо аргументована практичними фактами.
	6-7 балів	Есе відповідає необхідному обсягу, власна позиція викладена. Проблема розкрита з використанням основних термінів і понять у контексті відповіді (теоретичні зв'язки й обґрунтування не присутні або явно не простежуються). Дано аргументацію своєї думки з опорою на факти. Проте наукове обґрунтування виконано схематично, позиція студента і наукові тексти формально узгоджені, при цьому внутрішня логіка есе розмита.
	8-9 балів	Есе відповідає необхідному обсягу, власна позиція викладена грамотно. Проблема розкрита на теоретичному рівні, з обґрунтуваннями, з достатнім використанням фахових термінів і понять у контексті відповіді. Власна думка аргументована практичними фактами.
	10 балів	Есе відповідає необхідному обсягу, власна позиція викладена грамотно і самостійно. Проблема розкрита на теоретичному рівні, у зв'язках і з обґрунтуваннями, з точним і повним використанням фахових термінів і понять у контексті відповіді. Робота логічна, послідовна, композиційно чітка. Дано аргументацію своєї думки з опорою на практичні факти.

Критерії оцінювання підсумкового контролю (екзамен)

Для навчальної дисципліни «Основи управління ризиками», яка за навчальним планом передбачає підсумковий контроль у формі екзамену, відводиться 20 балів. Здобувач може скласти екзамен, якщо кількість отриманих впродовж вивчення дисципліни балів (не менше 60). Накопичені здобувачем бали під час вивчення навчальної дисципліни не анулюються, а сумуються. Оцінка за екзамен не може бути меншою за кількість накопичених ним балів.

Бали	Критерії
0 балів	Здобувач не відповідає на запитання.
1-5 балів	Здобувач розпізнає деякі об'єкти вивчення та визначає їх на побутовому рівні, може описувати деякі об'єкти вивчення; має фрагментарні уявлення з предмета вивчення; використовує елементарні прийоми виконання практичного завдання.
6-10 балів	Здобувач знає окремі факти, що стосуються навчального матеріалу; виявляє здатність елементарно висловлювати думку; виконує частину практичного завдання.
11-15 балів	Здобувач надає відповіді на запитання в цілому правильні, але здобувач припускається помилок у визначеннях. Здобувач робить власні висновки, наводить приклади практичного використання; виконує практичне завдання з незначними огріхами.
16-20 балів	Здобувач надає відповіді на запитання повні, обґрунтовані, логічно побудовані, з прикладами практичного використання; відповідаючи, здобувач розмірковує, робить власні висновки виконує правильно практичне завдання.

Критерії оцінювання за всіма видами контролю

Сума балів	Критерії оцінки
Відмінно (90-100 А)	Здобувач демонструє міцні знання навчального матеріалу в обсязі, що відповідає програмі навчальної дисципліни, правильно й обґрунтовано приймає необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях; реалізує теоретичні положення навчальної дисципліни виконуючи практичні завдання у сфері публічного управління та адміністрування. При виконанні практичних завдань проявляє вміння самостійно вирішувати поставлені завдання, активно включається в обговорення, відстоює власну точку зору в питаннях та рішеннях, що розглядаються. Оцінка нижче 100 балів обґрунтовується недостатнім розкриттям теоретичних питань навчальної дисципліни, або тим, що студент проявляє невпевненість в тлумаченні теоретичних положень чи складних практичних завдань.
Добре (82-89 В)	Здобувач демонструє знання, володіння матеріалом в обсязі, що відповідає програмі навчальної дисципліни, робить на їхній основі аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати теоретичні положення при вирішенні практичних задач у сфері публічного управління та адміністрування, але припускається несуттєвих помилок. При виконанні практичних завдань, здобувач самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких є незначною.
Добре (74-81 С)	Здобувач на достатньому рівні володіє навчальним матеріалом, знає основні теоретичні положення, що відповідають програмі навчальної дисципліни, аналізує можливі практичні ситуації та вирішує їх, але припускається помилок які усуває за підтримки з боку викладача або однокурсників. Пояснює основні положення, дає правильні відповіді щодо зміни психологічних форм, методів роботи у сфері публічного управління та адміністрування при заданій зміні вихідних параметрів. Помилки у відповідях не є системними, впевнено працює за алгоритмом.
Задовільно (64-73 D)	Здобувач розуміє основні положення навчальної дисципліни, котрі є визначальними і орієнтується у напрямі вирішення практичних завдань. Здобувач розуміє практичні завдання, має пропозиції щодо напрямку їх вирішення. Самостійно вирішує завдання за зразком, допускає значну кількість неточностей, помилок, котрі усуває під керівництвом викладача,

	підтримки з боку однокурсників. Розуміє основні правила, морально-етичні норми психологічного аспекту управління у сфері публічного управління та адміністрування.
Задовільно (60-63 E)	Здобувач поверхнево опанував навчальний зміст, передбачений програмою навчальної дисципліни, володіє основними положеннями на мінімально допустимому рівні. Знання щодо організації психологічної роботи у сфері публічного управління та адміністрування несистемні, фрагментарні. Виконання практичних завдань, формалізоване: є відповідність алгоритму, виконує практичні завдання за підтримки з боку викладача зі значними труднощами; демонструє нестійкі навички міжособистісної взаємодії. але відсутнє глибоке розуміння логіки психічних процесів в організації та управлінні.
Незадовільно (35-59 FX)	Здобувач має фрагментарні знання, опанувавши менше половини обсягу навчального змісту, передбаченого програмою навчальної дисципліни. Відсутнє цілісне усвідомлення навчального матеріалу. Здобувач працює пасивно, практичні завдання виконує переважно з помилками, виправляє помилки лише при виконанні нескладних практичних завдань. Здобувач допускається до повторного складання заліку.
Незадовільно (0-34 F)	Здобувач не виконує вимоги програми навчальної дисципліни: не сформовані знання уміння та навички. Здобувач не допускається до заліку та проходить повторне вивчення дисципліни.

**5. Розподіл балів, які отримують студенти за результатами
поточного і підсумкового контролю**

Поточний контроль (практичні заняття, самостійна робота, ІНДЗ)			ІНДЗ	екзамен	Сума
Теми	Бали	Разом	0–10	0–20	0–100
Тема 1	0–8	0–70			
Тема 2	0–8				
Тема 3	0–8				
Тема 4	0–8				
Тема 5	0–8				
Тема 6	0–15				
Тема 7	0–15				

Шкала оцінювання за всіма видами контролю:

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	відмінно
82–89	B	добре
74–81	C	
64–73	D	задовільно
60–63	E	
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0–34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

РОЗДІЛ 2. ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ»

2.1. ІНФОРМАЦІЙНО-ДОВІДКОВІ МАТЕРІАЛИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯ

Заняття 2.1.1. Ігрове моделювання «Ризик – це загроза чи можливість для сучасного публічного управління?».

Форма проведення: обговорення, виконання вправ, ділові ігри.

Інструктивно-методичні рекомендації здобувачам

Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

- Прочитати матеріал у монографії стр. 76-94 пар. 2.1 Феноменологія ризику (Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками : теорія і практика : монографія. Одеса, 2016)

Питання для обговорення

1. У природі існують два основних типи причинно-наслідкових зв'язків і відповідно два типи закономірностей: динамічні (детерміновані, стан визначеності) і статистичні (імовірнісні, випадкові, стохастичні, стан невизначеності, який можна формалізувати). Які наукові теорії належать до динамічних і статистичних закономірностей, назвіть засновників, прихильників-науковців цих теорій.
2. Чи може ризик існувати в ситуації визначеності?
3. Чи завжди невизначеність є негативним явищем для діяльності державного службовця? Обґрунтуйте відповідь.
4. Проаналізуйте різні визначення ризику. Яке з них найбільше відбиває сутність ризику.
5. Ризик – це загроза чи можливість?

Рекомендації щодо роботи на практичному занятті:

Вправа «Павутина ризику».

Пропонується в довільному порядку озвучувати свої асоціації - слова і словосполучення - з поняттям ризик. Зобразити схематично: слово РИЗИК у середині, навколо слова-асоціації. Звернути увагу на різноплановість в асоціаціях.

Гра «Три уявних стільця»

Кожен стілець асоціюється з певним сприйняттям ризику і поведінкою в ситуації ризику, а саме з мисленням ризикованої людини, людини, що уникає ризику і нейтральної до ризику. Людина, що сидить на одному з цих стільців, може міркувати, сприймати і оцінювати ситуацію тільки з позиції свого героя.

Ситуація: маєте пропозицію гарного працевлаштування, але Ви ще навчаєтесь (денна форма навчання).

Вправа. Опрацюйте статтю (Посохов І. М. Аналіз досліджень зарубіжних наукових шкіл ризик-менеджменту : [Електронний ресурс] / І. М. Посохов // Маркетинг і менеджмент інновацій. № 4. С. 164–172. – Режим доступу до журн. : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>) та заповніть подану нижче таблицю провідних наукових зарубіжних шкіл ризик-менеджменту.

Наукові зарубіжні школи ризик-менеджменту	Представники	Внесок школи
американська		
англійська		
німецька		
швейцарська		
австралійська		
японська		

Круглий стіл з теми «Ризик – це загроза чи можливість для сучасного публічного управління?»

Підготувати виступ до 5 хвилин, обґрунтовуючи власну позицію «Ризик – це загроза чи можливість для сучасного публічного управління».

Заняття 2.1.1. Вирішення практичних завдань «Методи ідентифікації ризиків»

Форма проведення: обговорення, виконання вправ.

Питання для обговорення

1. Які основні причини появи необхідності дослідження ризиків і управління ними (історичний аспект)?
2. Охарактеризуйте стратегію управління ризиками державних програм і проектів України
3. Які існують мотиви для організації ризик-менеджменту в проектній діяльності державних організацій?
4. Як Ви оцінюєте розвиток українського ризик-менеджменту? На якому етапі відбувається процес розвитку системи управління ризиками? Які фактори негативно впливають на розвиток ризик-менеджменту?
5. Надайте характеристику правового забезпечення розв'язання проблем ризикології в Україні.
6. Чи на всіх підприємствах (організаціях) доцільним є створення відділу ризик-менеджменту? Обґрунтуйте свою відповідь.
7. Обґрунтуйте основну мету процесу управління ризиками при прийнятті управлінських рішень.
8. У чому полягає зміст принципу інформативності управління ризиками проекту?

Вправа. Розкрийте сутність методів, що запропоновані у таблиці «Методи ідентифікації ризиків».

Порівняння методів ідентифікації ризиків

Метод ідентифікації	Переваги	Обмеження
Мозковий штурм	Сприяє взаємодії членів групи Швидкий. Недорогий	Може проявитися переважання однієї особистості Можна зосереджуватися тільки в конкретних областях Для оцінки необхідно контролювати схильності групи Можливий відхід від реальних ризиків

Метод Delphi	Відсутнє домінування однієї особистості Може проводитися дистанційно електронною поштою Виключається проблема ранньої оцінки Вимагає участі кожного члена групи	Займає багато часу Висока завантаженість ведучого
Метод номінальних груп	Зменшується ефект домінуючої особистості Забезпечує взаємодію учасників Дає упорядкований список ризиків	Потребує багато часу Високе завантаження ведучого
Картки Кроуфорда	Швидкий Легко реалізовується Вимагає участі кожного члена групи Генерується велика кількість ідей Можна проводити з групами більшого за звичайний розмір Зменшує ефект домінуючої особистості	Менша взаємодія між учасниками
Опитування експертів	Використовується минулий досвід	Експерт може бути упередженим Потребує багато часу Суб'єктивність Труднощі залучення експертів
Аналіз контрольних списків	Конкретний і впорядкований Нескладний у використанні	Упередженість Може не містити конкретних елементів для даного проекту Нові, специфічні ризики проекту відсутні
Метод аналогій	Використовує минулий досвід для виключення проблем в майбутньому Подібні проекти містять багато схожих рис	Потребує багато часу Можна отримати результати, що не підходять для даного випадку Аналогія може бути некоректною
Методи з використанням діаграм	Чітке уявлення стосовно процесів, що мають місце Легкість побудови Наявність великої кількості комп'ютерних інструментів Структурування ризиків Дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки	Іноді вводить в оману Може займати багато часу Складність правильного визначення причини в разі комплексного ризику
SWOT-аналіз	Універсальність Гнучкість Не потребує спеціальних знань	Статичність – виявляє ризики тільки на момент аналізу
Аналіз припущень	Ідентифікація ризиків, що виникають внаслідок неточності, неповноти, нестабільності припущень	Метод працює тільки для документально зафіксованих припущень

Вправа. Назвіть відомі Вам класифікації ризиків проекту. Які види класифікації ризиків Ви могли б запропонувати?

Види ризиків, що виникають на різних стадіях життєвого циклу проекту

Стадія	Види ризиків
Передінвестиційна	Помилковість у розробленні концепції проекту Неправильне визначення розташування проекту

	Ставлення до проекту місцевої влади Прийняття рішення про доцільність інвестування
Інвестиційна	Платоспроможність замовника Непередбачені витрати на виконання робіт Перевищення термінів виконання робіт, вартості обладнання Несвоєчасність постачання обладнання Невиконання контрактних зобов'язань підрядчиками Несвоєчасна підготовка персоналу
Експлуатаційна	Поява альтернативної послуги (продукту) Неплатоспроможність споживачів Неправильно визначені обсяг і сегмент ринку, на якому реалізується продукт проекту Зміна цін на сировину і матеріали, перевезення; заробітної плати Зміна вартості капіталу і рівня інфляції Загроза екологічній безпеці Зміна ставлення населення до реалізації проекту

Заняття 2.1.3. Кейс-стаді «Аналіз ризиків у сфері публічного управління і ризиків проекту».

Форма проведення: обговорення, виконання вправ.

Питання для обговорення

1. Під час опитування учасників проекту для ідентифікації ризиків чи варто враховувати закон Мерфі: "Всі неприємності, які можуть статися з нами, стануться обов'язково" чи необхідно підтримувати в команді відчуття оптимізму.

2. Як Ви вважаєте, чи потрібен процес планування управління ризиками? Припустимо ситуацію, коли при впровадженні проекту ризиків може не бути або вони не значні. Може, варто пропустити процес планування і почати з ідентифікації ризиків?

3. Дайте інтерпретацію висловлюванню Дугласа Вільдавського

«Чи можемо ми знати ризики, з якими ми стикаємося зараз або зіткнемося в майбутньому?» І сам відповідає: «Ні, не можемо; проте повинні діяти так, як ніби ми знаємо. Деякі небезпеки нам невідомі; інші відомі, але не нам, оскільки жодна людина не може знати все. Найчастіше люди не можуть бути обізнані про більшість ризиків. Отже, ніхто не може обчислити ризик, з яким належить зіткнутися суспільству. ...<....>» Проте ми повинні діяти, "не знаючи, що трапиться з нами на шляху, який ми обираємо".

