

портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 3 (1225). – С. 43–48. – Библиогр.: 17 назв. – ISSN 2311–4738.

Управление стратегически-ориентированным портфелем инновационных проектов модернизации оборудования энергопредприятия / О. А. Саченко // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 3 (1225). – С. 43–48. – Библиогр.: 17 назв. – ISSN 2311–4738.

Forming of Strategically-Oriented Portfolio of Innovative Projects for Electric Power Equipment Modernization / O. A. Sachenko // Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – No 3 (1225). – P. 43–48. – Bibliogr.: 17. – ISSN 2311–4738.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Саченко Олег Анатолійович – кандидат технічних наук, Тернопільський національний економічний університет, викладач кафедри інформаційно-обчислювальних систем і управління, м. Тернопіль; тел.:(097) 647-93-86; e-mail: olsachenko231@gmail.com.

Саченко Олег Анатольевич – кандидат технических наук, Тернопольский национальный экономический университет, преподаватель кафедры информационно-вычислительных систем и управления, г. Тернополь; тел.:(097) 647-93-86; e-mail: olsachenko231@gmail.com.

Oleg A. Sachenko – PhD, Ternopil National Economic University, lecturer at Department for Information Computer Systems and Control, Ternopil; phone:(097) 647-93-86; e-mail: olsachenko231@gmail.com.

УДК 338:640.2

DOI: 10.20998/2413-3000.2017.1225.8

П. Т. БУБЕНКО, О. П. БУБЕНКО

ПРОЕКТНЕ УПРАВЛІННЯ, ЯК ОСНОВА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ У ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Розглянуто науковий підхід до проблематики енергозбереження у ЖКГ з позицій програмно-цільового управління, коли на відміну від існуючої практики вирішення завдань енергозбереження, цей процес здійснюється на основі аналізу і співставлення витрат і втрат ресурсів по кожному енергозберігаючому об'єкту, а сам процес енергозбереження базується на положеннях теорії проектного управління. Доведено необхідність обов'язкового врахування індустрії будівництва житла з підгалузями ЖКГ у процесі реалізації стратегії енергозбереження.

Ключові слова: енергоресурси, енергозбереження, проектне управління, будівельна галузь, житло.

Рассмотрен научный подход к проблематике энергосбережения в ЖКХ с позиций программно-целевого управления, когда в отличие от существующей практики решения задач энергосбережения, этот процесс осуществляется на основе анализа и сопоставления затрат и потерь ресурсов по каждому энергосберегающему объекту, а сам процесс энергосбережения базируется на положениях теории проектного управления. Доказана необходимость обязательного учета индустрии строительства жилья с подотраслями ЖКХ в процессе реализации стратегии энергосбережения.

Ключевые слова: энергоресурсы, энергосбережение, проектное управление, строительная отрасль, жилье.

Considered a scientific approach to energy conservation issues in the housing from the standpoint of program-oriented management, when in contrast to the current practice solutions of energy saving tasks, the process is carried out based on the analysis and comparison of the costs and resource losses for each energy-saving project, and the energy-saving process is based on the provisions of the theory project management. The necessity of mandatory registration of housing construction industry sub-sectors with the utilities in the process of implementing energy-saving strategies. Proposed key areas of energy efficiency of existing and new buildings, formed components selection, programming and planning of energy saving activities at the strategic, tactical and operational levels. We studied the organizational and structural relationship of the construction sector and sub-sectors of housing and communal services in the implementation of energy-saving strategies. We prove the advantages of using the network form of organizational and economic support implementation of energy saving projects.

Keywords: energy, saving, project management, construction industry and housing.

Вступ. Серед національних пріоритетів розвитку України першорядне значення набуває зниження рівня залежності від енергоресурсів, які використовує господарська система. Відомо, що у сучасній економіці енергетична складова є, водночас, і найбільш значимою, і найбільш проблемною в управлінні. Тому увага до наукових проблем енергоспоживання і енерговитрат розглядається як стратегічна домінанта, що потребує свого всебічного дослідження.

