

УДК 005.8

**Лукашенко Валентина Максимівна**Доктор технічних наук, професор, [orcid.org/0000-0001-9548-1959](https://orcid.org/0000-0001-9548-1959)

Черкаський державний технологічний університет, Черкаси

**Лепський Владлен Володимирович**Кандидат медичних наук, доцент, [orcid.org/0000-0001-9548-1959](https://orcid.org/0000-0001-9548-1959)

Черкаський державний технологічний університет, Черкаси

**ПРИНЦИПИ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГРОЗАМИ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ ЦІННОСТЕЙ СТЕЙКХОЛДЕРІВ  
ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ**

***Анотація.** Інтеграція системи охорони здоров'я України до світового ринку медичних послуг відповідно до міжнародних технологій, норм, вимог і стандартів, реформування всієї системи охорони здоров'я як на рівні держави, регіону, так і на рівні окремих медичних закладів вимагають реалізації значної кількості проектів, програм та портфелів проектів. Метою стратегічного управління проектно-орієнтованим медичним закладом (ПОМЗ) є сталий розвиток ПОМЗ у тривалій перспективі на основі забезпечення цінностей головних стейкхолдерів та об'єктів ПОМЗ, якими є: акціонери (власники); споживачі медичних послуг; бізнес-процеси; персонал ПОМЗ, що є складною комплексною задачею проектного офісу ПОМЗ. У даній роботі виконано аналіз основних загроз забезпеченню цінностей стейкхолдерів ПОМЗ, їх джерел та ступеня можливого впливу на реалізацію проектів; запропоновано систему класифікації загроз медичним проектам ПОМЗ та головні принципи протидії загрозам; формалізовано концептуальну модель протидії загрозам забезпеченню цінностей стейкхолдерів медичних проектів ПОМЗ.*

***Ключові слова:** управління проектами, програмами, портфелями проектів; система охорони здоров'я; медичний заклад; стратегічне управління; цінності стейкхолдерів; загрози*

**Вступ**

Інтеграція України до світової спільноти, до світового ринку, в тому числі медичних послуг, відповідно до міжнародних технологій, норм, вимог і стандартів, непростий сучасний стан та розпочате реформування системи охорони здоров'я України на всіх її рівнях вимагають реалізації значної кількості проектів, програм та портфелів проектів як на рівні держави, регіону, так і на рівні окремих медичних закладів та комплексів.

Специфікою вибору та реалізації проектів, портфелів і програм у проектно-орієнтованому медичному закладі (ПОМЗ) є необхідність досягнення сталого розвитку закладу на базі забезпечення цінністю головних стейкхолдерів та об'єктів ПОМЗ, якими є: акціонери (власники); споживачі медичних послуг (пацієнти та суспільство як інтегрований споживач медичних послуг), бізнес-процеси; медичний та допоміжний персонал ПОМЗ.

Впровадження ціннісно-орієнтованого підходу до управління проектами в умовах непростого українського сьогодення вимагає глибокого аналізу загроз, ризиків та перешкод для реалізації проектів, розробки і застосування якісно нового

методологічного інструментарію управління ризиками в проектах, програмах і портфелях проектів саме для медичних закладів України.

**Мета статті**

Метою даної роботи є аналіз загроз забезпеченню цінністю стейкхолдерів ПОМЗ, їх класифікація та формування концептуальної моделі протидії загрозам забезпечення цінностей стейкхолдерів медичних проектів ПОМЗ.

**Виклад основного матеріалу**

Збалансоване і інтегроване управління передбачає, щоб усі цінності усіх зацікавлених сторін проекту були отримані ними в обсязі і якості, попередньо визначених під час узгодження і гармонізації цінностей стейкхолдерів на фазі ініціалізації проекту.

Проте, складність медичних проектів, множинність комунікативних взаємовідносин, багатовекторна і перехресна матриця цінностей учасників і зацікавлених сторін проекту є передумовами формування загроз забезпеченню цінностей стейкхолдерів.

