

## АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ПІДГОТОВКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ РЕГІОНАЛЬНИХ ФІЛІЙ МЕДИЧНОГО ХОЛДІНГУ

Аналізуються стандарти, методології і підходи для використання в проекті розвитку мережі регіональних філій медичного холдингу. Проведено аналіз стандартів управління проектами P2M, PMBOK, PRINCE2. Виділено десять елементів цих стандартів, які доцільно застосувати у проекті. Запропоновано класифікацію проектів розвитку мережі регіональних філій медичного холдингу, визначено десять ознак класифікації. Визначена конфігурація продукту проекту, що складається з будівельної частини, медичної частини, методологічної частини, маркетингової частини, юридичної частини, людських ресурсів. Сформульовано підходи для використання у проекті: конвергенція методологій, ціннісний підхід, проактивність, інтеграція у державні програми, інтеграція у кластери. Окреслено перспективи подальших досліджень у обраному напрямку.

**Ключові слова:** управління проектами, медичний проект, мережа філій, кластер

I. O. Marushchak

## ANALYSIS OF APPROACHES TO THE PREPARATION AND IMPLEMENTATION OF THE PROJECT OF DEVELOPMENT OF THE NETWORK OF REGIONAL BRANCHES OF THE MEDICAL HOLDING

The article analyzes standards, methodologies and approaches for use in the development of a network of regional branches of a medical holding company. The analysis of project management standards P2M, PMBOK, PRINCE2 was carried out. Ten elements of these standards have been singled out, which it is advisable to apply in the project. The classification of projects for the development of a network of regional branches of a medical holding is proposed, ten classification criteria are defined. The configuration of the project product is determined, which consists of the building part, the medical part, the methodological part, the marketing part, the legal part and the human resources. Approaches to use in the project are formulated: the convergence of methodologies, the value approach, pro-activity, integration into state programs, integration into clusters. The prospects of further research in the chosen direction are determined.

**Keywords:** project management, medical project, network of branches, cluster

*Постановка проблеми.* Зростання комерційних компаній на певному етапі потребує експансії на нові ринки, спочатку всередині країни, потім назовні – в межах свого географічного регіону або континенту і далі. Такий розвиток реалізується через відповідний проект, що пов'язаний з побудовою і розширенням філіальної мережі. Однак не завжди такі проекти реалізуються із застосуванням методології управління проектами і програмами, що зменшує ймовірність їх успішності через недостатню системність, ефективність, результативність. А отже, розробка наукових основ підготовки і реалізації таких проектів на базі комбінації і розробки моделей і методів управління проектами є актуальною.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Можна виділити три напрямки досліджень, напрацювання яких доцільно було б використати у проекті розвитку регіональних філій. Це проектний менеджмент, концепції державного регіонального розвитку та підходи до розвитку представництв комерційних компаній. Розглянемо напрацювання в кожному з цих напрямків.

В найбільш відомому і поширеному стандарті управління проектами, програмами і портфелями PMBOK (Guide of Project Management Body of Knowledge) [1] американського інституту РМІ (Project Management Institute) даються основи проектного менеджменту і стверджується, що проекти можуть бути пов'язані з розвитком існуючих організацій, а отже напрацювання цього стандарту доцільно використовувати в проекті розвитку регіональної мережі філій медичного холдингу. PMBOK формулює десять галузей знань з управління проектами (в порядку згадування у стандарті) – управління інтеграцією в проекті, управління змістом проекту, управління розкладом проекту, управління вартістю проекту, якістю, людськими ресурсами у проекті, комунікаціями у проекті, ризиками, закупівлями проекту та зацікавленими сторонами проекту. В стандарті PMBOK і в інших відомих виданнях РМІ проекти розвитку регіональної мережі компаній

не описані. Проте, це характерно для усіх стандартів у галузі управління проектами, оскільки вони позиціонують себе як проектно-управлінська надбудова, інваріантна відносно предметної галузі проектів.

