

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та
національної безпеки
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної
власності та публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Дубова Тетяна Миколаївна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 332.142
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Т. М. Дубова
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
Драган Іван Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

д. держ. упр., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри

за результатами попереднього захисту:

Протокол засідання кафедри

№ __ від «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по батькові)

«__» _____ 20__ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив (ла)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Дубова Т. М. Ефективність управління проектами у сфері охорони здоров'я. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, 2021.

В роботі визначено основні наукові підходи до аналізу механізму управління проектами у публічному секторі, дано характеристику особливостей публічного управління грантовими проектами, відображено специфіку проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. В дослідженні зроблено акценти на сучасних напрямках реформування системи охорони здоров'я в Україні, відображено напрями створення публічного та ефективного закладу охорони здоров'я на основі проектного підходу. В роботі знайшли відображення інструменти реалізації проектів в медичній сфері, та напрями удосконалення механізмів управління проектами в галузі охорони здоров'я.

Ключові слова: публічне управління, публічний сектор, проєкт, розвиток, медична сфера, медичні послуги, ефективність.

SUMMARY

Dubova T. Effective healthcare project management. - Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in specialty 281 - Public Administration and Administration - Polissya National University, 2021.

The paper identifies the main scientific approaches to the analysis of the mechanism of project management in the public sector, gives a description of the features of public management of grant projects, reflects the specifics of project management in health care facilities. The study focuses on modern areas of health care reform in Ukraine, reflects the directions of creating a public and effective health care institution based on a project approach. The paper reflects the tools for implementing projects in the medical field, and areas for improving project management mechanisms in the field of health care.

Key words: public administration, public sector, project, development, medical sphere, medical services, efficiency.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ	7
1.1. Суть та механізми управління проєктами у публічній сфері	7
1.2. Грантове проєктування в публічному секторі	11
1.3. Методичні підходи до проєктного управління в системі охорони здоров'я	14
Розділ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	17
2.1. Оцінка проблем реалізації медичної реформи	17
2.2. Діагностика якості проєктного менеджменту медичного закладу	20
2.3. Характеристика етапів реалізації проєктів	24
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В МЕДИЧНІЙ СФЕРІ	27
3.1. Стратегічні напрями модернізації управлінських технологій в медичній галузі	27
3.2. Шляхи покращення державного адміністрування в системі охорони здоров'я	30
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35
ДОДАТКИ	40

ВСТУП

Проектний менеджмент в умовах суспільних трансформацій є актуальною управлінською технологією, дієвим інструментом вирішення пріоритетних завдань суспільного розвитку. Як показує світовий досвід, проектний менеджмент має високу результативність у публічному управлінні. З іншого боку, органи публічної влади досить консервативні у застосуванні механізмів управління проектами, технології в цій сфері не мають достатнього обґрунтування і не знаходять широкого застосування в більшості галузей.

Сучасні інноваційні підходи до публічного управління вимагають більш широкого використання проектних інструментів на різних рівнях адміністрування. Підходи проектного управління досліджувались українськими науковцями, а саме Т. М. Безверхнюком, В. А. Вісящевою, Н. Парасюком, В. Худолій, Д. Кульчицькою, Т.П. Козаченком, Л. Телишевською, І.Чикаренком, Л. Полбіциною, Т.В. Сивакою, В.О. Стригуном, П. Цегольником та ін.

Також, ряд науковців запроваджували проектний підхід в соціальних галузях, зокрема, в медичній сфері. Підхід проектного менеджменту в медицині було застосовано Баєвою О.В., Фоміною А.В., Лепським В.В., Леханом В.М., Скорик О.О., Чикаренком І.І. та ін. Разом з тим, практичний досвід впровадження проектного менеджменту показує, що інструменти проектного управління в органах влади використовуються недостатньо неефективно, що передбачає необхідність активізації наукових досліджень.

Виходячи з цієї проблематики кваліфікаційна робота спрямована на *мету* яка спрямована на розкриття теоретичних основ проектного управління в публічному секторі для розробки рекомендацій удосконалення проектного менеджменту у системі охорони здоров'я. Реалізація мети потребує вирішення ряду завдань:

- дослідити основні наукові підходи до аналізу механізму управління

проєктами у публічному секторі;

- дати характеристику особливостей публічного управління грантовими проєктами;

- показати специфіку проєктного менеджменту в закладах охорони здоров'я;

- визначити сучасні напрями реформування системи охорони здоров'я в Україні;

- відобразити напрями створення публічного та ефективного закладу охорони здоров'я на основі проєктного підходу;

- обґрунтувати інструменти реалізації проєкту;

- розкрити механізм управління проєктами в галузі охорони здоров'я.

Предмет дослідження – актуальні питання удосконалення механізмів реалізації проєктного управління в медичній сфері.

Об'єкт дослідження – процес проєктного управління в сфері надання медичних послуг.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань публічного адміністрування; інтернет-ресурси; нормативно-правові акти; періодичні видання; статистичні збірники; первинна звітність організації. *Практичне значення дослідження* полягає в розробці рекомендацій по розробці проєкту створення публічного та результативного медичного закладу в системі охорони здоров'я України.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. За темою дослідження надруковано та видано три тези.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

1.1. Суть та механізми управління проєктами у публічній сфері

В другій половині ХХ ст. під впливом науково-технічного прогресу у більшості сфер життєдіяльності суспільства швидко змінюються умови розвитку та використання інформаційних технологій та ін.» [9]. Проектне управління вперше застосувала у 1956 році компанія «DuPont de Nemours & Co» створивши групу для розробки інструментів управління проєктами, у 1957 році під керівництвом Дж. Келлі та Р. Уолкера був розроблений метод критичного шляху, протягом 1950-х рр. фірмою Buz, Allen and Hamilton була завершена і випробувана система оцінки і перегляду планів проєктів і програм.

В умовах суспільних трансформацій великого значення набуває управління проєктами у публічному секторі країни. Застосування інструментів публічної політики відбувається шляхом цілеспрямованого втручання органів державної влади та місцевого самоврядування в існуючі механізми регулювання соціальних відносин з метою розв'язання актуальних соціально-економічних проблем на основі розробки програм та проєктів.

Ю. Хабермас визначає ряд особливостей функціонування публічної сфери «...автономність по відношенню до економічних структур і держави, що зумовлює необхідність прийняття рішень не адміністративно-економічними, а комунікативними методами; необхідність обміну «розумними позиціями» - узгодження підході влади і громадян; обмін претензіями; учасники публічної сфери повинні вміти обмінюватися один з одним своїми ролями; відвертість як частина всього комунікативного процесу, що здійснюється в публічній сфері; рівність як основа публічної сфери» [1].

Проєкт в публічній сфері це «...комплекс взаємопов'язаних логічно-

структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно - територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни» [39].

Розробка програм і проектів у публічному секторі пов'язана з розв'язанням актуальних суспільних проблем передбачених урядовими програмами, концепціями чи стратегіями держави. Публічний сектор охоплює основні аспекти життєдіяльності громадян та громад. Відповідно до методології Міжнародного валютного фонду 2001р. до публічного сектору належать сектори державного та місцевого управління, публічних установ, підприємств і організацій. Взаємозв'язок між публічною політикою та управлінням проектами наведено на рис. 1.1.