Визначимо загрози забезпеченню цінностей зацікавлених сторін медичних проектів ПОМЗ як внутрішні і зовнішні фактори, обставини, умови і прецеденти, що створюють перешкоди для зацікавленої сторони в отриманні запланованої цінності від проекту.

Застосовуючи системний підхід до аналізу загроз забезпеченню цінностей стейкхолдерів ПОМЗ, сформулюємо джерела загроз, класифікуємо самі загрози, визначимо принципи інтегрованого управління загрозами забезпеченню цінностей стейкхолдерів і запропонуємо метод мінімізації таких загроз.

Джерела загроз забезпеченню цінностей стейкхолдерів ПОМЗ – суб'єктивні і об'єктивні чинники, що, внаслідок закономірностей свого розвитку, здатні час від часу генерувати перешкоди для отримання стейкхолдерами очікуваних цінностей від проекту ПОМЗ.

Проаналізуємо і охарактеризуємо джерела загроз забезпеченню цінностей зацікавлених сторін проектів ПОМЗ як такі, що генерують невизначеність у проектах, яка, в свою чергу, може втілитися в загрози для реалізації проекту. Визначимо при цьому керованість джерел зі сторони проекту за якісною нечіткою шкалою з наступними можливими варіантами значень: «некероване», «слабко кероване», «помірно кероване», «кероване».

#### 1. Політика.

Зміна політичної кон'юнктури, прихід нового керівництва у результаті виборів або інші політичні чинники можуть нести загрозу для реалізації медичних проектів ПОМЗ різних масштабів і форм – від зменшення їх фінансування до повного закриття. Це джерело загроз зі сторони проекту є некерованим.

#### 2. Державне регулювання.

На медичні проекти ПОМЗ можуть впливати нові нормативно-правові акти, що набувають чинності і стосуються медичної сфери, наукової сфери і господарської діяльності. Вплив може бути як позитивним, так і містити загрози для проектів ПОМЗ. Це джерело загроз є також некерованим зі сторони проекту.

#### 3. Економічна ситуація у державі (регіоні).

Негативні тренди економічної ситуації і в державі, і в регіоні здатні негативно впливати на реалізацію проектів ПОМЗ. Такі тренди можуть виражатися у зниженні платоспроможності населення, труднощах у роботі підприємців, зменшенні фінансування ПОМЗ з боку держави, інвесторів, спонсорів. Це джерело загроз є некерованим зі сторони проекту.

#### 4. Кон'юнктура (конкуренція).

Спади і підйоми в медичній галузі, репутація ПОМЗ, що складається з відгуків пацієнтів і їх родичів, висвітлення діяльності ПОМЗ у ЗМІ, а

також конкуренція з боку інших медичних закладів, приватних лікарів і консультаційних центрів є потенційними носіями загроз для ПОМЗ загалом, і для його проектної діяльності зокрема. На наш погляд, це джерело загроз є помірно керованим.

5. Невизначеність техногенної, метеорологічної, геологічної ситуації і впливу неочікуваної кардинальної зміни антропогенного характеру.

Невизначеність природного і техногенного середовища і ймовірні загрози, що від них можуть виходити, створюють потенційно небезпечний фон для реалізації проектів ПОМЗ. До такого типу загроз також належать неочікувані кардинальні зміни антропогенного характеру, такі як крадіжки, підпали або летальні випадки представників (керівників) ключових зацікавлених сторін або виконавців проекту. Ці загрози є випадковими, пов'язаними з випадковим характером будь-якого середовища, тому є принципово некерованими.

#### 6. Громадськість.

Сприйняття громадськістю інформації щодо діяльності ПОМЗ з різних джерел, а також такої, що виходить від конкурентів, що сповідують недобросовісну конкуренцію і «чорний піар», може формувати протестні настрої серед найбільш активних представників громадськості, що за несприятливих обставин може вилитися у соціальні загрози для ПОМЗ, що в свою чергу може частково або повністю на деякий час унеможливити проектну діяльність. Це джерело загроз є помірно керованим.

