

**В. В. ЛЕПСЬКИЙ****КОНЦЕПЦІЯ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ З ВИКОРИСТАННЯМ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ**

Розглядається можливість застосування стратегічного управління до управління реформуванням медичної галузі через застосування інноваційних медичних та управлінських технологій, орієнтуючись на розвиток інновацій в галузі, удосконалюючи як існуючу систему охорони здоров'я, так і розробляючи проекти по реформуванню та створенню нових підходів на основі інструментів проектного менеджменту. Обґрунтовується необхідність організації діяльності медичної галузі, орієнтованої на розвиток інновацій в області діяльності системи охорони здоров'я та удосконалення існуючих процесів діяльності.

**Ключові слова:** медична галузь, реформа системи охорони здоров'я, стратегічне управління, інновації, проектний підхід.

**Вступ.** Стратегічною метою державної політики в області охорони здоров'я України є покращення здоров'я людей на основі забезпечення населення доступною і якісною медичною допомогою, а також розвиток культури здорового способу життя та розширення профілактичних заходів. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України, яка обумовлена прискореної еволюцією цивілізаційних процесів останньої чверті ХХ – початку ХХІ століття, вимагає зміцнення здоров'я населення України, як загальнонаціонального завдання [1].

Рівень здоров'я населення значно впливає на процеси і результати економічного, соціального і культурного розвитку країни, а також є важливим соціальним критерієм ступеня розвитку та добробуту суспільства [2].

Сучасний стан громадського здоров'я в Україні характеризується як кризовий, про що свідчать негативні тенденції в тріаді статистичних показників, а саме: показниках відтворення населення (медико-демографічні дані), показниках розвитку дітей, запасу фізичних сил у дорослого населення (показники фізичного розвитку) та адаптації населення до умов навколишнього середовища (захворюваність, інвалідність) [2]. При цьому, чинниками розвитку цих негативних тенденцій в Україні є всі основні детермінанти здоров'я, на які вказують експерти ВООЗ, а саме: соціально-економічне становище в країні, стан довкілля, якість харчування та питної води, зростаюче розшарування населення за рівнем доходів, організація надання медичної допомоги і т. д.

**Аналіз стану питання.** Сьогодні українська система охорони здоров'я не здатна забезпечити на належному рівні доступність, якість, своєчасність надання медичної допомоги та послуг з охорони здоров'я, належний рівень профілактики захворюваності і смертності, іншими словами, задовольнити достатньою мірою потреби населення в медичній допомозі [3].

Головною проблемою нинішньої системи охорони здоров'я експерти називають низький рівень забезпечення населення медичними послугами. Для її розв'язання передбачається створити вільний ринок медичних послуг, на якому будуть представлені як державні, так і приватні гравці, а медустанови отримують повну автономію. При цьому кількість

лікарень в країні буде оптимізовано, вузькопрофільні медичні установи будуть ліквідовані, а послуги відомчої медицини будуть доступні всім. Непрофільні напрями діяльності лікарень (діагностика, харчування та інше) будуть передані на аутсорсинг. Крім зменшення кількості лікарень, стратегія передбачає створення великих медичних центрів, які надаватимуть широкий спектр медичних послуг. Чільна роль у новій системі охорони здоров'я буде відведена первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД) або так званим сімейним лікарям. Саме до них будуть звертатися пацієнти зі своїми недугами і саме сімейний лікар буде мати виключне право направляти їх до вузькопрофільних спеціалістів. Але основна проблема полягає в невідповідності сучасних медичних технологій методам управління [4].

Таким чином, на перший план виступає необхідність використання сучасних інноваційних технологій управління реформою медичної галузі і відповідно результатами, що отримуються в ході самої реформи – оновленими медичними закладами [5].

**Постановка задачі.** Аналіз сучасних підходів до реформування організації показав, що вони в значній мірі базуються на ідеях теорії систем, стратегічного управління, управління технічними об'єктами - бізнес-інжинірингу [6].

Задача полягає в застосуванні стратегічного, проектного та інноваційного менеджменту одночасно до реформування медичної галузі України.

**Методи дослідження та виклад основного матеріалу.** Розглядаючи можливість застосування стратегічного управління до управління реформуванням медичної галузі необхідно враховувати, що однією з істотних проблем стратегічного управління організацією є слабкий або відсутній зв'язок проектів та стратегічного плану. Часто великі добре сплановані проекти не прив'язані до стратегії підприємства, в процесі планування вони недостатньо опрацьовані з точки зору концепції, не виправдані з точки зору вартості життєвого циклу програми, або мають серйозні розбіжності між стратегічним планом і ходом впровадження проекту або програми [7].