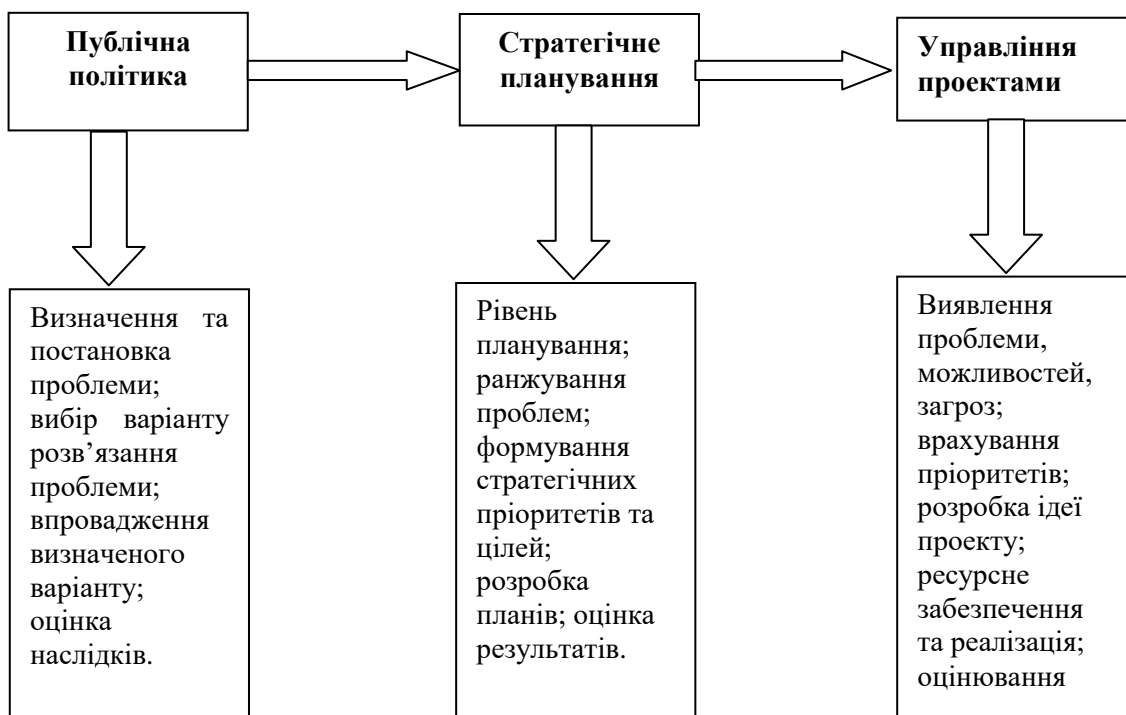


Рис. 1.1. Публічна політика, стратегічне планування та управління проектами

Джерело: складено автором за: [39].

В публічному секторі існують програмні, дослідницькі, проекти технічної допомоги, проекти розвитку та організаційні проекти, які спрямовуються на реалізацію програм. Проекти спрямовані на розвиток є частиною - національних політик розвитку, програм розвитку територій, урядових програм, в тому числі в сфері медицини. Методологія управління проектним циклом розроблена Європейською комісією в 1992 році, відповідно до неї «процеси управління проектом утворюють проектний цикл, етапи якого включають програмування, ідентифікацію, формулювання, фінансування, впровадження, оцінювання та аудит» [34]. Публічне управління на засадах проектного менеджменту відображено на рис. 1. 2.

При управлінні публічними проектами - проблема, мета і цілі проекту повинні бути погоджені зі стратегічними пріоритетами держави всіх рівнів. Також, при розробці проектів у публічному секторі повинні реалізуватись принципи, спрямованості на високий кінцевий результат та одержання доходу, на максимальне задоволення потреб суспільства, на відповідальність перед суспільством та перед громадою. Ефективна реалізація сучасних програм та проектів в публічному секторі вимагає інноваційних підходів до управління, системного аналізу процесів розвитку суспільства.

При допомозі економічного аналізу забезпечується системне дослідження чинників змін соціально-економічного розвитку країни, здійснюється обґрунтування управлінських рішень, контроль за їх виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності проектів та програм, оцінюються і прогножуються результати, виробляється подальша стратегія розвитку. Поєднання ряду проектів об'єднуються в програму, яка акумулює ресурси, формує групу виконавців, визначає терміни реалізації завдань. Програми та портфелі проектів найчастіше охоплюють сектори, галузі. Інституалізація проекту процес, що формує його структуру, стратегію процедуру, механізми координації, управління, фінансування, можливі ризики та способи пристосування до змін.