#### 7. Персонал медичного закладу.

І безпосередні учасники проектної діяльності ПОМЗ з персоналу ПОМЗ, і частина персоналу, що не бере активної участі у проектах, є потенційними носіями загроз. Збільшує величину цих загроз згуртованість колективу ПОМЗ. Персонал медичного закладу є носіями внутрішніх, одних з найсуттєвіших загроз для проектної діяльності ПОМЗ. Це джерело загроз є помірно керованим.

#### 8. Інвестори (власники) ПОМЗ.

Керівництво медичним закладом здійснюється його власниками або інвесторами. Їм належить право остаточного рішення за усіма аспектами діяльності і розвитку ПОМЗ. Саме тому зміна уявлень власника (інвестора) щодо розвитку, його фінансовий, часто і психологічний стан сильно впливають на проекти ПОМЗ і можуть стати джерелом серйозних загроз, які також належать до категорії внутрішніх. Це джерело загроз є слабко керованим.

#### 9. Інші зацікавлені сторони.

Будь-яка зацікавлена сторона медичного проекту ПОМЗ впливає на діяльність ПОМЗ і реалізацію проекту ПОМЗ, проте володіючи різною силою впливу. Однак будь-які зміни в організації, стратегії або стані зацікавленої сторони можуть згенерувати негативний вплив на медичні проекти

ПОМЗ. Це джерело загроз як зовнішнє належить до некерованих.

10. Команда проекту.

Група професіоналів, що реалізуватиме медичний проект ПОМЗ, з одної сторони може бути неоднорідною, тобто складатися з деяких груп, з другої, кожен учасник команди є суб'єктом з властивою йому непередбачуваністю. А отже команда також може бути джерелом внутрішніх загроз. Причому це джерело загроз є керованим.

Джерела загроз можуть генерувати загрози для медичних проектів ПОМЗ різної сили впливу і типу. Аналіз джерел загроз показує, що загрози, які виходять з джерел, мають бути класифіковані. На основі аналізу літератури [1 – 3] запропонуємо

систему класифікації загроз медичним проектам ПОМЗ (рис. 1).

У класифікації визначені чотири мета-ознаки: за витоком загрози, за параметрами впливу, за параметрами загрози та за обсягами загрози. В межах мета-ознак виділено по дві ознаки класифікації і наведені різновиди загроз за цими ознаками.

Сформулюємо та проаналізуємо основні загрози забезпечення цінностей стейкхолдерів медичного проекту ПОМЗ, що можуть виходити з одного або декількох джерел загроз.

1. Політичне рішення щодо припинення (закриття) проекту або призупинення його фінансування.

<b>ЗА ВИТОКАМИ ЗАГРОЗИ</b>	<p>За характером джерела загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішні;</li> <li>- внутрішні.</li> </ul>	<p>За джерелом загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- від політики;</li> <li>- від економіки;</li> <li>- від конкурентів;</li> <li>- від команди;</li> <li>- від персоналу ПОМЗ;</li> <li>- від соціуму;</li> <li>- від стейкхолдера;</li> <li>- від форс-мажору.</li> </ul>
<b>ЗА ПАРАМЕ- ТРАМИ ВПЛИВУ</b>	<p>За силою впливу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- критична;</li> <li>- сильного впливу;</li> <li>- середнього впливу;</li> <li>- слабого впливу.</li> </ul>	<p>За напрямком впливу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вплив на хід проекту;</li> <li>- вплив на продукт проекту;</li> <li>- вплив на ПОМЗ;</li> <li>- вплив на команду проекту.</li> </ul>
<b>ЗА ПАРАМЕ- ТРАМИ ЗАГРОЗИ</b>	<p>За ймовірністю виникнення загрози з боку стейкхолдера:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- високої ймовірності;</li> <li>- середньої ймовірності;</li> <li>- низької ймовірності.</li> </ul>	<p>За ступенем керованості джерела загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- некероване;</li> <li>- слабо кероване;</li> <li>- помірно кероване;</li> <li>- кероване.</li> </ul>
<b>ЗА ОБСЯГАМИ ЗАГРОЗИ</b>	<p>За масштабом загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- локальна;</li> <li>- середнього масштабу;</li> <li>- глобальна.</li> </ul>	<p>За наслідками загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- призупинення фінансування,</li> <li>- зменшення фінансування,</li> <li>- зміна змісту проекту,</li> <li>- зміна обмежень проекту,</li> <li>- зупинка проекту,</li> <li>- відмова від проекту.</li> </ul>

