

В. В. Лепский, *к.мед.н., заслуженный врач Украины,*
академик Украинской АН
cherkassymsek@ukr.net

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К РЕФОРМИРОВАНИЮ МЕДИЦИНСКОЙ ОТРАСЛИ

В статье проанализированы цели и задачи реформирования медицинской отрасли. Показано подобие процессов управления реформой медицинской отрасли и процессов проектно-ориентированного управления. Установлена взаимосвязь между параметрами проектно-ориентированных медицинских учреждений и задачами реформирования медицинской отрасли.

Ключевые слова: реформирование медицинской отрасли, проектный подход, проектно-ориентированное управление.

Постановка проблемы. Современное состояние медицинской отрасли (М-отрасли) Украины и особенно сегмента предоставления медицинских услуг населению оставляет желать лучшего. Десять лет создается видимость в реализации реформ вторичной и первичной медицинской помощи с участием и поддержкой различных структур Европейского Союза [1]. Чиновники отчитываются о проведенных реформах, а качество медицинских услуг для населения становится все хуже и дороже, они требуют все больше времени. Новый этап реформ, который начался после Революции Достоинства, дает надежду на внедрение самого современного мирового опыта качественных медицинских услуг. Однако использование устаревших, еще советских методов управления М-отраслью и медицинскими учреждениями снова ставит под сомнение результативность проводимых реформ. Проблема заключается в том, что современные медицинские технологии требуют современных технологий управления как самой реформой, так и ее результатом – обновленными медицинскими учреждениями.

Анализ последних публикаций. Управление реформированием разделяют на стратегическое и оперативное [2].

Стратегическое управление осуществляют топ-менеджеры и внешние управленцы, которые обеспечивают выполнение планов реформ. Стратегическое управление медицинским бизнесом следует осуществлять с помощью привлечения инновационных медицинских технологий, а также инноваций в управлении [3].

Цель управления реформами может быть определена следующим образом [2]:

- сохранение стратегического курса реформирования;

- мониторинг процесса реформирования и мониторинг отклонений [4];
- принятие решений топ-менеджментом компании;
- отслеживание и предупреждение конфликтов;
- направление деятельности менеджмента на достижение конкретных результатов.

Для оперативного управления реформированием уже в ходе разработки Программы создается и апробируется Центр реформирования, который по сути и структуре является проектным офисом. Стратегическое и оперативное управление проектами предполагает использование собственных методов и средств. В работе [5] предпринята попытка их совмещения путем использования выходных параметров стратегического управления в качестве входных для оперативного.

В литературе по управлению реформированием рекомендуется активизация всего коллектива компании, создание различного рода руководящих комитетов, рабочих и временных целевых групп, в состав которых входят топ-менеджеры, руководители среднего звена и профильные специалисты [2]. Реформируемая система должна обеспечить достижение генеральной цели организации в перспективных направлениях. При реформировании эффективна вертикальная иерархическая структура подчинения. Совершенствование организационной структуры в процессе реформирования может привести к провалу реформ.

Сущность и базовые характеристики современной медицинской услуги позволяет выявить их соответствие основным принципам эффективного использования методологии проектно-ориентированного управления. Любая медицинская услуга характеризуется определенной уникальностью. Она связана с

неповторимыми особенностями организма каждого клиента, временными параметрами и ресурсными ограничениями медицинских учреждений, необходимостью принятия своевременных лечебных решений и комплексностью в обслуживании, т.к. любая болезнь предполагает множественные средства диагностики и лечения. Исходя из этого, проектно-ориентированное управление в целом соответствует сущности и особенностям современных медицинских услуг. Вместе с этим следует отметить, что современные методы проектно-ориентированного управления не полностью адаптированы к сфере медицинских услуг [6].

В [7] показано, что успешная реализация лечебной деятельности зависит не только от искусства врача, но и от организационно-технической составляющей: планирования, реализации лечебных проектов, контроля, анализа и коррекции результатов. При управлении проектами предоставления медицинских услуг одним из основных заданий является оценка эффективности проектов. В общем понимании измерение эффективности лечебных проектов выражается в исследовании состояния здоровья сообщества пациентов, заблаговременной оценке ожидаемого результата уже во время планирования [7].

