



О. М. Маланчук¹, А. М. Тригуба², Р. Я. Шолудько³

¹Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького, м. Львів, Україна

²Львівський національний університет природокористування, м. Дубляни, Україна

³Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6149-7354> – О. М. Маланчук

<https://orcid.org/0000-0001-8014-5661> – А. М. Тригуба

<https://orcid.org/0000-0002-6123-5255> – Р. Я. Шолудько

✉ trianamik@gmail.com

СТЕЙКХОЛДЕР-ОРІЄНТОВАНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЕКТАХ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Проблема. На основі проведеного аналізу встановлено, що існує потреба у розробці інструментарію для управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів. Ці проекти характеризуються складними взаємозв'язками між державними органами, медичним персоналом, громадськими організаціями, пацієнтами та інвесторами, кожен з яких має свої інтереси, що часто суперечать між собою. Основною науково-прикладною задачею є відсутність структурованого підходу до узгодження інтересів зацікавлених сторін, високий рівень конфліктності, непрозорість процесів прийняття рішень та недостатнє використання кількісних методів оцінки ефективності управління. Відсутність інструментарію управління суперечностями призводить до затримок у реалізації проектів, неефективного використання ресурсів та незадоволення зацікавлених сторін.

Мета. Обґрунтувати структуру процесу управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів, що дозволить своєчасно узгоджувати інтереси зацікавлених сторін проектів, знизити рівень виникнення конфліктів та забезпечити ефективну реалізацію проектів з урахуванням специфіки медичної сфери.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід, який включає аналіз наукових досліджень у галузі управління проектами, конфліктами у медичній сфері. На підставі методів класифікації та узагальнення визначено основні показники ефективності управління суперечностями, а також узагальнено підходи до планування та реалізації процесів управління суперечностями. Для аналізу взаємозв'язків між показниками використано кореляційний аналіз, побудову графіків залежностей та регресійний аналіз. Практичну частину дослідження виконано на прикладі проектів медичних закладів Львівської області, для яких проведено кількісну оцінку ефективності управління суперечностями між зацікавленими сторонами.

Основні результати дослідження. Означено основні зацікавлені сторони проектів створення та розвитку медичних закладів. Встановлено, що існує сім основних різновидів зацікавлених сторін. На основі аналізу їх інтересів та суперечностей обґрунтовано структуру процесу управління суперечностями та конфліктами, яка складається з п'яти управлінських операцій, які забезпечують аналіз інтересів зацікавлених сторін, ідентифікацію потенційних суперечностей та конфліктів, планування процесу управління суперечностями та конфліктами, виконання плану управління суперечностями і конфліктами та визначення ефективності процесу управління суперечностями та конфліктами. Запропонована структура дає можливість узгодити інтереси зацікавлених сторін, знизити кількість та рівень конфліктів, а також забезпечує ефективну реалізацію проектів створення та розвитку медичних закладів. Для практичної реалізації обґрунтованого процесу виконано кількісне визначення восьми показників, що забезпечують об'єктивне оцінення ефективності управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів та обґрунтованість прийняття рішень. На основі використання розробленого інструментарію проведено кількісне оцінення медичних проектів, що реалізовувалися у Львівській області. Встановлено, що індекс конфліктності проектів варіювався від 2.0 до 2.5 рівень ризиків – від 15% до 40% зведений індекс ефективності – від 0,5 до 0,826 рівень досягнення цілей – від 66,6% до 83,3%. Найвищих показників ефективності досягнуто у проекті відкриття амбулаторії, що свідчить про ефективність узгодження інтересів зацікавлених сторін.

Висновки та конкретні пропозиції автора. Отримані результати свідчать про те, що запропонована структура процесу управління суперечностями є ефективним інструментом для узгодження інтересів зацікавлених сторін та забезпечення успішної реалізації проектів створення та розвитку медичних закладів.

Запровадження цієї структури процесу дають змогу знизити кількість суперечностей та рівень конфліктів між зацікавленими сторонами, оптимізувати використання ресурсів та підвищити їх задоволеність. Подальші дослідження потребують інтеграції сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект і інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень, у процес управління суперечностями сторін, зацікавлених у проєктах створення та розвитку медичних закладів.

Ключові слова: управління, процес, проєкт, медичні заклади, суперечності, конфлікти, ефективність, розвиток.

O. M. Malanchuk¹, A.M. Tryhuba², R. Ya. Sholudko³

¹Lviv National Medical University named after Danyla Halytskyi, Lviv, Ukraine

²Lviv National University of Nature Management, Dubliany, Ukraine

³Lviv State University of Life Safety, Lviv, Ukraine

STAKEHOLDER-ORIENTED CONFLICT MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN PROJECTS OF CREATING AND DEVELOPING A NETWORK OF MEDICAL INSTITUTIONS

Introduction. Based on the analysis, it was found that there is a need to develop tools for managing conflicts between stakeholders in projects for the creation and development of medical facilities. These projects are characterized by complex relationships between government agencies, medical staff, NGOs, patients, and investors, that have their own interests, contradicting each other. The main scientific and applied challenge is the lack of a structured approach to reconciling the interests of stakeholders, high level of conflict, lack of transparency in decision-making processes, and insufficient use of quantitative methods for assessing management effectiveness. The lack of tools for managing conflicts leads to delays in project implementation, inefficient use of resources, and dissatisfaction of stakeholders.

Purpose. To substantiate the structure of the process of managing conflicts between stakeholders in projects for the creation and development of medical institutions, which will allow timely alignment of the interests of project stakeholders, reduce the level of conflicts, and ensure effective project implementation, taking into account the specifics of the medical sector.

Methods. The study uses a systematic approach, which includes an analysis of scientific research on project management and conflicts in the medical field. Based on the methods of classification and generalization, the main indicators of the effectiveness of conflict management are identified, and approaches to planning and implementing conflict management processes are summarized. To analyze the relationships between the indicators, correlation analysis, construction of dependency graphs, and regression analysis was used. The practical part of the study is based on the example of projects of medical institutions in Lviv region, for which a quantitative assessment of the effectiveness of managing conflicts between stakeholders was carried out.

Results. The main stakeholders of projects for the creation and development of medical institutions are identified. Seven main types of stakeholders were identified. Based on the analysis of their interests and contradictions, the structure of the process of managing contradictions and conflicts was substantiated, which consists of five management operations providing analysis of stakeholder interests, identification of potential contradictions and conflicts, planning of the process of managing contradictions and conflicts, implementation of the plan for managing contradictions and conflicts and determining the effectiveness of the process of managing contradictions and conflicts. The proposed structure enables reconciliation of the interests of stakeholders, reduce the number and level of conflicts, and ensure the effective implementation of projects for the creation and development of medical institutions. For the practical implementation of the substantiated process, the author quantifies eight indicators that provide an objective assessment of the effectiveness of managing conflicts between stakeholders in projects for the creation and development of medical institutions and the validity of decision-making. Based on the use of the developed toolkit, a quantitative assessment of medical projects implemented in the Lviv region was carried out. It was found that the conflict index of the projects ranged from 2.0 to 2.5, the level of risks - from 15% to 40%, the consolidated efficiency index - from 0.5 to 0.826, and the level of goal achievement - from 66.6% to 83.3%. The highest performance indicators were achieved in the outpatient clinic opening project, which indicates the effectiveness of stakeholder alignment.

Conclusions and proposals. The obtained results indicate that the proposed structure of the conflict management process is an effective tool for aligning the interests of stakeholders and ensuring the successful implementation of projects for the creation and development of medical institutions. Implementation of this process structure will reduce the number of contradictions and the level of conflicts between stakeholders, optimize the use of resources, and increase their satisfaction. Further research is needed to integrate modern information technologies, such as artificial intelligence and intelligent decision support systems, into the process of managing stakeholder conflicts in healthcare facility creation and development projects.