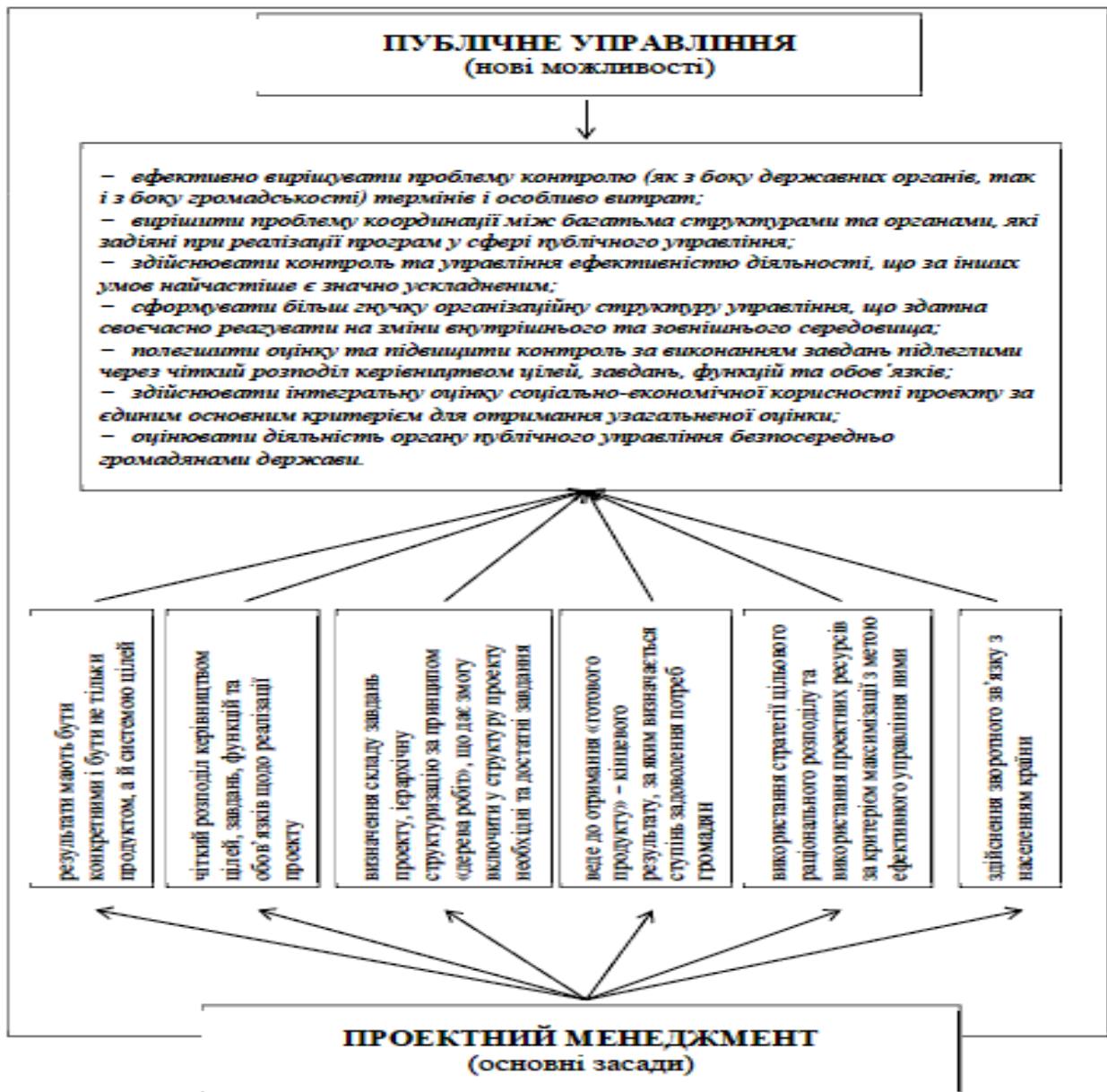


Рис. 1.2. Механізм публічного проектного управління. Джерело: [13, с.53]

Основними складовими проекту є наявність проблеми, учасників та зацікавлених сторін, мети, плану, завдань, ресурсів, очікуваних результатів. Проекти повинні враховувати можливі ризики та включати розробку механізмів їх мінімізації, економічне обґрунтування доцільності проекту. У публічній сфері найбільш поширені програмні, дослідницькі, проекти технічної допомоги та розвитку. Особливе значення в публічному управлінні мають проекти

розвитку, які забезпечують реалізацію стратегічних задач та реформ.

1.2. Грантове проєктування в публічному секторі

Проєктний менеджмент в Україні відображає наявність ряду проблем: недостатність наукового забезпечення; відсутність системного підходу; наявність ризиків, планування і контролю. Міжнародна практика визначає такі методологічні підходи управління проєктами, це підхід Інституту Управління Проєктами (Project Management Institute) на основі стандарту РМВОК (Project Management Base of Knowledge) – це американський національний стандарт в галузі управління проєктами, та методологія Міжнародної Асоціації Управління Проєктами IPMA (International Competence Baseline). Американський підхід поділяє життєвий цикл проєкту на процеси та інструменти, що поділяються на групи. Положення методології IPMA, під об'єктами управління розуміють програми, системи, організації та проєкти, яким притаманні певні стадії життєвого циклу.

Обидві методики базуються на інструментах моделювання та оптимізації бізнес-процесів на основі принципів (Рис. 1.3):

Ці принципи є основою міжнародного стандарту побудови проєктів (ISO 21500 "Guidance on project management" – керівництво з управління проєктами; ISO 21500: 2012 – стандарт, що регламентує проєктне управління. Відбувається глобалізація управління грантовими проєктами, що зумовлено потребою в міжкультурній комунікації та нестабільністю зовнішнього середовища.

Здійснити оцінку ефективності управління грантовими проєктами можна за умови:

- публічної громадської експертизи проєктів;
- оцінювання уповноваженими органами, організаціями і громадянами, органами державної влади, органами муніципального управління;

- оцінки соціально-економічних наслідків проєктів;
- консультування незалежних кваліфікованих експертів.



Рис. 1.3. Принципи побудови проєктів

Джерело: побудовано автором [31]

Для реалізації соціально-управлінських проєктів потрібне капітальне інвестування, що передбачає надходжень до бюджету, вирішення соціальних проблем, інституційне та політичне забезпечення, розробки цілісної концепції проєкту. Грантові проєкти місцевого розвитку або інституційні проєкти мають певну специфіку продукту проєкту. “Продуктом такого проєкту є певна інституція, функціонуюча відповідно до розроблених у ході проєкту й

документально оформлених регламентів форма взаємодії зацікавлених сторін у процесі розв'язання певних проблем місцевого розвитку” [40].

1.3. Методичні підходи до проєктного управління в системі охорони здоров'я

Сталий розвиток країни та територіальних громад неможливий без розвиненої системи охорони здоров'я, без результативної боротьби з епідеміями і захисту населення від соціально-небезпечних хвороб. Розвиток ринкових відносин збільшив сектор надання комерційних медичних послуг, що посилило конкуренцію між державним та приватним сектором в сфері охорони здоров'я, викликало необхідність впровадження інноваційних медичних та управлінських технологій.

Найважливіші напрями державної політики в галузі інноваційного розвитку охорони здоров'я полягають в «формуванні регіональної інноваційної системи охорони здоров'я з метою реалізації стратегічних національних пріоритетів країни та регіону, формування інноваційної інфраструктури охорони здоров'я та ефективного управління майновим комплексом; формування інноваційного механізму фінансово-економічних відносин та економічної політики; удосконалення механізму взаємодії між учасниками інноваційного процесу в охороні здоров'я; орієнтація діяльності органів управління охороною здоров'я та установ охорони здоров'я на кінцевий результат; управління інноваційною діяльністю в системі 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»[17, с. 109].

Інноваційність підходів управління медичною галуззю вимагає системних перетворень, які передбачають створення сучасної інфраструктури, розвитку

інноваційно-фінансових механізмів, формування інформаційного забезпечення, забезпечення якості і доступності медичної допомоги та використання ресурсів. Проектний підхід це інструмент реалізації реформ в медичній сфері умовах децентралізації, покращення показників якості надання медичних послуг та рівня здоров'я населення територіальних громад, ефективного використання їх ресурсів та механізмів управління.

Механізм функціонування медичної галузі в умовах ринкових відносин необхідно по-новому організувати, орієнтуючи інновації як на розвиток системи охорони здоров'я так і впровадження нових медичних проєктів (рис.1.4).



Рис. 1.4. Організація діяльності медичної галузі

Джерело: [17, с. 109]

Проектне управління повинно орієнтуватись на якісну роботу медичного закладу, на якісне надання медичних послуг, налагодження міханізму ефективної комунікації при реалізації проєкту, здійснення координації

проектних заходів і визначенні ступеня відповідальності окремих учасників за їх виконання. Інноваційні підходи в проєктному управлінні медичною галуззю це пошук ефективних механізмів використання фондів, упровадженням ресурсозберігаючих технологій, розвитком сучасних організаційно-правових форм медичних організацій за рахунок науково обґрунтованих підходів до формування стандартів та методики надання медичної допомоги на всіх її рівнях.