Рисунок 1 – Класифікація загроз медичним проектам ПОМЗ

Одна з зацікавлених сторін із зовнішнього кола оточення, некерована зі сторони проекту, може прийняти рішення щодо закриття проекту. Ймовірність загрози низька, вплив на проект POM3 – катастрофічний.

2. Прийняття заперечуючого або обмежуючого законодавства у медичній сфері.

Виходячи з умов, коли в Україні швидкими темпами просуваються реформи, зокрема і у медичній сфері, виникає загроза зі сторони законодавства щодо прийняття обмежуючого або заперечуючого законодавства в тій чи іншій сфері реалізації проектів POM3 (особливо це стосується лікувальних і наукових проектів). Ймовірність загрози середня, вплив на проект POM3 – високий.

3. Підвищення вимог до отримання цінності від проекту POM3 зі сторони одної із зацікавлених сторін.

В умовах динамічного ринку акценти розвитку і пріоритети зацікавлених сторін можуть змінюватися як за об'єктивних, так і за суб'єктивних причин, що може призводити до того, що вони будуть висувати вищі вимоги до отримання цінностей, ніж було узгоджено на фазі ініціалізації проекту. Ймовірність загрози – середня, вплив на проект POM3 – середній.

4. Втрата інтересу інвестора (власника) POM3 до медичного проекту POM3 або до проектної діяльності загалом.

Ситуація на ринку медичних послуг, економічна ситуація в країні (регіоні), а також суб'єктивні фактори, що можуть призвести до зміни цінностей інвестора (власника), можуть мати наслідком втрату ним інтересу до медичного проекту POM3 або до проектної діяльності загалом. Ймовірність загрози – середня, вплив на проект POM3 – високий.

5. Зміна цінностей одної із зацікавлених сторін проекту POM3.

Економічні, соціальні, суб'єктивні або інші чинники можуть призвести до того, що цінності одної із зацікавлених сторін проекту POM3 можуть змінитися, аж до втрати інтересу до проекту з боку зацікавленої сторони. Ймовірність загрози – середня, вплив на проект POM3 – середній (але залежно від зацікавленої сторони може бути і високим).

6. Перетин цінностей зацікавлених сторін (конкуренція за цінності).

Кожна зацікавлена сторона проекту POM3 мотивована відповідно до своєї системи цінностей. Ці цінності можуть перетинатися і конкурувати одна з одною, як це наведено у прикладі (рис. 2). Ймовірність такої конкуренції є високою, вплив на проект – високий.

7. Зміна керівника проекту.

Ситуація зміни керівника проекту, що може бути обумовлена багатьма чинниками, є достатньо поширеною загрозою і, як правило, є болісною для

проектів, особливо на пізніх фазах проекту – реалізації і завершення. Ймовірність загрози – середня, вплив на проект POM3 – високий.

	Цінності адміністрації POM3	Цінності рідних пацієнтів
Цінності, що не перетинаються	Робоче місце	Ефективність лікування
Когерентні цінності	Престиж закладу	Приязність персоналу
Конкуренційні цінності	Мінімізація витрат	Здоров'я пацієнта

Рисунок 2 – Ранжування цінностей пари зацікавлених сторін – адміністрації POM3 та рідних пацієнтів

8. Непрацездатність або неефективність команди проекту (конфлікти, непрофесіоналізм).

У проектах одною з вирішальних внутрішніх складових успіху є збалансована, згуртована, ефективна команда професіоналів. Будь-які відхилення від ідеальної моделі команди спричиняють загрози для проекту в усіх аспектах – ході його реалізації, отриманні продукту проекту тощо. Ймовірність загрози – середня, вплив на проект POM3 – високий.