Keywords: management, process, project, medical institutions, contradictions, conflicts, efficiency, development.

Постановка проблеми. Ефективне управління проектами створення та розвитку медичних закладів значною мірою впливає на отримання населенням громад якісних медичних послуг та підвищення рівня задоволення інших зацікавлених сторін [1]. Проте реалізація таких проектів часто супроводжується виникненням суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами. Це у свою чергу значно ускладнює досягнення бажаних цілей. До основних зацікавлених сторін проектів створення та розвитку медичних закладів належать державні органи, медичний персонал, громадські організації, пацієнти та інвестори. Кожна зі них має власні інтереси та вигоди, які не завжди узгоджуються із іншими зацікавленими сторонами.

Виникнення суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами проектів зумовлено такими поширеними причинами, як обмеження у ресурсах, розбіжності у поглядах кожної із сторін, недостатня прозорість процесів прийняття управлінських рішень та нерівні можливості щодо доступу мешканців громад до медичних послуг [2]. Наприклад, державні органи прагнуть до оптимізації бюджетних витрат, тоді як інвестори зацікавлені у максимізації прибутку, а пацієнти хочуть доступності та якості медичних послуг. Відсутність ефективних механізмів узгодження цих інтересів може призвести до затримок у реалізації проектів, підвищення ризиків та незадоволення окремих зацікавлених сторін.

На підставі вищесказаного встановлено, що існує управлінська науково-прикладна задача обґрунтування структури процесу управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів. Цей процес повинен базуватися на системному підході до аналізу інтересів зацікавлених сторін, ідентифікації вимог кожної із них, планування, реалізації та оцінки управлінських рішень. Це може суттєво зменшити виникнення суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами та підвищити ефективність реалізації зазначених проектів.

Таким чином, існує науково-прикладна задача, вирішення якої потребує обґрунтування структури процесу управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів. Це дасть змогу забезпечити узгодити інтереси, мінімізувати конфлікти та підвищити ефективність проектів створення та розвитку медичних закладів. Це завдання потребує комплексного підходу, заснованого на аналітичних розрахунках, візуалізації результатів та використання сучасних методологій управління проектами.

Аналіз наукових досліджень галузі. Управління суперечностями та конфліктами між зацікавленими сторонами проектів є однією із складових забезпечення ефективності проектного менеджменту [3; 4]. Особливо це стосується проектів створення та розвитку медичних закладів. Наукові дослідження у цьому напрямі сфокусовані на створення інструментарію для балансування інтересів зацікавлених сторін проектів, а також розробці моделей аналізу конфліктів та оптимізації процесів взаємодії між зацікавленими сторонами [5].

У наукових працях [6; 7] їх автори стверджують, що під час управління проектами є потреба у одночасному задоволенні різноспрямованих інтересів зацікавлених сторін. Конфлікти між зацікавленими сторонами виникають з різних причин. Зокрема, через обмеженість ресурсів, різні погляди на продукт проекту та реалізовані процеси, а також через недостатню прозорість процесів прийняття управлінських рішень. Вчені пропонують використовувати стратегії запобігання суперечностям між зацікавленими сторонами проектів, посередництва та адаптації для мінімізації негативного впливу конфліктів на реалізацію проектів.

У роботі [8] запропоновано використовувати методи аналізу та прогнозування конфліктних ситуацій. Деякі автори рекомендують застосовувати індекси конфліктності, оцінку ризиків та показників задоволення зацікавлених сторін як основу для ухвалення управлінських рішень. Ці підходи також підтримують автори роботи [9], де вони пропонують інтегрувати системні моделі аналізу ризиків у процес планування проектів.

Щодо особливостей управління конфліктами в медичній сфері, то цьому присвячено наукові праці [10]. Їх автори привертають увагу на нерівномірний розподіл медичних ресурсів між окремими категоріями населення. Окрім того, конфлікти виникають через недостатню участь населення громад у процесах прийняття управлінських рішень. Пропонується впроваджувати прозорі процедури планування та активно залучати громадські організації до реалізації медичних проектів.

Розробці структури окремих процесів управління проектами присвячено наукову працю [11]. Однак, в основному ці процеси регламентують управлінську діяльність стосовно інших областей проектного менеджменту. Щодо обґрунтування структури процесу управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних

закладів, то ця науково-прикладна задача залишилася поза увагою науковців.

Наукові праці, з якими ми ознайомилися, дали можливість встановити, що обґрунтування структури процесу управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів є актуальним як для теорії, так і для практики проектного управління. При цьому слід у структурі процесу управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів врахувати результати попередніх досліджень і особливості проектів створення та розвитку медичних закладів. Отриманий інструментарій дасть можливість ефективно узгоджувати інтереси зацікавлених сторін проектів, знижувати кількість та рівень конфліктів, а також підвищувати результативність реалізації проектів.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Попри значний обсяг досліджень у галузі управління проектами, включаючи ті, що стосуються проектів створення та розвитку медичних закладів, залишаються невирішеними окремі науково-прикладні управлінські задачі, які обмежують ефективність реалізації зазначених проектів. Зокрема, багато досліджень присвячені певним аспектам управління конфліктами (наприклад, визначенню причин чи оцінці конфліктів та ризиків), немає єдиного структурованого підходу, який інтегрує аналіз інтересів зацікавлених сторін, ідентифікацію потенційних суперечностей та конфліктів, планування процесу управління суперечностями та конфліктами, виконання плану управління суперечностями та конфліктами та визначення ефективності процесу управління суперечностями та конфліктами. Така структура процесу управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів враховує специфіку проектів медичної сфери, де інтереси зацікавлених сторін часто різноспрямовані. Моделі управління суперечностями здебільшого базуються на якісних методах і рекомендаціях. Натомість кількісні підходи, такі як визначення індексів конфліктності, рівня ризиків та показників досягнення цілей, ще не набули належного використання у проектній діяльності. Відсутність таких інструментів ускладнює ухвалення обґрунтованих управлінських рішень та оптимізацію процесів управління. Усе вище означене зумовлює потребу виконання подальших досліджень та обґрунтування структури процесу управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів.

Мета досліджень. Метою роботи є обґрунтування структури процесу управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів. Це дасть можливість своєчасно узгоджувати інтереси зацікавлених сторін проектів, знизити рівень виникнення конфліктів та забезпечити ефективну реалізацію проектів з урахуванням специфіки медичної сфери.

Для досягнення зазначеної мети необхідно виконати такі завдання:

– означити зацікавлені сторони, їх інтереси та суперечності, а також на їх основі обґрунтувати структуру процесу управління суперечностями та конфліктами інтересів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів;

– на підставі використання запропонованого процесу та вибраних методів кількіснр оцінити показники ефективності процесу управління суперечностями та конфліктами між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів для заданого регіону.