Douglas Wildavsky, 1982

4. Яку корисну інформацію, що стосується ризиків, може знайти керівник проекту у матеріалах історичних свідоцтв виконання аналогічних проектів у минулому?

5. Чи варто в результаті ідентифікації визначати не тільки ризики і умови ризиків (ризики - це дискретні події, які можуть вплинути на проект, а умови ризиків - це дії або оточення проекту, які можуть зробити ризики вірогіднішими), але і тригери або ознаки ризиків (показники того, що ризик стався або може статися). Обґрунтуйте відповідь. Процедури в процесі управління ризиками проекту розглядаються як дискретні елементи з чітко визначеними характеристиками. Чи можуть на практиці вони частково збігатися і взаємодіяти?

Вправи

1. Юридичні обмеження в політиці управління ризиками: закони, постанови Верховної Ради, Укази Президента України, рішення вищих органів влади (міністерств, регіональних управлінь тощо) встановлюють правила функціонування організацій і підприємств. Багато з

них спрямовані на обмеження виникнення ризикових ситуацій або величини їх наслідків (екологічні нормативи, правила протипожежної безпеки, особливі умови для небезпечних або шкідливих виробництв, розміщення резервних фондів банків в НБУ тощо). Наведіть юридичні обмеження в політиці управління ризиками для проекту «Теплий дім» (складова національного проекту «Енергія природи») (Додаток А).

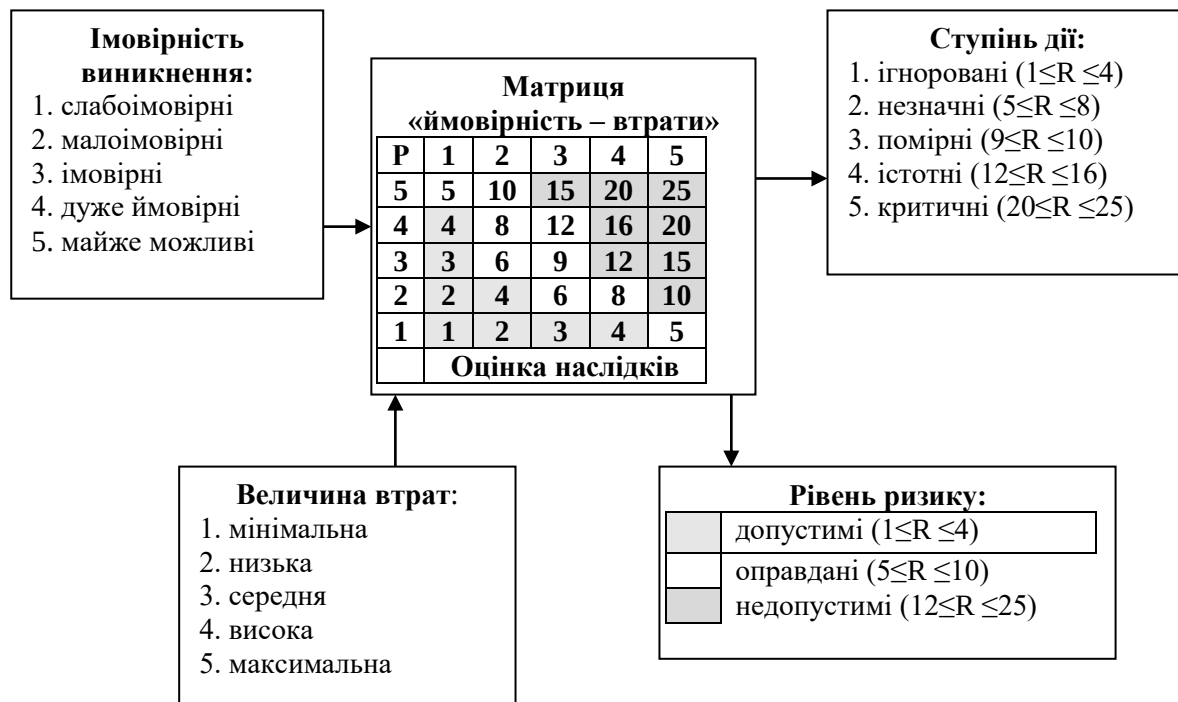
2. Ризик найбільш часто розуміється в декількох різних аспектах: ризик як можливість, ризик як небезпека чи загроза. Ризик як можливість має у своїй підставі концепцію існування взаємозв'язку між ризиком і прибутковістю, шансом, перспективою розвитку організації, підприємства, держави. При концепції ризик як небезпека чи загроза розглядаються негативні події, такі як шахрайство, розкрадання, загроза репутації, збиток і т.д.

Обґрунтуйте функціональну відповідність концепції ризику (можливість, небезпека) рангу державного службовця.

Заняття 2.1.4. Тренінг «Карта ризиків – ефективний інструмент управління»

Форма проведення: тренінг.

Карта ризиків



Процес якісної оцінки ідентифікованих ризиків у ході реалізації проекту

Вправи

1. Скласти як можна повніший перелік потенційних ризиків, об'єднати схожі між собою ризики національного проекту «Вчасна допомога» - утворення єдиних регіональних оперативно-диспетчерських служб з використанням сучасних GPS-технологій для зменшення часу прибуття бригад швидкої медичної допомоги до пацієнта (Додаток Б).

Для виконання вправи застосовувати метод "мозкового штурму".

2. Скласти короткий опис ризиків для національного проекту «Вчасна допомога».

Уміння скласти короткий опис ризику дуже важливо для розуміння суті потенційного ризику. Інститут розробки програмного забезпечення Software Engineering Institute пропонує простий, але дуже ефективний формат визначення ризику.

Визначення ризику	Вихідна ситуація Коротке формулювання, що описує ситуацію, яка породжує проблему або невизначеність.
	Наслідки Коротке формулювання, що описує можливі негативні наслідки, які можуть бути викликані даною вихідною ситуацією.

Чим чіткіше і зрозуміліше описана вихідна ситуація, тим точніше можна прогнозувати її наслідки і тим вище ймовірність ефективного управління ризиком.

Приклад ключових питань за визначенням ризиків надано в таблиці нижче. При визначенні ризиків використовуйте перераховані нижче приклади. Це не повний список. Приклад контрольного списку визначення ризиків проекту надано нижче. Контрольний список визначення ризиків проекту містить контрольні пункти за класами, які надають підтримку при визначенні ризиків.

Ключові питання за визначенням ризиків

Фаза запуску проекту	
Чи всім ясні поставлені цілі? Чи є вирішальні чинники успіху чітко сформульованими і вимірними? Чи бере участь у проекті бізнес - спонсор/бізнес - група? Чи чітко сформульовані очікувані результати роботи команд? Чи змінився бізнес-спонсор протягом проекту? Чи упевнені керівництво бізнес - сфери і вище керівництво в правильності опису ситуації?	
Фаза планування	
Чи є графік реалістичним або терміни виконання операцій і завдань надто оптимістичними? Чи є бюджет реалістичним, або він заснований на нереалістичних оцінках? Чи залучена в проект велика кількість користувачів? Наскільки залежить своєчасне отримання результатів проекту від зовнішніх ресурсів? Чи спостерігається високий рівень текучості кадрів в залученій сфері діяльності? Чи створений план на випадок непередбачених обставин? Чи є ролі членів команди чітко сформульованими і задокументованими? Чи чітко позначений розподіл завдань і сфер відповідальності серед членів команди? Чи передбачені в плані резервні інтервали часу на випадок непередбачених обставин? Чи розроблений відповідний план внесення змін/обміну інформацією? Чи має керівник проекту досить часу для участі в проекті?	
Фаза виконання / контролю	
Чи залучені до проекту зовнішні компанії? Чи має поточна команда досвід роботи з проектами цього виду? Чи існують географічні перешкоди успішності проекту? Чи здійснюється управління ризиками? Чи здійснюється управління бюджетом? Чи здійснюється управління графіком? Чи поповнювалися або змінювалися ключові ресурси протягом проекту?	
Фаза закриття	
Чи всі результати були прийняті? Чи дійсно замовники задоволені продуктом/послугою?	

Контрольний список визначення ризиків проекту

Ризики, пов'язані з керівництвом проектом	
Розміщені роботи і завдання задокументовані, але мають нереалістичні тимчасові рамки. Графік був заснований на участі певних членів команди, але вони були недоступні. Неможливо розробити вказаний продукт у відведений час. Масштаб продукту перевищує оцінений. Обсяг робіт перевищує оцінений. У процесі оцінки не враховується історія проекту. Цільова дата пересувається без відповідного коректування обсягу продукту або доступних ресурсів. Не здійснюється управління вимогами. Фінансовий план є нереалістичним і не ґрунтується на оперативних оцінках. Неточне відстеження динаміки призводить до непоінформованості відносно того, чи випереджає процес реалізації проекту графік або відстає від нього. Немає чіткого визначення обсягу проекту, цілей, завдань і результатів. У розробку вимог залучено недостатнє число користувачів. Проект позбавлений підтримки вищого керівництва. Подібні проекти раніше були відкладені або скасовані. Не визначені переваги проекту. Стандарти продуктивності нереалістичні або відсутні. Відсутні розроблені плани на випадок непередбачених обставин. Вірогідність успіху проекту висока, але не за рахунок повної віддачі членів команди, що може стати причиною текучості кадрів. Замовник не бере участь у проекті.	
Ризики, пов'язані з ресурсами	
Між членами проектної команди і замовниками існують розбіжності. Співробітники з найбільш відповідною кваліфікацією не притягуються до участі в проекті. Співробітникам необхідний додатковий час на вивчення незнайомих процесів і процедур. Підбір персоналу віднімає більше часу, ніж передбачалося. Нові співробітники приєднуються до проекту надто пізно, що викликає потребу в додатковому навчанні. Ролі членів команди не відповідають їх кваліфікації. Члени команди не зацікавлені в проекті і, отже, рівень продуктивності нижче розрахункового.	
Ризики, пов'язані із замовником	
Замовник не бере участь в аналізі, що призводить до постійної зміни вимог, що забирає багато часу. Замовник відмовляється приймати результати проекту, навіть у тому випадку, якщо вони відповідають критеріям приймання. Замовник надає відповіді на питання повільніше, ніж очікувалося. Проектна команда не може задовольнити чекання замовника.	
Ризики, пов'язані з якістю (технічні)	
Надмірно спрощений підхід не забезпечує дозволу основних проблем проекту. Операції забезпечення якості і управління якістю недостатньо ефективні. Неточне відстеження якості призводить до непоінформованості щодо проблем до виникнення критичної ситуації. Відсутність належних інструментальних засобів управління проектами.	

Ризики умов експлуатації	
Неочікувана зміна правових норм. Неочікувана зміна технічних стандартів.	
Ризики, пов'язані з кінцевими користувачами (технічні)	
Кінцеві користувачі незадоволені продуктом і вимагають внесення змін до структури і переробок рішення. Не були враховані вихідні чекання кінцевих користувачів, внаслідок чого продукт не відповідає цим чеканням і вимагає доопрацювання.	
Ризики, пов'язані з вимогами (технічні - управління операціями по контролю змін)	
Не був створений прототип вимог, вони змінюються без формального контролю з боку групи управління змінами. Команда не контролює процес взаємодії із зовнішніми сторонами, що призводить до виникнення непередбачених ситуацій. Задоволення вимог займає більше часу, ніж передбачалося. Незнайомі і недоцільні процедури є причиною непередбачених проблем.	
Ризики умов експлуатації	
Неочікувана зміна правових норм. Неочікувана зміна технічних стандартів.	
Ризики постачальника	
Підрядники не дотримуються термінів постачань компонентів.	

Для належного формування реєстру ризиків необхідно дотримуватися наступних основних правил:

- Реєстр ризиків специфічний для кожної окремої галузі. Наприклад, створення інформаційних систем принципово відрізняється від будівництва торгівельного пасажу.

- Реєстр ризиків специфічний для кожної окремої організації. Тоді як цілком розумною відправною точкою для кожного проекту служить реєстр ризиків, специфічний для відповідної галузі, ще успішною відправною точкою для проекту може служити реєстр ризиків, специфічний для відповідної компанії або підрозділу.

- Реєстр ризиків охоплює ризики, що стосуються як продукту, так і управління. Ризики, пов'язані з використанням або розробкою якої-небудь нової технології, називаються ризиками продукту. Ризики управління пов'язані з питаннями управління проектами (наприклад, географічна віддаленість один від одного членів проектної команди).

Неможливо, звичайно, врахувати всі ризикові чинники, але цілком реально виділити головні з них за результатами дії на той або інший вид підприємницької діяльності.

Заняття 2.1.5. Тренінг «Професійні та особистісні характеристики керівника в управлінні ризиками»

Форма проведення: тренінг.

Інформація до практичного заняття

Хід проведення тренінгу «Професійні та особистісні характеристики менеджерів освіти в управлінні ризиками»

№ з/п	Види роботи	Орієнтована тривалість, хв.	Ресурсне забезпечення
1.1.	Рухлива гра «Знайди пару»	5	Стільці
1.2.	Мозковий штурм «Правила	5	Фліп-чарт, плакат з правилами роботи

	тренінгу»		
1.3.	Очікування. Вправа «Чарівна скринька»	5-10	Аркуші паперу, плакат із зображенням скриньки
1.4.	Інформаційне повідомлення «Сучасні погляди вчених щодо професійних характеристик менеджерів освіти, необхідних для управління ризиками»	10-15	Міні-презентація, мультимедійний проектор
1.5.	Мозковий штурм «Якості, необхідні для управління ризиками»	15	Аркуші паперу, ручки
1.5.	Ділова гра «Кадрова проблема на порозі змін XXI ст.»	45	Папірці з інструктивно-методичними вказівками для учасників ділової гри; п'ять сигнальних карток, інструкція для кожної тріади, 15 маленьких квадратиків по три кожного кольору
1.6.	Дискусія «Чи потрібно враховувати ризики?»	30	Виступ на педраді (міні-презентація)
1.7.	Встановлення пріоритетів	10	план заходів
1.8.	Вправа «Дерево підсумків»	10	Липкі кольорові папірці, ручки, плакат із зображенням дерева
1.9.	Вправа «Я вважаю та рекомендую....»	20	Аркуші паперу

Тренінг «Асертивність»

Мета: опрацювання майбутніми менеджерами освіти методів роботи над власною асертивністю, а саме: асертивне «ні», техніка заїждженої платівки, техніка ухилення, захист власних кордонів тощо.