Вартий уваги також британський стандарт з управління проектами PRINCE2 [2], що був розроблений комітетом при Уряді Великої Британії OGC (Office of Government Commerce), зараз (з 2014 р.) правами на стандарт володіє компанія AXELOS, що є спільним підприємством Уряду Великої Британії та міжнародної компанії з аутсорсингу та професійного обслуговування бізнес-процесів Capita plc. У стандарті PRINCE2 фігурує сім напрямків: бізнес-кейс, організація, якість, плани, ризики, зміни, прогрес. Стандарт базується на принципах (перманентне бізнес-обґрунтування, навчання на досвіді, визначення ролей і обов'язків, управління за етапами, управління за виключеннями, фокусування на продукті проекту, налаштування під проектне середовище) і стадіях життєвого циклу (запуск проекту, ініціалізація проекту, спрямування проекту, контроль стадій, управління випуском продукту, управління межами стадій, закриття проекту), яких також по сім. Хоча стандарт виріс з ІТ-сфери, його структуризація і сучасне позиціонування як універсального стандарту робить його цікавим з точки зору проекту, що розглядається.

Не можна не згадати стандарт P2M (Program and Project Management for enterprise innovation) [3] японської асоціації управління проектами PMAJ (Project Management Association of Japan). Заслужують на увагу і використанні в досліджуваному проекті такі положення стандарту:

- діяльність щодо проекту (програми) має починатися зі створення і профілювання місії;
- співпраця учасників і зацікавлених сторін проекту на віртуальному майданчику – у так званій спільноті проекту;
- введення категорії цінності як основи діяльності, визначення проекту як зобов'язання щодо створення цінності.

Останнє положення, вперше сформульоване саме в P2M, знайшло пізніше своє відображення і у стандарті РМВОК [1, с.15].

Принципам і підходам щодо розвитку філіальної мережі присвячено достатньо багато публікацій, зокрема наукових [4, 5] та зі сторони бізнес-консультантів [6-9]. У згаданих публікаціях розглядаються підходи щодо створення і роботи філіальної мережі, зокрема, бізнес-планування мережі, вдосконалення її бізнес-процесів, забезпечення її ефективності.

Окремо можна виділити публікації, що стосуються створення та розвитку територіально-економічних кластерів [10-13], в яких піднімається тематика щодо стимулювання регіонального розвитку та забезпечення конкурентоспроможності регіонів і країн.

*Невирішені раніше частини загальної проблеми.* І в стандартах з управління проектами, і в зазначених публікаціях щодо розвитку філіальної мережі і територіально-економічних кластерів не висвітлюється специфіка проекту розвитку філіальної мережі медичного холдингу. Разом з тим, поєднання підходів, викладених в наведених джерелах, сприятиме підвищенню ефективності зазначеного проекту.

*Цілями статті є* дослідження та визначення доцільних підходів, придатних до використання при підготовці та реалізації проекту розвитку мережі регіональних філій медичного холдингу.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Проаналізувавши основні стандарти з управління проектами [1-3], виділимо в них ті елементи, які доцільно застосувати в проекті розвитку регіональних філій медичного холдингу:

- 1) формулювання і профілювання місії проекту, що визначатиме основну мету, якої досягатиме проект (за P2M);
- 2) розгляд проекту як зобов'язання щодо створення цінностей для усіх зацікавлених сторін, перш за все для майбутніх споживачів медичної продукції у регіоні; створення системи цінностей проекту (за P2M);
- 3) створення віртуального середовища спілкування учасників і зацікавлених сторін проекту – спільноти проекту (за P2M);
- 4) виділення десяти галузей знань з управління проектом, відповідних підсистем в проекті і відповідних ролей (деякі з яких можуть поєднуватися), що відповідатимуть за управління кожною з підсистем (за РМВОК);

- 5) розробка статуту проекту для фіксації його управлінських механізмів, головних цілей та обмежень (за РМВОК);
- 6) створення обов'язкового регламенту, що формалізуватиме процес ініціювання, розгляду і впровадження змін у проекті у випадку їх необхідності, що визначається ініціаторами (за РМВОК);
- 7) періодичний перерахунок обґрунтування проекту і його елементів, що пов'язані з відкриттям чергової філії, з метою внесення коректив до плану проекту аж до прийняття рішення про не відкриття філії у певному регіоні (за PRINCE2);
- 8) з початку проекту використання щоденного журналу для запису неофіційних питань і постійний розгляд цих питань на нарадах з управління проектом (за PRINCE2);
- 9) після завершення проекту формалізація його уроків щодо влучних і невлучних рішень, інцидентів, ризиків тощо для використання у майбутніх проектах. Це саме може стосуватися окремих елементів проекту, наприклад, відкриття чергової філії (за PRINCE2);
- 10) створення групи вищого рівня управління проектом, що складається з представника замовника, головного споживача (у даному випадку – представника місцевої спільноти охорони здоров'я) і керівника проекту для розробки і прийняття стратегічних рішень щодо керівництва проектом (за PRINCE2).