Розглянемо стратегічне управління медичної

галузі, як управління галуззю, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує свою діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в галузі, відповідаючи викликам з боку оточення і дозволяє домагатися конкурентоспроможності, що в сукупності дає можливість галузі виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей. В даний час стратегічне управління є найважливішим чинником успішного виживання в складних ринкових умовах, але тим не менш постійно можна спостерігати в діях різних організацій відсутність стратегічності, що і призводить часто до поразки в конкурентній боротьбі.

Реформування медичної галузі необхідно проводити з застосуванням інноваційних медичних та управлінських технологій, орієнтуючись на розвиток інновацій в галузі, удосконалюючи як існуючу систему охорони здоров'я, так і розробляючи проекти по реформуванню та створенню нових підходів на основі інструментів проектного менеджменту.

Поняття «інновації» походить від англійського слова «innovation», переклад якого на українську мову означає «нововведення», «новація». Під нововведенням розуміється новий порядок, новий звичай, новий метод, нове явище. А словосполучення «нововведення» в буквальному значенні «введення нового» означає процес використання нововведення. У світовій практиці поняття «інновація» інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, що втілюється в нових продуктах і технологіях [8].

В медичній галузі під інноваціями слід розуміти цілеспрямовані перетворення в галузі, в т.ч. в її організаційній структурі та економічному механізмі, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів та якості надання медичної допомоги, а також найбільше задоволення потреби населення в послугах охорони здоров'я.

Задля досягнення зазначеної мети необхідно вирішення таких завдань, як [9]:

- створення концепції і стратегії інноваційного розвитку охорони здоров'я на всіх рівнях управління;
- формування інноваційного організаційно-економічного механізму в охороні здоров'я;
- вдосконалення нормативної правової бази інноваційного розвитку охорони здоров'я, у тому числі в частині наукового забезпечення;
- формування та функціонування інноваційного механізму діяльності системи охорони здоров'я на всіх рівнях управління багато в чому визначається державною політикою в галузі охорони здоров'я.

Найважливішими напрямками державної політики в галузі інноваційного розвитку охорони здоров'я є [8]:

- формування регіональної інноваційної системи охорони здоров'я з метою реалізації стратегічних національних пріоритетів країни та регіону;
- формування інноваційної інфраструктури охорони здоров'я та ефективне управління майновим комплексом;

- формування інноваційного механізму фінансово – економічних відносин та економічної політики, спрямованої на ефективне використання бюджетних (позабюджетних) коштів. Перехід від фінансування «утримання закладів» до фінансування діяльності установ охорони здоров'я, націленої на досягнення результату;

- удосконалення механізму взаємодії між учасниками інноваційного процесу в охороні здоров'я (органи управління охороною здоров'я, заклади охорони здоров'я, освітні та наукові установи, територіальні фонди обов'язкового медичного страхування (ОМС), страхові медичні організації (СМО), органи виконавчої і законодавчої влади);

- орієнтація діяльності органів управління охороною здоров'я та установ охорони здоров'я на кінцевий результат;

- управління інноваційною діяльністю в системі охорони здоров'я (установах охорони здоров'я) на основі системного підходу, який робить можливим комплексне вивчення інноваційної системи як єдиного цілого з вивченням його структурних компонентів (підсистеми, елементи), взаємозв'язків і фінансово-економічних відносин, виявленням ролі кожного структурного компонента в інноваційній діяльності.

Таким чином, в основі інноваційного підходу до управління ресурсами охорони здоров'я лежать системні перетворення в галузі, що поєднують формування інноваційної інфраструктури, інноваційного фінансово-економічного механізму, а також обліково-аналітичне, нормативне правове, методичне та інформаційне забезпечення, які дозволяють, з одного боку, підвищити якість і доступність медичної допомоги, а, з іншого боку, підвищити ефективність використання ресурсів охорони здоров'я.

Успіх інноваційного управління залежить від спроможності створити для нововведень стимулюючі внутрішні і зовнішні рамкові умови. Інноваційний процес вимагає стратегічного планування і орієнтованого на ринок управління [9].

Особливості проектного управління роблять його однією з найбільш поширених методологій управління, насамперед тому, що вона являє собою ідеальну систему управління будь-якими змінами, дозволяє швидко і адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні відхилення [10].

