

---

*Ефремов Д.В.*

**РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В  
ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

ФГБНУ «Национальный НИИ общественного здоровья им.  
Семашко», Москва

*Efremov D.V.*

**DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT IN HEALTH  
CARE**

National Research Institute for Public Health, Moscow

**Резюме.** Показана роль проектного управления в управлении здравоохранением для повышения прозрачности, экономии бюджетных средств, повышения качества межведомственного взаимодействия по охране здоровья населения. Доказывается, что переход на проектное управление позволяет сокращать непроизводительные потери, ускорять достижение поставленных перед отраслью задач и упрощать получение целевых инвестиций из соответствующих бюджетов Российской Федерации. Особое внимание уделено роли анализа рисков для разработки мер по защите от возможных потерь.

**Ключевые слова:** проектное управление, здравоохранение, риск, SWOT-анализ.

**Abstract.** The role of project management in health care management is demonstrated to increase transparency, budget savings, to improve the quality of inter-agency cooperation for the protection of population health. It is proved that the transition to project management assists to reduce unproductive losses, to accelerate the achievement of the challenges facing the industry and to simplify getting targeted investments from the respective budgets of the Russian Federation. Particular attention

is paid to the role of risk analysis for the development of measures to protect against potential losses.

**Key words:** project management, health risk, SWOT-analysis

Для повышения эффективности системы здравоохранения, необходимо внедрение подходов, основанных на тщательном анализе всех возможных альтернатив – медицинских технологий. Конкурировать за финансирование, также должны и управленческие технологии – программы и проекты [1].

В основе современных управленческих теорий, областей знаний (включая проектное финансирование, управление проектами, оценку проектов) лежит понятие проекта.

Определение понятия «управление» в здравоохранении, наиболее полно сформулировал П.И. Калью (1975): «специфическая самостоятельная область человеческой деятельности, целью которой является воздействие на данную систему путем осуществления организационных мероприятий, направленных на рациональное и эффективное использование материальных трудовых и кадровых ресурсов, на оптимизацию функционирования и повышение показателей работы системы с таким расчетом, чтобы получить наибольший положительный эффект при наименьших затратах». [2]

Исходя из российского опыта, при переходе на проектное управление достигаются следующие эффекты: сокращаются непроизводительные потери на 15–20 %, а достижение поставленных задач ускоряется на 15–30 %. Также проектный подход упрощает и ускоряет процедуру получения целевых инвестиций из соответствующих бюджетов Российской Федерации [3].

В настоящее время в России не существует единого определения понятия «проект». Большинство специалистов, стремящихся к внедрению и распространению в российской практике лучших методик и международных стандартов,

используют определение проекта, соответствующее глобальному международному стандарту управления проектами A Guide to the Project Management Body of Knowledge (далее — Руководство PMBOK) [4]

В соответствии с этим стандартом проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

Наряду с приведенным определением понятия «проект» в практике широко применяются также следующие определения:

- проект — целенаправленное ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги (определение Российской ассоциацией управления проектами СОВНЕТ);

- проект — уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности, имеющий начальную и конечную дату выполнения, предпринимаемый для достижения цели, соответствующей установленным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам (определение ISO);

- проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий, действий, ориентированных на достижение неповторяющейся (уникальной) цели и результата в течение заданного ограниченного периода времени при установленном бюджете, представляющий собой однократную деятельность (определение Всемирного банка).

Терминология по общественному здоровью и здравоохранению Национального НИИ общественного здоровья РАМН определяет проект, как совокупность мероприятий, направленных на решение проблемы или задачи и выполняемых в установленные сроки с учетом имеющегося бюджета, с соблюдением стандартов качества и

предусматривающие определение этапов и жизненного цикла проекта, его институциональных, экономических, финансовых, социальных и политических составляющих, а также анализ связанных с проектом сценариев и рисков [5].

Управление проектами – это методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта [6].

Выделяют три основных направления в области исследований и развития теории проектного менеджмента [6].

1. Вопросы интеграции проектного менеджмента и стратегического управления.
2. Развитие традиционных методов и инструментов управления на уровне отдельных проектов.
3. Повышение эффективности работы команды и ключевых участников проекта.

Особое значение в управление проектами уделяется анализу рисков, целью которого является обеспечение участников проекта информацией, необходимой для принятия соответствующих решений, и разработать меры по защите от возможных потерь.

Касьяненко Т.Г. и Маховикова Г.А. [7] выделяют следующие этапы оценки рисков:

1. выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск;
2. идентификация всех возможных рисков, свойственных рассматриваемому проекту;

3. оценка уровня отдельных рисков и риска проекта в целом, определяющую его экономическую целесообразность;
4. определение допустимого уровня рисков;
5. разработка мероприятий по снижению рисков.