Під час тренінгового заняття здобувачі вищої освіти мають можливість:

- розкрити вміння захищати власну позицію, не ображаючи при цьому прав інших людей (вправи спрямовані на навчання учасників технікам переконання, міні-презентація);
- здійснювати рефлексію власних якостей та умінь з асертивної поведінки (за запропонованими вправами було здійснено спільний пошук ресурсного психологічного стану, власних якостей та вмінь);
- формувати уміння і навички пред'являти обґрунтовані вимоги та претензії.

Рекомендації щодо підготовки до тренінгу:

Вправа «Криголам»

Мета: створення доброзичливої атмосфери, знайомстві учасників між собою, настанові на роботу.

Бути готовим надати відповіді на запитання:

- «Якби ви не були тим, хто ви є, ким би ви хотіли бути?»,
- «Чи можуть люди отримувати від життя більше, ніж отримують зараз?»,
- «Що викликає у вас сильні емоції?»,
- «Яке ваше найзначніше досягнення?»,
- «Що вам подобається у вас найбільше?»,
- «Що ви вмієте робити краще, ніж більшість людей?»,
- «Чим у вашому житті ви найбільше пишаєтеся?»).

Інформаційне повідомлення

Презентація сутності поняття «асертивність», «асертивна поведінка», розкриття методів роботи над власною асертивністю.

Майбутнім менеджерам освіти також було запропоновано переваги від щоденної асертивності, що визначено В. Булигою [85]:

- Ви виставляєте власні кордони і вмієте грамотно їх відстоювати, при цьому, поважаєте і кордони інших людей;
- Ваша самооцінка є адекватною, і в будь-якому колективі ви відчуваєте себе комфортно;
- Ви вмієте правильно висловлювати як позитивні, так і негативні почуття;
- самостійно ставите, і вирішуєте, важливі для вас цілі не порушуючи чужих кордонів.

Групу студентів розподілено на 2 підгрупи: батьки (5-7 осіб), колеги (5-7 осіб), директор.

«Директор школи виступив на батьківських зборах/педагогічній раді про те, що відповідно до Концепції розвитку інклюзивної освіти від 01.10.2010 р. № 912, Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах» від 15.08.2011 р. № 872 та інших законодавчих актів з цього навчального року до школи подано заяви на навчання 15 учнями з особливими потребами. Така інформація обурила як педагогів, так і батьків».

Підводячи підсумки майбутнім менеджерам освіти було рекомендовано в позааудиторний час виконати практичні вправи («Сходи успіху», «Я поводжу себе впевнено, якщо..», «Чи керую я..» тощо) тренінгу «Асертивність» [Бишоп Сью. Тренінг асертивности / Сью Бишоп ; пер. с англ. А. Маслов. – СПб. : Питер, 2001. – 208 с. – (Серия «Эффективный тренинг»)].

Додаткові матеріали до тренінгу

МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ СТУПЕНЯ готовності до ризику ШУБЕРТА

Інструкція: Оцініть ступінь своєї готовності вдосконалення щодо дії, про які Вас запитують. При відповіді на кожне з 25 питань поставте відповідний бал за наступною схемою:

- 2 бали повністю згоден, повне «ТАК»;
- 1 бал більше «ТАК», ніж «НІ»;
- 0 балів ні «ТАК», ні «НІ», щось середнє;
- 1 Бал більше «НІ», ніж «ТАК»;
- 2 Бали повне «НІ».

1. Чи перевищили б Ви встановлену швидкість, щоб швидше надати необхідну медичну допомогу тяжкохворій людині?
2. Чи погодилися б Ви заради гарного заробітку приймати участь у небезпечній і тривалій експедиції?
3. Чи стали б Ви на шляху небезпечного зломщика?
4. Чи змогли б їхати на підніжжі товарного вагона при швидкості більше 100 км / год?
5. Чи можете Ви на інший день після безсонної ночі нормально працювати?
6. Чи стали б Ви першим переходити дуже холодну річку?
7. Чи позичили б Ви другу велику суму грошей, якщо не зовсім впевнені, що він зможе Вам повернути ці гроші?
8. Чи увійшли б Ви разом з приборкувачем у клітку з левами при його завіренні, що це безпечно?
9. Чи змогли б Ви під керівництвом ззовні залізти на високу фабричну трубу?
10. Чи змогли б Ви без тренування керувати парусним човном?
11. Чи ризикнули б Ви схопити за вуздечку біжучого коня?
12. Чи змогли б Ви після 10 склянок пива їхати на велосипеді?
13. Чи змогли б Ви зробити стрибок з парашутом?
14. Чи змогли б Ви при необхідності проїхати без квитка від Таллінна до Москви?
15. Чи змогли б Ви здійснити автотурне, якби за кермом сидів Ваш знайомий, який зовсім недавно був у важкій дорожній пригоді?
16. Чи змогли б Ви з 10-метрової висоти стрибнути на тент пожежної команди?

17. Чи змогли б Ви, щоб позбутися затяжної хвороби з постільним режимом, піти на небезпечну для життя операцію?
18. Чи змогли б Ви зістрибнути з підніжки товарного вагона, що рухається зі швидкістю 50 км / год?
19. Чи змогли б Ви у вигляді винятку разом з сімома іншими людьми, піднятися в ліфті, розрахованому тільки на шість осіб?
20. Чи змогли б Ви за велику грошову винагороду перейти з зав'язаними очима жвавий вуличний перехресток?
21. Чи взялися б Ви за небезпечну для життя роботу, якби за неї добре платили?
22. Чи змогли б Ви після 10 чарок горілки обчислювати відсотки?
23. Чи змогли б Ви за вказівкою Вашого начальника взятися за високовольтний провід, якби він завірив Вас, що провід знеструмлений?
24. Чи змогли б Ви після деяких попередніх пояснень управляти вертольотом?
25. Чи змогли б Ви, маючи квитки, але без грошей і продуктів, доїхати з Москви до Хабаровська?

КЛЮЧ:

Підрахуйте суму набраних Вами балів відповідно з інструкцією.

Загальна оцінка тесту дається за безперервною шкалою як відхилення від середнього значення. Позитивні відповіді, свідчать про схильність до ризику. Значення тесту: від -50 до +50 балів.

РЕЗУЛЬТАТ:

- менше -30 балів: занадто обережні;
- від -29 до -9 балів: швидше обережні, ніж схильні до ризику;
- від -10 до +10 балів: середні значення;
- від 9 до 19 балів: скоріше схильні до ризику, ніж обережні;
- понад +20 балів: схильні до ризику.

ТЕСТ на схильність до ризику

(Даний тест стосується в першу чергу ризику в інвестуванні коштів у різні проекти і цінні папери)

I. Ви є переможцем телевізійної гри-шоу, який приз ви собі виберете:

1. Дві тисячі доларів готівкою (1 очко).
2. 50% шанс в майбутньому виграти чотири тисячі доларів (3 очки).
3. 20% шанс виграти десять тисяч доларів (5 очок).
4. 2% шанс виграти сто тисяч доларів (9 очок).

II. Ви програли в покер 500 доларів, скільки б ви поставили на гру, щоб відіграти свої гроші:

1. Більше 500 доларів (8 очок).
2. 500 доларів (6 очок).
3. 250 доларів (4 очки).
4. 100 доларів (2 очки).
5. Нічого - ви вирішили змиритися з програшем (1 очко).

III. Місяць по тому після вашої купівлі акцій їх курс несподівано піднявся на 15%, що ви будете робити, не маючи додаткової інформації:

1. Буду тримати ці акції без додаткових придбань або продажів (3 очки).
2. Продам їх і отримаю різницю (1 очко).
3. Куплю ще цих же акцій (4 очки).

IV. Курс ваших акцій несподівано став падати, але основні показники корпорації, акції якої ви придбали, виглядають переконливо. Що ви будете робити:

1. Куплю ще (4 очки).
2. Буду тримати ці акції, в надії, що ціна повернеться до колишнього рівня (3 очки).
3. Продам акції (1 очко).

V. Ви є провідним спеціалістом у щойно створеній компанії. Ви можете вибрати два способи отримання в кінці року своїх преміальних, який з них ви виберете:

1. 1500 доларів готівкою (1 очко).
2. Замість готівкових візьму опціон, що дає право на придбання нових акцій компанії, які можуть принести дивіденди в 15 тисяч доларів наступного року, якщо компанія буде процвітати. Але ці акції нічого не принесуть, якщо компанія зазнає невдачі (5 очок).

Якщо після підрахунку сума очок складе 5-18 очок, це означає, що ви консервативні відносно фінансового ризику і намагаєтеся звести його до мінімуму. Чим менше сума очок, тим ви більш обережні.

Якщо ви набрали 19-30 очок, ви менш консервативні відносно ризику. Чим більше сума очок, тим більше ваша схильність до підприємницького ризику.

Заняття 2.1.6. Групова робота «Керівник ухвалив рішення...»

Форма проведення: групова робота, кейс-стаді та виконання вправ.

План заняття:

1. *Групова робота з обговорення результатів виконання завдань трьох кейсів: “Зміни в публічному управлінні”. “Новий шовковий шлях”. “Теорія розбитих вікон”.*
2. *Презентація результатів роботи. Дискусія.*



Методичні рекомендації щодо підготовки до практичного завдання

Кейс “Зміни в публічному управлінні”

На тлі змін, що тривають в Україні у зв’язку з інтеграційними процесами, розроблено та затверджено ряд нормативно-правових документів, що вдосконалюють та оптимізують систему публічного управління, серед яких:

- Угода між Урядом України та Європейською Комісією про фінансування програми «Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні» від 19.12.2016,
- Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації комплексної реформи державного управління» від 18.08.2017 №647, та ряд інших правових актів.

У зв’язку з цим, виникає необхідність впровадження належного організаційно-структурного забезпечення діяльності центральних органів виконавчої влади з відповідним функціональними повноваженнями та конкретно визначеною компетенцією, а також проведення оцінки державного управління в Україні відповідно до Принципів державного управління, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA).

На разі, в Україні діє Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, метою якого є посилення інституційних реформ у державному секторі, насамперед адміністративної реформи державної служби та реформи управління персоналом у державному секторі через адаптацію інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу.

З метою впровадження окреслених вище інноваційних змін в сфері публічного адміністрування, в нашій державі триває процес створення в структурі апаратів міністерств системи директоратів, що мають забезпечити розробку та впровадження ключових реформ державного управління в тій чи іншій сфері.

Завдання:

1. Визначити основні тенденції впровадження інновацій в системі державного управління у зв'язку імплементацією національного законодавства до норм Європейського Союзу.
2. Охарактеризувати основний зміст положень Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) та її впливу на реформу державної служби в Україні.
3. Здійснити загально правовий аналіз норм Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації комплексної реформи державного управління» від 18.08.2017 №647 та Угоди між Урядом України та Європейською Комісією про фінансування програми «Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні» від 19.12.2016 р. та надати обґрунтовані висновки щодо доцільності проведення змін в системі державного управління.
4. Запропонувати уніфіковану структуру директорату.
5. Визначити основну місію та цілі діяльності залежно від сфери управління.
6. Охарактеризувати ключові реформи, за реалізацію яких буде відповідати той чи інший директорат.
7. Зробіть прогноз щодо того, які позитивні зміни відбудуться в системі державного управління з впровадженням вищезазначеної інноваційної реформи в системі органів державного управління.

Кейс «Новий Шовковий Шлях»

Ідея відновлення Нового Шовкового Шляху вперше була обговорена в жовтні 2013 року як стратегія реалізації "китайської мрії" Президентом Сі Цзіньпіном. На форумі, що відбувся у березні 2015 року анонсувався проект «Один Пояс – Один Шлях». І в травні 2017 року в Пекіні були окреслені плани дій щодо посилення торгівлі та інвестицій уздовж маршрутів проекту.

На міжнародному рівні проект повинен розв'язати інфраструктурний бум, підключивши Китай до Азії, Європи та Африки сухопутними та морськими ресурсами, а також стимулюючи інтернаціоналізацію юанів шляхом заохочення його використання як у торговельних, так і у фінансових операціях. У політичному плані Пекін сподівається використати Новий Шовковий Шлях для забезпечення зовнішньоторговельних відносин, щоб протидіяти основним торговельним пактам, таким як Тихоокеанського Партнерства (TPP) та Трансатлантичний торговельно-інвестиційний партнерство (ТТІР), які виключали Китай і блокують експансію Китаю на схід.

Фінансові ресурси в проекті Новий Шовковий Шлях включають:

- Фонд "Шовковий шлях" з 40 мільярдами доларів США. Цей фонд є відкритим та передбачає участь інвесторів в їх діяльності, але поки неясно, хто буде інвестувати гроші та як їх залучати;

- Азійський Інфраструктурний Інвестиційний Банк з 57 округами-учасниками, що підписали меморандум 20 квітня 2015 року з 100 мільярдами доларів США;

- EximBank Китаю, який виділить 60 мільярдів доларів США на проекти;

- Державний банк розвитку Китаю - 110 млрд. доларів США.

Загальна сума, яку китайський уряд планує інвестувати в проекти Нового Шовкового Шляху складає 2,5 трильйони доларів США для інфраструктурних проектів.

Метою Нового Шовкового Шляху є створення великої мережі торгівлі та інфраструктури для Китаю для розширення в країни Азії, Середньої Азії, Близького Сходу, Європи та Африки. Це також має пройти довгий шлях поглиблення інтернаціоналізації юанів.

Інвестиційні проекти, розпочаті відповідно до плану "Новий Шовковий Шлях", а саме:

- інвестування у Кенії у будівництво стандартної калібрової залізниці Момбаса-Найробі;

- в Пакистан інвестували 1,65 млрд. доларів США в Каротський гідроенергетичний

проект та інші гідроенергетичні проекти в регіоні в рамках Китайсько-Пакистанського економічного коридору;

- інвестовано у Росії, придбання 9,9% проекту "СП" Ямал", проект зрідженого природного газу в Сабетті, розташований на північний схід від півострова Ямал, від Новатэка.

Завдання:

- 1) Знайти інформацію, чи приймала Україна участь у форумі Один пояс – Один шлях, який проходив в травні 2017 року в Пекіні і пояснити своє бачення чому?
- 2) Яким чином, на вашу думку, медіа в нашій країні приймають участь в управлінні змінами та як висвітлюють відповідний розвиток Китаю?
- 3) Які ваші уявлення про міжнародне співробітництво Китаю?
- 4) Яким чином співпрацювати Україні з Китаєм у контексті європейської інтеграції нашої держави до Європейського Союзу?
- 5) Які зміни будуть відбуватися у світі та в Україні із поширенням ініціатив Нового Шовкового Шляху?

Завдання: означити і охарактеризувати зміни, які будуть відбуватися у процесі розвитку проекту Нового Шовкового Шляху.

Культурні зміни (....)

Релігійні зміни (розповсюдження буддизму)

Фінансові зміни (юань, wechat, unionpay...)