9. Спротив реалізації проекту зі сторони адміністрації медичного закладу.

При впровадженні проектної діяльності, що ініційована власником або інвестором бізнесу, часто виникає ситуація, коли керівництво бізнесу чинить спротив нововведенням, що приходять в операційну діяльність. Адміністрація медичного закладу може бути необізнаною з проектним управлінням і вигодами, що воно приносить, або може бути незадоволеною зміною звичного характеру роботи. Ймовірність такої загрози – середня, вплив на проект POM3 – середній.

10. Спротив реалізації проекту (зокрема саботаж) зі сторони персоналу (особливо середньої ланки управління) медичного закладу.

Так само, як і адміністрація POM3, спротив реалізації проекту та проектній діяльності в цілому, може здійснювати середня ланка управління медичним закладом. Це явище ще більш поширене за попереднє і може суттєво впливати на реалізацію проекту. Ймовірність загрози – висока, вплив на проект POM3 – високий.

11. Опір проектам ПОМЗ з боку громадськості.

Деякі з проектів ПОМЗ, особливо наукові, потенційно можуть викликати неоднозначну, а іноді і негативну реакцію громадськості, що може втілитися у громадські протести і суттєво заважати проектам, створюючи суспільний негативний резонанс. Ймовірність загрози – низька, вплив на проект ПОМЗ – середній.

12. Форс-мажор (техногенна, природна катастрофа, військові дії або тероризм, інші непереборні обставини).

Загроза несприятливих обставин непереборної сили може мати багато джерел – техніко-технологічне, природне різного походження, антропогенне тощо. Форс-мажори зазвичай є руйнівними для проекту. Ймовірність загрози – низька, вплив на проект ПОМЗ – від високого до катастрофічного.

За результатами аналізу джерел загроз і основних загроз медичним проектам ПОМЗ можна зробити висновок, що ПОМЗ потребує дієвої системи

захисту від них. Така система методологічно має містити моделі, методи та інструменти захисту від загроз і будуватися на відповідних принципах.

На основі аналізу викладеного вище матеріалу сформулюємо принципи інтегрованого управління загрозами забезпечення цінностей стейкхолдерів медичних проектів ПОМЗ (таблиця).

Перший принцип таблиці викладений у роботі [4], принципи 2-4 взяті із японської методології управління програмами і проектами для інноваційних підприємств P2M [5], шостий принцип – із [6], восьмий принцип сформульований у [7].

Пропонується сьомий принцип протидії загрозам забезпеченню цінностей стейкхолдерів медичних проектів ПОМЗ, а саме принцип когерентного інтегрування.

Попередній аналіз дозволив формалізувати концептуальну модель протидії загрозам забезпеченню цінностей стейкхолдерів медичних проектів ПОМЗ (рис. 3).

Таблиця – Принципи протидії загрозам забезпеченню цінностей стейкхолдерів

№	Принцип	Суть принципу
1	Принцип гармонізації цінностей	Полягає в узгодженні (гармонізації) командою проекту цінностей стейкхолдерів на фазі ініціалізації проекту
2	Принцип новаторського підходу	Полягає у постійному пошуку для вирішення проблем, подолання і попередження загроз нових підходів, моделей, методів і інструментів
3	Принцип гнучкості до змін	Полягає у здатності команди і керівника проекту гнучко застосовувати різні підходи, моделі, методи і інструменти залежно від типу загрози і обставин, в яких вона виникає
4	Принцип об'єднаної компетенції	Полягає у поєднанні компетенцій усіх зацікавлених сторін медичного проекту ПОМЗ для попередження або подолання загрози
5	Принцип динамічного компромісу	Полягає у здатності команди і керівника проекту змінювати акценти, поступатися своїми цінностями, вести переговори для знаходження в кожній проблемній ситуації компромісу щодо балансу цінностей стейкхолдерів
6	Принцип динамічного лідерства	Полягає у здатності керівника проекту делегувати лідерство у певних ситуаціях і спроможності членів команди медичного проекту ПОМЗ підхопити і ефективно його реалізувати
7	Принцип когерентного інтегрування	Полягає в узгодженні протидій загрозам зі стратегією проекту і подальшому узгодженні їх зі всіма підсистемами проекту при інтегруванні в них змін, що пов'язані з протидіями загрозам
8	Принцип проактивності	Полягає у первинному формулюванні стратегії проекту і здійсненні проектних дій відповідно до затвердженої стратегії. Також передбачає прогнозування загроз наперед та розробку і впровадження дій на упередження