Основні методи дослідження. Під час досліджень використано методи, які забезпечують реалізацію системного підходу до аналізу суперечностей між зацікавленими сторонами та розробку ефективної структури управління ними у проектах створення та розвитку медичних закладів. Методи аналізу і синтезу використано під час проведеного аналізу наукових публікацій у сфері управління проектами. Це забезпечило синтез ідей для розробки структури процесу управління суперечностями між зацікавленими сторонами. На підставі системного підходу визначено основні взаємозв'язки між складовими процесу управління суперечностями. Побудовано цілісну структуру, яка враховує специфіку проектів у сфері охорони здоров'я. На підставі методів класифікації та узагальнення визначено основні показники ефективності управління суперечностями, а також узагальнено підходи до планування та реалізації процесів управління суперечностями. На підставі емпіричних методів кількісно оцінено ефективність управління суперечностями, що включає визначення індексів конфліктності, рівня задоволення інтересів та ризику. Побудовано залежності між основними показниками ефективності процесу управління суперечностями та конфліктами між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів на основі використання кореляційного аналізу та візуалізації. На основі отриманих результатів запропоновано практичні рекомендації для проектних менеджерів, які спрямовані на мінімізацію конфліктів та підвищення ефективності реалізації медичних проектів.

Основна частина. Зацікавлені сторони (стейкхолдери) проектів створення та розвитку медичних закладів – це фізичні та юридичні особи, які активно беруть участь у проекті, мають свої інтереси та впливають на хід його реалізації [1]. Вони мають прямий або опосередкований вплив на реалізацію проектів, а також користуються отриманим продуктом медичних проектів. Перелік основних зацікавлених сторін проектів створення та розвитку медичних закладів подано у таблиці 1.

Пацієнти є основними споживачами медичних послуг, тому їхні інтереси є найбільш важливими у проєктах розвитку медичних закладів. Пацієнти зацікавлені в тому, щоб успішно реалізовані проєкти створення та розвитку медичних закладів забезпечували доступність, якість та мінімальну вартість медичних послуг. Медичні працівники є ключовими учасниками та виконавцями проєктів розвитку медичних закладів. Вони зацікавлені в тому, щоб проєкти створення та розвитку медичних закладів забезпечували безпечні та ефективні умови праці, а також можливості для професійного розвитку.

Адміністрація медичних закладів відповідає за реалізацію проєктів розвитку медичних закладів. Вона зацікавлена в тому, щоб проєкти були ефективними та вчасно реалізованими, а також, щоб отриманий продукт відповідав потребам медичного закладу. Інвестори забезпечують фінансування проєктів створення та розвитку медичних закладів. Вони зацікавлені в тому, щоб проєкти були ефективними та результативними, а також щоб вони відповідали їхнім цілям.

Громадські організації зацікавлені в тому, щоб продукти проєктів створення та розвитку медичних закладів відповідали потребам громади. Вони можуть надавати допомогу в реалізації проєктів або виступати за їхню реалізацію. Центральний орган виконавчої влади (МОЗ) встановлює обмеження, правила та регулювання щодо отриманого продукту, які впливають на реалізацію проєктів створення та розвитку медичних закладів. Він також може бути ініціатором для забезпечення фінансування відповідних проєктів.

Таблиця 1

Основні зацікавлені сторони проєктів створення та розвитку медичних закладів, їхні інтереси та суперечності

Зацікавлені сторони	Інтереси зацікавлених сторін щодо проєктів	Суперечності та конфлікти інтересів між зацікавленими сторонами
Пацієнти РА	Доступні, якісні та недорогі медичні послуги	РА ↔ MW ↔ AM
Медичні працівники MW	Безпечні та ефективні умови праці, можливості професійного розвитку та висока оплата праці	MW ↔ AM
Адміністрація медичних закладів AM	Швидше отримання інвестицій для надання якісних медичних послуг за мінімальних відсоткових ставок	AM ↔ IN
Інвестори IN	Швидше отримання поставлених цілей (здорове населення, прибуток тощо) за мінімальних інвестицій	IN ↔ AM ↔ CE
Громадські організації PO	Якісні та безпечні медичні послуги населення громади	PO ↔ AM ↔ CE
Центральний орган виконавчої влади (МОЗ) CE	Обмеження, правила та регулювання щодо медичної діяльності та проєктів, ініціювання фінансування відповідних проєктів	CE ↔ IN ↔ AM
Місцеві органи виконавчої влади LE	Доступні медичні послуги для населення, висока якість медичних послуг, виконання вимог законодавства	LE ↔ AM ↔ CE
Інші зацікавлені сторони OS	Зростання попиту на власні послуги	OS ↔ AM

Місцеві органи виконавчої влади є важливими зацікавленими сторонами проєктів створення та розвитку медичних закладів. Вони мають ряд інтересів, пов'язаних з цими проєктами. Зокрема, це стосується забезпечення

доступності медичних послуг для населення. Вони несуть відповідальність за забезпечення доступності медичних послуг для населення своєї території. Також вони зацікавлені в покращенні якості медичних послуг, які надаються в їхньому

регіоні. Місцеві органи виконавчої влади також відповідають за виконання вимог законодавства, що регулює діяльність медичних закладів. Проекти створення та розвитку медичних закладів повинні відповідати цим вимогам, щоб не призвести до негативних наслідків для регіону. До інших зацікавлених сторін проектів створення та розвитку медичних закладів входять, наприклад, страхові компанії, виробники медичного обладнання та фармацевтичних препаратів, а також наукові установи.

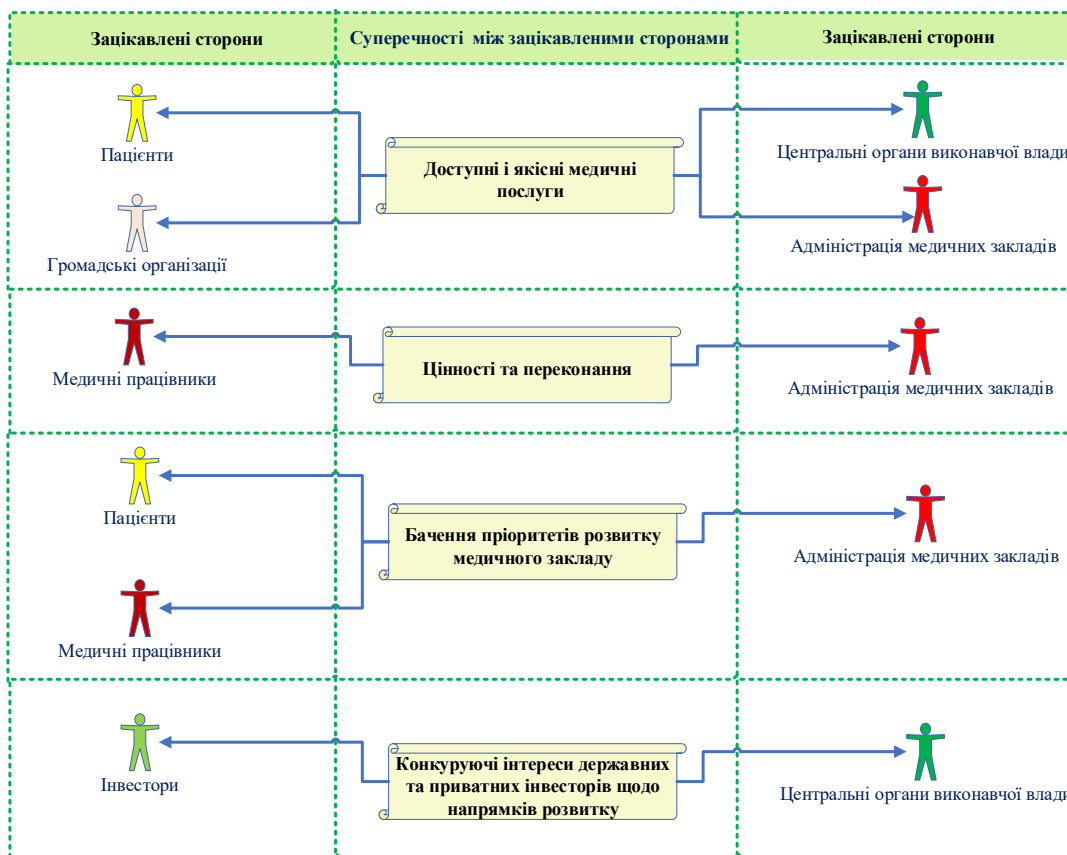
Важливо визначити зацікавлені сторони проектів створення та розвитку медичних закладів на ранніх етапах їх реалізації, що передують ідентифікації проектів. Це допоможе зрозуміти їхні інтереси та потреби, а також сформулювати такі проекти, які будуть відповідати їхнім вимогам та будуть узгоджені суперечності із іншими зацікавленими сторонами [12; 13].