Цель работы. Исследовать вопросы управления в медицинской сфере Украины на современном этапе реформирования. Рассмотреть и проанализировать основные принципы управления и возможность применения к ним проектно-ориентированного подхода.

Изложение основного материала. Реформа (от «ге-» и «form») означает изменение формы, содержания или сути чего-либо – объекта реализации реформы. В данном случае речь идет о реформировании как всей медицинской отрасли, так и каждого ее структурного подразделения в частности. Реформа предполагает существенное преобразование структуры, принципов деятельности, механизмов функционирования системы, возможна смена основополагающих принципов, ведущих к совершенно новому результату и получению принципиально нового объекта [8]. Процессы реформирования в своей совокупности обладают всеми свойствами проекта. В зависимости от масштаба реформы, она может позиционироваться либо с проектом, либо с программой проектов.

В любом случае присутствуют все атрибуты проектного управления: цели, задачи, ожидаемый результат – продукт проекта, ограничения в сроках, ресурсах, бюджете. Реформа как проект обладает специфическим, присущим только ей риском – сопротивлением проводимым изменениям [9]. Этот риск, в зависимости от глубины реформ, может привести как к отклонениям от плановых показателей [10], так и к полному провалу реформы как проекта.

С точки зрения системного подхода, реформирование М-отрасли может быть представлено как изменение состояния системы от текущего i , которое не отвечает современным требованиям, предъявляемым к системе, до последующего N , в котором все цели реформы будут достигнуты (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальная схема проектно-ориентированного реформирования медицинской отрасли

Ввиду значительной мощности сопротивления изменениям, траектория движения системы от состояния i в состояние N может быть не прямолинейной [11].

На рис. 1 приведена предложенная концептуальная схема реформирования медицинской отрасли с учетом проектного подхода.

Особенность реформы М-отрасли как проекта, по мнению автора, заключается в том, что продуктом данного проекта должны стать проектно-ориентированные медицинские учреждения всех уровней.

Деятельность медицинских учреждений, оказывающих как первичную, так и вторичную медицинскую помощь, должна быть организована в виде планирования и выполнения портфеля проектов различной направленности.

Укрупненно совокупность медицинских проектов, реализуемых в медицинских учреждениях, можно разделить на три группы:

1. Организационно-хозяйственная группа проектов объединяет в себе технологическое обеспечение оказания медицинской помощи, закупку или аренду необходимого оборудования, питание, обеспечение лекарств и сопутствующих товаров.

2. Группа лечебных проектов. Европейский и передовой мировой опыт требуют осуществлять планирование, реализацию и контроль предоставления медицинских услуг, используя проектный подход. Это обеспечит сокращение времени реализации услуги, контроль за ее качеством и расходованием денежных средств. Выбор медицинского учреждения и врача осуществляет непосредственно пациент, что обеспечивает конкуренцию и естественный отбор среди медицинских учреждений.

3. Группа научных проектов. Для крупных медицинских учреждений можно выделить отдельное направление деятельности, связанное с проведением различного рода медицинских исследований, организацией и проведением конференций для обмена опытом, подготовкой и публикацией печатных работ.

Для эффективного управления проектами медицинского учреждения они должны быть организованы в виде портфеля проектов (рис. 2). В этом случае для формирования и управления портфелем необходимо использовать разработанные в специальности «Управление проектами» методы, модели и средства портфельного управления.



Рис. 2. Типовой портфель проектов медицинского учреждения

В зависимости от величины медицинского учреждения управление его проектами будет осуществлять проектный офис либо проектный менеджер. В науке управления проектами разработаны как теоретические, так и прикладные инструменты, обеспечивающие данный вид деятельности [12, 13].

Компетенции проектного менеджера и его проектной команды определяются требованиями международного и национального стандартов ICB 3.0 и NCB UA Version 3.1 соответственно [14, 15].