Бізнес зміни (платформи, технології...)

Кейс “Теорія розбитих вікон”

У 1990-х роках, Нью-Йорк являв собою справжнє пекло. Там відбувалося понад 1500 тяжких злочинів ЩОДНЯ, 6-7 вбивств на добу. Вночі, по вулицях ходити було небезпечно, а в метро – ризиковано їздити навіть в день. Грабіжники і жебраки в підземці були звичайною справою. Брудні і сирі платформи ледь освічувалися. У вагонах було холодно, під ногами валялося сміття, стіни і стелі були суцільно вкриті графіті.

Ось що розповідали про нью-йоркську підземку: «Вистоявши нескінченну чергу за жетоном, я спробував опустити його в турнікет, але виявив, що монето-приймач зіпсований. Поруч стояв якийсь волоцюга: поламавши турнікет, тепер, він вимагав, щоб пасажери віддавали жетони особисто йому. Один з його друзів нахилився до монетоприймача і витягав зубами застряглі жетони, покриваючи все слиною. Пасажири були занадто налякані, щоб сперечатися з цими хлопцями: «На, бери цей чортів жетон, яка мені різниця!» Більшість людей пройшли турнікет безкоштовно. Це була транспортна версія Дантового пекла».

Місто було в лещатах найлютішої епідемії злочинності в своїй історії.

Але, потім сталося незрозуміле. Досягнувши свого піку, до 1990-го року, злочинність різко пішла на спад. За перші роки, кількість вбивств знизилася на 2/3, а число тяжких злочинів – наполовину. До кінця десятиліття, в метро відбувалося вже на 75% менше злочинів, ніж на початку. З якоїсь причини, десятки тисяч психів і гопників перестали порушувати закон.

Що сталося? Хто натиснув чарівний «стоп-кран» і що це за «кран»?

Його назва: «Теорія розбитих вікон». Канадський соціолог Малкольм Гладуелл, в книзі «Переломний момент», розповідає:

«Зламани вікна» - це дітище криміналістів Уїлсона і Келлінга. Вони стверджували, що злочинність – це неминучий результат відсутності порядку. Якщо вікно розбите і не заклеєне, то всім байдуже, ніхто ні за що не відповідає. Незабаром будуть розбиті й інші вікна, і відчуття безкарності розповсюдиться на всю вулицю, посилюючи сигнал всій окрузі. Сигнал, який закликає до більш серйозних злочинів». Гладуелл займається соціальними епідеміями. Він вважає, що людина порушує закон не тільки (і навіть не стільки) через

погану спадковість або неправильне виховання. Величезний вплив на неї має те, що вона бачить навкруги.

Нідерландські соціологи підтверджують цю думку (джерело). Вони провели серію цікавих експериментів. Наприклад, такий. З велосипедної стоянки, біля магазину прибрали сміттєві баки і на кермах велосипедів повісили рекламні листівки. Стали спостерігати, скільки народу кине флаєри на асфальт, а скільки ж, посоромиться. Стіна магазину, біля якого припарковані велосипеди, була ідеально чистою. Листівки кинули на землю 33% велосипедистів.

Потім експеримент повторили, попередньо розмалювавши стіну беззмистовними малюнками. Насмітили вже 69% велосипедистів.

Але, повернімося до Нью-Йорку, в епоху дикої злочинності. В середині 1980-х років, в нью-йоркському метрополітені змінилося керівництво. Новий директор, Девід Ганн, почав роботу з ... боротьби проти графіті. Не можна сказати, що вся міська громадськість зраділа ідеї. «Хлопець, займися серйозними питаннями : технічними проблемами, пожежною безпекою, злочинністю ... Не витрачай наші гроші на дурниці!» Але, Ганн був наполегливий: «Графіті - це символ краху системи. Якщо починати процес перебудови організації, то першою, повинна стати перемога над графіті. Не вигравши цієї битви, ніякі реформи не відбудуться. Ми готові запустити нові поїзди, вартістю в 10 млн. доларів кожен, але якщо ми не захистимо їх від вандалізму - відомо, що вийде. Вони протримаються один день, а потім їх спотворять ».

І Ганн дав команду очищувати вагони. Маршрут за маршрутом. Потяг за потягом. Кожен чортів вагон, кожен божий день. «Для нас, це було як релігійне дійство», - розповідав він пізніше. В кінці маршрутів встановили мийні пункти. Якщо вагон приходив з графіті на стінах, малюнки змивалися під час розвороту, в іншому випадку вагон взагалі виводили з експлуатації. Брудні вагони, з яких ще не змили графіті, ні в якому разі, не змішувалися з чистими. Ганн доносив до вандалів чітке послання.

«У нас було депо в Гарлемі, де вагони стояли вночі», - розповідав він. «В першу ж ніч, з'явилися тінейджери і заляпали стіни вагонів білою фарбою. Наступної ночі, коли фарба висохла, вони прийшли і обвели контури, а вже через добу, все це розфарбували. Тобто, вони працювали 3 ночі. Ми чекали, коли вони закінчать свою «роботу». Потім, ми взяли валики і все зафарбували. Хлопці засмутилися до сліз, але все було зафарбовано, знизу - доверху. Це був наш месидж для них: «Хочете витратити 3 ночі на те, щоб спотворити поїзд? Давайте. Але цього ніхто не побачить »...

У 1990-му році, на посаду начальника транспортної поліції був призначений Вільям Браттон. Замість того, щоб зайнятися серйозною справою: тяжкими злочинами, він впритул взявся за ... безбілетників. Чому?

Новий начальник поліції вірив: як і проблема графіті, величезна кількість «зайців» могла бути «сигналом», так би мовити, показником відсутності порядку. І це, в свою чергу, заохочувало злочинців до вчинення більш тяжких злочинів. В ті часи, 170 тисяч пасажирів пробиралися в метро безкоштовно. Підлітки просто перестрибували через турнікети або проривалися силою. І якщо 2 або 3 людини обманювали систему, то решта (які, в інших обставинах, не стали б порушувати закон) приєднувалися до них. Вони вирішували, що якщо хтось може не платити, то вони - теж не будуть. Проблема росла, наче снігова куля. Що зробив Браттон? Він виставив біля турнікетів по 10 переодягнених поліцейських. Вони вихоплювали «зайців» по одному, надягали на них наручники і вишиковували в ланцюжок на платформі. Там, безбілетники стояли, поки не завершувалася «велика ловля». Після цього, їх проводжали в поліцейський автобус, де обшукували, знімали відбитки пальців і «пробивали» по базі даних. Одні, мали при собі зброю. В інших, виявилися проблеми з законом. «Для копів це стало справжнім «Ельдорадо», - розповідав Браттон. «Кожне затримання було схоже на пакет з поп-корном, в якому лежить сюрприз. Що за іграшка мені зараз попадеться? Пістолет? Ніж? Є дозвіл? Ого, та за тобою вбивство! .. Досить швидко, погані хлопці порозумнішали, стали залишати зброю вдома і оплачувати поїзд ». У 1994

році, мером Нью-Йорку був обраний Рудольф Джуліані. Він звільнив Браттона з транспортного управління і призначив шефом поліції міста. До речі, у Вікіпедії написано, що саме Джуліані, вперше, застосував «Теорію розбитих вікон». Тепер, ми знаємо, що це не так. Проте, заслуга мера, безсумнівно, величезна - саме він дав команду розвинути стратегію у масштабах всього Нью-Йорку. Поліція зайняла принципово жорстку позицію по відношенню до дрібних правопорушників. Заарештовували кожного, хто пиячив і бешкетував в громадських місцях. Хто кидав порожні пляшки на вулиці, розмальовував стіни. Всіх, хто стрибав через турнікети, вимагав гроші у водіїв за протирання скла, притягували до відповідальності. Якщо хтось справляв природні потреби на вулиці, він відправлявся прямо до в'язниці. Рівень міської злочинності став різко падати, так само швидко, як і в підземці. Начальник поліції Браттон і мер Джуліані пояснюють: «Дрібні і незначні, на перший погляд, проступки служили сигналом для здійснення більш тяжких злочинів».

Ланцюгова реакція була зупинена. Наскрізь кримінальний Нью-Йорк, до кінця 1990-х років, став чи не найбезпечнішим містом Америки.

«Чарівний стоп-кран» спрацював!

Завдання:

1. Чому, на Вашу думку, стоп-кран все же спрацював.
2. Які рішення мера міста Нью-Йорк, щодо вирішення існуючої проблеми, Ви вважаєте найбільш вдалим.



Рекомендована література:

1. Гладуэлл М. Поворотний момент / Малкольм Гладуэлл. – К.: Книжный клуб “Клуб Семейного Досуга”, 2017.

Заняття 2.1.6. АКС «Розробка плану дій щодо запровадження змін»

Форма проведення: кейс-стаді та виконання вправ.

Вправа „ Розробка плану дій щодо запровадження змін”.

Завдання:

1. В ході групової роботи розробити план дій щодо запровадження змін, запланованих командами, за схемою:
 - Завдання (обсяг робіт) та показники кінцевого результату;
 - Терміни;
 - Конкретні виконавці;
 - Ресурси;
2. Підготуватися до презентації. Під час спільного засідання обґрунтувати свій план дій.

Дискусія: «Керівництво процесом змін. Роль керівника в процесі змін. Стилi роботи керівника».

Завдання:

1. Взяти участь в дискусії щодо керівництва процесом змін (15 хвилин).

Питання для обговорення:

- Керівництво процесом змін.
- Роль керівника в процесі змін.
- Стилi роботи керівника.

«Визначення оптимального стилю управління для керівника».

Завдання:

1. Кожному учаснику семінару індивідуально відповісти на питання тесту.
2. Визначити свою схильність до того чи іншого стилю управління. (15 хв.).

Вправа 4.3.

«Відпрацювання методик проведення контролю процесу змін».

Завдання:

1. Під час групової роботи запропонувати як найбільш ефективно провести контроль та оцінку процесу змін, запланованих командами (час на виконання - 20 хв.).
2. Підготувати презентацію результатів роботи команди.
3. Під час спільного засідання обґрунтувати доцільність розробленого моніторингу процесу змін.

Кейс-стаді № 1.

«Міністерство регіональної політики: „за” і „проти”».

Редактор газети «Урядовий прожектор» Корнієнко Петро Іванович третій день працював над матеріалом про утворення двох нових міністерств на базі Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства, яке, згідно постанови КМУ, повинно реорганізуватися. На згадку постійно спадав принцип «Зростаючої піраміди», або Закон Паркінсона: «кількість службовців і обсяг роботи ніяк не зв'язані між собою.

Число « ____ » зростає за законом Паркінсона, й приріст не зміниться від того, чи зменшилась, чи збільшилась, чи взагалі зникла кількість справ.» [Закон Паркінсона].

Інша метафора виникла з теорії клітинного ділення. Клітка ділиться, утворюючи нові (рис. 1).

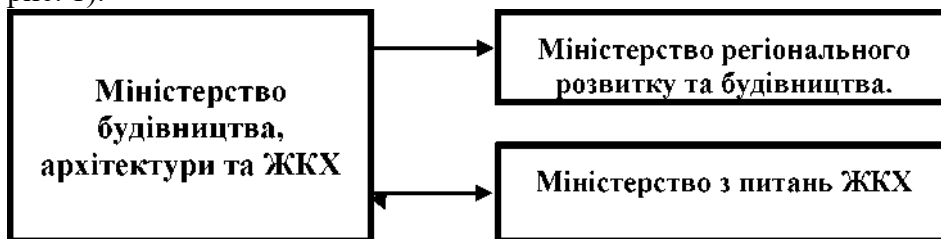


Рис.1. Ділення

Питання щодо реорганізації і проведення відповідних змін було настільки гострим, що одразу розділило всіх зацікавлених осіб на два табори: противників і прихильників. Матеріал в «Урядовому прожекторі» мав відобразити позиції всіх сторін: і Міністерства, що реорганізується, і Міністерства економіки, у складі якого існує Департамент регіонального розвитку. Чиї інтереси ще затронуті в цьому проекті?

Редактор вирішив застосувати модель «Силового поля» для аналізу ситуації (рис.2)

Заповнивши схему, Петро Іванович прийшов до несподіваних висновків, які між іншим, підтверджували аксіоми Паркінсона:

- 1) чиновник примножує підлеглих, а не суперників;
- 2) чиновники працюють один для одного.

Це відчуття було, звичайно, суб'єктивним. Для матеріалу в газеті «Урядовий прожектор» потрібен був більш груповий аналіз справи. Вивчивши вихідні документи щодо організаційно-правового забезпечення процесу структурних перетворень, редактор вирішив взяти інтерв'ю у працівників зацікавлених сторін. Тепер він відчував себе здатним написати матеріал на задану тему. Проте сумніви залишилися. Хто передусім виграє від запланованих змін? Хто програє?

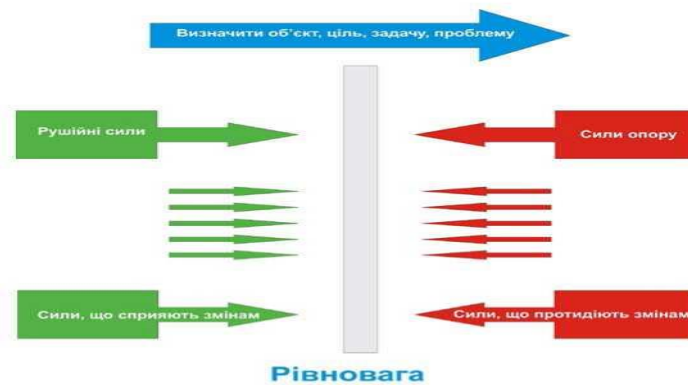


Рис. 2 «Силове поле»

Завдання до кейсу:

1. У командах побудувати модель «Силового поля», залучивши і проаналізувавши якомога більше зацікавлених сторін.
2. Ретельно вивчити надані документи (додатки 1-5) і зробити висновок щодо доцільності функцій, зазначених в положеннях про Міністерство будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства, Департамент регіонального розвитку Міністерства економіки.
3. Спроекувати організаційну структуру майбутніх міністерств: Міністерства регіонального розвитку та будівництва і Міністерства з питань ЖКХ та розписати їх функції.
4. Оцінити можливий опір змін і накреслити план дій щодо запровадження змін, визначити шляхи подолання опору.
5. Дати поради редактору газети «Урядовий прожектор» щодо висвітлення найбільш яскравих ідей, які віддзеркалюють природу зміни, що відбувається.

Додатки до кейс-стаді № 1:

1. Структура Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства.
2. Структура Департаменту регіонального розвитку Міністерства економіки.
3. Структура центрального апарату Міністерства економіки.
4. Указ президента України Про Положення про Міністерство будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства № 1725 від 13.12.2006.
5. Постанова КМУ від 01.03.2007 № 323 Про утворення Міністерства регіонального розвитку будівництва України і Міністерства з питань житлово-комунального господарства України.