Інноваційна діяльність в медичній галузі здійснюється в умовах фінансової децентралізації та переходу до принципів страхової медицини, упровадження сучасних медичних технологій, передового досвіду, якісно нових методів лікування, медичних технологій, які мають конкурентні переваги. Процесно-орієнтовані підходи в галузі охорони здоров'я дають можливість застосувати проєктне управління як ефективний інструмент орієнтований на впровадження бізнес-процесів, що вимагає серйозних змін в організації медичного менеджменту. Можливості застосування сучасних методів управління є важливим показником успішності реалізації проєктів та інструментом підвищення ефективності менеджменту в сфері охорони здоров'я.

Застосування проєктного підходу до управління медичними закладами пов'язане з результативною командною роботою, метою якої є максимальне задоволення потреб пацієнтів. Проєктний підхід в управлінні поліпшить діяльність всіх учасників процесу, підвищить ефективність та якість медичних послуг.

Радикальні заходи оптимізації бізнес-процесів в медичних установах вирішать завдання проєктування моделей майбутніх процесів, розробки вимог і стандартів нових процесів, впровадження інновацій за соціальним та медико-технологічним напрямками. Відповідальність та публічність діяльності проєктної групи дозволить забезпечити професійність та результативність застосованого інструментарію, методичного та технологічного забезпечення,

що суттєво підвищить ефективність управління програмами та проектами.

Розділ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Оцінка проблем реалізації медичної реформи

В 2018 році в Україні розпочато радикальні зміни в системі охорони здоров'я. Перший етап реформ, це створення нових механізмів фінансового забезпечення на первинному рівні надання медичної допомоги. В трансформаційний період саме сімейний лікар закладає рівень ефективності процесу надання медичної допомоги населенню.

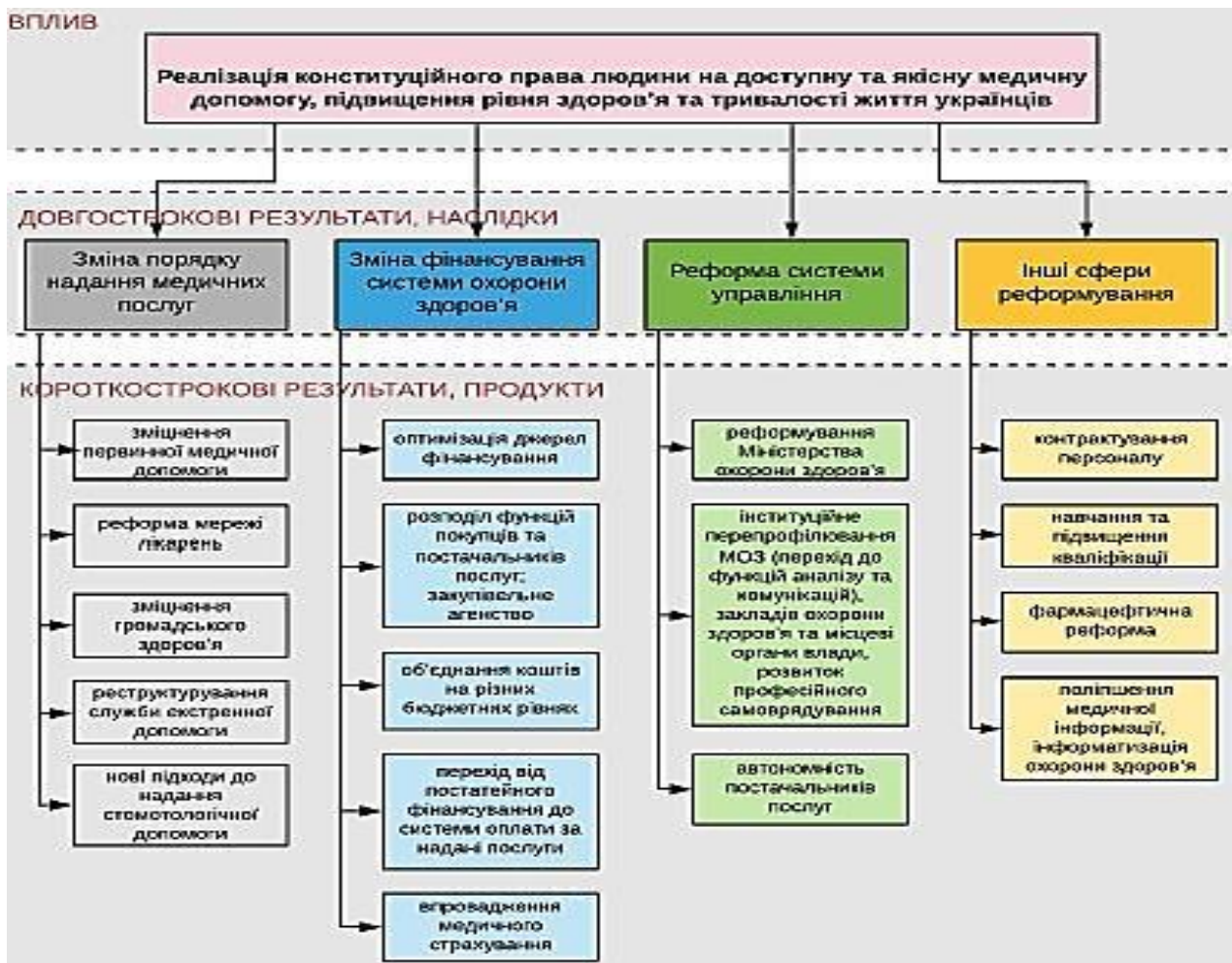


Рис. 2.1. Напрями реформування системи охорони здоров'я [25]

Медична реформа розпочалась з принципових змін законодавчого поля та

інституціонального забезпечення, так було прийнято:

- Закон України № 2002-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» (Автономізація) від 06.04.2017р.[7].
- Закон України № 2168-VIII «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10 2017р. [18].
- Закон України № 2233-VIII «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» від 07.12.2017р.[19]
- В 2018 році була створена Національна служба здоров'я України (НСЗУ) основним принципом якої є «гроші йдуть за пацієнтом» [20].

Національною службою здоров'я укладено угоди з комунальними та приватними медичними закладами і лікарями, що надають первинну медичну допомогу. Громадянин отримав право вільно обирати лікарів у медичному закладі, а медичним закладам надано можливість фінансувати послуги надання первинної медичної допомоги та самостійно розподіляти бюджетні кошти.

Комунальні некомерційні медичні підприємства з січня 2019 році перейшли на оплату за послуги за контрактами з сімейними лікарями та електронний документообіг (електронна медична картка пацієнта, рецепт на «Доступні ліки», направлення до спеціалістів, лікарняні листи). В 2019 році запрацювала програма «Безкоштовної діагностики», за якої 80% потреб пацієнта забезпечуються безкоштовно.

Важливим етапом стала розробка, в 2020 році, державної програми медичних гарантій, що включає всі рівні надання медичних послуг, які оплачуватиме НСЗУ за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». З січня 2020 року всі медичні заклади, що надають спеціалізовану медичну допомогу, перейшли на оплату за договорами з НСЗУ та реорганізувались у комунальні некомерційні підприємства.