Наявність суперечності між окремими зацікавленими сторонами – це ситуація, коли інтереси різних зацікавлених сторін проекту не збігаються. Це може призвести до конфліктів під час реалізації проектів створення та розвитку медичних закладів або використання отриманого продукту, таких як затримки виконання окремих етапів робіт, додаткові витрати або навіть закриття проекту. У проектах створення та розвитку медичних закладів

суперечності між зацікавленими сторонами виникають через причини, які представлено на рис. 1. Основні суперечності та конфлікти інтересів стосуються двох і більше зацікавлених сторін проектів створення та розвитку медичних закладів. Через різні цілі та пріоритети зацікавлених сторін виникають відповідні суперечності. Зокрема, такі суперечності виникають, якщо пацієнти РА прагнуть до доступних і якісних медичних послуг, а МОЗ СЕ знижує витрат на охорону здоров'я.

Також у зацікавлених сторін проектів створення та розвитку медичних закладів є різні цінності та переконання. Зокрема, медичні працівники MW вважають, що важливо надавати пацієнтам РА найсучасніші медичні послуги, навіть якщо це досить дорого. При цьому інвестори IN вважають, що важливо знизити видатки на проект, навіть якщо це призведе до того, що пацієнти РА не отримають доступ до бажаних медичних послуг.

Слід звернути увагу на розбіжності у баченні пріоритетів розвитку медичного закладу між керівництвом, персоналом та пацієнтами. Наприклад, адміністрація медичного закладу АМ впроваджує нову медичну інформаційну систему, що забезпечить автоматизувати окремі процеси та підвищить ефективність роботи закладу.



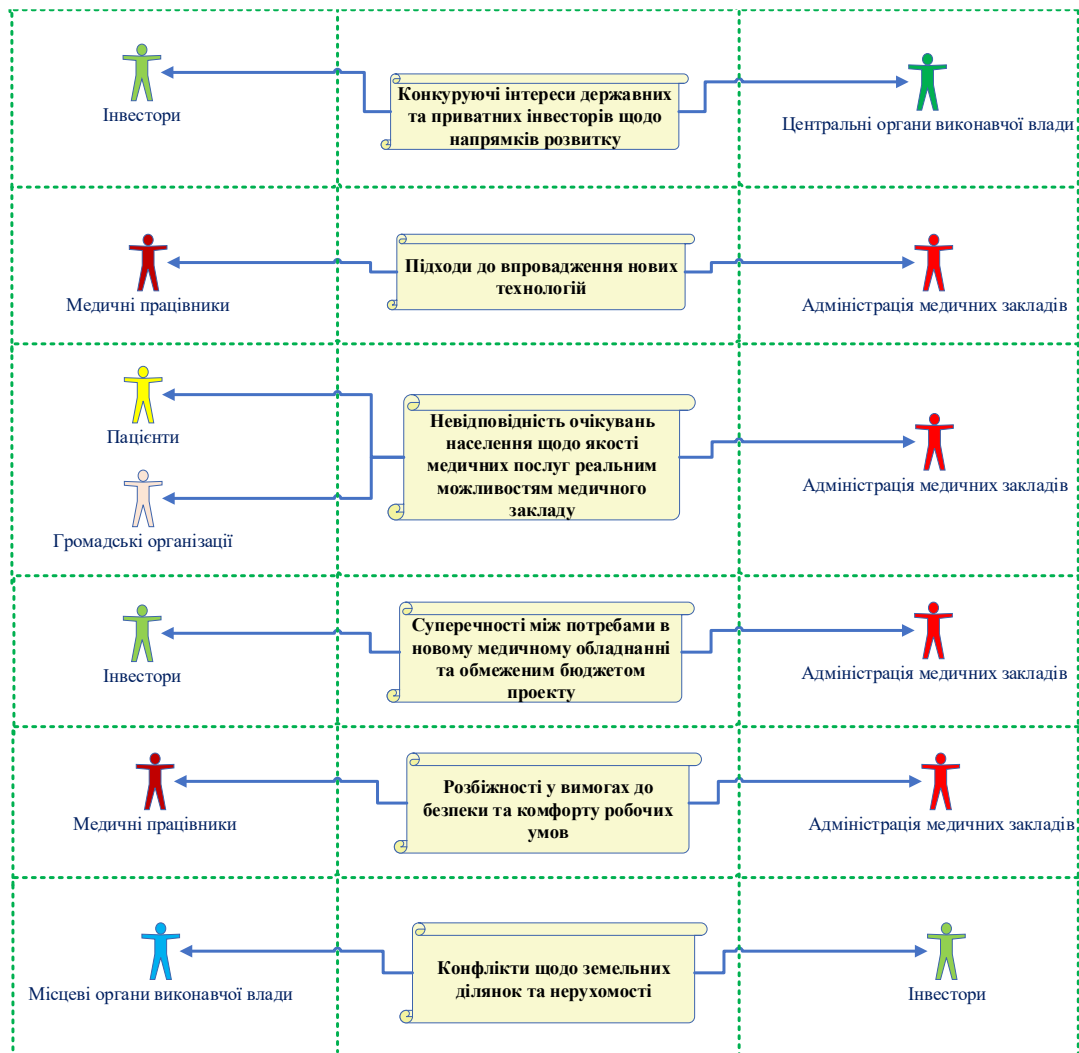


Рисунок 1 – Основні суперечності та конфлікти інтересів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів

Однак впровадження нової медичної інформаційної системи потребує значних інвестицій, що значно збільшує витрати на обслуговування лікарні. Медичні працівники MW вважають, що нова медична інформаційна система полегшить їхню роботу і дасть можливість надавати пацієнтам РА якісну медичну допомогу. При цьому пацієнти РА не сприймають підвищення вартості медичних послуг внаслідок впровадження нової медичної інформаційної системи і вважають за краще зосередитися на поліпшенні якості медичної допомоги, ніж на підвищенні ефективності роботи лікарні. У цьому AM, MW і РА мають різне бачення пріоритетів у розвитку лікарні. Адміністрація медичного закладу AM зацікавлена в підвищенні ефективності роботи закладу, медичні працівники MW зацікавлені у поліпшенні якості медичної допомоги, а пацієнти РА зацікавлені у зниженні вартості медичних послуг.

Для вирішення суперечностей та конфлікту інтересів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів слід адміністрації медичного закладу AM обговорити свої інтереси із медичними працівниками MW та пацієнтами РА та знайти компроміс. У результаті можна прийняти управлінське рішення стосовно впровадження нової медичної інформаційної системи, однак із окремими змінами, які пропонують зацікавлені сторони. Зокрема, адміністрація медичного закладу AM надає пацієнтам РА знижку на медичні послуги, які стосуються нової медичної інформаційної системи та за потреби залучає МОЗ СЕ для недостатніх інвестицій.