В соответствии с данным алгоритмом, авторы предлагают выделять в анализе рисков два направления — качественный (этапы 1, 2, 5) и количественный (этапы 3, 4, 5) анализ.

Методика качественной оценки рисков проектов, так же, как и количественной, ведет к стоимостной оценке выявленных рисков и их негативных последствий.

Наиболее распространенными являются модели SWOT-, PEST- и GEST- анализа.

SWOT — анализ (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats), заключается в изучении факторов, сгруппированных по критериям «результат влияния на компанию» и «возможности управления компанией менеджментом».

PEST — анализ представляет собой изучение макроэкономических факторов в следующих разрезах: политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social) и технические (Technical).

GETS — анализ (Government, Economy, Technology, Society) — выявляет проблемы, снижающие рыночный потенциал бизнеса и осложняющие его ликвидность.

К методам количественного анализа рисков проекта относятся:

- статистические методы оценки (определение вероятности наступления отдельного неблагоприятного события);
- метод экспертных оценок (использование опыта экспертов в процессе учета влияния разнообразных качественных факторов);

- метод аналогий (заключается в анализе реализованных проектов, имеющих высокую степень сходства с оцениваемым);

- аналитические методы (анализ чувствительности критериев эффективности проекта, анализ сценариев, метод корректировки отдельных параметров проекта, метод построения «дерева решений», методы, основанные на использовании теории принятия решений, имитационное моделирование по методу Монте-Карло, методы теории игр, методы, использующие представления теории нечетких множеств и др.)

Сегодня в сфере здравоохранения реализуются различные инвестиционные проекты, как государственные, так и частные. Необходима методология, позволяющая на федеральном и региональном уровне определять, какие инвестиции и в развитие каких направлений здравоохранения, необходимы в первую очередь, и оценивать конечный результат инвестиционных проектов в контексте здоровья населения.

### **Литература**

1. Хабриев Р.У., Ягудина Р.И., Правдюк Н.Г. Оценка технологий здравоохранения. – М.: ООО «Медицинское информационное агентство», 2013 – 413с.
2. Калью П.И. Современные проблемы управления здравоохранением, - М.: Медицина, 1975. – 248 с.
3. Дементьев В.В. Проектное управление в системе стратегического планирования // Бюджетная политика, 2012. - №9. – С. 12-19
4. Никонова И.А. Проектный анализ и проектное финансирование / И.А. Никонова. — М.: Альпина Пабlishер, 2012. — 154 с.
5. Терминология по общественному здоровью и здравоохранению (четвертая редакция). Под научной редакцией академика РАМН О.П. Щепина. – М.: / Национальный НИИ общественного здоровья РАМН, 2008. – 178 с.

6. Lynn Crawford, J.Brian Hobbs, J.Rodney Turner. Project Categorization Systems. PMI, 2005. – 249 p.
7. Экономическая оценка инвестиций: учебник и практикум / Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 559 с.

---

---

***Ибрагимов А.И.<sup>1</sup>, Загоруйченко А.А.<sup>1</sup>, Акчурин М.Р.<sup>2</sup>,  
Котенко О.Н.<sup>3</sup>***

### **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ГЕМОДИАЛИЗНОЙ ПОМОЩИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

1. ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А. Семашко», Москва
2. Медицинский центр высоких технологий Поликлиника №1, Москва
3. ГБУЗ «Городская клиническая больница № 52 ДЗМ», Москва

***Ibragimov A.I.<sup>1</sup>, Zagoruychenko A.A.<sup>1</sup>, Akchurin M.R.<sup>2</sup>,  
Kotenko O.N.<sup>3</sup>***

### **CURRENT ISSUES OF HEMODIALYSIS AID IN THE RUSSIAN FEDERATION**

1. National Research Institute for Public Health, Moscow
2. Medical Center of High Technologies Clinic №1, Moscow
3. GBUZ "City Clinical Hospital № 52 DMD", Moscow

**Резюме.** В статье отражены отдельные аспекты обеспеченности и повышения доступности населения диализной помощью в Российской Федерации на региональном уровне в учреждениях различных форм собственности. В ходе проведения исследования использовались следующие методы: изучение и обобщение опыта, аналитический, метод сравнительного анализа. Целью настоящего исследования явилось определение основных направлений развития организации и обеспеченности гемодиализной помощью в Российской Федерации, с учетом доступности ее оказания в медицинских организациях различных форм собственности. Особо