Є доказаним фактом, що економіка України має вкрай низький рівень самозабезпечення енергетичними ресурсами. Порівнюючи з Європейськими країнами, можна констатувати, що сьогодні Україна займає перше (в негативному значенні) місце серед промислово розвинутих країн за витратами енергетичних і матеріальних ресурсів на одиницю валового внутрішнього продукту. Можна також стверджувати, що майже єдиним безальтернативним

© П. Т. Бубенко, О. П. Бубенко, 2017

шляхом зниження енергоємності вітчизняного виробництва і сфери послуг є енергозбереження. В такому контексті енергозбереження в ЖКГ можна визначити як управлінську проблему національного рівня, де програмні розробки, стратегічні рішення і інформаційні заходи націлені на створення ефективного організаційно-економічного механізму вирішення стратегічних завдань розвитку. Управління енергозбереженням, в широкому розумінні, є здійсненням різнопланових функцій на всіх ділянках ієрархічної системи ЖКГ від національного рівня до заходів регіональної політики і окремих підприємств ЖКГ, що надають послуги населенню, бізнес-структурам, промисловим підприємствам.

Вагомий внесок в дослідження наукової проблематики енергозбереження підприємств ЖКГ внесли відомі вчені Аверьянов В. К., Бродач М. М., Бушуєв С. Д., Маляренко В. А., Морозов Ю. П., Стаднік Г. В., Тімченко Р. О., Торкатюк В. І., Тітяєв В. І., Димченко О. В., Качала Т. С. В їх працях досліджено та обгрунтовано причини високих енерговитрат, фактори впливу на енергоємність ЖКГ-послуг, заходи з енергозбереження. Визначені основні потреби в інвестиціях на покращення фінансового стану підприємств ЖКГ. Ці питання зв'язані з тарифною політикою та можливостями демонополізації галузі. Однак необхідно констатувати, що невирішених наукових питань залишилось ще досить багато, і це цілком закономірно. Час змінює інституційні умови діяльності підприємств ЖКГ, їх матеріальну базу, технології, систему управління. В мінливих умовах виникає гостра потреба вирішення нових проблем підвищення рівня енергоефективності в житловому секторі і в інфраструктурі життєзабезпечення, оскільки і те, і інше є управлінською функцією ЖКГ. Усе це зумовило актуальність та мету статті.

Отже, **метою** статті є удосконалення методичних підходів до формування ефективного механізму управління процесом енергозбереження в ЖКГ.

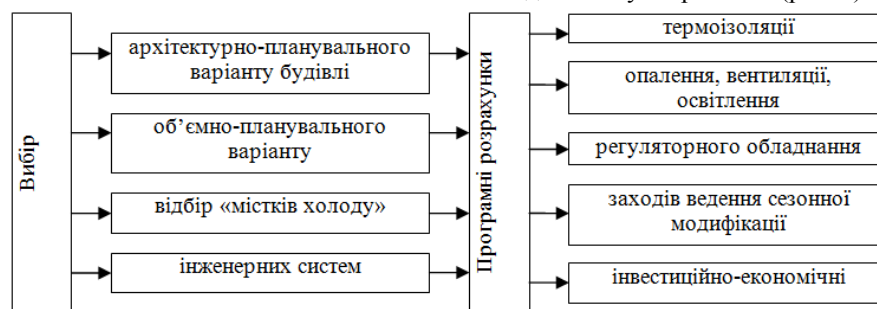


Рис. 1 – Складові вибору та програмування заходів енергозбереження

Друга модель. Система програмно-цільового планування (ПЦМ) енергозберігаючої діяльності у будівельній галузі представлена на рис. 2.

ПЦМ вимагає застосування процедури системного аналізу у виявленні центрів витрат і втрат енергоресурсів житловим комплексом, що реалізовується в замкнутому циклі моніторингу і аналізу стану використання енергоресурсів, як головних параметрів системи, використання системних

Виклад основного змісту. Формуючи стратегію розвитку економіки на інноваційних принципах, держава, серед інших невідкладних і вагомих завдань, має здійснити трансформацію вкрай неефективної моделі енергозбереження і енергоспоживання та впровадити нові управлінські технології. В основу нової моделі необхідно покласти поглиблений і досконалий аналіз енерговитрат, модернізацію всієї структури енергогосподарства, перебудову систем управління, програмний механізм впровадження інновацій і модифікацій.

Управління енергозбереженням у ЖКГ розглядається з позицій інтеграції реально апробованих практик вирішення завдань, проведення заходів з енергозбереження на первинних господарюючих об'єктах, які в житловій сфері ЖКГ теж пов'язані з будівельними і ремонтними роботами, інженерною інфраструктурою і експлуатаційними процесами житлового фонду.