Щоб уникнути суперечностей між зацікавленими сторонами, проектні менеджери ретельно аналізують їхні інтереси та потреби на етапі ініціації проектів створення та розвитку медичних закладів [15; 16]. Це забезпечує вчасне узгодження інтересів всіх зацікавлених сторін та дає

можливість позбутися конфліктних ситуацій під час реалізації проектів або ж під час використання отриманого продукту за призначенням.

Отже, усе вище означене свідчить про те, що одним із важливих процесів на етапі ініціації проектів створення та розвитку медичних закладів є управління суперечностями між зацікавленими сторонами. Цей процес є важливим для будь-якого виду проекту створення та розвитку медичних закладів і він лежить в основі забезпечення успішної їх реалізації та досягнення поставлених цілей [17; 18].

Процес P_{MC} управління суперечностями та конфліктами інтересів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку

медичних закладів передбачає виконання таких управлінських операцій:

$$P_{MC} \in (A_{SI}, I_{PC}, P_{PC}, E_{PC}, D_{EP}), \quad (1)$$

де A_{SI} – аналіз інтересів зацікавлених сторін; I_{PC} – ідентифікація потенційних суперечностей та конфліктів; P_{PC} – планування процесу управління суперечностями та конфліктами; E_{PC} – виконання плану управління суперечностями та конфліктами; D_{EP} – визначення ефективності процесу управління суперечностями та конфліктами.

Усі управлінські операції виконуються у чітко заданій послідовності та окремі із них виконуються ітераційно (рис. 2).

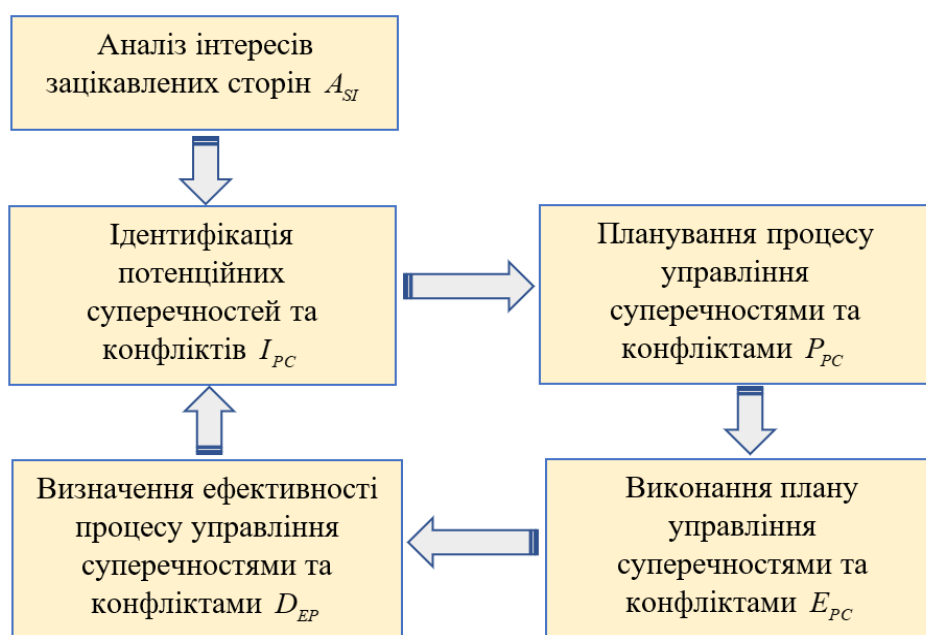


Рисунок 2 – Структура процесу P_{MC} управління суперечностями та конфліктами інтересів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів

Аналіз інтересів зацікавлених сторін A_{SI} передбачає виявлення у них намірів, переконань та очікувань щодо проектів створення та розвитку медичних закладів:

$$A_{SI} \in (I_n, B_e, E_x), \quad (2)$$

де I_n – наміри зацікавлених сторін щодо проектів створення та розвитку медичних закладів; B_e – переконання зацікавлених сторін щодо проектів створення та розвитку медичних закладів; E_x – очікування зацікавлених сторін щодо проектів створення та розвитку медичних закладів.

Виконання управлінської операції аналізу інтересів зацікавлених сторін A_{SI} забезпечує отримання розуміння того, які інтереси має кожна із зацікавлених сторін щодо проектів створення та розвитку медичних закладів, і яким

чином вони суперечать відносно інтересів інших зацікавлених сторін.

Ідентифікація потенційних суперечностей та конфліктів I_{PC} забезпечує визначення того, які саме неузгодження між зацікавленими сторонами можуть виникнути під час реалізації проектів створення та розвитку медичних закладів:

$$I_{PC} \in (S_{11} \xleftrightarrow{C_{12}} S_{12} \xleftrightarrow{C_{2n}} S_m), \quad (3)$$

де S_{11} , S_{12} , S_m – відповідно 1, 2 та n -та зацікавлена сторона реалізації проектів створення та розвитку медичних закладів; C_{12} , C_{2n} – відповідно суперечність між 1 та 2, 2 та n -ю зацікавленими сторонами реалізації проектів створення та розвитку медичних закладів.

Планування P_{PC} процесу управління суперечностями та конфліктами передбачає вибір

раціональних методів реагування на суперечності та конфлікти між зацікавленими сторонами, призначення відповідальних осіб за впровадження запропонованих заходів та розробку плану управління суперечностями та конфліктами між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів:

$$P_{PC} \in (S_r, A_r, D_p), \quad (4)$$

де S_r – вибір раціональних методів реагування на суперечності та конфлікти між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів; A_r – призначення відповідальних осіб за впровадження запропонованих заходів; D_p – розробка плану управління суперечностями та конфліктами між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів.

Базові методи реагування на суперечності та конфлікти між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів представлено на рис. 3.

В процесі управління суперечностями та конфліктами можна використовувати різні методи. Найбільш поширеними є методи

запобігання суперечностям та конфліктам між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів. Ці методи передбачають вживання заходів для запобігання виникненню суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів.

Зокрема, залучення всіх зацікавлених сторін до процесу планування проекту дає можливість зрозуміти зацікавленим сторонам цілі та завдання проекту і висловити свої думки та переконання. Створення механізмів для постійного спілкування та співпраці між зацікавленими сторонами забезпечить обговорення поточної ситуації та конфліктних моментів, а також знайти спільні рішення для їх усунення. Розробка прозорої та точної системи управління проектом допоможе зацікавленим сторонам зрозуміти, як будуть прийматися рішення, як будуть розподілятися ресурси тощо [14]. Запобігання виникненню суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів є найбільш бажаними методами реагування. Вони дають змогу уникнути негативних наслідків, які можуть виникнути внаслідок суперечностей та конфліктів.

Запобігання	Пом'якшення	Вирішення
<ul style="list-style-type: none"> • Залучення всіх зацікавлених сторін до процесу планування проекту • Створення механізмів для постійного спілкування та співпраці між зацікавленими сторонами • Розробка прозорої та точної системи управління проектом 	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення переговорів між зацікавленими сторонами • Запропонування поступків • Застосування механізмів вирішення спорів 	<ul style="list-style-type: none"> • Підписання угод про рівень обслуговування чи меморандумів про співпрацю • Прозорий розподіл відповідальності та повноважень між учасниками проекту • Залучення незалежних фахівців чи експертів для оцінки спірних рішень

Рисунок 3 – Базові методи реагування на суперечності та конфлікти між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів

Наступні методи передбачають пом'якшення наслідків суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів. Якщо запобігти виникненню суперечностей та конфліктів не вдалося, необхідно спробувати їх пом'якшити. Це допоможе зменшити негативні наслідки, які можуть виникнути внаслідок суперечностей та конфліктів. Для пом'якшення наслідків суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами у проектах створення та розвитку

медичних закладів проводять переговори між зацікавленими сторонами. Це допомагає знайти рішення, яке буде прийнятним для всіх сторін. Переговори дають змогу зацікавленим сторонам обговорити свої інтереси та знайти рішення, яке буде прийнятним для всіх сторін.