Лікарні, що не реорганізувались і не підписали договір, не зможуть отримувати фінансування із державного бюджету. З 2018 року діє модель

виплат за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» працює на рівні первинної медичної допомоги. Для закладів спеціалізованої допомоги з 2020 року також запрацювала модель фінансування НСЗУ.

Уклавши договори з НСЗУ, медичні установи взяли на себе сервісні зобов'язання щодо організації обслуговування клієнтів. З 1 квітня 2019 р. започатковано адміністрування через НСЗУ урядової програми «Доступні ліки», в липні 2019 року розпочався процес реформування амбулаторного та поліклінічного етапів надання спеціалізованих медичних послуг – «Безкоштовна діагностика», на яку у державному бюджеті закладені певні кошти. Отже, головні результати такі:

- створення і початок роботи ;
- поступово відбувається перехід з бюджетного права у господарське право (95% закладів первинної медичної допомоги вже це зробили);
- відбувається комп'ютеризація закладів первинної медичної допомоги;
- питання вибору лікаря стало дуже популярним. Наприкінці 2018 р. Вже 23,8 млн людей скористалися правом вибору лікаря;
- участь у реформі приватного сектору;
- зросли доходи лікарів.

Найважливішим наступним кроком реформи має стати програма «Безкоштовна діагностика». Пацієнт має право отримати цю послугу безкоштовно, а оплата у медичний заклад надійде від НСЗУ. Має бути гарант пакет медичних послуг, що почав працювати в 2020 р. Для поліпшення функціонування медичної сфери потрібно провести наступні управлінські дії:

- 1) вибудувати якісні стабільні системні процеси взаємодії зі стейкхолдерами;
- 2) розробити систему монетизації державного підприємства, щоб зрозуміти, яким буде фінансування в наступні роки.

Для пришвидшення впровадження реформи значна роль належить місцевій владі. зокрема, у розв'язанні проблеми нестачі кадрів та великої

різниці у зарплаті медичних працівників.

На даний час все ж таки не усі питання реформи охорони здоров'я вирішено на належному рівні. Управлінські нововведення залишаються фрагментарними і в основному націленими на окремі аспекти реформи. Отже, об'єктивним є висновок про те, розробка та втілення державних реформ вимагає застосування сучасних інструментів проєктного менеджменту. Проєктний підхід в державному управлінні повинен забезпечити формування оптимальної гнучкої організаційної структури органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, їх взаємодію, забезпечує ефективне вирішення проблем контролю термінів, витрат та ефективності; передбачає контроль з боку громадськості щодо реалізації цілей та конкретних завдань медичної реформи

2.2 Діагностика якості проєктного менеджменту медичного закладу

Лікарні №1 м. Житомирі більше 220 років, в її роботі зайнято 1500 чоловік медичного персоналу, сьогодні лікарня надає вторинну медичну допомогу, згідно нормативних актів, які визначені МОЗ та місцевими органами самоврядування. Тут рятують життя постраждалим після травм, ставлять на ноги після інсульту, приймають найскладніші пологи, надають хірургічну та терапевтичну допомогу.

Сьогодні час перебування пацієнта у приймальному відділенні скоротився удвічі завдяки цілодобовому режиму роботи та інноваційно-інформаційним технологіям, які широко залучаються для підвищення ефективності надання медичних послуг.

В лікарні працюють багато відомих лікарів, які розвивають свої відділення, покращують якість надання медичної допомоги, завдяки цьому, час перебування в стаціонарі зменшився майже в 2 рази. Застосування нових лікувальних методик дозволяє досягнути швидкого відновлення працездатності

пацієнтів, їх ранньої реабілітації та швидкого виходу на роботу.

За останні 2 роки в медичному закладі було закуплено велику кількість діагностичного обладнання (апарати штучної вентиляції легень, монітори слідування пацієнта, дефібрилятори, УЗД-апарати, персунельренген апарати), яке покращує діяльність структурних підрозділів лікарні. Ці нововведення дозволяють зробити діагностику більш точною, скоротити час перебування пацієнтів у стаціонарі та зменшити час реабілітації.

Структура комунального підприємства «Лікарня №1» представлена спеціалізованими відділеннями (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура КП «Лікарня №1»[6]

Основою політики КП «Лікарня №1» є забезпечення стабільності роботи установи і добробут кожного співробітника. Головним пріоритетом в діяльності кожного співробітника є ефективна робота згідно з вимогами системи охорони здоров'я та управління якістю медичних послуг.

Комунальне підприємство «Лікарня №1» з метою створення прозорого, підзвітного та ефективного медичного закладу вторинної ланки системи охорони здоров'я впроваджує інноваційні методи та інструменти лікування та забезпечує консультаційну підтримку інших подібних закладів на шляху сталого розвитку медичної галузі України. Для розбудови механізмів

публічного управління наданням медичної допомоги ми пропонуємо створення «Центру передового досвіду» на базі закладу.

Метою проєкту розбудови «Центру передового досвіду» на базі закладу є акумуляція найкращих медичних практик в напрямку підвищення якості надання медичних послуг та ефективності діяльності медичної установи. Пріоритетною ціллю проєкту є створення прозорого, підзвітного та ефективного медичного закладу вторинної ланки системи охорони здоров'я та впровадження інноваційних методів та інструментів лікування, а також забезпеченні консультаційної підтримки інших закладів на шляху сталого розвитку медичної галузі України для задоволення потреб потенційних споживачів медичних послуг.

Основними заходами Центру в рамках проєкту є:

- покращення системи управління у сфері медичного обслуговування мешканців міста Житомира та прилеглих територій;
- підвищення рівня прозорості діяльності Центру через забезпечення відкритого та доступного моніторингу його аналітичних даних;
- зміцнення кадрового потенціалу через розширення інструментів мотивації персоналу Центру;
- зміцнення зв'язків з громадськістю завдяки зростанню рівня знань населення про необхідність ведення здорового способу життя та важливості періодичного медичного обстеження;
- оптимізація фінансових ресурсів Центру шляхом впровадження принципів раціонального фінансового менеджменту та фінансового планування;
- сприяння оптимізації мережі Центру;
- розширення навчальних та коопераційних зв'язків з установами та інституціями медичної сфери міста та регіону від початкового навчального рівня до вищого практичного рівня з метою обміну знаннями, досвідом та підходами.

За результатами втілення проекту наш заклад матиме технічні та кадрові ресурси для того, щоб слугувати центрами передового досвіду. Ми розпочнемо проведення навчальних заходів для інших медичних закладів України та виступатимемо спікерами реформи охорони здоров'я. В рамках реалізації даного проекту планується забезпечити налагодження тісних зв'язків з різними представниками цільової аудиторії та зацікавлених сторін, а саме:

1) Житомирська міська рада. Як представник власника закладу, яким виступає громада міста Житомир, Житомирська міська рада зацікавлена у співпраці задля впровадження даного проекту, який підвищить інституційний рівень розвитку медичного закладу міста та перетворить його у Центр Передового Досвіду.

2) Житомирський медичний інститут. Це вищий медичний заклад області, з яким наш заклад має намір співпрацювати з метою посилення практичної спроможності молодих спеціалістів та отримання ними нових передових знань в області надання медичних послуг.