Для визначення «системи координат», відносно якої можна позиціонувати проект розвитку мережі регіональних філій медичного холдингу, далі на основі аналізу і осмислення зазначених вище джерел запропонуємо систему класифікації таких проектів.

В системі класифікації пропонується визначити такі ознаки і різновиди вказаних проектів в межах цих ознак:

I. За складністю:

- a. проект;
- b. мультипроект (складається з декількох складних підпроектів);
- c. програма (складається з декількох проектів, що пов'язані однією метою);
- d. портфель (складається з проектів, мультипроектів, програм).

II. За масштабом:

- a. малого масштабу (відкриття філій, представництв, розміщення виробництва в різних регіонах однієї країни);
- b. невеликого масштабу (в сусідніх країнах);
- c. середнього масштабу (в географічному регіоні, наприклад, в Центральній Європі, Південно-Східній Азії, північній Африці тощо);
- d. великого масштабу (континентальний);
- e. глобального масштабу (світовий).

III. За ступенем участі держави у власності:

- a. державний проект;
- b. проект державно-приватного партнерства;
- c. приватний проект.

IV. За формою результату проекту:

- a. мережа філій;
- b. мережа представництв;
- c. мережа виробництв;
- d. комбінований.

V. За предметною сферою медичного проекту:

- a. лікувальний (діяльність філії стосується надання медичних послуг);
- b. фармацевтичний (виробництво і реалізація ліків);
- c. щодо обладнання (виробництво і продаж медичного обладнання);
- d. спеціалізований (окремі спеціалізовані непоширені медичні послуги);
- e. комбінований (включає декілька попередніх форм).