Компроміс є ще одним способом пом'якшення наслідків суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів. Компроміс передбачає, що кожна

сторона робить певні поступки, щоб знайти рішення, яке буде прийнятним для всіх сторін.

Механізми вирішення спорів є ефективним способом пом'якшення наслідків суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів у випадках, коли переговори або компроміс не дали результатів. Механізми вирішення спорів дають змогу прийняти рішення, яке буде обов'язковим для всіх сторін.

Метод вирішення суперечностей та конфліктів передбачає повне усунення суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів. Це може відбуватися завдяки підписанню угод про рівень обслуговування чи меморандумів про співпрацю у межах проектів створення та розвитку медичних закладів, виконання прозорого розподілу відповідальності та повноважень між учасниками проектів, а також залучення незалежних фахівців чи експертів для оцінки спірних рішень щодо проектів створення та розвитку медичних закладів.

Вибір методу реагування на суперечності та конфлікти між зацікавленими сторонами залежить від конкретних обставин проектів створення та розвитку медичних закладів [19]. Якщо суперечності та конфлікти між зацікавленими сторонами незначні, можна використовувати метод запобігання. Якщо суперечності та конфлікти між зацікавленими сторонами серйозні, використовують метод пом'якшення або вирішення.

Виконання E_{PC} плану управління суперечностями та конфліктами між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів:

$$E_{PC} \in (A_{mr}, F_e), \quad (5)$$

де A_{mr} – застосування методів реагування на суперечності та конфлікти між зацікавленими

сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів; F_e – фіксування існуючого стану суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів.

Визначення D_{EP} ефективності процесу управління суперечностями та конфліктами між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів забезпечує встановлення рівня досягнення поставлених цілей:

$$D_{EP} = \frac{N_{ec}}{N_{ic}}, \quad (6)$$

де N_{ec} – кількість усунутих (пом'якшених) суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів; N_{ic} – загальна кількість суперечностей та конфліктів між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів.

Важливо проектним менеджерам забезпечити, щоб процес P_{MC} управління суперечностями та конфліктами інтересів між зацікавленими сторонами був прозорим і зрозумілим для всіх зацікавлених сторін проектів створення та розвитку медичних закладів. Це лежить в основі ефективної реалізації проектів створення та розвитку медичних закладів та узгодження відносин між зацікавленими сторонами.

Для апробації розробленої структури процесу управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів виконано розрахунки на основі даних щодо реалізації проектів розвитку медичних закладів на території Львівської області. Зокрема, було обрано п'ять проектів розвитку медичних закладів з різними характеристиками, які подано у таблиці 2.

Таблиця 2

Початкові дані для управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів

Назва проекту	Назва медичного закладу	Рік реалізації	Характеристика
Реконструкція районної лікарні	Самбірська центральна районна лікарня	2021 рік	Із державного бюджету виділено – 5,927 млн грн, а з місцевого бюджету Самбірської громади – 158,1 тис. грн
Будівництво нового медичного центру	Медичний центр Львівської ОДКР «Охматдит»	2018 рік	Центр обладнано сучасною технікою для проведення діагностичних та лікувальних процедур
Оснащення діагностичного центру сучасним обладнанням	Самбірська центральна районна лікарня	2021 рік	Закуплено нове медичне обладнання, а саме: комп'ютерний томограф, ультразвукову діагностичну систему та рентгенівську діагностичну систему

Розширення поліклініки у місті	Національний реабілітаційний центр UNBROKEN м. Львів	2024 рік	Зведення багатофункціональної 6-поверхової будівлі з паркінгом та захисною спорудою цивільного захисту, яка увійде до системи реабілітаційного центру Unbroken.
Будівництво амбулаторії у сільській місцевості	Сокільницька амбулаторія загальної	2020 рік	Створення амбулаторії для забезпечення надання первинної медичної допомоги мешканцям сіл громади

Для оцінки ефективності управління суперечностями використовували такі показники:

1. Кількість конфліктів (C) – кількість конфліктів, які виникали між зацікавленими сторонами;

2. Ступінь задоволення інтересів (I) – середній показник задоволення інтересів зацікавлених сторін у балах (від 0 до 1);

3. Рівень ризиків (R) – оцінка рівня ризиків, пов'язаних із конфліктами, у відсотках.

Надалі проводимо розрахунки. Індекс конфліктності під час реалізації проекту (K_p) визначаємо за формулою:

$$K_p = \frac{C}{N_s}, \quad (7)$$

де C – кількість конфліктів; N_s – кількість зацікавлених сторін.

Зведений індекс ефективності управління (ZI):

$$ZI = \frac{I}{1+R}, \quad (8)$$

На основі проведених розрахунків отримано результати, представлені у таблиці 3.

Таблиця 3

Результати розрахунків ефективності процесу управління суперечностями та конфліктами між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів

Проект	Кількість конфліктів, од	Кількість зацікавлених сторін, од	Індекс конфліктності	Ступінь задоволення інтересів	Рівень ризиків, %	Зведений індекс ефективності	Усунуті конфлікти, од	Рівень досягнення цілей
Реконструкція районної лікарні	12	5	2.4	0.8	30	0.615	8	0.66
Будівництво нового медичного центру	15	6	2.5	0.7	40	0.500	10	0.66
Оснащення діагностичного центру	8	4	2.0	0.9	20	0.750	6	0.75
Розширення поліклініки	10	5	2.0	0.85	25	0.680	8	0.8
Відкриття амбулаторії	6	3	2.0	0.95	15	0.826	5	0.83

На основі проведених розрахунків побудовано кореляційну матрицю між показниками ефективності процесу управління суперечностями та конфліктами між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів (рис. 4).

На основі побудованої кореляційної матриці між показниками ефективності процесу управління суперечностями та конфліктами між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів встановлено, що

наявна сильна позитивна кореляція (+0.89) між рівнем досягнення цілей (D_{EP}) та зведеним індексом ефективності (ZI). Це свідчить про те, що підвищення ефективності управління конфліктами сприяє досягненню цілей проекту. Від'ємна кореляція (-0.85) між рівнем ризиків (R) та зведеним індексом ефективності (ZI) підтверджує негативний вплив ризиків на ефективність проектів створення та розвитку медичних закладів.

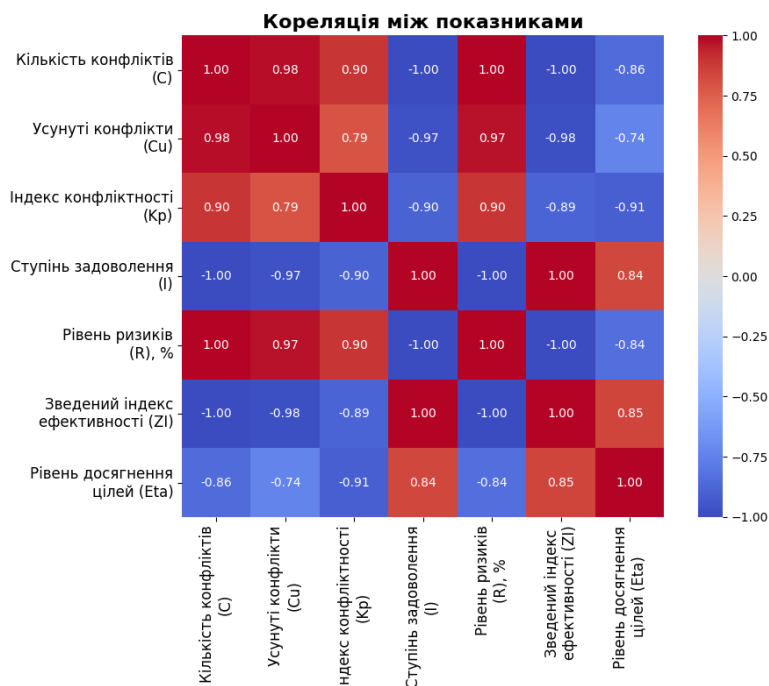


Рисунок 4 – Кореляційна матриця між показниками ефективності процесу управління суперечностями та конфліктами між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів

Із представленою графіка чітко видно, що зі збільшенням зведеного індексу ефективності (ZI) рівень досягнення цілей (D_{EP}) також зростає. Найвищі показники обох показників спостерігаються у проекті відкриття амбулаторії.