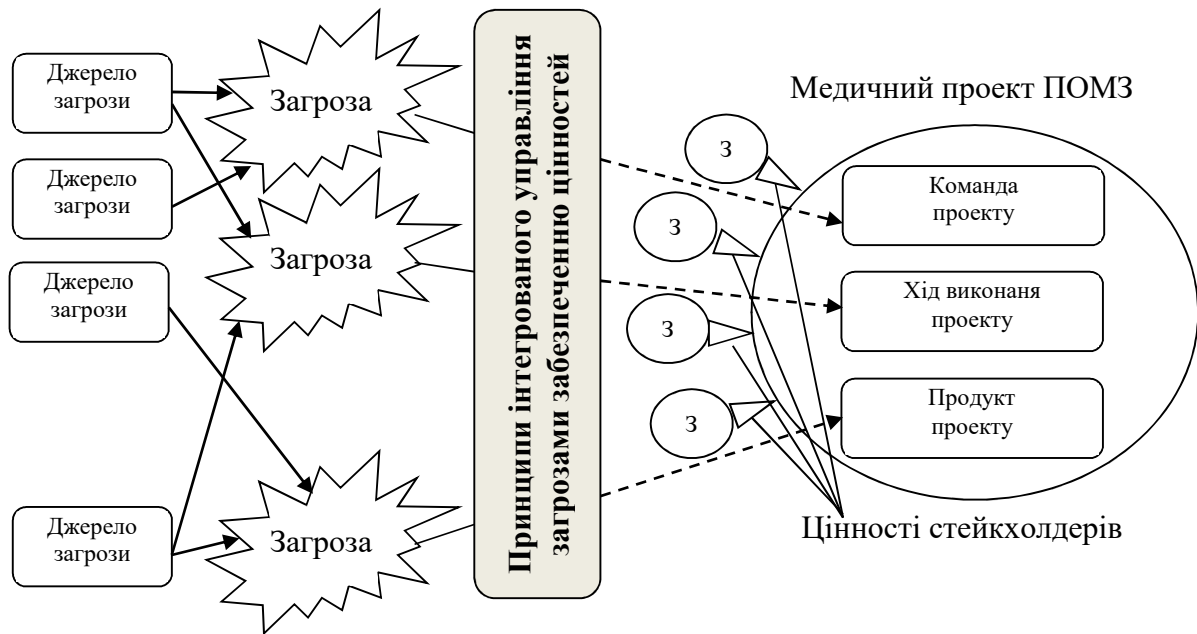


Рисунок 3 – Концептуальна модель протидії загрозам забезпеченню цінностей стейкхолдерів медичних проектів ПОМЗ: ЗС – зацікавлена сторона

Між загрозами, що виходять з джерел загрози, з одної сторони, і медичним проектом ПОМЗ та його зацікавленими сторонами з другої, розташовуються принципи інтегрованого управління загрозами забезпеченню цінностей стейкхолдерів, які мають бути розгорнуті у відповідну методичну та інструментальну базу, що є предметом подальшої наукової роботи.

### Висновки

Забезпечення цінністю основних стейкхолдерів ПОМЗ, якими є акціонери (власники, меценати); споживачі медичних послуг; персонал ПОМЗ тощо при реалізації проектів, портфелів та програм у медичних закладах України є складною комплексною задачею, що потребує глибокого аналізу загрози та ефективної протидії їм на всіх етапах проекту чи програми.