VI. За представництвом держав у філіях (представництвах, виробництвах):

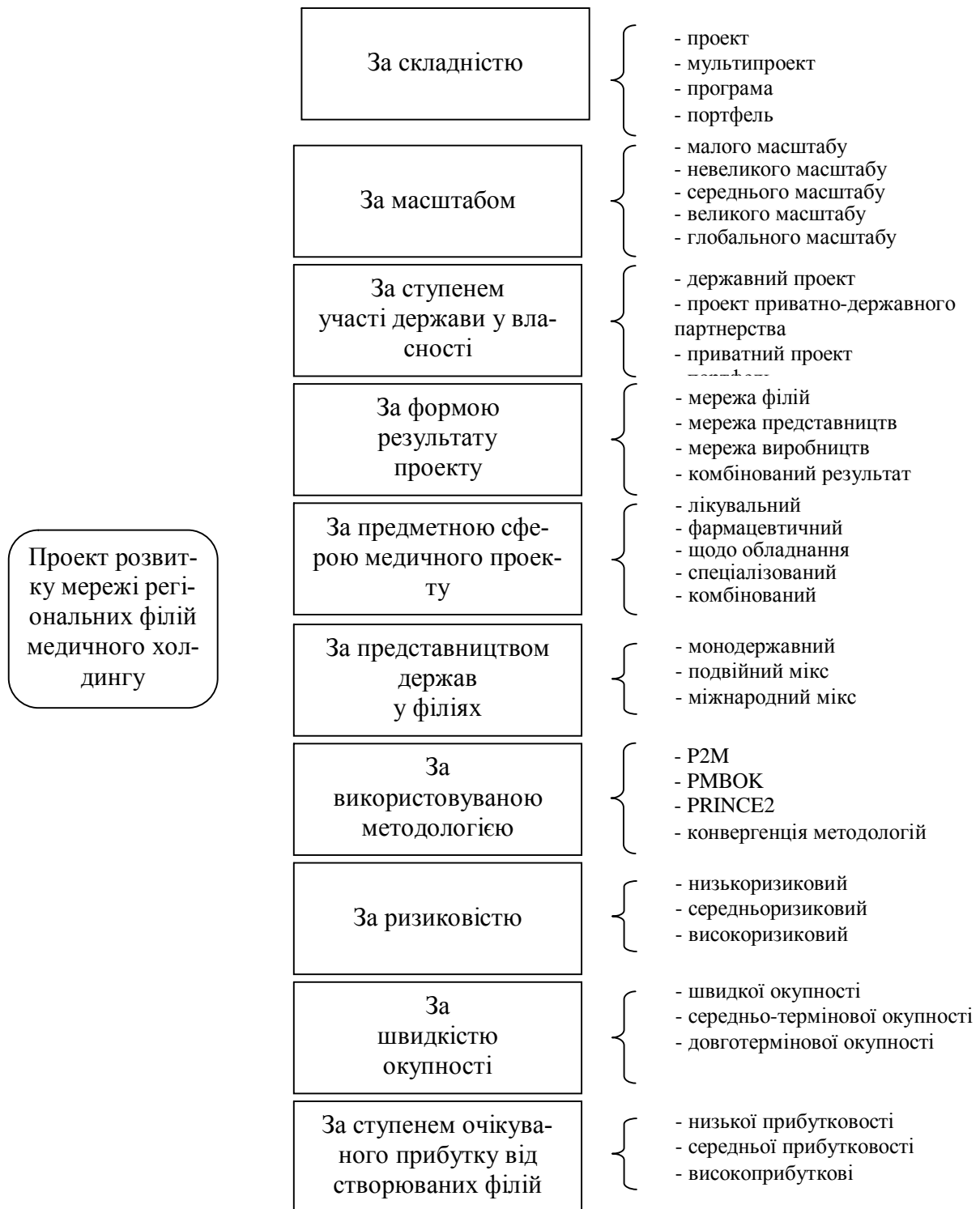
- a. монодержавний (персонал складається тільки з представників держави, в якій знаходиться центральний офіс медичного холдингу);
  - b. подвійний мікс (персонал складається з представників держави, в якій знаходиться центральний офіс медичного холдингу, та з представників держави, в якій розташована філія, представництво або виробництво);
  - c. міжнародний мікс (персонал представляє багато держав).
- VII. За використовуваною методологією:
- a. P2M;
  - b. PMBOK;
  - c. PRINCE2 тощо;
  - d. конвергенція методологій.
- VIII. За ризиковістю:
- a. низькоризиковий;
  - b. середньоризиковий;
  - c. високоризиковий.
- IX. За швидкістю окупності:
- a. швидкої окупності (до 1 року);
  - b. середньотермінової окупності (1-3 роки);
  - c. довготермінової окупності (більше 3 років).
- X. За ступенем очікуваного прибутку від створюваних філій (представництв, виробництв):
- a. низького рівня прибутковості;
  - b. середнього рівня прибутковості;
  - c. високоприбуткові.

Візуалізована модель класифікації наведена на рис.1.

Конфігурація продукту проекту (у сенсі результатів проекту, конфігурованих за аспектами) включатиме:

- будівельну частину (будівництво або оренда офісу, ремонтно-будівельні роботи щодо його облаштування, включаючи інженерію тощо);
- медичну частину (монтаж і налаштування медичного обладнання, створення інструкцій щодо користування нею, технологічних карт тощо);
- методологічну частину (створення і реалізація корпоративної методології управління проектом, що складатиметься з спрофільованої місії, розробленої стратегії, регламентів управління підсистемами проекту, рольових інструкцій тощо);
- маркетингову частину (розробка та реалізація стратегії маркетингової компанії щодо просування бренду у регіоні, підготовка маркетингових матеріалів, врахування місцевої специфіки, сегментація ринку тощо);
- юридичну частину (аналіз юридичних особливостей регіону, визначення юридичної форми представлення медичного холдингу, отримання необхідних дозвільних документів, заснування компанії тощо);
- частину, що пов'язана з людськими ресурсами (визначення вимог до персоналу, врахування місцевої специфіки, розробка посадових інструкцій і положень про підрозділи у розгалужених філіях, підбір персоналу, розробка стратегії розвитку персоналу, складання плану навчання тощо).