Також ми побудували графік залежності між рівнем досягнення цілей (D_{EP}) та зведеним індексом ефективності (ZI) (рис. 5).

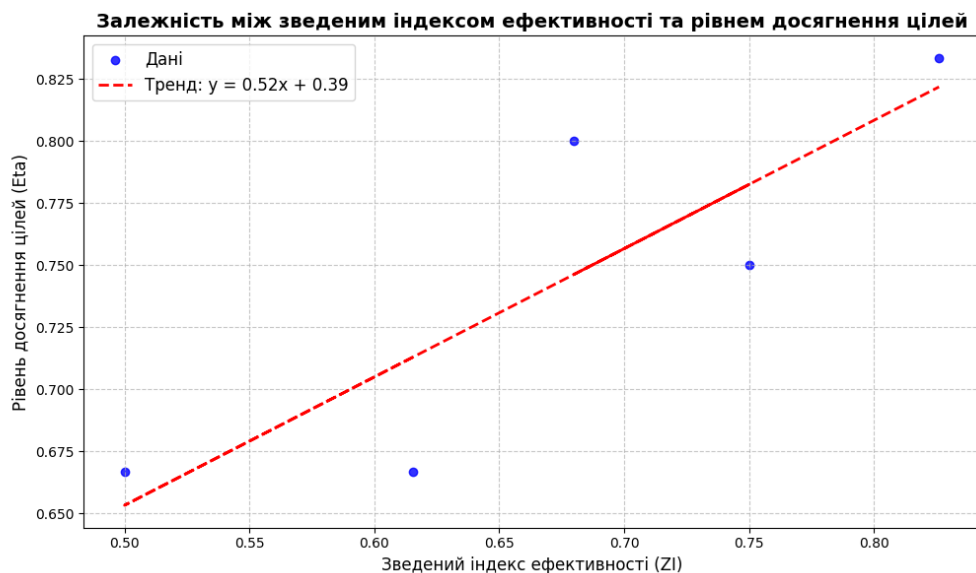


Рисунок 5 – Графік залежності між рівнем досягнення цілей (D_{EP}) та зведеним індексом ефективності (ZI)

Рівняння лінії тренду залежності між рівнем досягнення цілей (D_{EP}) та зведеним індексом ефективності (ZI) має вигляд:

$$D_{EP} = 0.52 \cdot ZI + 0.39, \quad (9)$$

де D_{EP} – рівень досягнення цілей; ZI – зведений індекс ефективності проектів створення та розвитку медичних закладів.

На підставі проведених досліджень встановлено, що проекти з високим індексом ефективності (ZI), наприклад проект відкриття амбулаторії ($ZI = 0.826$), досягають найвищого рівня досягнення цілей ($D_{EP} = 0.833$). З метою забезпечення високого рівня досягнення цілей (D_{EP}) для проектних менеджерів рекомендується

забезпечити збільшення індексу ефективності (ZI) завдяки зниженню ризиків та підвищенню задоволення інтересів зацікавлених сторін. При цьому слід виконувати моніторинг та оцінку задоволення інтересів зацікавлених сторін для забезпечення досягнення цілей. Окрім того, слід додатково передбачити інвестування у розвиток структурованих методів управління конфліктами, оскільки це безпосередньо впливає на успішність проекту.

Загальні висновки. На основі наведеного вище можна сформулювати такі висновки:

1. На підставі проведених досліджень означено основні зацікавлені сторони проектів створення та розвитку медичних закладів. Встановлено, що існує сім основних різновидів зацікавлених сторін. На основі аналізу їх інтересів та суперечностей обґрунтовано структуру процесу управління суперечностями та конфліктами, яка складається з п'яти управлінських операцій, які забезпечують аналіз інтересів зацікавлених сторін, ідентифікацію потенційних суперечностей та конфліктів, планування процесу управління суперечностями та конфліктами, виконання плану управління суперечностями та конфліктами та визначення ефективності процесу управління суперечностями та конфліктами. Запропонована структура дає можливість узгодити інтереси зацікавлених сторін, знизити кількість та рівень конфліктів, а також забезпечує ефективну реалізацію проектів створення та розвитку медичних закладів. Для практичної реалізації обґрунтованого процесу пропонується виконувати кількісне визначення восьми показників, що забезпечують об'єктивне оцінення ефективності управління суперечностями між зацікавленими сторонами проектів створення та розвитку медичних закладів та обґрунтованість прийняття рішень.

2. На прикладі реалізованих проектів медичних закладів Львівської області проведено кількісну оцінку ефективності процесу управління суперечностями. Індекс конфліктності змінювався від 2,0 до 2,5, з найнижчим значенням у проекті відкриття амбулаторії. Рівень ризиків коливався від 15% до 40%, а найвищий його рівень зафіксовано у проекті будівництва нового медичного центру. Зведений індекс ефективності становить від 0,5 до 0,826 із найвищим показником у проекті відкриття амбулаторії, що свідчить про його успішність. Рівень досягнення цілей знаходиться в межах від 66,6% до 83,3%, залежно від кількості усунутих конфліктів. Результати дослідження підтверджують ефективність запропонованого процесу управління суперечностями та його здатність забезпечувати досягнення цілей проектів з урахуванням специфіки медичної сфери.

Подальші дослідження потребують на основі обґрунтованого процесу вдосконалювати методи кількісної оцінки ефективності управління суперечностями зацікавлених сторін проектів створення та розвитку медичних закладів завдяки врахуванню мінливого проектного середовища, а також інтеграції сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект і інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, у процес управління суперечностями зацікавлених сторін проектів створення та розвитку медичних закладів.

Список літератури:

1. Laurisz N., Cwiklicki M., Żabiński M., Canestrino R., Magliocca P. The Stakeholders' Involvement in Healthcare 4.0 Services Provision: The Perspective of Co-Creation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023, 29, 20(3), 2416. doi.org/10.3390/ijerph20032416
2. Michgelsen J., Glimmerveen L.M, Pittens C.A.C.M., Minkman M.M.N. Decision-Making Dilemmas within Integrated Care Service Networks: A Systematic Literature Review. *International Journal of Integrated Care*. 2022, 17, 22(4), 11. <https://doi.org/10.5334/ijic.6458>
3. Koval N., Kondysiuk I., Tryhuba I. Forecasting the fund of time for performance of works in hybrid projects using machine training technologies. 3rd International Workshop MoMLeT&DS 2021, Lviv-Shatsk, 2021, I, 196–206.
4. Kovalchuk O., Kobylkin D., Zachko O. Digitalization of HR-management processes of project-oriented organizations in the field of safety. *CEUR Workshop Proceedings*, 2022, 3295, 183–195.
5. Bushuyev S., Bushuyeva N., Bushuiev D., Bushuieva V. Cognitive Readiness of Managing Infra structure Projects Driving by SMAR Tification. *IEEE European Technology and Engineering Management Summit, E-TEMS 2022 - Conference Proceedings*, 2022, 196–201.
6. Tryhuba A., Boyarchuk V., Tryhuba I., Boiarchuk O., Pavlikha N., Kovalchuk N. Study of the impact of the volume of investments in agrarian projects on the risk of their value. *CEUR Workshop Proceedings (ITPM-2021)*, 2021, 2851, 303–313.
7. Kondysiuk I., Bashynsky O., Dembitskyi V., Myskovets I. Formation and risk assessment of stakeholders value of motor transport enterprises development projects. *International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies*, 2021, 2, 303–306.
8. Tryhuba A., Tryhuba I., Ftoma O., Boyarchuk, O. Method of quantitative evaluation of the risk of benefits for investors of fodder-producing cooperatives. *International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies*, 2019, 3, 55–58.