Застосовувати проектне управління до медичної галузі необхідно для розвитку системи охорони здоров'я та установ охорони здоров'я, у тому числі державно-приватного партнерства, ефективного управління інвестиціями і спрямованих на досягнення бажаного результату і з точки зору показників здоров'я населення, і з точки зору якості роботи закладів охорони здоров'я [8].

Змістом проектного управління в охороні здоров'я є власне зміст проекту та зміст результату. В свою чергу зміст проекту включає в себе структурний компонент (ресурсне забезпечення) і процесний компонент (технологічне забезпечення). Змістом результату проекту є якість здоров'я населення та

якість надання медичних послуг населенню, які оцінюються за такими основними показниками, як доступність, безпека та ефективність.

Реалізація проектного менеджменту зачіпає і інфраструктуру охорони здоров'я (ресурсне забезпечення), і процесний компонент (технологічне забезпечення), і фінансово-економічні механізми, і результуючий компонент, і в цілому систему економічних відносин в охороні здоров'я.

Методологічно грамотне застосування проектного підходу до управління реформуванням медичної галузі дозволяє чітко визначити стратегічний фокус соціальної проблематики і бачити поетапне вирішення тієї чи іншої актуальної проблеми, оскільки будь-яка програма являє собою сукупність проектів, кожен з яких орієнтований на вирішення гострої соціальної проблеми локального характеру.

Проектне управління як нова організаційна культура і технологія дозволяє перейти від окремих проектів і програм через проектно-орієнтовані

організації до проектно-орієнтованого суспільства в цілому.

Широкі можливості, які визначаються як «універсальні властивості» проектної діяльності, дозволяють визнати проектне управління перспективним інструментом не тільки вирішення актуальних соціальних проблем, але й інструментом управління реформами та соціальним розвитком суспільства.

В цілому потреба у стандартизації управління проектами (в тому числі і соціальними) очевидна і необхідність застосування нових механізмів була підтверджена багатьма керівниками компаній медичних установ і державних корпорацій.

Таким чином, діяльність медичної галузі необхідно організувати, орієнтуючись на розвиток інновацій в області діяльності системи охорони здоров'я, удосконалюючи існуючі бізнес-процеси, так і розробляючи і впроваджуючи проекти створення нових медичних проектів на основі інструментів проектного менеджменту (рис.1).

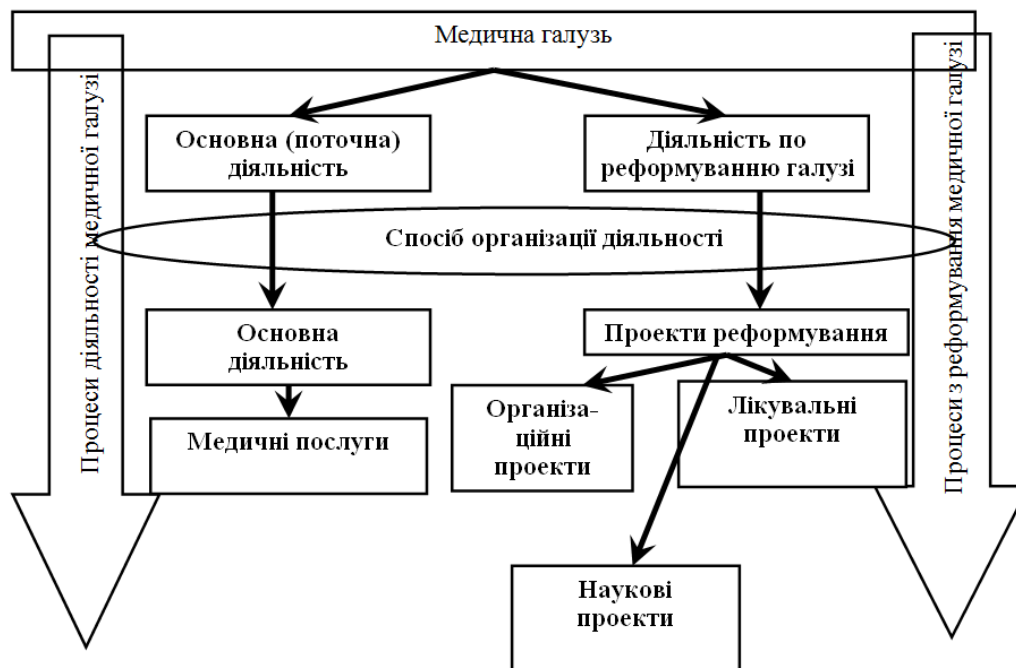


Рис. 1 – Способи організації діяльності медичної галузі

З допомогою стратегії можна визначити строки та способи впровадження інновації та складові інноваційного розвитку. Стратегічний план, обраний керівником медустанови, впливає на конкурентоспроможність, стійкість в умовах ринкової економіки, підвищення прибутку, задоволення потреб потенційних клієнтів.