Нескладно побачити, що реалізація зазначених аспектів потребує покладення відповідальності за кожен із них на окремого, причому для кожного аспекту різного, профільного фахівця. Зокрема, перша частина пов'язана з роллю головного інженера (будівельника) проекту, друга – з роллю головного лікаря (консультанта з медичних питань), третя – з керівником проекту (консультантом з методології), четверта – з маркетологом проекту (консультантом з маркетингу), п'ята – з юристом проекту (консультантом з правових питань) і шоста – з HR-менеджером проекту. На практиці деякі ролі можуть поєднуватися, чого зазвичай не спостерігається у великих проектах.



**Рисунок 1** – Класифікація проекту розвитку мережі регіональних філій

За результатами аналізу літературних джерел, сформулюємо підходи, що доцільно використовувати у проекті розвитку мережі регіональних філій медичного холдингу:

– підхід конвергенції методологій – застосування комбінації доцільних для застосування в проекті моделей, методів та інструментів з різних стандартів (методологій) управління проектами і програмами;

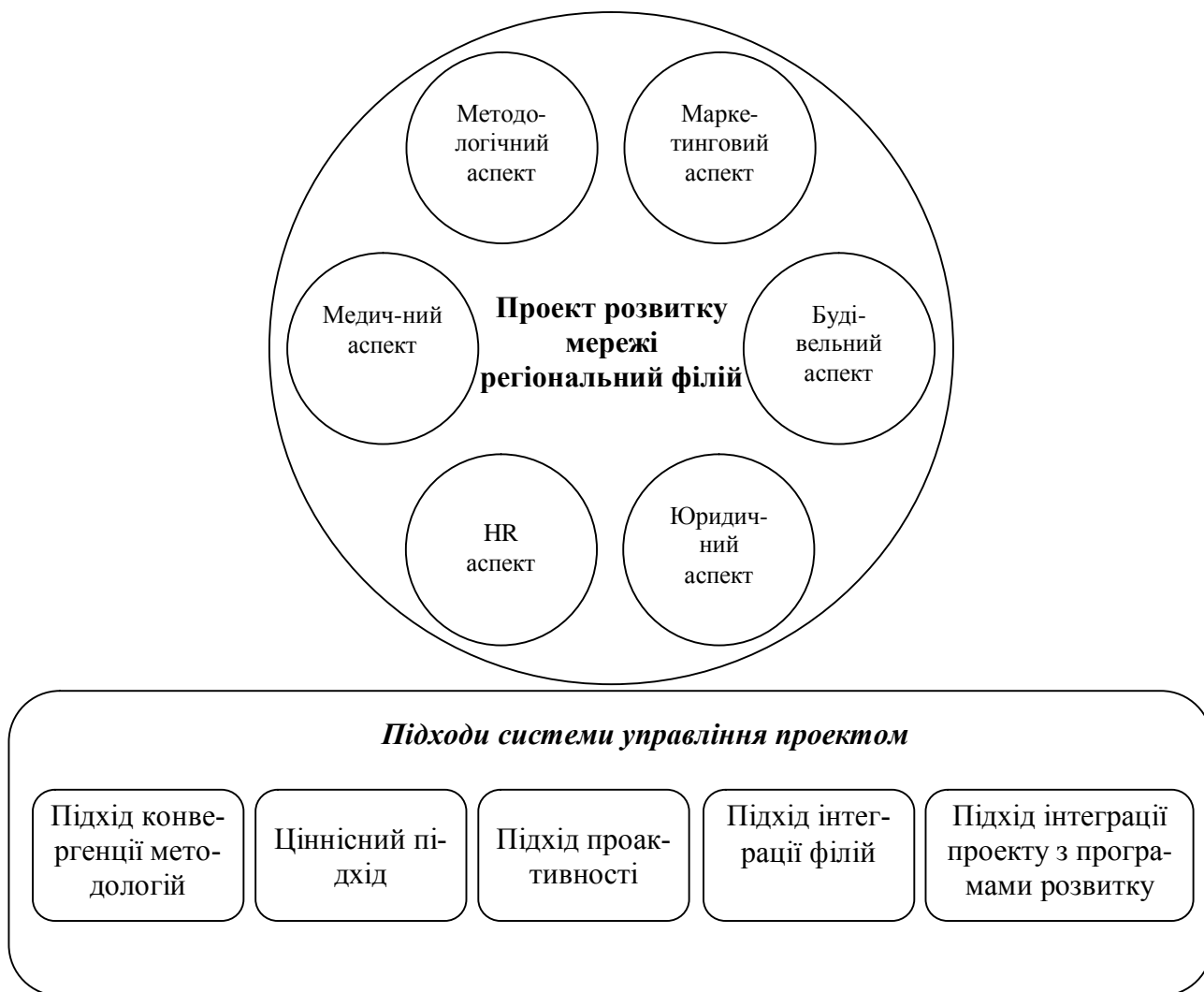
– ціннісний підхід, що базується на визначенні та розвитку цінності у проектах, як це сформульовано у стандартах P2M та PMBOK, та в наукових статтях представників школи Бушуєва С.Д. [14];