Заняття 2.1.7. Кейс-стаді «Електронний документообіг: еволюція чи революція».
Форма проведення: робота в парах, аналіз ситуації.

Інформація до практичного заняття

Кейс «Електронний документообіг: еволюція чи революція»

Нові технології перетворюють життя не лише промислових підприємств, а й державних установ, наповнюючи їх діяльність новим змістом, надаючи їх функціям нової якості. Нові технології - це реальний спосіб подолання бюрократизації та підвищення ефективності роботи. Відповідно до національної програми інформатизації, Міністерство економіки України здійснює перехід до автоматизованої інформаційно - аналітичної

системи, складовими якої є модернізація АІС «Діловодство та контроль виконання доручень Мінекономіки» на базі WEB технологій, створення електронного архіву виконаних документів, сучасної системи збору, накопичення, обробки, аналізу економічних та фінансових показників, оперативного обміну інформацією між Міністерством економіки України та іншими органами державної влади.

Інформаційне забезпечення Мінекономіки реалізується не тільки від безпосередньо підпорядкованих структур, але й від установ і організацій, територій та з незалежних джерел. В свою чергу, доступу до інформаційних ресурсів, що виробляє Мінекономіки, потребують не лише державні та недержавні установи, але і все суспільство в цілому.

Призначенням систем, які створюється, є формування інтелектуально- інформаційного середовища як інструменту органів державної влади для забезпечення проведення об'єктивного науково-обґрунтованого експертного аналізу і моделювання соціально-економічних процесів, які проходять в державі, та прогнозування їх розвитку з метою своєчасного прийняття необхідних рішень та адекватних дій, а також створення ефективного механізму розповсюдження загальнодоступних інформаційних ресурсів.

Для вирішення таких задач необхідно створити та впровадити ефективно діючі механізми збору, систематизації, обробки і накопичення інформації, а також дієві механізми оперативного взаємообміну інформацією. Ефективність цієї роботи має бути забезпечена шляхом швидкого пошуку та опрацювання необхідної інформації у оперативному та архівному інформаційному просторі, можливості автоматизованого подання необхідної інформації з територіально-розподілених баз даних.

Основа побудови системи — сучасні технології і обладнання збору і опрацювання інформації.

Основною метою створення є також інтегрована автоматизація таких загальних технологічних етапів процесів прийняття та відпрацювання рішень:

- систематизація і накопичення даних і знань щодо проблем формування та реалізації економічної політики держави;
- інформаційно-довідкове обслуговування всіх учасників процесу інформаційної взаємодії;
- вирішення функціональних задач щодо аналізу, моделювання та прогнозу процесів економічного розвитку країни;
- архівування моделей, ситуацій, рішень та іншої інформації для подальшого їх використання в поточній роботі;
- забезпечення швидкого документообігу (з впровадженням електронного цифрового підпису);
- розробка та впровадження системи сучасних WEB-ресурсів.

Побудова сучасної електронної інформаційної системи, що забезпечує відкритість діяльності Мінекономіки має надати можливість доступу для установ та громадян до всебічних інформаційних послуг і створити умови для залучення громадськості до процесів формування та реалізації державної економічної політики.

Впровадження нових технологій в МЕ вимагає певного рівня професійно-кваліфікаційної, технічної та психологічної готовності службовців. З іншого боку, за умов суцільної електронізації виникають загрози проникнення до конфіденційної інформації і до приватних справ службовців. У зв'язку з цим виникає недовіра певної частини персоналу, небажання переходити на нові умови роботи. Є також побоювання щодо можливих скорочень внаслідок істотного зменшення часу на ведення документообігу та узгодження рішень. Скепсис виникає навколо ідеї цифрового підпису.

Хоча зрозуміло, що альтернативи новим технологіям не існує, опір слід перетворити на згоду і сприйняття. Але що для цього потрібно?

Завдання до кейсу.

1. Які переваги забезпечує впровадження нових технологій? Хто від цього виграє?

2. Чиї інтереси можуть постраждати внаслідок змін?
3. Розробіть програму подолання опору.
4. Як перетворити персонал міністерства на провідників змін?
5. Зробіть класифікаційний аналіз змін, використовуючи наступні категорії: заплановані - ситуативні зміни; комплексні - часткові; еволюційні революційні; коротко - та довгострокові.

Додатки до кейсу № 2.

1. Закон України від 04.02.98. №7595 ВР „Про концепцію національної програми інформатизації”.
2. Постанова № 522 Р „Про затвердження переліку завдань (проектів) національної програми інформатизації на 2006 р., їх державних замовників та обсягів фінансування. <http://rada.kiev.ua>

Заняття 2.1.8. Кейс-стаді «Управління ризиками у закладах освіти».

Форма проведення: аналіз конкретних ситуацій.

Інформація до практичного заняття

Кейс-стаді «Місцева влада і місцеве беззавладдя»

В районі Дарницького залізничного вокзалу був розташований дитячий садок. Мешканці навколишніх будинків, як правило, пенсіонери або дорослі люди, діти яких вже вийшли з дитячого віку. Кількість молодих сімей дуже мала. Тому необхідності в дитячому садку не було. Місцева влада вирішила це питання просто, але помилково. Відбулась консервація будівлі. Внаслідок чого, без господаря, дана будівля лише за півроку перетворилась у напівруїну, двічі в ній була пожежа, в залишках будівлі почали збиратися люди без певного місця проживання та наркотично залежні підлітки. Якщо раніше на цій території чувся дитячий сміх, то на даний час люди бояться ходити повз це місце в темну пору доби.

Декілька підприємців зверталися до районної та міської влади передати їм у власність цю будівлю, навіть зі збереженням профілю для створення приватного дитячого закладу, але влада готова була передавати лише в оренду - загальна концепція районної влади та вимога збереження майна міської влади. Крім того виникла суперечка думок між представниками Київради та депутатів районної ради, що також негативно вплинуло на дану ситуацію.

Проблеми, які можна означити в цьому конкретному випадку:

1. неузгодженість повноважень рад різних рівнів;
2. намагання отримати більше коштів відразу, не аналізуючи переваги інших кроків - створення приватного дитячого закладу дозволило б:
 - наповнити бюджет (кошти від приватизації);
 - створити нові робочі місця (близько 20);
 - ліквідувати громадсько-небезпечне місце в середній мікрорайону.
3. неприйняття підприємців як позитив - нові власники, а в якості «паразитів і розкрадачів» району.

Ця ситуація дозволила відчувати психологію деяких держслужбовців - вони бояться передавати у постійне володіння об'єкти комунальної власності, і пояснюють це тим, що інакше вони втратять контроль на підприємцями.

Завдання до кейсу:

1. Визначте причини опору ідеї передачі дитячого садка новим власникам.
2. Розкрийте причину конфлікту між районною та місцевою гілками влади.
3. Запропонуйте можливі шляхи вирішення проблеми.
4. Які зміни до законодавства про місцеве самоврядування Ви могли б

запропонувати, щоб полегшити вирішення питання управління регіону.

5. Припустимо, що схвалено рішення про передачу дитячого садка новим власникам. Ваші управлінські дії щодо проведення необхідних організаційних змін.

Додатки до кейсу № 3

1. Закон України «Про місцеве самоврядування»

Кейс-стаді «Управління ризиками у закладах освіти»

Форма проведення: аналіз конкретних ситуацій.

Інформація до практичного заняття

Кейс. Ви керівник закладу вищої освіти. Наведіть приклад впливу ризику «зміни пріоритетів/стратегій державної політики в галузі освіти» на діяльність закладу та перспективи його розвитку.

Кейс. Визначите ризики, що можуть спричинити низький рівень надання якісних освітніх послуг закладом вищої освіти.

Кейс. Інструкція: Уявіть собі, що Ви є керівником закладу освіти, який постійно ідентифікує, оцінює та приймає відповідні рішення щодо ризиків. Якій із запропонованих цінностей Ви надаєте перевагу та будете керуватися при управлінні ризиками.

Ситуація №1. Ви директор закладу загальної середньої освіти сільської місцевості. Вам запропонували нову посаду з вищим окладом за умови не втручання у процес закриття закладу і переведення учнів у заклад освіти іншого населеного пункту з метою підвищення якості навчання та фахівців.

А) Ви погодитесь на більшу заробітну платню і не втручатиметесь у процес;

Б) Ви не погодитесь, пояснюючи свою позицію, що заклад є культурним осередком населеного пункту, без якого неможливе подальше його існування;

В) Ви не погодитесь, мотивуючи складністю навчання в іншому населеному пункті, зокрема здоров'я дітей при щоденному перевезенні під буде загрозою;

Г) Ваш варіант відповіді.

Ситуація №2. Необхідність комплектування штату педагогічного колективу на новий навчальний рік вимагає «закриття всіх вакансій», зокрема вчителя біології (його не було майже весь попередній рік). Єдиним кандидатом на зазначену посаду є лише людина з обмеженими можливостями пересування, що викликає обурення та осуд у педагогічному і батьківському колективах. Однак він є досвідченим, висококваліфікованим, учні якого неодноразово були переможцями олімпіад. Інших кандидатів не буде. Ваші дії як керівника...

А) врахуєте думку колег і відмовите кандидату;

Б) не зважаючи на осуд колективу, сприятимете працевлаштуванню вчителя у заклад освіти;

В) будете радитися з безпосереднім вищим керівництвом та переконаєте колег у необхідності такого рішення;

Г) Ваш варіант відповіді.

Ситуація №3. Ви – директор закладу загальної середньої освіти – отримали письмове звернення від батьківської ради школи про низький рівень інформатизації закладу освіти, комп'ютерної грамотності вчителів, у якому батьки вказували на те, що жодний випускник ЗЗСО №12 за 2016-2019 навчальні роки не був зарахований до вступу в технічні виші, не взяв участі в олімпіадах з інформатики, не був переможцем у дослідженнях МАН з інформатики. Посилаючись на нормативно-правову базу (наказ Міністерства освіти і науки

від 17.06.2013 року № 772) батьки зазначають, що кожний заклад освіти повинен мати доступ до Інтернету (п. 1.10), забезпеченість освітнього процесу комп'ютерами, кількість яких залежить від контингенту учнів у закладі освіти (п. 1.4), використання педагогічними працівниками засобів ІКТ для здійснення освітнього процесу (п. 2.16). Батьки констатують суворе порушення дотримання зазначених норм у ЗОШ №12 і просять вжити відповідних заходів: підвищити рівень інформатизації закладу освіти, звільнити вчителів інформатики. При невиконанні умов, батьки залишають за собою право звернутися до обласного управління освіти з метою зміни керівництва закладу загальної середньої освіти.

А) врахуєте думку батьків і зробить усе, щоб учителі інформатики звільнилися і «не калічили» дітей;

Б) незважаючи на осуд колективу і батьків, сприятиме розв'язанню конфлікту і переконанню батьків у поліпшенні ситуації, не звільняючи вчителів, а направивши їх на курси підвищення кваліфікації;

В) будете шукати спонсорів для покращення матеріально-технічної бази закладу освіти та програмного забезпечення;

Г) Ваш варіант відповіді.

Ситуація №4. У зв'язку з впровадженням інклюзивної освіти у поточному навчальному році Вам пропонують зарахувати на навчання трьох осіб з обмеженими можливостями, від яких відмовився сусідній заклад освіти. Ви – керівник закладу освіти, в якому відсутні відповідні умови для навчання таких осіб. Ваші дії.

А) відмовлю у зарахуванні, знаючи яке обурення викличе у колективу та батьків;

Б) зарахую на навчання, не звертаючи увагу на осуд батьків, дітей, колег, оскільки це прохання начальства;

В) перш ніж зарахувати, ознайомлюсь разом із фахівцями (психологом, медиком) з їхніми діагнозами та створю всі необхідні умови (технічні, методичні, навчальні тощо), апелюючи колегам і батькам тим, що всі діти повинні мати рівний доступ на навчання.

Г) Ваш варіант відповіді.

Ситуація №5. У Вас з'явилася особиста можливість участі у міжнародному проекті «Здорова дитина – здорова нація», що сприятиме розширенню Вашого світогляду, загальної культури, компетентності. Однак Ви розумієте, що колектив Вас не підтримує і не готовий брати участь у проекті. Якими будуть Ваші дії як керівника закладу освіти?

А) відмовлюсь від участі, знаючи про відсутність підтримки у колективі;

Б) візьму участь, навіть незважаючи на відсутність допомоги збоку колективу;

В) залучу до роботи у проекті колег з інших закладів освіти, оскільки результати реалізації зазначеного проекту є цінними для здоров'я дітей;

Г) Ваш варіант відповіді.

Що необхідно для ефективного управління ризиками ?

- розвивати культуру управління ризиками на постійній основі;
- створити управління ризиками повсякденною роботою для кожного працівника;
- впроваджувати ризик-орієнтовне планування, бюджетування та оцінку ефективності;
- оцінювати ризики проектів, зокрема міжнародних, а також стратегічних ініціатив;
- сприяти відкритому обговоренню ризиків в організації;
- здобувати досвід з управління ризиками шляхом самоосвіти;
- взяти участь у навчаннях з управління ризиками.

2.2. ТЕМИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

Функції ризику, зокрема функція корисності. Системи управління ризиками: управління на основі контролю; управління на основі екстраполяції; управління на основі передбачення нових проблем і можливостей; управління на основі гнучких екстрених рішень. Класифікація проектних ризиків.

Ідентифікація ризиків. Методи збору інформації. Аналіз контрольних списків; Аналіз допущень; Методи складу діаграм; Аналіз сильних і слабких, можливостей і загроз; Експертна оцінка. Виходи: Реєстр ризиків.

Якісний та кількісний аналіз ризиків. Методи кількісного аналізу ризиків та моделювання: аналіз чутливості; аналіз очікуваного грошового значення; моделювання та імітація. Імовірнісний аналіз проекту: імовірнісний досягнення цілей за вартістю і строками; список кількісно визначених ризиків з розставленими пріоритетами; тенденції результатів кількісного аналізу ризиків. Аналіз сценаріїв. Дерево рішень.

Моніторинг та управління ризиками. Механізми контролю за ризиками. Франдрайзингова діяльність. Форми франдрайзингу. Роль громадських організацій при управлінні ризиками. Спонсорство, соціальне партнерство, волонтерська, проектна діяльність.

Контрактні угоди, пов'язані з ризиками. Оновлення плану управління проектом. Оновлення документів проекту.

Обрання способу управління ризиком. Моніторинг і управління ризиками: інструменти і методи. Переоцінка ризиків. Аудити ризиків. Аналіз відхилень і тенденцій. Вимір технічного виконання. Аналіз резерву. Нарада поточному стану.