Впровадження інновацій неможливо реалізувати без допомоги стратегії, яка має враховувати головні цілі. Для розробки стратегії важливо знати про наявність ризиків, які можуть виникнути при реалізації інноваційного проекту, а також визначити час здійснення перетворень. Нововведення не завжди приймаються суспільством, що може позначитися на рівні попиту. Велике значення має вихід на ринок

самої інновації. Не так важливо створити інновацію, як правильно її подати.

Вдало розроблена стратегія реформування та інноваційного розвитку передбачає постійну оцінку зовнішнього середовища, спостереження за змінами в галузі науки і техніки.

Для уникнення проблеми серйозного розходження між стратегічним планом та ходом впровадження проекту чи програми необхідним є обов'язкове виконання повного циклу стратегічного управління. В той же час повинен бути тісний взаємозв'язок між замовниками та проектними менеджерами [11].

Отже, формат стратегічного плану реформування, діяльності та розвитку медичної галузі

повинен розроблятися через призму інноваційних програм і проєктів, як це показано на рисунку 2.

Завдяки використанню стратегічного планування з проєктним підходом є можливість розподілити ресурси програми та збільшити можливість отримання запланованого результату з більшою цінністю.

Основними задачами реформи системи охорони здоров'я є:

- розмежування первинної, вторинної та третинної допомоги, розвиток інституту сімейного лікаря.

- перерозподіл частини фінансів з вторинної ланки (стаціонарів) в первинну ланку (амбулаторно-поліклінічні установи);

- перерозподіл фінансування вторинної ланки (стаціонарів) з місцевих бюджетів на обласні (в обмін на частину прибуткового податку, який тепер передається з міст і районів області);

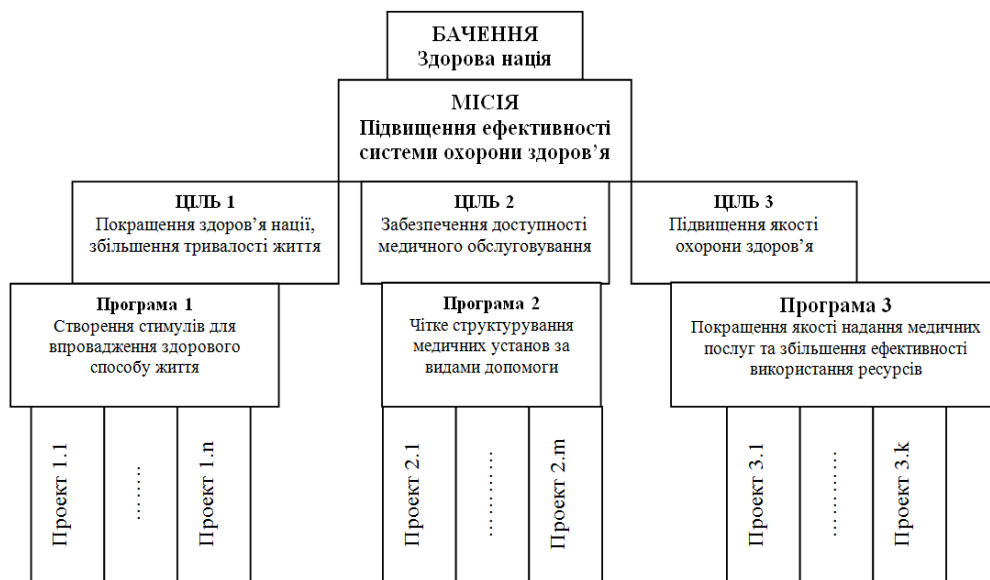


Рис. 2 – Структура стратегічного плану управління реформуванням медичної галузі

- розподіл ресурсів у відповідності з реальною потребою населення, формування системи єдиних тарифів для всіх громадян України, перехід до самостійного перерозподілу коштів медустановами.

- створення ефективної системи екстреної та швидкої допомоги, створення регіональної системи сімейної медицини, створення багатопрофільних лікарень інтенсивної допомоги, зміна системи оплати праці медпрацівників.