3) Профільні громадські організації міста та області. Вони представляють інтереси громадськості та спеціалістів медичного профілю, які можуть розширити спроможність медичної установи у зміцненні зв'язків та взаємодії з громадськістю.

В рамках реалізації проекту планується формування відповідної проектної команди, яка складатиметься з працівників закладу для виконання відповідних функцій:

- координування реалізації проекту відповідно до його бюджету та плану реалізації заходів проекту;
- моніторинг, контроль та оцінка заходів проекту, підготовка описового звіту проекту та безпосередня участь у створенні проміжних результатів проекту за етапами;
- впровадження заходів проекту, вирішення адміністративних питань під час виконання його етапів;

- комунікація та взаємозв'язок з донорами проекту, громадськістю та всіма зацікавленими сторонами;

- підготовка фінансового звіту за етапами проекту, безпосередня участь у створенні проміжних результатів проекту за етапами III та VII.

Усі члени команди проекту будуть залучатися на кожному етапі впровадження проекту з метою забезпечення впровадження принципу управління за стадіями, що передбачає здійснення повного циклу реалізації

етапу, отримання відповідного проміжного результату, звітування та перехід до наступного етапу.

Завдання реформи роботи Центру такі: перетворення на комунальне некомерційне підприємство; обрати та впровадити медичну інформаційну систему; забезпечення таблицею оснащення; задекларувати потрібну кількість населення; підписати договір з НСЗУ.

Створення прозорого, підзвітного та ефективного медичного закладу вторинної ланки системи охорони здоров'я та впровадження інноваційних методів та інструментів лікування для якісного задоволення потреб споживачів медичних послуг основна стратегічна ціль проекту. Центр повинен сприяти збереженню активного та здорового способу життя.

2.3. Характеристика етапів реалізації проєктів

Управління реалізацією проєкту у Центрі здійснюється за такими етапами.

1. Командою проєкту розроблено та прийнято положення про створення опікунської ради. В закладі проведено аналіз якості послуг, результат якого – це заповнений інструмент основних елементів оцінки та аналітичний звіт щодо отриманих результатів опитування пацієнтів.

2. Розроблено анкети для опитування клієнтів, а також методика

проведення опитування. Придбано, встановлено та налаштовано обладнання для центру.

3. Важливим етапом реалізації грантової угоди стало створення опікунської ради та проведено перше засідання опікунської ради.

4. Ознайомлення з електронними інструментами з фінансового планування та плану закупівель. За допомогою нового інструменту з фінансового планування, було відкориговано та погоджено з власником фінансовий план та план закупівель на 2019 рік.

Отже, заклади, які надають первинну медичну допомогу, почнуть отримувати фінансування за новою моделлю і самі розпоряджатимуться коштами. Тому ключовим тепер стає грамотне фінансове планування. Фінансова стійкість закладів з надання медичних послуг визначає оптимізацію витратної частини та напрямів підвищення результативності управління. Відповідно до ЗУ «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII, оплата медичних послуг закладів з надання медичної допомоги населенню здійснюватиметься за принципом оплати за одного пацієнта за договорами про медичне обслуговування населення, укладеними між такими закладами та Національною службою здоров'я України [7].

Таким чином, основним джерелом доходу надавача медичних послуг будуть виплати за договором із НСЗУ. Таким способом буде реалізовано принцип «гроші йдуть [у заклад] за пацієнтом». Чим більше пацієнтів обрали лікаря, що працюють у закладі, тим більшою буде виплата за договором з НСЗУ.

На наступному етапі було обговорено та затверджено порядок впровадження в закладі нових клінічних настанов. Було створено робочу групу по підготовці нових клінічних маршрутів на основі протоколів, яка, за результатами своєї роботи, напрацювала маршрути пацієнта та презентувала для використання в колективі. Проведено тренінг з співробітниками закладу по

використанню нових клінічних настанов. На базі проекту були розроблені макети та закуплені брендovanі медичні халати та візитні картки для лікарів.

На даному етапі ми також стикнулися з проблемою сприйняття персоналом нових настанов, які ще й не досить відповідають нашим реаліям, але детальний розбір кожного протоколу та маршруту пацієнта допоміг зрозуміти його доцільність та дійсно економічну ефективність. Впровадження нових протоколів у нашому закладі надало нам можливість бути більш захищеними в юридичному плані та користуватись дійсно доказовими стандартами, що діють у всьому цивілізованому світі. Брендінг неймовірними кроками популяризує наш заклад, ми впізнавані та популярні, а відповідно - до нас хочуть потрапити всі.

Найкращим уроком цього етапу було розуміння важливості та підтримки репутації закладу. Наш бренд тепер підкріплений якісними протоколами, а відповідно і послугами які є в нашому закладі.

Таким чином, в розробці та реалізації проекту головним має бути стратегічний підхід. Стратегічні цілі проекту полягають у створенні прозорого, підзвітного та ефективного медичного закладу первинної ланки системи охорони здоров'я та впровадження інноваційних методів та інструментів лікування локально, а також забезпеченні консультаційної підтримки інших подібних закладів на шляху сталого розвитку медичної галузі України для задоволення потреб потенційних споживачів медичних послуг.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В МЕДИЧНІЙ СФЕРІ

3.1. Стратегічні напрями модернізації управлінських технологій в медичній галузі.

Реформування медичної сфери, як показує світовий досвід, на сучасному етапі здійснюється при широкому використанні інновацій в управлінській та медичній діяльності. Сьогодні потрібно не просто удосконалення існуючої традиційної системи надання медичних послуг, а розробка, просування та реалізація ефективних проєктів і програм які принципово модернізують медичне обслуговування, забезпечать впровадження нових підходів та інструментів публічного управління медичною галуззю.

Пріоритети нової інноваційної публічної політики в сфері охорони здоров'я полягають в:

- формуванні регіональних інноваційних систем надання медичної допомоги як в країні в цілому, так і в регіонах, створенні розвинутої та дієвої медичної інфраструктури та регіональних систем управління фінансово-майновими медичними ресурсами;
- формуванні інноваційних механізмів управління фінансово-економічними відносинами та економічною безпекою діяльності медичних установ;
- удосконаленні механізмів взаємодії між суб'єктами трансферу інновацій в систему охорони здоров'я;
- орієнтації основних функцій та дій управлінських органів системи охорони здоров'я та персоналу медичних закладів на кінцеві результати;
- застосуванні системного підходу до управління інноваціями в медичній галузі, що створить основу для комплексного розв'язання актуальних проблем посилення публічності і якості надання медичних послуг та роботи медичних

установ в цілому і усіх структурних підрозділів.

Інноваційний підхід до публічного управління ресурсним потенціалом у медичній галузі забезпечує системність перетворень в системі медичного обслуговування населення, розвиток медичного інфраструктурного забезпечення, інноваційність управління фінансово- економічним механізмом медичної сфери, формування системи інформаційної безпеки охорони здоров'я, покращення якості і доступності медичної допомоги.