Планування організаційних змін в закладах освіти на засадах ризик-менеджменту.

Мотивація до змін. Міжособистісна сумісність у процесі групової взаємодії. Модель "аналізу силового поля" К. Левіна. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.

Класифікація ризиків у закладах освіти: за масштабом, джерелом виникнення, категоріями, характером прояву, часовими показниками, терміном дії, факторами виникнення, сферою походження. Імовірні ризики у закладах освіти. Політико-правові, фінансово-економічні, організаційно-технічні, інформаційно-комунікаційні, управлінські, соціокультурні, кадрові, навчально-методичні ризики.

Особливості управління ризиками у закладах освіти.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

Завдання 1. Розглянемо методику якісної оцінки виявлених ризиків на прикладі інвестування проекту будівництва бібліотеки.

У процесі реалізації проекту будівництва бібліотеки можливі ризики в наступних областях: стан ґрунту, фінансування, своєчасність платежів, планування ресурсів, передача в експлуатацію.

У кожній конкретній ситуації цей перелік може бути розширений і доповнений. Якісна оцінка виявлених ризиків вимірюється вірогідністю виникнення ризиків і величиною втрат у процесі виникнення ризику. Для визначення цих показників використовуються наступні градації: високий, середній і низький, які операціоналізуємо, використовуючи шкалу від 1 до 5 (рис.1.).

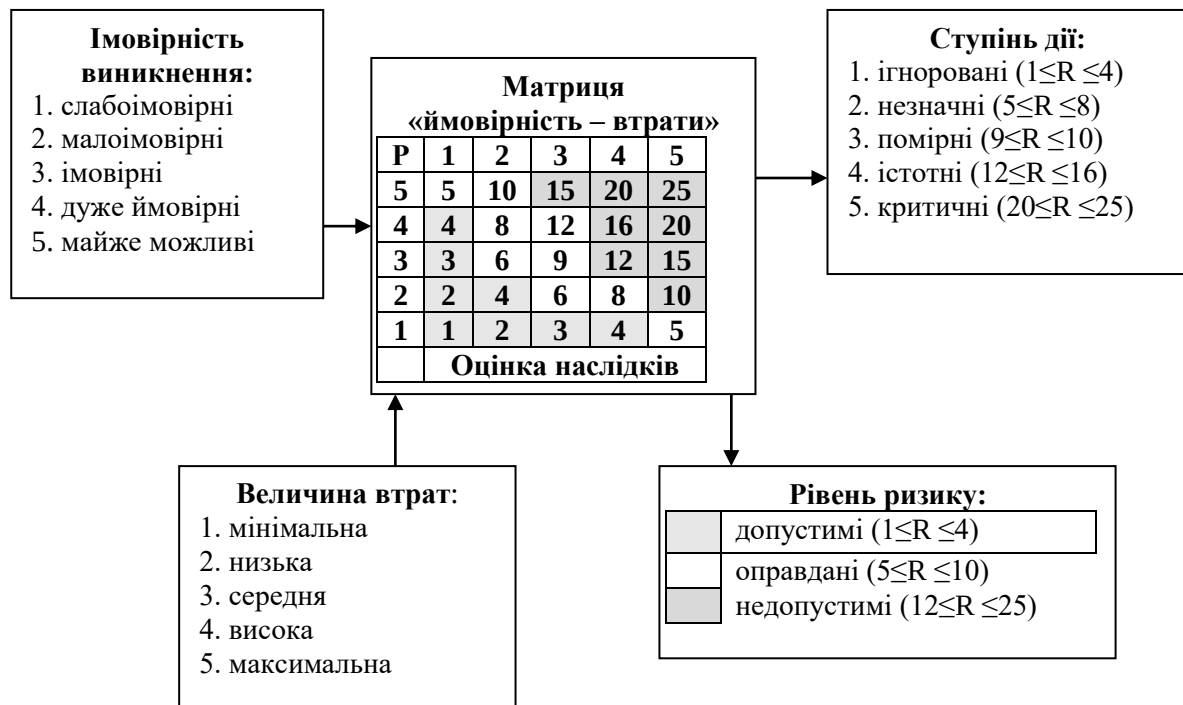


Рис. 1. Процес якісної оцінки ідентифікованих ризиків під час реалізації проекту

Розрахуємо величину втрат у відсотках від планової величини прибутку і зобразимо у вигляді шкали від 1 до 5 (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація ризиків за величиною втрат

Види ризиків	I_q (бали)	Величина втрат I_q (в % від планового прибутку по обсягу)
Мінімальні	1	$0 < I_q \leq 10$
Низькі	2	$10 < I_q \leq 40$
Середні	3	$40 < I_q \leq 60$
Високі	4	$60 < I_q \leq 90$
Максимальні	5	$90 < I_q \leq 100$

Потім, помножуючи значення вірогідності виникнення і величину втрат, отримуємо **індекс ризику** — показник величини вірогідних втрат в балах, який визначається за допомогою матриці «Вірогідність — Втрати» і дає можливість судити про ступінь дії ризику на проект і рівні впливу на ризик (рівні заходів реагування на ризики).

Оцінка індексу ризику проводиться за формулою:

$$R = P_q I_q \quad (11)$$

де R — індекс ризику (бали);

P_q — вірогідність виникнення ризиків відповідно до класифікації (бали);

I_q — величина втрат відповідно до класифікації ризиків (бали).

На підставі набутого значення вказаного індексу ризику (математичне очікування, в балах) класифікуються: за ступеню дії ризиків на проект (табл. 2) і за рівнем впливу на ризик (рівень заходів реагування на ризики) (табл. 3).

Таблиця 2

Класифікація ризиків за ступенем дії

Види ризиків	Індекс ризиків (R)	Рівень ризиків
Критичні	$20 \leq R \leq 25$	Крайня міра можливості призупинення реалізації інвестування проекту будівництва бібліотеки
Істотні	$12 \leq R \leq 16$	Збільшення тривалості виконання будівельно-монтажних робіт, виробничі дефекти, недотримання будівельних рішень, обсяги додаткових робіт і порушення техніки безпеки, неприпустима для замовника.
Помірні	$9 \leq R \leq 10$	Збільшення тривалості виконання будівельно-монтажних робіт, виробничі дефекти, недотримання будівельних рішень, обсяги додаткових робіт і загальне зниження безпеки будівництва шляхом узгоджень із замовником.
Незначні	$5 \leq R \leq 8$	Збільшення тривалості виконання будівельно-монтажних робіт, обсяги додаткових робіт в рамках бюджету і планових термінів завершення будівництва; виробничі дефекти швидко усунені; недотримання будівельних рішень і незначне зниження безпеки будівництва, допустимі для замовника.
Ігноровані	$1 \leq R \leq 4$	Відсутність якої-небудь дії на хід реалізації інвестування проекту будівництва бібліотеки.

Таблиця 3

Класифікація ризиків по рівню впливу

Види ризиків	Індекс ризиків (R)	Рівень ризиків
Недопустимі	$12 \leq R \leq 25$	Визначаються як ризики первинні для обробки. Кожен ризик з недопустимим рівнем повинен мати стратегію обробки, а також наполегливо і безперервно оброблятися до тих пір, поки рівень ризику не знизиться до допустимого. При цьому ризик повинен знаходитися під постійним контролем і його рівень повинен періодично переоцінюватися.
Виправдані	$5 \leq R \leq 10$	Визначаються як ризики вторинні для обробки. Кожен ризик з виправданим рівнем повинен мати стратегію обробки, а також оброблятися до тих пір, поки рівень ризику не знизиться до допустимого. При цьому ризик повинен знаходитися під постійним контролем і його рівень повинен періодично переоцінюватися.
Допустимі	$1 \leq R \leq 4$	Розглядаються до прийняття. Періодично переоцінюється рівень кожного ризику.

Інструкція: Скоротіть кількість альтернатив вибору місця розташування регіонального інформаційно-ресурсного центру «Інклюзивна освіта» методом еквівалентних обмінів.

Завдання: вибір місця розташування регіонального інформаційно-ресурсного центру «Інклюзивна освіта».

Основні вимоги (фактори), яким має задовольняти місце розташування регіонального інформаційно-ресурсного центру «Інклюзивна освіта»: легка досяжність для клієнтів;

розташованість поблизу зупинки громадського транспорту; забезпечений хороший офісний сервіс (телефон, мережа Інтернет, копіювальна техніка, послуги адміністратора, психолога, методиста, юриста, дефектолога); достатній розмір приміщення; невисока вартість оренди.

Зауважимо, щоб мати вимірювач досяжності для клієнтів було введено відсоток клієнтів, які можуть дістатися регіонального інформаційно-ресурсного центру «Інклюзивна освіта» в межах 15 хвилин.

Для характеристики офісного сервісу використовувалися три градації:

А – повний сервіс (копіювальна техніка, телефон, мережа Інтернет, послуги адміністратора, психолога, методиста, юриста, дефектолога);

В – частковий сервіс (мережа Інтернет і телефон з автовідповідачем);

С – відсутність офісного сервісу.

Майбутні менеджери освіти, знайшовши кілька більш-менш придатних приміщень для регіонального інформаційно-ресурсного центру «Інклюзивна освіта», пропонували альтернативи, заповнюючи табл. нижче.

Аналіз альтернатив

Фактори	Альтернативи				
	1	2	3	4	5
Час на дорогу від зупинки громадського транспорту, хв					
Досяжність для клієнтів (%)					
Офісний сервіс					
Площа приміщення, м ²					
Орендна платня на місяць, грн					

Наприклад, приміщення у другому варіанті домінувало над приміщенням у варіанті п'ять – воно краще за трьома параметрами і рівноцінно за одним (за площею). Тому перший варіант може бути виключено на підставі принципу абсолютного домінування. Приміщення в четвертому краще, ніж приміщення у першому, за трьома параметрами, рівноцінно за одним (офісний сервіс) і поступається тільки за одним параметром (орендна плата), водночас 500 грн. додаткової орендної платні на місяць при більшій на 15 м² площі, суттєво кращим охопленням клієнтів і помітною близькістю до зупинки громадського транспорту є не дуже великою перевагою. У зв'язку з цим можна виключити перший варіант на основі принципу практичного домінування.

Завдання 2.

Вправ «Метод аналізу ієрархії», застосовуючи метод Сааті (аналіз ієрархій).

Кейс

«Основною метою діяльності студентського самоврядування є популяризація науки в студентських колах, поглиблення наукових знань, всебічне сприяння науковій, винахідницькій та іншій творчій діяльності студентів, розвиток кожним студентом і молодим ученим своїх здібностей та їх реалізація. Таким чином, радою студентського самоврядування для формування портфеля проектів науково-дослідної роботи студентів було представлено такі альтернативи для оцінювання:

1. Лекція-презентація для першокурсників «Індивідуальний маршрут науково-дослідної роботи студентів у виші».

2. Прес-конференція «Сучасні аспекти науково-дослідної роботи студентів у виші».

3. Конкурс «Кращий науковець серед студентів».

4. Науково-практичний семінар студентів та молодих учених «Перспективи розвитку університетської освіти».

5. Бесіди з профорієнтаційної роботи для школярів – переможців олімпіад, медалістів, учасників МАН.

6. Організація груп з підготовки студентів до олімпіад.

Вам необхідно змінювати альтернативи або додавати власні. Відповідно до положення про Студентське самоврядування для оцінки ефективності і подальшого відбору проектів було сформульовано і затверджено такі критерії:

1. Результативність.

1.1. Залучення студентства до науково-дослідної роботи.

1.2. Підвищення якості професійної підготовки молодих фахівців.

1.3. Залучення молоді до діяльності наукових шкіл та науково-дослідних колективів університету.

2. Перспективність (можливість подальшого вдосконалення, потенціал поліпшення).

Після чого потрібно отримати оцінки кожної альтернативи за кожним критерієм. У цьому випадку для вище зазначених критеріїв не існує об'єктивних оцінок. Для вирішення проблеми процедура Сааті рекомендуємо використовувати парні порівняння. Для фіксації результату порівняння пари альтернатив кільком експертам була рекомендована шкала: 1 – рівноцінність, 2 – помірна перевага, 3 – сильна перевага, 4 – дуже сильна перевага, 5 – вища перевага.

Завдання 3.

«Наведіть приклади запобігання та подолання ризиків у закладі освіти, їх врахування при стратегічному плануванні програми розвитку закладу освіти»

Завдання 4.

Розкрийте особливості франдрайзингової діяльності, форми франдрайзингу і роль громадських організацій під час управління ризиками у закладі освіти, можливості спонсорства, соціального партнерства, волонтерської, проектної діяльності та їх застосування у закладі освіти.

Завдання 5.

Запропонуйте можливі шляхи запобігання та подолання ризиків відповідно до напрямів діяльності закладу освіти, сформулюйте відповідні пропозиції та рекомендації.

2.3. ІНДИВІДУАЛЬНІ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНІ ЗАВДАННЯ

Есе - (*essai* — спроба, начерк) — невеликий за обсягом прозовий твір, що має довільну композицію і висловлює індивідуальні думки та враження з конкретного приводу чи питання. Есе дозволяє виявити здатність освоювати інформацію, терміни, логічно викладати свої і чужі думки, робити висновки зі сказаного. Есе дозволяє виявити інтелектуальні та творчі здібності магістра.

При написанні есе потрібно уважно вчитатися у формулювання питання. Потім виділити ключові слова, зрозуміти, що вимагається: опис якого-небудь явища (наприклад соціальний захист); порівняння (скажімо, ринку праці в різних країнах) або доказ будь-якої тези, закладеної в самому питанні.

Щоб написати есе, треба навчитися працювати з чужими текстами. Для цього необхідно опрацювати рекомендовану літератур, розділити текст на смислові блоки, виділити опорні слова. Далі необхідно скласти план есе і відповідно до плану записати основні тези, висловити свою думку щодо даної проблеми.

Обсяг есе – 5-7 сторінок.