- оптимізація мережі стаціонарів (закриття, перепрофілювання в хоспіси, денні стаціонари, так звані лікарні планового та відновного лікування);

- заміщення системи санітарно-епідеміологічних станцій на санітарно-епідеміологічну службу зі значним скороченням установ СЕС;

- розвиток інфраструктури для масових занять спортом і активного відпочинку.

**Висновки.** Таким чином для підвищення ефективності процесу реформування медичної галузі необхідним є застосування стратегічного управління через призму управління інноваційними проєктами та програмами.

**Список літератури:** 1. Лехан, В. М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір [Текст] / В. М. Лехан, Г. О. Слабкий, М. В. Шевченко – Київ, 2009. 2. Нормативно директивні документи МОЗ України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://mozdocs.kiev.ua/news.php?id=91517>. – Дата звертання: 20 листопада 2015. 3. Здравоохранение Украины: состояние и перспективы реформирования. [Електронний ресурс] –

Режим доступу: <http://www.apteka.ua/article/8323> – Дата звертання: 20 листопада 2015. 4. Головні напрямки майбутньої реформи системи охорони здоров'я України. Журнал «Медична практика: організаційні та правові аспекти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.medlawcenter.com.ua/ua/news/958.html> – Дата звертання: 22 листопада 2015. 5. Лепский, В. В. Проектный поход к реформированию медицинской отрасли [Текст] / В. В. Лепский // «Вісник ЧДТУ», 2015. – № 4. 6. Карпова, В. А. Управление процессом реформирования промышленного предприятия [Текст]: дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / Карпова Виктория Александровна. – Барнаул, 2003. – 178 с. 7. Бушуев, С. Д. Руководство по управлению инновационными проектами и программами [Текст]: т.1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева. – К.: Наук.світ, 2009. – 173 с. 8. Султанов, Н. З. Основы инноватики [Текст] / под ред. д-ра техн. наук, проф. Н.З. Султанова. – Оренбург: ОГУ, 2000. – 172 с. 9. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент [Текст]: учеб. пособие. / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 311 с. 10. Грашина, М. Основы управления проектами [Текст] / М. Грашина, В. Дункан – СПб.: Питер, 2006. – 208 с. 11. Данченко, Е. Б. Стратегическое управление бизнесом через призму управления инновационными проектами и программами [Текст] / Е. Б. Данченко // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2011. – №1/6 (49). – С. 31–33.

**References:** 1. Lekhan, V. M., Slabkyu, H. O., & Shevchenko, M. V. (2009). *Stratehiya rozvytku systemy okhorony zdorov'ya: ukrayinskyi kyy vymir* [The development strategy of the health care system: Ukrainian dimension]. Kiev. [in Ukrainian]. 2. Normatyvno dyrektyvni dokumenty MOZ Ukrainy. [mozdocs.kiev.ua](http://mozdocs.kiev.ua). Retrieved from <http://mozdocs.kiev.ua/news.php?id=91517> [in Ukrainian]. 3. Zdravookhraneniye Ukrainy: sostoyaniye y perspektivy reformirovaniya. [apteka.ua](http://www.apteka.ua). Retrieved from <http://www.apteka.ua/article/8323> [in Russian]. 4. Holovni napryamky maybutn'oyi reformy systemy okhorony zdorov'ya Ukrainy. *Zhurnal "Medychna praktyka: orhanizatsiyni ta pravovi aspekty"*. [medlawcenter.com.ua](http://www.medlawcenter.com.ua). Retrieved from <http://www.medlawcenter.com.ua/ua/news/958.html> [in Ukrainian].

5. Lepsyy, V. V. (2015). Proektnyy pokhod k reformyrovanyyu medytsynskoy otrasly [Design a campaign to reform the healthcare industry] *Visnyk ChDTU*, 4 [in Ukrainian]. 6. Karpova, V. A. (2003). Upravlenye protsessom reformyrovaniya promyshlennogo predpriyatiya [The management reform process of the industrial enterprise]. *Dys. kand. ekon. nauk. – Candidate's thesis*. Barnaul, 178 [in Russian]. 7. Bushuev, S. D. (2009). *Rukovodstvo po upravleniyu ynnovatsyonnyu proektamy y prohrammamy* [Guidance on the management of innovative projects and programs] Kiev : Nauk.svit, t.1, versyya 1.2, 173 [in Russian]. 8. Sultanov, N. Z. (2000). *Osnovu ynnovatyky* [The fundamentals of innovation]. Orenburh : OBU, 172 [in Russian]. 9. Hrybov, V. D., & Nykytyna, L. P. (2012) *Ynnovatsyonnyu*