У даній роботі розглянуто основні загрози забезпеченню цінностей стейкхолдерів ПОМЗ, їх джерела та ступінь можливого впливу на реалізацію проектів; запропоновано: система класифікації загрози медичним проектам ПОМЗ, головні принципи протидії загрозам та формалізована концептуальна модель протидії загрозам забезпеченню цінностей стейкхолдерів медичних проектів ПОМЗ.

Предметом подальшої наукової роботи є розробка методичної та інструментальної бази протидії загрозам. Усе це має слугувати успішній реалізації проектів, портфелів та програм в медичних закладах, прийняттю управлінських рішень в стратегічному управлінні ПОМЗ на основі 4ПС-методології (проекти – портфелі проектів – програми – процеси – стратегія) для забезпечення і цінностей стейкхолдерів ПОМЗ, і ефективного функціонування та сталого розвитку ПОМЗ у тривалій перспективі.

### Список літератури

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition.* – USA. – PMI, 2013. – 589 p.
2. Андрієнко В.М. Управління загрозами в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності / В.М. Андрієнко, Р.В. Кобко // Вісник Черкаського університету. Серія: «Економічні науки». – № 1. – 2016. – С.3-8.
3. Мігус І. П. Роль управління загрозами та ризиками в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності / І. П. Мігус, О. С. Гордієнко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. – 2013. – Вип. 33(1). – С. 33-37.
4. Бушуев, С.Д. Модель гармонізації цінностей програм розвитку організацій в умовах турбулентності оточення / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуєва, Р.Ф. Ярошенко // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 10. – С. 9-13.
5. *Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т. 1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С.Д.Бушуева.* – К. : Наук. світ, 2009. – 173 с.

6. Бушуев, С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами [Текст]: монография / С.Д. Бушуев, В.В. Морозов. – К.: Украинская ассоциация управления проектами, 1999. – 312 с.

7. Бушуева, Н. С. Матричні технології проактивного управління програмами організаційного розвитку: автореф. дис. д-ра техн. наук: 05.13.22 / Бушуєва Наталія Сергіївна / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. – К., 2008. – 40 с.

Стаття надійшла до редколегії 02.10.2017

Рецензент: д-р техн. наук, проф. О.Б. Данченко, Університет економіки та права «КРОК», Київ.

#### Лукашенко Валентина Максимовна

Доктор технических наук, профессор, [orcid.org/0000-0001-9548-1959](https://orcid.org/0000-0001-9548-1959)

Черкасский государственный технологический университет, Черкассы

#### Лепский Владлен Владимирович

Кандидат медицинских наук, доцент, [orcid.org/0000-0001-9548-1959](https://orcid.org/0000-0001-9548-1959)

Черкасский государственный технологический университет, Черкассы

### ПРИНЦИПЫ ИНТЕГРИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ УГРОЗАМИ ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЦЕННОСТЕЙ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

**Аннотация.** Интеграция системы здравоохранения Украины в мировой рынок медицинских услуг в соответствии с международными технологиями, нормами, требованиями и стандартами, реформирование всей системы здравоохранения как на уровне государства, региона, так и на уровне отдельных медицинских учреждений требуют реализации значительного количества проектов, программ и портфелей проектов. Целью стратегического управления проектно-ориентированным медицинским учреждением (ПОМУ) является устойчивое развитие ПОМУ в длительной перспективе на основе обеспечения ценностью главных стейкхолдеров и объектов ПОМУ, которыми являются: акционеры (владельцы), потребители медицинских услуг; бизнес-процессы; персонал ПОМУ, что является сложной комплексной задачей проектного офиса ПОМУ. В данной работе выполнен анализ основных угроз обеспечению ценностей стейкхолдеров ПОМУ, их источников и степени возможного влияния на реализацию проектов; предложена система классификации угроз медицинским проектам ПОМУ и основные принципы противодействия угрозам; формализована концептуальная модель противодействия угрозам обеспечению ценностей стейкхолдеров медицинских проектов ПОМУ.