	Перелік тем для написання есе
1.	Аналіз основних проблем та ризиків у екологічній сфері України та Ваші пропозиції щодо їх вирішення
2.	Аналіз основних ризиків та причин виникнення криз в духовній сфері України та Ваші пропозиції щодо їх вирішення
3.	Аналіз ризиків проекту
4.	Ефективність управлінських рішень
5.	Невизначеність та показники невизначеності
6.	Загрози і небезпеки в предметній сфері діяльності слухача
7.	Ухвалення рішень щодо реагування на ризики в умовах визначеності та невизначеності
8.	Ухвалення управлінських рішень з урахуванням ризиків їх реалізації
9.	Ризики антикризового управління (врахування ризиків)
10.	Ризики в державному управлінні
11.	Ризики в публічному управлінні
12.	Методи аналізу ризику і невизначеності
13.	Методи аналізу управлінських рішень
14.	Методи ідентифікації ризиків
15.	Методи оптимізації управлінських рішень
16.	Оцінка проектних ризиків та Ваші пропозиції
17.	Ризики інноваційної діяльності
18.	Аналіз основних проблем та ризиків у соціальній сфері України та Ваші пропозиції щодо їх вирішення
19.	Аналіз основних проблем та кадрових ризиків в освіті та Ваші пропозиції щодо їх вирішення
20.	Пропозиція теми есе здобувача, яка має бути пов'язаною з розробкою державно-управлінського рішення або визначення та оцінювання ризиків в предметній сфері діяльності здобувача або тема пов'язана з напрямом бакалаврської роботи

2.4. ТИПОВІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Інструкція: Зосередьтесь, уважно прочитайте всі запитання і підкресліть правильну відповідь.

1. *Що передбачає ситуація ризику?*

- а) запровадження системи контролю через ключові індикатори ризиків на основі структурно-функціональної моделі систем управління ризиками та внутрішнього контролю;
- б) різновид невизначеності, коли настання подій ймовірно і може бути визначено;
- в) розвиток подій зі стадії невизначеності в стадію нестабільності, виникає потреба вибору;
- г) можливість відхилення від передбаченої мети, заради якої і реалізується обрана альтернатива.

2. *Що таке «управлінський ризик»?*

- а) здійснення діяльності в умовах невизначеності, коли причинно-наслідковий результат не дозволяє прийняти оптимальне рішення для досягнення поставленої мети;
- б) наслідок дії або бездіяльності, в результаті якого існує реальна можливість отримання невизначених результатів різного характеру, як позитивно, так і негативно впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства;
- в) стан нестабільності, при якому можна прогнозувати досягнення бажаного результату;
- г) специфічний процес вибору альтернатив, варіантів дій у ситуації невизначеності.

3. *Оберіть визначення, що відображає сутність поняття «управління ризиками».*

- а) комплекс управлінських дій та заходів, що здійснюються менеджерами закладу освіти з метою вибору оптимального управлінського рішення з можливих альтернатив, що можуть мати позитивні / негативні наслідки;
- б) прогнозування і попередження негативних явищ менеджерами закладу освіти;
- в) здійснення діяльності менеджерами, підтримуючи процеси зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти в певному співвідношенні в умовах змін, що дозволяє досягати поставлені цілі;
- г) розробка менеджерами альтернативних варіантів діяльності закладу освіти в залежності від зміни зовнішнього середовища.

4. *Позначте, природу ризику.*

- а) суб'єктивна;
- б) об'єктивна;
- в) суб'єктивно-об'єктивна.

5. *Яке, із запропонованих словосполучень, можна отожднювати.*

- а) небезпека – невизначеність;
- б) управління ризиками – ризик-менеджмент;
- в) ризик – небезпека;
- г) загроза – ризик-менеджмент;
- д) невизначеність – ризик.

6. *Ризикована ситуація в управлінській діяльності пов'язана зі статистичними процесами і її супроводжують три співіснуючі умови. Визначте їх.*

- а) недостатність інформації або часу на її отримання;
- б) наявність невизначеності,
- в) необхідність вибору альтернативи,

- г) можливість якісної і кількісної оцінки ймовірності здійснення тієї чи іншої альтернативи наявності елементу випадковості;
- д) відсутність повної упевненості в досягненні поставленої мети;
- е) імовірність досягнення необхідного (бажаного) результату;
- ж) можливість відхилення бажаного від реального.

7. Ризик-менеджмент у закладі освіти виконує функції. Визначте їх.

- а) планування, організація, контроль, регулювання, координація та мотивація;
- б) прогнозування, контроль, регулювання, координації;
- в) організація, мотивація, регулювання, контроль;
- г) прогнозування, делегування, мотивація, стимулювання, контроль, координація.

8. Нижче подано процеси управління ризиками. Визначте їх логічну послідовність, проставляючи чергову літеру навпроти цифри.

- а) якісний аналіз ризиків,
- б) ідентифікація ризиків,
- в) планування управління ризиками,
- г) моніторинг та управління ризиками,
- д) планування реагування на ризики,
- е) кількісний аналіз ризиків.

1__, 2__, 3__, 4__, 5__, 6__.

9. Встановіть відповідність між визначеннями та їх сутністю.

- | | |
|-------------------|--|
| 1. небезпека | А) припускає наявність факторів, при яких результати дій не є детермінованими, а ступінь можливого впливу цих факторів на результати невідома;) |
| 2. невизначеність | Б) об'єктивна категорія, реально існуюча поза свідомістю людини і незалежно від її волі; |
| 3. ризик | В) діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату; |
| | Г) ситуація невизначеності, що вимагає в процесі прийняття рішень певного вибору для досягнення необхідного результату з мінімізацією негативних наслідків |
| | Д) наявність факторів, при яких результати дій не є детермінованими, а ступінь можливого впливу цих факторів на результати невідома; |

1__, 2__, 3__.

10. Встановіть відповідність між класифікаційними ознаками і різновидами ризиків в освіті.

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. За джерелом виникнення | А) політичні, економічні; |
| 2. За фактором виникнення | Б) макроризики, мезоризики, мікроризики; |
| 3. За сферою походження | В) зовнішні, внутрішні, суб'єктивні, об'єктивні; |
| 4. За масштабом | Г) незалежні від закладу освіти, підконтрольні закладу освіти; |
| 5. За категоріями | Д) політико-правові, фінансово-економічні, організаційно-технічні, кадрові, управлінські, інформаційно-комунікаційні, соціокультурні, навчально-методичні; |

- 6 За характером прояву Е) короткострокові, довгострокові, середньострокові;
Ж) прогнозовані, непрогнозовані.
1 __, 2 __, 3 __, 4 __, 5 __, 6 __.

11. Встановіть відповідність між визначенням та її характеристикою.

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1) аналіз чутливості | а) форма класифікації може застосовуватися як у відношенні наслідків (загроз), так і щодо можливості їх запобігання або зниження; |
| 2) матриця якісного аналізу | б) кількісне моделювання, яке забезпечує розгляд сценарію «що якщо», дозволяє ідентифікувати елементи діяльності, напрямків, що найбільшою мірою впливають на результати; |
| 3) аналіз пропозицій | в) розробка надзвичайних планів реагування на ризик у разі його виникнення, навіть якщо були вжиті інші заходи з мінімізації ризику; |
| 4) зниження ступеня наслідків | г) процес ідентифікації ризиків, що полягає в реєстрації і оцінці припущень щодо ідентифікованих областей існування невизначеностей, що включають в себе розгляд припущень, що стосуються майбутніх результатів, оцінку їх стабільності і важливості для закладу освіти; |
| 5) аналіз критичності | д) процес групової діяльності з ідентифікації і розгляду ризиків, здійснюється відкрито відповідальним за ведення процесу співробітником; |
| | е) дозволяє ідентифікувати види діяльності, які стають найбільш чутливими у разі неефективного менеджменту. |
- 1 __, 2 __, 3 __, 4 __, 5 __.

12. Що таке карта ризику і чим вона корисна?

13. Чим зумовлено вибір певних інструментів зниження ризиків?

ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДО ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Управління ризиками як наукова проблема
2. Функції та джерела ризику. Системи управління ризиками.
3. Класифікація проектних ризиків.
4. Методологія управління ризиками проекту
5. Процеси управління ризиками.
6. Методи ідентифікації ризиків
7. Планування процесів управління ризиками.
8. Ідентифікація ризиків.
9. Аналіз ризиків у сфері публічного управління і ризиків проекту
10. Якісний аналіз ризиків.
11. Кількісний аналіз ризиків. Методи кількісного аналізу ризиків та моделювання: аналіз чутливості; аналіз очікуваного грошового значення; моделювання та імітація.
12. Імовірнісний аналіз проекту: імовірнісний досягнення цілей за вартістю і строками; список кількісно визначених ризиків з розставленими пріоритетами; тенденції результатів кількісного аналізу ризиків. Аналіз сценаріїв. Дерево рішень.
13. Карта ризиків – ефективний інструмент управління.
14. Методика складання карти ризиків.
15. Критичні ризики.
16. Шляхи запобігання та подолання ризиків.
17. Роль керівника в управлінні ризиками.
18. Професійні та особистісні характеристики керівника в управлінні ризиками.
19. Моніторинг та управління ризиками.
20. Контроль як функція управління ризиками.
21. Моніторинг та управління ризиками при впровадженні інновацій.
22. Франдрайзингова діяльність. Форми франдрайзингу.
23. Роль громадських організацій при управлінні ризиками. Спонсорство, соціальне партнерство, волонтерська, проектна діяльність.
24. Управління ризиками в умовах змін
25. Ухвалення управлінських рішень щодо реагування на ризики в умовах визначеності та невизначеності.
26. Інструменти і методи реагування на ризики.
27. Стратегії реагування на негативні ризики (загрози).
28. Стратегії реагування на позитивні ризики (сприятливі можливості).
29. Моніторинг і управління ризиками: інструменти і методи.
30. Планування організаційних змін в закладах освіти на засадах ризик-менеджменту.
31. Реалізація плану змін. Мотивація в управлінні змінами. Контроль досягнення цілей змін.
32. Управлінські технології, що застосовуються в управлінні змінами (управління за цілями; управління за результатами; управління на базі потреб і інтересів; управління шляхом постійних перевірок і вказівок; управління на основі постійної активізації діяльності персоналу тощо).
33. Чинники опору змінам. Стереотипи опору змінам. Психологічні бар'єри і форми їх прояву. Формування готовності персоналу до змін. Методи подолання опору змінам.
34. Мотивація до змін. Міжособистісна сумісність у процесі групової взаємодії. Модель “аналізу силового поля” К. Левіна. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.
35. Класифікація ризиків у закладах освіти.
36. Ризики за сферою походження. Імовірні ризики у закладах освіти. Політико-правові, фінансово-економічні, організаційно-технічні, інформаційно-комунікаційні, управлінські, соціокультурні, кадрові, навчально-методичні ризики.
37. Особливості управління ризиками у закладах освіти.

38. Основні елементи і етапи управління ризиками.
39. Планування управління ризиками у закладах освіти. Ідентифікація ризиків.
40. Моніторинг та управління ризиками у закладах освіти.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Управління ризиками державних програм та проєктів : навчальний посібник / Авт. кол.: Т. К. Гречко, Ю. В. Ковбасюк, С. М. Коник, В. О. Ніколаєв, О. В. Пономаренко, С. А. Романюк, С. К. Хаджирадєва; за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка. Київ : Освіта України, 2014. 138 с.
2. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами: навч. посібник. Київ : Міжнародна громадська організація “Фундація польсько-української співпраці ПАУСР”, 2007. 123 с.
3. Публічне адміністрування на засадах проєктного менеджменту: навчальний посібник / Авт. кол.: О. В. Пономаренко, Т. К. Гречко, Ю. В. Ковбасюк, С. М. Коник, В. О. Ніколаєв, С. А. Романюк, С. К. Хаджирадєва; за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка. Київ : Освіта України, 2014. 160 с.
4. Черненко Н. М. Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи навчальної дисципліни «Основи управління ризиками» [для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»]. ДЗ «Південноукраїнський нац. пед. ун-т імені К. Д. Ушинського». Одеса : Вид-во «Університет Ушинського». 2021. 56 с.

Допоміжна

1. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками : теорія і практика : монографія. Одеса, 2016. 359 с.
2. Черненко Н. М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ, 2020. 116 с.
3. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Вид-во Ліра-К, 2016. 256 с.;
4. Гречко Т. К. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень : навчально-методичний посібник. Донецьк : ДонДУУ, 2014. 246 с.
5. Ризики в господарській діяльності : законодавство, судова практика / упоряд. В. С. Ковальський, О. С. Захарова, І. С. Примах. Київ : Юрінком Інтер, 2011. 368 с.
6. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проєктами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117 с.
7. Прикладні аспекти управління проєктами в публічній сфері / за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків : ФОП Іванченко І. С., 2018. 93 с.
8. Чемерис А. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник. Швейцарсько-український проєкт “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. Київ : ТОВ “Софія-А”. 2012. 80 с.

Інформаційні ресурси

1. Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL : <http://www.rada.gov.ua>
2. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://www.nads.gov.ua>.
3. Всеукраїнська експертна мережа. URL : <http://www.experts.in.ua/>
4. Кабінет Міністрів України. Офіційний веб-портал. URL : <http://www.kmu.gov.ua>
5. Президент України. Офіційне інтернет-представництво. URL : <http://www.president.gov.ua/>
6. Стандарт взаємодії з заінтересованими сторонами AA1000 SES. URL: <http://open-society-kz.org/ attachments>
7. Стандарти ISO. URL: <http://www.iso-ru.ru/toclients/standard>
8. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний сайт. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/>

9. Одеська національна наукова бібліотека : офіційний сайт.
URL : <http://odnb.odessa.ua/>.
10. Мережа аналітичних центрів України. URL : <http://www.intellect.org.ua/>
11. Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <http://www.niss.gov.ua>.
12. Каталог грантодавців (веде́ться з 1995 року). URL : <http://foundations.org>
13. Міжнародна асоціація суспільних та корпоративних донорів. URL :
<http://www.efc.be/> European Foundation Centre (EFC)
14. Міжнародний портал для некомерційних організацій. URL :
<http://www.guidestar.org>
15. Група “Гранти, конкурси, стипендії”. URL : <https://www.facebook.com/groups/progrants/>
16. Український інститут науково-технічної експертизи та інформації. URL :
<http://www.uintei.kiev.ua/>
17. Українська асоціація управління проектами. URL :
<http://upma.kiev.ua/content/view/40/78/lang,russian/>
18. Киевское отделение Института управления проектами PMI. URL :
<http://pmi.org.ua/ru/>
19. PM Today. URL : <http://www.pmtoday.ru/project-management/pmbok-pmp/>
20. Бібліотека Університету Ушинського : офіційний сайт.
URL : <https://library.pdpu.edu.u>



Державне агентство з інвестицій та управління
національними проектами України

Проект «ТЕПЛИЙ ДІМ» складова національного проекту «Енергія природи»



Проект «ТЕПЛИЙ ДІМ»

Мета – проект направлений на покращення показників енергоефективності та зменшення споживання енергоресурсів житлових та бюджетних будівель.

Цілі:

- Заощадження до 50% виготовленої у житлових будинках теплової енергії і через це зменшення споживання природного газу для потреб опалення будівель на 30%
- Зменшення емісії шкідливих речовин, а також “парникового” газу CO₂
- Модернізація сектору житлово-комунального господарства і, як наслідок, зниження вартості комунальних послуг.