Оценка проектов портфеля выполняется с использованием модели совершенства про-

ектов IPMA (IPMA Project Excellence Model), которая базируется на модели Европейского фонда управления качеством EFQM [4].

Таким образом, формат и структура будущих (реформированных) медицинских учреждений формируют требования для проекта «Реформирование М-отрасли», этим определяется их внутренняя обратная связь и учет взаимных интересов через совокупность экономических параметров элементов системы [16]. Поэтому руководство реформированием и обновленными медицинскими учреждениями должно осуществляться исключительно на основе проектного подхода, включающего системный подход, элементы целеполагания и целедостижения.

Выводы. Рассмотрены процессы реформирования медицинской отрасли и медицинских учреждений. Выявлена их взаимосвязь. Показана необходимость их проектно-ориентированного управления.

Перспективой дальнейших исследований будет учет отраслевой специфики при формировании портфеля проектов медицинского учреждения.

Список литературы

1. Здравоохранение Украины: состояние и перспективы реформирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.apteka.ua/article/8323>
2. Бородин А. Практика реформирования бизнеса [Электронный ресурс] / А. Бородин, А. Гун. – Режим доступа : <http://freeconsulters.ru/?p=510>
3. Данченко Е. Б. Стратегическое управление бизнесом через призму управления инновационными проектами и программами / Е. Б. Данченко // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2011. – № 1 / 6 (49). – С. 31–33.
4. Данченко О. Б. Концептуальна модель інтегрованого управління відхиленнями в проектах / О. Б. Данченко, І. Б. Семко, Н. І. Борисова // Вісник Черкаського державного технологічного університету. – Черкаси : ЧДТУ, 2015. – № 1. – С. 62–67.
5. Teslenko P. Implementation of two-level project management for safety systems development / P. Teslenko, O. Voznyi // Technology, computer science, safety engineering: Scientific Issues Jan Długosz University. – Częstochowa: Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza, 2014. – Issue 2. – P. 399–403.
6. Брикошина И. С. Проектно-ориентированное управление в непроизводственной сфере : автореф. дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук / И. С. Брикошина. – М. : ГОУ ВПО «ГУУ», 2009. – 19 с.
7. Розробка марковської моделі зміни станів пацієнтів у проектах надання медичних послуг / С. В. Руденко, М. В. Романенко, О. Г. Катуніна, К. В. Колеснікова // Управління розвитком складних систем. – К. : КНУБА, 2012. – № 12. – С. 86–90.
8. Реформа [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%E5%F4%EE%F0%EC%E0>
9. Данченко О. Б. Класифікація відхилень в проектах: ризики, проблеми, зміни / О. Б. Данченко // Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. – Львів, 2014. – № 9. – С. 72–79.
10. Тесленко П. А. Управление по отклонениям организационно-технической системой в условиях возмущений / П. А. Тесленко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 3 (35). – С. 41–47.
11. Тесленко П. А. Модель движения парусника галсами как обоснование закона Тернера-Руденко о развитии проектов / П. А. Тесленко, В. Д. Гогунский // Управління проектами: Стан та перспективи : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. / [відп. за вип. К. В. Кошкін]. – Миколаїв : НУК, 2009. – С. 52–53.
12. Креативные технологии управления проектами и программами : [монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др.]. – К. : Саммит-Книга, 2010. – 768 с.

13. Ноздріна Л. В. Управління проектами : навч.-метод. посіб. / Л. В. Ноздріна, В. І. Яшук, О. І. Полотай ; заг. ред. Л. В. Ноздріної. – Львів : СПОЛОМ, 2014. – 304 с.
14. IPMA Competence Baseline (ICB) for Project Management Version 3.0.
15. Бушуев С. Д. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – [изд. 2-е] – К. : ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.
16. Лепский В. В. Моделирование экономических параметров производственных систем : [монография] / В. В. Лепский. – Одесса : Ледарук, 2015. – 267 с.
7. Rudenko, S. V., Romanenko, M. V., Katunina, O. G. and Kolesnikova, K. V. (2012). The development of Markov model of the changes of patients state in medical services projects. *Upravlinnya rozvytkom skladnyh system*, (12), pp. 86–90 [in Ukrainian].
8. Reform [Internet]. Available at: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%E5%F4%E0>
9. Danchenko, O. B. (2014) Classification of deviations in projects: risks, problems, changes. *Visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu bezpeky zhyttediyalnosti*, (9), pp. 72–79 [in Ukrainian].
10. Teslenko, P. A. (2010) Management by deviations of organizational-technical system in the conditions of perturbations. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, 3 (35), pp. 41–47 [in Russian].