**Ключевые слова:** управление проектами, программами, портфелями проектов; система здравоохранения; медицинское учреждение; стратегическое управление; ценности стейкхолдеров; угрозы

#### Lukashenko Valentina

DSc, Professor, Department of Special Computer Systems, [orcid.org/0000-0001-9548-1959](https://orcid.org/0000-0001-9548-1959)

Cherkasy State Technological University, Cherkasy

#### Lepskiy Vladlen

Ph.D., associate Professor, Department of management and Economics of health, [orcid.org/0000-0001-9548-1959](https://orcid.org/0000-0001-9548-1959)

Cherkasy State Technological University, Cherkasy

### PRINCIPLES OF INTEGRATED MANAGEMENT OF THREATS TO PROVIDE THE VALUES OF STAKEHOLDERS OF PROJECT-ORIENTED MEDICAL INSTITUTIONS

**Abstract.** Integration of the Ukrainian Health Care System into the world market of medical services in accordance with international technologies, norms, requirements and standards, reform of the whole health care system at the level of the state, regions and individual medical institutions require the implementation of a significant number of projects, programs and project portfolios. The purpose of the strategic management of a project-oriented medical institution (POMI) is the sustainable development of POMI in the long term, based on the provision of the value of key stakeholders and POMI's objects, which are: shareholders (owners); consumers of medical services (patients and society as an integrated consumer of medical services); business processes; medical and auxiliary personnel of POMI, which is a complex task of the POMI project office. This article includes the analysis of the main threats to ensuring the values of SOHM stakeholders, their sources and the degree of possible impact on the implementation of projects; the proposed by the author the system of classification of threats to POMI's medical projects and the main principles of countering threats; and formalized conceptual model of counteracting the threats to ensuring the values of stakeholders of health projects of POMI. The subject of further scientific work is the development of a methodical and instrumental countermeasures base. All this should serve the successful implementation of projects, portfolios and programs in medical institutions, the adoption of management decisions in the strategic management of POMI on the basis of 4PS-methodology (projects – project portfolios – programs – processes – strategy) to ensure the values of POMI stakeholders and effective functioning and sustainable development of POMI in the long term.

**Keywords:** management of the projects, programs, project portfolios; health care system; medical institution; strategic management; the value of stakeholders; threats

References

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition (2013). USA, PMI, 589.*
  2. *Andrienko, V.M. & Kobko, R.V. (2016). Management of threats in the economic securities system of economic entities. Bulletin of Cherkasy University, Series: "Economic Sciences", 1, 3-8..*
  3. *Migus, I.P. & Gordienko, O.S. (2013). The Role of Managing Threats and Risks in the System of Economic Security of Business Entities. Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University, Series: Economics, Issue 33 (1), 33-37. [In Ukrainian].*
  4. *Bushuyev, S.D., Bushuyeva, N.S. & Yaroshenko, R.F.( 2012). The model of harmonization of values of programs of development of organizations in conditions of turbulence of the environment. Management of development of complex systems, Issue 10, 9-13. Kyiv, Ukraine [In Ukrainian].*
  5. *(2009). Guidelines for Managing Innovative Projects and Programs, Vol. 1, Version 1.2., transl. in Russian language in ed. S.D.Bushuyev, 173.*
  6. *Bushuev, S.D. & Morozov, V.V. (1999). Dynamic leadership in project management. Monograph. Kyiv, Ukrainian Association for Project Management, 312.*
  7. *Bushuyeva, N.S. (2008). Matrix technology proactive management programs for organisation. Abstract of dissertation for Dr. Sc. (Тecn.), 05.13.22. Kiev National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine, 40. [In Ukrainian]*
- 

Посилання на публікацію

- APA *Lukashenko, Valentina & Lepskiy ,Vladlen. (2017). Principles of integrated management of threats to provide the values of stakeholders of project-oriented medical institution. Management of Development of Complex Systems, 32 42–49. [in Ukrainian]*
- ДСТУ *Лукашенко В.М. Принципи інтегрованого управління загрозами забезпеченню цінностей стейкхолдерів проектно-орієнтованих медичних закладів / В.В. Лепський, В.М. Лукашенко // Управління розвитком складних систем. – 2017. – № 32. – С. 42 – 49.*