*menedzhment* [Innovation management]. Moscow : YNFRA-M, 311 [in Russian]. 10. Hrashyna, M., & Duncan, V. (2006). *Osnovu upravleniya proektamy* [Fundamentals of project management]. Saint Petersburg : Pyter, 208 [in Russian]. 11. Danchenko, E. B. (2011). Stratehycheskoe upravlenye byznesom cherez pryzmu upravleniya ynnovatsyonnyu proektamy y prohrammamy [Strategic business management through the prism of innovative projects and programs] *Vostochno-Evropeysky zhurnal peredovukh tekhnolohyy – East-European magazine of advanced technologies*, 1/6 (49), 31–33 [in Russian].

Надійшла (received) 25.11.2015

*Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Лепський Владлен Володимирович** – кандидат медичних наук, заслужений лікар України, академік Української АН, головний лікар — головний експерт КЗ «ЧОЦ МСЕ ЧОР», м. Черкаси; e-mail: n\_borisova1977@mail.ru.

**Lepskii Vladlen Vladimirovich** – Candidate of medical Sciences, honored doctor of Ukraine, academician of the Ukrainian Academy of Sciences, chief physician — chief expert KZ "COZ ITU CHOR", Cherkassy; e-mail: n\_borisova1977@mail.ru.

УДК 614.84+631.4

**О. П. МАКСЮТИНСЬКИЙ, Є. В. МАРТИН**

**ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ СИСТЕМИ ЛОКАЛЬНОГО МОНІТОРИНГУ ТОРФОВИЩ**

Запропоновано підходи до забезпечення належного рівня безпеки життєдіяльності на торфовищах України в умовах підвищення рівня небезпеки виникнення пожеж. Розглянуті особливості функціонування системи локального моніторингу на торфовищі із залученням методів та засобів проектно-орієнтованого управління. Проаналізовано вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на підвищення результативності діяльності пожежних підрозділів. Систематизовано основні напрямки удосконалення взаємозв'язків між елементами досліджуваної системи моніторингу. Розроблено підходи до моделювання і аналізу впливу проектно-орієнтованої методології управління на діяльність системи локального моніторингу на торфовищі.

**Ключові слова:** проектно-орієнтоване управління, система локального моніторингу торфовища, надзвичайні ситуації, геометричне моделювання.

**Вступ.** Забезпечення безпеки життєдіяльності людини у навколишньому середовищі досягається завдяки взаємодії сукупності техногенних та людських факторів, серед яких можна виділити, безпосередньо, прямиий вплив технологічного рівня розвиненості пожежно-рятувальних підрозділів на надзвичайні ситуації з метою їх швидкої локалізації. Ефективність взаємодії технологічної системи і об'єкта її впливу, як єдиної взаємопов'язаної системи, значно зростає при використанні основоположних засад проектно-орієнтованого управління. Поступ у розвитку відкритої системи здійснюється шляхом взаємодії окремих їх складових з впливом на них навколишнього середовища. Зміна кількісних та якісних показників у процесі функціонування характерні для систем різної природи: фізичних, технічних, соціальних тощо. Для технічних систем важливим є їх безпосередній вплив на об'єкт з метою його подальшого захисту та збереження його цілісності із застосуванням особливостей і можливостей функціонування технічної системи.

**Постановка проблеми.** Використання застарілих засобів локалізації пожеж на торфовищах, зростання кількості неконтрольованих територій з торфовищами

супроводжується збільшенням ризиків виникнення надзвичайних ситуацій. Забезпечення належного рівня безпеки життєдіяльності на прилеглих до торфовищ територіям можливе з використанням не тільки можливостей рятувальних частин і підрозділів Державної служби України з надзвичайних ситуацій, але й з використанням системи локального моніторингу при виникненні надзвичайних ситуацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У яких започатковано розв'язання даної проблеми, показав, що в Україні основоположні принципи розвитку систем захисту населення від надзвичайних ситуацій та особливості їх взаємодії з відповідними службами цивільного захисту регламентовано Кодексом цивільного захисту України [1]. Ефективність такої взаємодії значно зростає при використанні моделей і методів проектно-орієнтованого управління [2, 3, 4]. В той же час розвиток і прикладне використання засобів управління проектами, програмами та портфелями проектів ґрунтується на вивченні особливостей взаємодії системи локального моніторингу торфовищ засобами моделювання. В Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції управління

© О. П. Максютинський, Є. В. Мартин, 2016