References

1. Health of Ukraine: state and prospects of reforming [Internet]. Available at: <http://www.apteka.ua/article/8323>
2. Borodin, A. and Gun, A. The practice of business reforming. [Internet]. Available at: <http://free-consulters.ru/?p=510>
3. Danchenko, E. B. (2011) Strategic business management through the prism of management by innovative projects and programs. *Vostochno-Yevropejskiy zhurnal peredovyh tehnologiy*, (49), pp. 31–33 [in Russian].
4. Danchenko, O. B., Semko, I. B. and Borisova, N. I. (2015) Conceptual model of integrated management by deviations in projects. *Visnyk Cherkaskogo derzhavnogo tehnologichnogo universitetu*, (15), pp. 62–67 [in Ukrainian].
5. Teslenko, P. and Voznyi, O (2014). Implementation of two-level project management for safety systems development. *Technology, computer science, safety engineering: Scientific Issues Jan Dlugosz University*. Częstochowa: Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza, (2), pp. 399–403.
6. Brikoshina, I. S. (2009). Project-oriented management in non-production sphere: the dissertation abstract for Ph.D. in economic sciences. Moscow: GOU VPO «GUU», p. 19 [in Russian].
11. Teslenko, P. A. and Gogunsky, V. D. (2009) A model of tacks motion of a sailboat as a justification of Turner-Rudenko law on projects development. In: *Upravlinnya proektamy: Stan ta perspektyvy*: proceedings of the 5th International scientific-practical conference, Nikolaev, pp. 52–53 [in Russian].
12. Bushuyev, S. D., Bushueva, N. S., Babayev, I. A. et al. (2010). Creative technologies for projects and programmes management. Kiev: Sammit-Kniga, 768 p. [in Russian].
13. Nozdrina, L. V., Yashchuk, V. I. and Palotai, O. I. (2014). Project management. Lviv: SPOLOM, 304 p. [in Ukrainian].
14. IPMA Competence Baseline (ICB) for Project Management Version 3.0.
15. Bushuev, S. D. and Bushueva, N. S. (2010). Project management: fundamentals of professional knowledge and competence assessment system of project managers (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) [2nd ed.]. Kiev: Iridium, 208 p. [in Russian].
16. Lepskiy, V. V. (2015). Modeling of economic parameters of production systems. Odessa: Ledaruk, 267 p. [in Russian].

V. V. Lepskiy, *Ph.D. in Medical Science, Honored Doctor of Ukraine*

PROJECT APPROACH TO HEALTHCARE INDUSTRY REFORMING

The current state of healthcare industry in Ukraine requires immediate carrying out of radical reforms. The aim of the article is to study the problems of management in healthcare industry in Ukraine at modern stage of reforming, to consider and analyze the main management principles and the possibility of the applying of a project-oriented approach to them. Subjects of reforming are both medical technology and technology management of medical institutions.

The author of the article proposes the use of a project-oriented approach to the management of medical institutions as the most progressive management practice aimed at the result. However, reform processes have all the features of the project. These include goals, objectives, time constraints, resources, costs. A reform, regarded as a project, has specific risk, inherent only to this reform. It is shown that the resistance to changes is the most dangerous risk. The paper shows the correlation between the product of reformation project – updated medical institutions, and the content of the reforms. The necessity of project-oriented management reforms of healthcare industry is shown.

Keywords: *healthcare industry reforming, project approach, project-oriented management.*

Рецензент А. В. Шахов, д.т.н., доцент