

**У роботі запропонований оригінальний метод вибору оптимальних проектів в галузі охорони здоров'я на підставі ціннісного підходу**

**Ключові слова:** портфельно-орієнтоване управління, методологія управління проектом

**В работе предложен оригинальный метод выбора оптимальных проектов в области здравоохранения на основании ценностного подхода**

**Ключевые слова:** портфельно-ориентированное управление, методология управления проектом

**In article it is offered the original method of a choice of optimum projects in the field of public health services on the basis of the valuable approach**

**Keywords:** portfolio - based management, project management methodology

УДК 621.011.056

# ПОРТФЕЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

**С. В. Руденко**

Доктор технических наук, профессор, проректор по научной работе

Одесский национальный морской университет  
ул. Мечникова, 34, г. Одеса, Украина, 65029

**Н. В. Романенко**

Анализ состояния здравоохранения в Украине показывает, что основная причина кризиса отрасли кроется в неэффективной системе управления. Мировой опыт доказал эффективность использования методологии управления проектами при организации системы здравоохранения, поскольку именно проектный менеджмент позволяет объединить в единую научно-практическую методологию многие технические, экономические, правовые и социально-психологические дисциплины и использовать этот конгломерат различных знаний для разработки новых методов и средств управления. В последнее время управление проектами используется все шире и охватывает все большее число операций и новые области применения.

Развитие профессионального управления проектами становится результатом постоянного научно-обоснованного поиска прогрессивных форм организации и управления, которые позволяют объединить требования всех заинтересованных сторон к качеству проектов при достижении допустимого уровня рисков и стоимости, с учетом соблюдения сроков их реализации.

Особенностью проектов в области здравоохранения является большое количество заинтересованных сторон, которые можно условно разделить на производителей и потребителей медицинских услуг. К производителям относятся фирмы-производители специализированного оборудования, фармацевтические компании и т.д. Кроме того, в эту группу участников проекта входят медицинские учреждения (больницы, поликлинические отделения, санатории, аптеки, практикующие специалисты). К потребителям услуг здравоохранения относятся пациенты и спонсоры. В качестве спонсоров могут выступать как сами граждане, так и другие физические либо юридические лица

(органы государственной власти и местного самоуправления, работодатели, страховые кассы, фонды).

Очевидно, что у такого количества заинтересованных сторон и цели не совпадают. Так, для производителей на первом месте стоят экономические показатели, а для потребителей – показатели качества. При этом оценка качества медицинской услуги с позиций разных потребителей будет значительно отличаться.

Спонсоры заинтересованы, в первую очередь, в сокращении расходов на реализацию тех или иных проектов, а для пациентов понятие качество проекта является достаточно субъективным.

В соответствии со стратегической целью (миссией) развития отрасли следует считать создание правовых, финансовых, организационных и технологических условий для гарантированного обеспечения населения качественной медицинской помощью:

- формирование здорового образа жизни;
- организация медицинской помощи;
- обеспечение населения лекарственными средствами;
- осуществление единой кадровой политики;
- инновационное развитие здравоохранения;
- финансовое обеспечение медицинских услуг;
- информатизация здравоохранения.

Следует обратить внимание на то, что в последние годы эффективность проектного управления определяется не столько успешной реализацией отдельно взятых проектов, сколько эффектом, который получает отрасль от реализации всей совокупности проектов – портфеля, в связи с чем актуальность применения методологии портфельно-ориентированного управления заметно повышается [1].

Цели управления портфелем проектов проистекают напрямую из тех проблем, которые возникают в мультипроектной среде. При использовании методов управления портфелями проектов преследуются следующие цели:

- инвентаризация всех проектов для четкого определения потребностей в ресурсах и оценки самой возможности выполнения портфеля проектов;
- анализ соответствия проектов стратегическим целям;
- определение ключевых показателей контроля проектов;
- анализ структуры финансирования проектов;
- формирование сбалансированных портфелей;
- максимизация полезности портфеля проектов.

Методология управления проектом предоставляет организациям инструментарий, достаточный для управления отдельно взятым проектом. Управление же портфелем проектов подразумевает как проведение анализа всех проектов организации по отдельности, так и проведение анализа характеристик всей совокупности проектов, реализуемых в организации, что позволяет учитывать риски совместной реализации проектов и формировать сбалансированные портфели. Последнее необходимо для формирования эффективного механизма реализации стратегических целей организации.