–підхід проактивності, що передбачає розробку стратегії реалізації проекту на фазі ініціалізації, у відповідності до якої проектні дії включатимуть прогнозування наперед можливих ризиків та проблем проекту [15];

–підхід інтеграції проекту з програмами муніципального, регіонального і державного розвитку країн, в яких буде відкриватися філія, представництво чи виробничі потужності медичного холдингу;

–підхід інтеграції філій (представництв, виробничих потужностей) медичного холдингу у існуючий в регіоні територіально-економічний кластер.

Концептуальна модель проекту, що декомпозує проект на аспекти, які керуються системою управління на основі вказаних п'яти підходів, наведена на рис. 2.



**Рисунок 2** – Концептуальна модель проекту розвитку мережі регіональних філій

*Висновки* цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проект розвитку мережі регіональних філій медичного холдингу є складним і технічно, і організаційно. Тому для його реалізації необхідно розробити науковий інструментарій на базі відомих стандартів, методологій і підходів, враховуючи специфіку проекту. В цій статті проведено аналіз літературних джерел, з трьох стандартів управління проектами (P2M, PMBOK, PRINCE2) обрані десять елементів, доцільних до застосування в досліджуваному проекті, проведена класифікація

проектів розвитку мережі регіональних філій медичного холдингу, визначена конфігурація продукту проекту, сформулюємо підходи, що доцільно використовувати у проекті розвитку регіональних філій медичного холдингу (конвергенції методологій, ціннісний підхід, проактивність, інтеграції проекту з програмами розвитку, інтеграції у існуючі кластери).

Подальші дослідження і розвідки можуть, зокрема, стосуватися розвитку ціннісного підходу в управлінні зазначеним проектом, визначення цінностей основних зацікавлених сторін, перетину і конфліктів цінностей, розробки моделей і методів управління проектом на базі ціннісного підходу.