Проект «ТЕПЛИЙ ДІМ»

Засоби проекту:

- Комплекс взаємопов'язаних ремонтно-будівельних робіт (санація – термомодернізація, термореновація та термореконструкція) житлових будинків, об'єктів бюджетної сфери;
- Реконструкція та модернізація джерел тепlopостачання та інженерних мереж.

Оптимальний пакет заходів, що мають бути здійснені у будівлі:

- теплова ізоляція всього корпусу будинку / новий фасад;
- теплова ізоляція покрівлі, підвальних, дахових приміщень;
- модернізація опалювальної системи, нові радіатори, прилади регулювання та моніторингу тепла, індивідуальні теплові пункти;
- нові вікна;
- нова система вентиляції;
- ремонт та реновація сходів та міжповерхневих площадок.
- використання сучасних видів матеріалів, в тому числі пінополіуретану, що дозволяє не проводити відселення мешканців під час робіт і не зривати попереднє дахове покриття з максимальним теплоізоляційним ефектом.



Характеристика ринку

Міста-учасники Пілотного проекту

Міста, у яких буде проводитись термомодернізація в рамках реалізації пілотного проекту були відібрані на основі конкурсного відбору. Розглянувши заявки, надані містами для участі в проекті „Теплий дім”, було вирішено затвердити міста з різних кліматичних зон для участі у проекті: м. Черкаси, м. Тернопіль, м. Чернівці, м. Бердянськ (Запорізької обл.), м. Нововолинськ (Волинської обл.), м. Жовква (Львівської обл.).





Характеристика ринку

Обсяги робіт по Пілотному проекту згідно Етапу 2 ТЕО

Місто	Будівлі бюджетних установ, кв.м.	Житлові будинки, кв.м.	Загальна площа, кв.м.
Бердянськ	1,350	37,139	38,489
Черкаси	-	46,192	46,192
Жовква	1,360	8,726	10,112
Нововолінськ	23,599	215,335	238,934
Загалом	26,309	307,392	333,727

По місту **Тернопіль** згідно розробленого ТЕО:

Об'єм житлового фонду, який буде термомодернізований в процесі виконання проекту: 34,69 тис. кв.м..

Об'єм фонду комунальної власності, який буде термомодернізований в процесі виконання проекту: 4,50 тис.

По місту **Чернівці** згідно поданої заявки:

Об'єм житлового фонду, який буде термомодернізований в процесі виконання проекту: 29,63 тис. кв.м..

Об'єм фонду комунальної власності, який буде термомодернізований в процесі виконання проекту: 6,23 тис. кв.м..



Середні втрати тепла будівлею - II

Вікна – нові вікна дозволяють знизити тепловтрату до 74% та підвищують загальну енергоефективність будівлі на 16%.

Стіни – теплоізоляція стін знижує тепловтрату до 80%, що складає 36% загальної тепловтрати будівлі.

Внутрішньобудинкове опалення - загальна тепловтрата складає 10-15 %. Найбільш ефективними мірами підвищення енергоефективності є автоматичне регулювання температури, ізоляція труб системи опалення, модернізація системи теплообміну.

Двері під'їзду – двері на першу думку не потребують значної уваги та забезпечують лише комфортні умови на сходовій клітині, однак значна тепловтрата можлива через суміжні зі сходовою клітиною сходи, які є тоншими від зовнішніх стін.

Дах - правильно виконана теплоізоляція даху може знизити тепловтрату на 86% та підвищити енергоефективність будівлі на 6%.

Утеплення огорожувальних конструкцій та встановлення теплових пунктів забезпечить економію в середньому 60% теплової енергії за рік від загального обсягу її споживання (вікна – 5%, стіни – 30%, верхні поверхи – 10%, фундамент – 4%, трубопроводи – 11%).





Техніко-економічні показники проекту

Очікуваний рівень економії газу згідно Етапу 2 ТЕО

Місто	Очікуваний рівень економії газу (МВт/рік) при застосуванні найефективнішого варіанту робіт
Бердянськ. Котельня №1	3,238
Бердянськ. Котельня №21	2,064
Черкаси	4,977
Жовква	1,968
Нововолінськ	10,000
Всього	22,250

Більш точні цифри можна буде представити після того як буде розроблено ТЕО проекту

По місту **Тернопіль** згідно розробленого ТЕО:

Орієнтовні показники річного споживання газу та електричної енергії для опалення до і після проведення сан:

- споживання природного газу поточне: 1029,7 тис.куб.м.;
- споживання природного газу після санації: 142,6 тис.куб.м..

По місту **Чернівці** згідно поданої заявки:

Орієнтовні показники річного споживання газу та електричної енергії для опалення до і після проведення сан:

- споживання природного газу поточне: 779,9 тис.куб.м.;
- споживання природного газу після санації: обчислюється



Техніко-економічні показники проекту

Очікувані приблизні дані по прибутковості проекту

Економія при проведенні першочергової санації житлового фонду:

- природного газу – 16,5 млн. м3 /рік ; • теплової енергії – 69,0 тис. Гкал/рік.

Вартість економії природного газу на опалення – 21,4 млн. грн/рік

Економія при проведенні першочергової санації будівель бюджетних установ:

- природного газу – 4,8 млн. м3 /рік; • теплової енергії – 17,3 тис. Гкал/рік.

Вартість зекономленого природного газу на опалення – 20,1 млн. грн/рік

Більш точні цифри можна буде представити після того як буде розроблено ТЕО проекту





Проект «ТЕПЛИЙ ДІМ»

- ✓ **Необхідний обсяг фінансування на проведення першочергової санації по Пілотному проекту 856 939 224 грн..** Бердянськ 69 277 800 грн., Черкаси 89 446 000 грн., Жовква 16 605 358 грн., Нововолинськ 436 612 200 грн., Тернопіль 76 455 696 грн., Чернівці 168 542 170 грн..
- ✓ **Термін впровадження проекту – 1 рік.**
- ✓ За попередніми розрахунками, враховуючи наявну ціну на енергоносії, **термін окупності даного проекту буде становити 10 років**, що буде залежати від вибраної технології термомодернізації об'єктів, ціни на енергоносії, структури споживачів, тощо.
- ✓ При включенні у процес термомодернізації додаткових напрямків роботи, наприклад: встановлення сонячних батарей, вироблення електроенергії (когенерація), встановлення теплових насосів тощо, **термін окупності проекту може суттєво знизитися за рахунок більшої економії газу, що використовується для опалення будівель.**
- ✓ **Очікується, що грошові надходження від реалізації проекту будуть отримуватись протягом 25 років.**



Що ми маємо сьогодні?



Споживачі:

1. Втрати тепла через огорожуючі конструкції, вікна, дах, підвал.
2. Відсутність автоматичної системи регулювання тепла.

Мережі:

1. Втрати у мережах через зношеність.
2. Віддаленість джерела теплопостачання від споживача.

Джерело теплопостачання:

1. Використання дорогого енергоносія (природного газу).
2. Застаріле обладнання з низьким КПД, що використовується, як правило, не більше ніж на 1/3.

ТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО

Теплокомуненерго:

1. Відсутність ефективного менеджменту.



Що ми пропонуємо?



Споживачі:

1. Зменшення витрат у **2 – 2.5** рази за рахунок проведення комплексної термомодернізації будівель, заміни вікон, встановлення системи автоматизованої системи регулювання подачі тепла.

Мережі:

1. Мінімізація втрат за рахунок їх реконструкції та, при можливості, перенесення джерела теплопостачання безпосередньо до споживача (ефект **12-30%**).

Джерело теплопостачання:

1. Перехід на місцеві види палива.
2. Збільшення КПД до **90-99%**.
3. Можливість генерації інших енергоносіїв (когенерація).
4. Оптимізація потужності до чітких потреб.

ЕСКО:

1. Ефективний менеджмент.



Компанії-партнери проекту



✓ Потенційні компанії-партнери:

- Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР),
- Північна Екологічна Фінансова Корпорація НЕФКО,
- спеціальний експертний інструмент INOGATE,
- проект USAID (Агентство США з міжнародного розвитку) «Реформа міського теплозабезпечення в Україні»,
- проект Міжнародної Фінансової Корпорації (IFC, World Bank Group) «Енергоефективність у житловому секторі».

Джерело: <http://www.ukrproject.gov.ua/project/>

Додаток Б**Національний проект «Вчасна допомога»**

Концепція національного проекту «Вчасна допомога» - утворення єдиних регіональних оперативно-диспетчерських служб з використанням сучасних GPS-технологій для зменшення часу прибуття бригад швидкої медичної допомоги до пацієнта (Постанова КМУ № 134 від 20 лютого 2012 р.)

Програмна відповідність

Реалізується в рамках реформи медичного обслуговування Програми економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава».

Стратегічні цілі:

Централізація диспетчерської служби впровадження сучасних GPS-технологій та програмного забезпечення прийому та обробки викликів на рівні обласних центрів з можливістю координації між ними.

Відмова від територіального закріплення бригад медичної допомоги.

Впровадження тимчасових пунктів базування бригад швидкої допомоги.

Включення впливу «людського фактору» та пов'язаних з ним помилок на якість роботи всіх ланок системи реагування.

Використання технологій автоматизації для повної відмови від ручного заповнення паперових бланків та форм.

100% контроль виконання нормативів щодо часу прибуття на виклик.

Об'єктивна оцінка роботи служби швидкої допомоги та кожної бригади окремо.

Оптимізація використання наявних технічних та людських ресурсів.

Значна економія матеріальних ресурсів за рахунок зазначених вище заходів.

Підвищення рівня безпеки та комфорту роботи медичного персоналу бригад ШМД.

Можливість швидкого доручення до загального інформаційного середовища МОЗ, МВС, МНС («Пульт 112») для обміну інформацією про надзвичайні події.

Досягнення цілей за короткий термін можливе за рахунок переходу до використання нової технічної бази та введення організаційних змін у роботі медичної допомоги «103», зокрема створення єдиної диспетчерської служби екстреної медичної допомоги на рівні областей, м.Києва та м.Севастополя, а також Автономної Республіки Крим.

Короткий опис

Проект передбачає будівництво національної системи «єдиних регіональних оперативно-диспетчерських центрів екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» та є складовою частиною загальнонаціонального процесу реформування медичної галузі, спрямованого на підвищення рівня обслуговування населення та створення сприятливої обстановки для якісної роботи медичного персоналу і медичних установ та оптимальне використання наявних ресурсів. Реалізація проекту дозволить забезпечити час доїзду бригад

швидкої медичної допомоги до пацієнта в межах 10 хвилин у місті та у межах 20 хвилин в області, суттєво покращити якість управління наявними ресурсами екстреної медицини в Україні та підняти рівень захищеності населення.

Основні характеристики проекту

Планується будівництво 5-ти дата-центрів, 27 регіональних диспетчерських центрів та оснащення бригад швидкої медичної допомоги мобільними терміналами по всій території України, що будуть об'єднані в єдину телекомунікаційну мережу з урахуванням вимог Медичного завдання, затвердженого Міністерством охорони здоров'я України.

Вартість проекту: 401 692,5 млн. грн.

Термін реалізації проекту: 2012-2014р.р.

Рішення уряду про затвердження ТЕО

Прийнято розпорядження КМУ «Деякі питання реалізації національного проекту «Вчасна допомога» - утворення єдиних регіональних оперативно-диспетчерських служб з використанням сучасних GPS-технологій для зменшення часу прибуття бригад швидкої медичної допомоги до пацієнта» від 24.10.12 № 899-р.

Нормативно-правові акти, які регулюють діяльність НП

Постанова Кабінету Міністрів України від 08.12.2010 року № 1255 Про затвердження Положення про проекти із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)

Постанова Кабінету Міністрів України від 08.12.2010 року № 1256 «Про затвердження переліку проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)»

Джерело: <http://www.ukrproject.gov.ua/project/vchasna-dopomoga-4>

Національний проект «Зелені ринки»

Назва Національного проекту	Національний проект «Зелені ринки» - створення мережі регіональних оптових продовольчих ринків (НП «Зелені ринки»)
Короткий опис	НП «Зелені ринки» являє собою реалізацію стратегії із розбудови об'єктів агрологістики, яка включатиме в себе: вирощування с/г продукції, її зберігання, переробка та доставка споживачам, тобто – акцент проекту спрямований на розбудову повного замкненого циклу с/г продукції від вирощування до споживання.
Основні характеристики проекту	Цілірічне забезпечення населення с/г продукцією та зменшення її втрат; Створення сучасних агрологістичних підприємств; Реорганізація роздрібної торгівлі с/г продукцією; Вибір оптимальних шляхів доставки с/г продукції до споживачів; Зменшення вартості с/г продукції; Створення нових робочих місць; Ефективний глобальний маркетинг ринку с/г продукції.
Стан реалізації проекту	01.02.2013 року відбулося засідання Міжвідомчої робочої групи з відбору складових НП «Зелені ринки», на якому було розглянуто технічне завдання на розробку попереднього ТЕО НП «Зелені ринки».
Вартість проекту	4 млрд. грн.
Термін реалізації проекту(з якого по який рік)	2012-2015
Партнери/інвестори(Меморандуми, LOI)	Проект USAID «Агроінвест»
Нормативно-правові акти, які регулюють діяльність НП (також зазначається інформація щодо внесення змін, стану погодження таких нормативно-правових актів)	Постанова Кабінету Міністрів України від 08.12.2010 року № 1255 «Про затвердження Положення про проекти із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)» Постанова Кабінету Міністрів України від 08.12.2010 року № 1256 «Про затвердження переліку проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)» Наказ від 14.12.2012 №263-07 «Про утворення Міжвідомчої робочої групи з відбору складових національного проекту «Зелені ринки» - створення мережі регіональних оптових продовольчих ринків»
Хронологія основних подій	Наказом від 14.12.2012 №263-07 «Про утворення Міжвідомчої робочої групи з відбору складових національного проекту «Зелені ринки» - створення мережі регіональних оптових продовольчих ринків» затверджено Положення про Міжвідомчої робочої групи з відбору складових національного проекту «Зелені ринки». 01.02.2013 року відбулося засідання Міжвідомчої робочої групи з відбору складових НП «Зелені ринки», на якому було розглянуто технічне завдання на розробку попереднього ТЕО НП «Зелені ринки». Розроблене та спільно з USAID затверджено технічне завдання на розробку ТЕО національного проекту «Зелені ринки». 13 березня 2013 року компанія «Кімонікс Інтернешнл», яка забезпечує реалізацію проекту «Агроінвест» в Україні (далі – «Агроінвест»), оголосила конкурс на розробку попереднього ТЕО національного проекту «Зелені ринки». «АгроІнвест» уклало договір з компанією NIRASUKRAINE(Данія),

	що розробить попереднє техніко-економічне обґрунтування національного проекту «Зелені ринки».
--	---