В качестве методологической основы портфельного управления нами предлагается использование ценностного подхода. В работе [2] С.Д. Бушуев определяет ценность как выгоду, получаемая от реализации проекта всеми заинтересованными сторонами. Автор предлагает рассматривать ценность проекта как комплексный показатель, состоящий из ценности продукта и ценности организации, реализующей проект. В соответствии с мнением проф. В.А. Рач [3], который вводит понятие «гармонизированная ценность», гармонизацию ценности необходимо рассматривать в двух аспектах: гармонизацию со стратегическими целями организации, реализующий данный проект и гармонизацию ценностей для всех заинтересованных сторон проекта. Следует отметить, что именно второй аспект является для медицинских проектов наиболее важным, и в то же время сложным как в оценке, так и в практической реализации.

Понятием, лежащим в основе ценностного подхода, является понятие полезности. Под полезностью какой-нибудь вещи принято понимать её способность удовлетворять ту или иную потребность [4]. Следовательно, необходимо провести некоторый анализ потребностей, имея в виду, во-первых, разнообразие потребностей, во-вторых, напряжённость потребностей в пределах одного какого-либо их вида. Различные потребности можно расположить по степени их возрастающей или убывающей важности для благополучия субъекта. Понятием, лежащим в основе ценностного подхода, является понятие полезности. Под полезностью какой-нибудь вещи принято понимать её способность удовлетворять ту или иную потребность. Полезность того или иного проекта зависит от целей, которые преследуют заинтересованные стороны. Можно предложить следующий способ количественного определения ценности проекта, который основан на представлении о цели, достижению которой способствует реализация проекта. Чем в большей мере своев-

ременное и качественное выполнение проекта помогает достижению цели, тем более ценным он считается.

Если цель достижима вне зависимости от того, будет реализован данный проект или нет, то возможно определение полезности ( $V_i$ ) для  $i$ -ой заинтересованной стороны по уменьшению материальных или временных затрат, благодаря выполнению данного проекта.

Если достижение цели не обязательно, но вероятно в результате успешного выполнения проекта, то предлагается использовать следующий критерий:

$$V_{ij} = \frac{P_{ij} - p_{ij}}{1 - p_{ij}},$$

где  $p_{ij}$  – вероятность достижения  $j$ -ой цели  $i$ -ой заинтересованной стороной при условии невыполнения проекта, а  $P_{ij}$  – в случае его успешного окончания.

Следует обратить внимание, что апостериорная вероятность  $P$  может быть для различных заинтересованных сторон проекта как больше, так и меньше  $p$ . В последнем случае полезность для данной стороны будет отрицательна.

Общую полезность проекта можно определить из соотношения:

$$V = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \alpha_{ij} V_{ij},$$

где  $n$  – количество заинтересованных сторон проекта,  $m$  – число целей,  $\alpha_{ij}$  – коэффициент, учитывающий значимость той или иной заинтересованной стороны в данном проекте. Значения коэффициентов  $\alpha_{ij}$  назначаются экспертным путем.

Интегральная ценность проекта составит отношение его полезности к сумме затрат, необходимых для реализации данного проекта:

$$C = V/Z,$$

где  $Z$  – запланированный бюджет проекта.

В итоге определив на стадии инициации общие ценности для каждого из альтернативных проектов, можно выбрать для реализации проект с максимальной ценностью, то есть наиболее полно удовлетворяющий потребности всех заинтересованных сторон.

#### Литература

1. Schlichter J., Thomas D. Healthcare Project Management in the New Economy. PM WORLD TODAY – FEATURED PAPER – AUGUST 2009, P. 12-27.
2. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций // Восточно-европейский журнал передовых технологий, № 1/2 (43). – Харьков, 2010. С. 4-9.
3. Рач В.А. Методи оцінки альтернативних проектів стратегії регіонального розвитку // Матеріали конференції «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв: 2009. С. 4-6.
4. Хабалашвили Н.М. Эволюция роли и содержания потребительной стоимости (полезности) и необходимость ее измерения // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. Ломоносова. 2001. – №4. С. 12-19.