Застосовуючи проєктний підхід до публічного управління в медичній сфері територіальні громади можуть забезпечити успішну реалізацію реформування основних функцій та систем галузі охорони здоров'я в умовах територіально-адміністративних реформ, застосувати інструменти публічно-приватного партнерства та нові підходи до методології публічного управління інноваційним розвитком, показниками якості надання медичних послуг населенню.

Використання проєктних підходів до публічного управління системою громадського здоров'я в територіальних громадах сприятиме забезпеченню виконання важливих завдань суспільного та територіального розвитку, які стосуються впровадження управлінських та медичних інновацій, що спроможні забезпечити якісну модернізацію організаційно-економічних засад функціонування медичної галузі. Проєктний підхід в медичній сфері забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу територіальних громад та механізмів публічного управління здоров'ям населення.

Головне призначення проєктів у медичній галузі це забезпечити успішну реалізацію всіх реформ територіального розвитку, ефективне виконання програм покращення соціальної інфраструктури територіальних громад, побудови цілісної Концепції трансформації системи надання медичної допомоги, якості і доступності медичних послуг, безпечності життєдіяльності. Особливо важливою трансформація управління наданням медичних послуг є в період посилення ринкових інструментів надання медичної допомоги,

конкуренції між медичними установами різних форм власності та господарювання. Потрібно створити основу для принципово нових сучасних відносин між бізнесом та громадами в питаннях медичного обслуговування населення.

Таким чином, застосовуючи проєктний підхід у медичній сфері територіальних громад потрібно враховувати недостатню адаптованість проєктів до галузевої специфіки, запозичення світового досвіду який не відповідає особливостям української системи охорони здоров'я, організаційно-економічним умовам діяльності медичних закладів і установ.

Проєктний підхід у медичній галузі має орієнтуватись на ефективну діяльність медичних установ на успішну роботу медичного персоналу в якісному наданні медичної допомоги населенню, на здатність розв'язати актуальні питання успішного лікування на основі конкуренції між медичними закладами різних форм власності. Орієнтація роботи медичних закладів на командні результати, які забезпечують потреби населення територіальних громад в якісній медицині це основа проєктного підходу [6].

Стратегічні напрями публічного управління на всіх функціональних рівнях надання медичної допомоги передбачають у всіх медичних відділеннях здатність керівного складу до конкретизації розробки операційних цілей та задач, які мають власні критерії ефективності при виділенні ключових цілей розвитку громади, визначені пріоритети. Застосовуючи в медичній галузі проєктний підхід та нові публічні принципи управління, орієнтовані на врахування ринкових процесів в розвитку територіальних громад, забезпечується реалізація цілей сталого розвитку відкриваються нові перспективи покращення громадського здоров'я.

3.2. Шляхи покращення державного адміністрування в системі охорони здоров'я

Адміністрування в системі охорони здоров'я спрямоване на вирішення проблем загальнонаціональний рівень. Так, з 2019 року урядова програма реімбурсації «Доступні ліки» перейшла в адміністрування Національної служби здоров'я України. Вона стосується регулювання та контролю діяльності аптечних закладів усіх форм власності[8].

В Житомирській області в планах перспективного розвитку медичної сфери визначено пріоритетні напрями, які включають будівництво, капітальний ремонт, модернізацію більше 100 лікувальних закладів. З них: будівництво – 20 об'єктів; реконструкція – 9; капітальний ремонт – 39, закупівля обладнання – 9; поточний ремонт – 3; заходи з енергоефективності – 10. Також, з 2019 року стартував другий етап медичної реформи – реформування медичної допомоги вторинного рівня. Важливим завданням на рівні обласної влади стало питання «створення умов для підготовки закладів охорони здоров'я, які надають вторинну спеціалізовану медичну допомогу, до функціонування в умовах управлінської та фінансової автономії та надання медичної допомоги за угодами про медичне обслуговування мешканців» [17].

В Житомирському регіоні розроблено методологію вибору лікарень для заснування на їх базі багатопрофільних відділень інтенсивного лікування. Визначено які заклади та лікарні займаються інтенсивним лікуванням. Управління охорони здоров'я Житомирської обласної державної адміністрації розробило дорожню карту діяльності медичних закладів області в рамках функціонування госпітального округу з урахуванням тих вимог, які ставить МОЗ України. Є багато інших проблем, наприклад, освоєння методики розрахунку вартості медичних послуг, комп'ютеризація медичних закладів, забезпечення їх доступу до Інтернету. Ще одна важлива проблема – це реалізація комплексного механізму державного управління системою охорони здоров'я з упровадженням страхової медицини.

За наданням медичних послуг з також необхідний певний контроль, що реалізується компетентними органами за стандартами якості, розробленими МОЗ України. В управлінні процесами, що відбуваються в системі охорони здоров'я, важливим елементом залишається відкритість державної влади, дотримання демократичних норм і правил у відносинах органів влади та громадськості. Від якості управлінських рішень залежить не лише результативність політики органу влади, а й рівень життя населення, здоров'я і добробут громадян.

Фахівці вважають, що не всі проблеми розвитку системи охорони здоров'я можливо вирішити шляхом удосконалення діяльності медичних закладів. Вони обґрунтовують необхідність державно-приватного партнерства та інших форм взаємодії для більш ефективного розв'язання проблем охорони здоров'я, у тому числі, застосовуючи проєктний підхід до управління. Потрібна структурна трансформація інститутів у сфері охорони здоров'я та удосконалення комунікації між державою, приватним сектором та державно-приватним партнерством.

ВИСНОВКИ

1. Управління проектами надає можливість ефективно контролювати хід їх реалізації як зі сторони місцевої влади, так і зі сторони громадськості. Механізми управління проектами у державній сфері не потребують великої кількості контролюючих структур та органів.

2. Результати робіт у контексті управління проектами оцінюються з погляду реалізації системи цілей, передбачених проектами. Методи управління проектами добре вписуються в систему стратегічних підходів до управління територіальним розвитком, є гнучкими, здатними за необхідності забезпечити прив'язку до потреб розвитку регіону у даний момент часу.

3. Проектний підхід вимагає формування більш гнучкої організаційної структури регіонального управління, передбачає чіткий розподіл цілей, завдань, функцій та обов'язків щодо управління проектами. На основі "дерева цілей" розвитку регіону можна сформувати набір проектів, включити у структуру проектів необхідні завдання.

4. Проектний підхід передбачає оцінку його соціально-економічної корисності, яка виступає критерієм ефективності діяльності органу державної влади, характеризує ступінь задоволення потреб громади. За допомогою проектного підходу здійснюється зворотний зв'язок з громадою, що дає змогу оцінити діяльність органу державного управління безпосередньо громадянами.

5. Фінансова забезпеченість закладів з надання медичної допомоги передбачає пошук оптимальної структури витрат та шляхів підвищення ефективності управління. Електронний інструмент з фінансового планування

враховує доходи, видатки, а в результаті видає поквартально обсяги доходів і видатків медичного закладу та їхню структуру. Інструмент надає можливість моделювання та оптимізації видатків.