### Список літератури:

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition / USA.* – PMI, 2013. – 589 p.
2. OGC (Office of Government Commerce). *Managing Successful Projects with PRINCE2* [Текст]. – TSO (The Stationery Office), Printed in the United Kingdom for The Stationery Office. – 2009. – 327 p.
3. *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.
4. Марінцева, К. В. *Наукові основи та методи забезпечення ефективного функціонування авіатранспортних систем* [Текст]: автореф. дис. ... докт. техн. наук : 05.22.01 / Марінцева Крістіна Валеріївна; Нац. авіац. ун-т. – Київ, 2015. – 561 с.
5. Бургомистренко, А. А. *Стратегия развития филиальной сети коммерческого банка* [Текст]: дис... канд. економ. наук : 08.00.10 / Бургомистренко Анна Анатольевна; Саратовский гос. соц.-эконом. ун-т. – Саратов, 2007. – 175 с.
6. Бортников, Г. *Новая жизнь банковского отделения: модель пчелиных ульев* [Електронний ресурс] / Г.Бортников, В.Ф.Голуб. – Режим доступу: <http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/2102>.
7. Гончарук, В. *Филиальные сети: практика построения* [Електронний ресурс] / В.Гончарук. – Режим доступу: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/affiliated\\_chain.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/affiliated_chain.htm).
8. Бартенева, М. *Развитие филиальных сетей* [Електронний ресурс] / М. Бартенева. – Режим доступу: <http://imspm.spb.ru/articles/82037.php>.
9. Сорокина, Т. *Эффективность филиальной сети* [Електронний ресурс] / Т.Сорокина, Г.Котов. – Режим доступу: [http://msk.treko.ru/show\\_article\\_2109](http://msk.treko.ru/show_article_2109).
10. *Формування територіальних кластерів як інструменту регіонального розвитку* [Текст]: наукова розробка уклад. : В. В. Мамонова, Ю. О. Куц, О. В. Решевець. – К. : НАДУ, 2014. – 52 с.
11. Павлюк, А.П. *Кластерна модель регіональної економіки* [Текст]: теоретико-методологічні засади / А.П.Павлюк // Продуктивні сили України. – 2009. – № 1. – С. 105-114.
12. *Кластери як інструмент регіонального розвитку* [Текст]: матеріали науково-практичного семінару (м. Феодосія, 16–20 липня 2012 р.) / За ред. проф. В.В.Мамонової. – Х. : ХарРІ НАДУ, 2012. – 115 с.
13. Берегой, Т. А. *Институційна структура реалізації регіональної політики в країнах Центральної та Східної Європи* [Текст] / Т. А. Берегой // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 4. – С. 460-467.
14. Бушуев, С. Д. *Модель гармонизации ценностей программ развития организаций в условиях турбулентности окружения* [Текст] /С.Д.Бушуев, Н.С.Бушуева, Р.Ф.Ярошенко // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип.10. – С.9-13.
15. Бушуева, Н. С. *Модели и методы проактивного управления программами организационного развития* [Текст]: монографія / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 199 с.

## References:

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition* (2013) / USA. – PMI.
2. OGC (Office of Government Commerce). (2009) *Managing Successful Projects with PRINCE2*. – TSO (The Stationery Office), Printed in the United Kingdom for The Stationery Office, 327 p.
3. Bushuyev S.D. (ed) (2009) *Guide to the management of innovative projects and programs*: Vol. 1, Version 1.2. – Kyiv: Naukovyi svit (Scientific world).
4. Marintseva K.V. (2015) *Scientific bases and methods of ensuring efficient operation of air transport systems*: author's abstract. dis ... doc. tech Sciences: 05.22.01 / Nat. aviat. un., Kyiv, 561 pp.
5. Burgomistrenko A.A. (2007) *Strategy of development of a branch network of a commercial bank*: dis ... cand. Economy Sciences: 08.00.10 / Saratov State. social-econom. un. Saratov, 175 p.
6. Bortnikov G., Golub V.F. *New life of the banking department: a model of bee hives*. Access mode: <http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/2102>.
7. Goncharuk V. *Branch networks: construction practice*. Access mode: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/affiliated\\_chain.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/affiliated_chain.htm).
8. Bartenev M. *Development of branch networks*. Access mode: <http://imspm.spb.ru/articles/82037.php>.
9. Sorokina T. Kotov G. *Efficiency of the branch network*. Access mode: [http://msk.treko.ru/show\\_article\\_2109](http://msk.treko.ru/show_article_2109).
10. *Formation of territorial clusters as an instrument of regional development* (2014): scientific development. : Ed. V.V. Mamonova, Yu.O. Kuts, O.V. Solder. Kyiv. NAPA, 52 p.
11. Pavlyuk A.P. (2009) *Cluster model of regional economy: theoretical and methodological principles*. Productive forces of Ukraine. No. 1. pp. 105-114.
12. *Clusters as a tool for regional development* (2012): materials of the scientific and practical seminar (Feodosia, July 16-20, 2012). Ed. prof. V.V.Mamonova. Kh.: Kh. NAPA, 115 p.
13. Beregoy T.A. (2012) *Institutional structure of implementation of regional policy in the countries of Central and Eastern Europe*. Theory and practice of public administration. Exp. 4. pp. 460-467.
14. Bushuyev S.D. Bushuyeva, N. S. Yaroshenko, R. F. (2012) *The model of harmonization of values of development programs of organizations in conditions of environment turbulence*. *Upravlinnya rozvytkom skladnyh system (Managing the development of complex systems)*, 10,9-13.
15. Bushuyeva N.S. (2007) *Models and methods for proactive management organizational development programs*: monograph. Kyiv: Naukovyi svit (Scientific world).