9. Malanchuk O. M., Tryhuba A. M., Pankiv O. V., Sholudko R. Y. Architecture of an Intelligent Information System for Forecasting Components of Medical Projects. *Applied Aspects of Information Technology*, 2023, 6, 4, P. 376–390.
10. Malanchuk O., Tryhuba A., Tryhuba I., Bandura I. A conceptual model of adaptive value management of project portfolios of creation of hospital districts in Ukraine. *CEUR Workshop Proceedings*, 2023, 3453, 82–95.
11. Van Der Merwe A.P. Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*. 2002, 20, 5, 401–411. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00012-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00012-6)
12. Martyn Y., Smotr O., Burak N., Prydatko O., Malets I. Software for Shelter's Fire Safety and Comfort Levels Evaluation. *Data Stream Mining & Processing*. 2020. 457–469.
13. Sikora, L., Lysa, N., Tkachuk, R., Fedevych, O. Informational and Procedural Description of an Energy-active Control Object Behavior Under Active Threats Conditions. *CEUR Workshop Proceedings*, 2023, 3373, 507–517.
14. Mascena, K.M.C., Santos, F.V., Stocker, F. Prioritizing stakeholders in project management: Application of the multicriteria hierarchy analysis method – AHP. *International Journal of Professional Business Review*. 2021, 6(1), pp. 1–19.
15. Löhr K., Graef F., Bonatti M., Mahoo H.F., Wambura J., Sieber, S. Conflict management systems for large scientific research projects. *Int. J. Confl. Manag.* 2017, 28, 322–345.
16. Saundry R. Conceptualizing Workplace Conflict and Conflict Management. In *Reframing Resolution*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2016; pp. 13–33.
17. Ding R. Key Project Management Based on Effective Project Thinking. In *Resolve Project Conflicts*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2016; Chapter 12.
18. Gronwald, K. Chapter 7–Conflict Management in International Projects, *Global Communication and Collaboration*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2017.
19. Silvius, G.A.J.; Schipper, R. Exploring the relationship between sustainability and project success—conceptual model and expected relationships. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2016, 4, 5–22.
2. Michgelsen J., Glimmerveen L.M, Pittens C.A.C.M., Minkman M.M.N. Decision-Making Dilemmas within Integrated Care Service Networks: A Systematic Literature Review. *International Journal of Integrated Care*. 2022, 17, 22(4), 11. (in Eng.)
3. Koval N., Kondysiuk I., Tryhuba I. Forecasting the fund of time for performance of works in hybrid projects using machine training technologies. *3rd International Workshop MoMLeT&DS 2021, Lviv-Shatsk*, 2021, I, 196–206. (in Eng.)
4. Kovalchuk O., Kobylkin D., Zachko O. Digitalization of HR-management processes of project-oriented organizations in the field of safety. *CEUR Workshop Proceedings*, 2022, 3295, 183–195. (in Eng.)
5. Bushuyev S., Bushuyeva N., Bushuiev D., Bushuieva V. Cognitive Readiness of Managing Infra structure Projects Driving by SMAR Tification. *IEEE European Technology and Engineering Management Summit, E-TEMS 2022 - Conference Proceedings*, 2022, 196–201. (in Eng.)
6. Tryhuba A., Boyarchuk V., Tryhuba I., Boiarchuk O., Pavlikha N., Kovalchuk N. Study of the impact of the volume of investments in agrarian projects on the risk of their value. *CEUR Workshop Proceedings (ITPM-2021)*, 2021, 2851, 303–313. (in Eng.)
7. Kondysiuk I., Bashynsky O., Dembitskyi V., Myskovets I. Formation and risk assessment of stakeholders value of motor transport enterprises development projects. *International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies*, 2021, 2, 303–306. (in Eng.)
8. Tryhuba A., Tryhuba I., Ftoma O., Boyarchuk, O. Method of quantitative evaluation of the risk of benefits for investors of fodder-producing cooperatives. *International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies*, 2019, 3, 55–58. (in Eng.)
9. Malanchuk O. M., Tryhuba A. M., Pankiv O. V., Sholudko R. Y. Architecture of an Intelligent Information System for Forecasting Components of Medical Projects. *Applied Aspects of Information Technology*, 2023, 6, 4, P. 376–390. (in Eng.)
10. Malanchuk O., Tryhuba A., Tryhuba I., Bandura I. A conceptual model of adaptive value management of project portfolios of creation of hospital districts in Ukraine. *CEUR Workshop Proceedings*, 2023, 3453, 82–95. (in Eng.)
11. Van Der Merwe A.P. Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*. 2002, 20, 5, 401–411. (in Eng.)
12. Martyn Y., Smotr O., Burak N., Prydatko O., Malets I. Software for Shelter's Fire Safety and Comfort Levels Evaluation. *Data Stream Mining & Processing*. 2020. 457–469. (in Eng.)
13. Sikora, L., Lysa, N., Tkachuk, R., Fedevych, O. Informational and Procedural Description of an

References:

1. Laurisz N., Ćwiklicki M., Żabiński M., Canestrino R., Magliocca P. The Stakeholders' Involvement in Healthcare 4.0 Services Provision: The Perspective of Co-Creation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023, 29, 20(3), 2416. (in Eng.)

Energy-active Control Object Behavior Under Active Threats Conditions. CEUR Workshop Proceedings, 2023, 3373, 507–517. (in Eng.)

14. Mascena, K.M.C., Santos, F.V., Stocker, F. Prioritizing stakeholders in project management: Application of the multicriteria hierarchy analysis method – AHP. *International Journal of Professional Business Review*. 2021, 6(1), 1–19. (in Eng.)

15. Löhr K., Graef F., Bonatti M., Mahoo H.F., Wambura J., Sieber, S. Conflict management systems for large scientific research projects. *Int. J. Confl. Manag.* 2017, 28, 322–345. (in Eng.)

16. Saundry R. Conceptualizing Workplace Conflict and Conflict Management. In *Reframing*

Resolution; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2016; 13–33. (in Eng.)

17. Ding R. Key Project Management Based on Effective Project Thinking. *Resolve Project Conflicts*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2016; Chapter 12. (in Eng.)

18. Gronwald, K. Chapter 7–Conflict Management in International Projects, *Global Communication and Collaboration*. Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2017. (in Eng.)

19. Silviu, G.A.J.; Schipper, R. Exploring the relationship between sustainability and project success—conceptual model and expected relationships. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2016, 4, 5–22. (in Eng.)

© О. М. Маланчук, А. М. Тригуба,
Р. Я. Шолудько, 2024.

Науково-методична стаття.

Надійшла до редакції 19.11.2024.

Прийнято до публікації 18.12.2024.