6. В управлінні грантовими проєктами проводиться громадська експертиза проєктів; передбачається їх оцінка з боку уповноважених органів, організацій і громадян (громадських експертів), органів державної влади, органів муніципального управління; комплексна експертиза проводиться з оцінкою соціально-економічних наслідків проєктів; в окремих випадках для оцінок запрошують незалежних кваліфікованих експертів.

7. Проектний менеджмент неможливий без упровадження інновацій у медичну практику. Інновації у сфері охорони здоров'я спрямовані на ефективне використання фондів, упровадження ресурсозберігаючих

технологій і розвиток нових організаційно-правових форм медичних організацій на тлі розробок науково обґрунтованих підходів до формування стандартів ведення хворих із різних видів медичної допомоги на всіх рівнях її надання.

8. Слід розуміти, що результатом інноваційної діяльності в охороні здоров'я є розвиток медичних технологій, наукових досліджень і передового досвіду, спрямованих на отримання якісно нової ідеї оздоровлення, лікування, управління процесами в медичній галузі, отримання нових медичних товарів, технологій або послуг, що мають конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Габермас Ю. Політичні функції публічної сфери. Структурна зміна публічної сфери: дослідження щодо категорії буржуазного суспільства. М.: 2016. С. 112-137.
2. Габуева Л.А. Механизмы эффективного финансирования в здравоохранении. М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2007. 288 с.
3. Гончарова Т.А. Механізми державного антикризового управління в регіонах на основі інноваційного розвитку: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Класичний приватний університет. Запоріжжя. 2009. 23 с.
4. Грамоткин И. Управление проектами как инструмент социальноэкономического развития Украины. *Зеркало недели*. 2009. №40. 17-23 октября.
5. Грашина М.Н., Платов А.В. О стандартизации оценки профессионального уровня менеджеров проектов: существующая ситуация и новые предложения URL: www.fostas.ru/library/GRASHN2_t3.RTF
6. Грибов В. Д., Никитина Л. П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2012, 311 с.
7. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування»
8. Зінченко О.А., Малишко Ю.Д. Розвиток методик аналізу мікросередовища підприємства на прикладі закладу аптечної галузі. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій». 2016. Вип. 6. С. 133-140.
9. Инновационный менеджмент / Под ред. Л.Н. Оголевой. М.: ИНФРАМ, 2003. 238 с.
10. Ітченко Д.М., Кунденко А.В., Дорош М.С. Реалізація стратегії регіонального розвитку на основі проактивного управління проектами : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2016. 220 с.

11. Кіча Д.І., Фоміна А.В. Основи економіки та фінансування охорони здоров'я. URL: medbib.in.ua.
12. Клімушин П. С. Управління проектами як методологія ефективного впровадження інновацій. URL : <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4107/Управління%20проектами%20як%20методологія%20ефективного%20впровадження%20інновацій.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
13. Козаченко Т.П. Публічне управління на засадах проектного менеджменту. Держава та регіони. Серія : Державне управління. 2018. №2 (62) С. 50-55
14. Кочетков А.И. и др. Управление проектами. - СПб.: Два Три, 1993. - С. 446.
15. Креативные технологии управления проектами и программами : монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др. К. : Саммит-Книга, 2010. 768 с.
16. Лашук А.М. Формування і управління портфелем проектів. Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті: Матеріали наук.- практ. конф., Львів, 9-10 жовт. 2003 р. Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. С. 100-109.
17. Лепський В. В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. Вісник НТУ «ХПІ». 2016. № 2 (1174) URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/21823/1/vestnik_KhPI_2016_2_Lepskiy_Kontseptsiia_reformuvannia.pdf
18. Наказ МОЗ України 26.01.2018 № 148. Про затвердження Примірного таблиця матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я та фізичних осіб – підприємців, які надають первинну медичну допомогу,
19. Наказ МОЗ України від 19.03.2018 № 503 “Про затвердження Порядку вибору лікаря, який надає первинну медичну допомогу, та форми декларації про вибір лікаря, який надає первинну медичну допомогу” зі змінами (Наказ МОЗ України від 29.05.18 №1023 «Про внесення змін до наказу МОЗ

України від 19 березня 2018 року № 503»)

20. Наказ МОЗ України від 19.03.2018 № 504 «Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги»

21. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічнійсфері : метод. рек. Для органів влади та недерж. орг-цій / Авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченкотайн. ; за заг. ред. О.В. Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.

22. Парфьонов І. В., Організаційний механізм забезпечення проектної діяльності у сфері регіонального розвитку URL: <http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol2/12.pdf>

23. Підводні камені медичної реформи: результати незалежного дослідження в регіонах. URL: <https://rpr.org.ua/news/pidvodni-kameni-medychnoji-reformy-rezultaty-nezalezhnogo-doslidzhennya-v-rehionah/>

24. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 411 Деякі питання електронної системи охорони здоров'я

25. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.2018 № 391 «Про затвердження вимог до надавача послуг з медичного обслуговування населення, з яким головними розпорядниками бюджетних коштів укладаються договори про медичне обслуговування населення»

26. Про деякі питання підготовки документів для реалізації проектів соціально-економічного розвитку : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі 699 від 20.06.2013 р. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1066-13>

27. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. К.: «К.І.С.», 2010. 276 с.

28. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько- український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.

29. Скорик О. О. Методологічні аспекти управління міжнародними

проектами. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №4. с. 19-24

30. Старченко Г.В. Організаційне управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих підприємств: монографія. Харків.: вид-во «Діса плюс», 2015. 148 с.

31. Старченко Г.В. Проактивний підхід в управлінні програмами та проектами в публічній сфері / Публічне управління соціально- економічними системами в умовах транзитивних змін : колективна монографія за заг. редакцією / Сугоняко Д.О. – Чернігів : видавець Брагинець О.В., 2017. – 132-145 с.

32. Управління проектами в публічній сфері: навч. посібн. / Т.М. Безверхнюк, Н.О. Котова, С.А. Попов / За заг. ред. Безверхнюк Т.М. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. – 295 с.

33. Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління . URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/TEKNOLOGIYA/02-FEDORCHAK.pdf>

34. Федорчак О.В. Інновації в державному управлінні: регіональний аспект: монографія. Львів. регіон. Ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2013. 192 с.

35. Фінансовий план надавача ПМД URL: http://healthreform.in.ua/finace_phc/

36. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні / Х.В. Хачатурян; Національна академія держ. управління при Президентові України. К.: Вид-во НАДУ, 2015. 251 с.

37. Цегольник П. А. Технологія управління проектами в державному управлінні : потенціал застосування та шляхи підготовки. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України* : зб.наук.пр. К. : Вид-во УАДУ, 2001. Вип. 3. С. 346–353.

38. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO». К. : ТОВ

«Софія-А». 2012. 80 с.

39. Чернов С. Комплексна експертиза публічних проектівв управлінні регіональним розвитком . Ефективність державного управління. 2017. ВИП. 2 (51). Ч. 1 URL. http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_51/fail/22.pdf

40. Чикаренко І. Сутність і характерні особливості муніципальних проектів розвитку . *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук.пр. – Дніпропетр. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2017. – Вип. 4. – С. 253–259.