Розробляючи варіанти проектного забезпечення енергоефективних будівель, постає завдання вибору відповідної концепції бажаного будинку в співставленні з можливими ресурсами на його будівництво. Фахівцями проблема підвищення енергоефективності в існуючих і створюваних будівлях підрозділяється на три напрями, зокрема:

перший напрям відноситься до *пасивного* енергозбереження, яке передбачає рішення завдань оптимізації об'ємно-планувальної структури будівель і застосування ефективних теплоізоляційних матеріалів;

другий напрям відноситься до *активного* енергозбереження. В даному випадку раціональне використання енергоресурсів досягається за рахунок ефективного управління інженерним устаткуванням;

третій напрям відноситься до *організаційного* енергозбереження, в якому передбачається заміна одного виду енергоресурсу іншим, енергоефективнішим, установка приладів обліку.

В основі концепції пасивного енергоспоживання закладені наступні рішення (рис. 1).

регуляторів, як механізмів одночасної дії декількох різних параметрів, що відбивають суттєві зміни в показниках розвитку системи.

Основними складовими такої роботи є:

- проектування будівлі з раціональними містобудівними, зовнішніми огорожувальними та фізичними характеристиками (інженерними комунікаціями), завдяки яким опалювальні,

охолоджувальні та освітлювальні потреби в енергоресурсах зводяться до деякого мінімуму; ефективність задоволення енергетичних потреб усередині будівлі;

- проектування внутрішніх механічних і електричних систем, що забезпечують надійність і

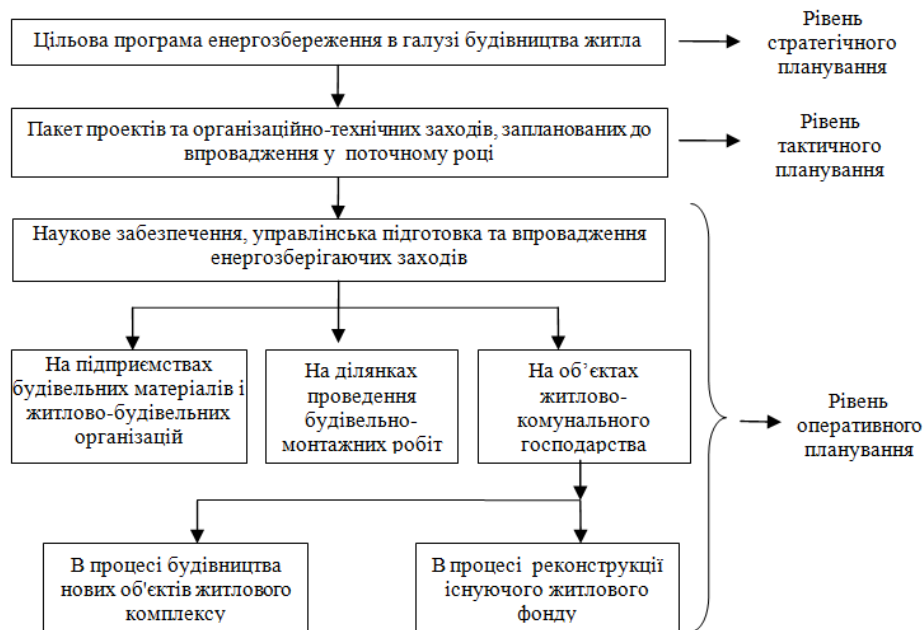


Рис. 2 – Система програмно-цільового планування та управління енергозбереженням у галузі житлового будівництва

- проведення економічних розрахунків і оцінка ризиків – основна вимога раціонального проектування об'єктів житлового комплексу – полягають у розробці проекту за заданим критерієм оптимальності, який би задовольняв усім вимогам чинних будівельних норм при заданих обмеженнях.

Третя модель. Найбільш досконала форма енергоефективного будинку – активна система. Концепція активного енергоспоживання передбачає досягнення раціонального енергоспоживання за рахунок ефективного управління інженерним устаткуванням будівель.

Заслугує на особливу увагу більш розширена концепція «сонячного» житлового будинку. Її сутність полягає в максимальному використанні сонячного випромінювання, перетворенні його на тепло і збереження теплової енергії в будівлі з найменшими втратами. Реалізація такого підходу дає значну економію коштів і покращує екологічну обстановку (за рахунок мінімального використання інших джерел енергії). В основі системи енергоефективного «сонячного» будівництва закладені пасивна, активна та інтегральна системи енергозбереження «сонячної» будівлі.

Пасивна система «сонячного будинку» передбачає використання певних архітектурно-будівельних прийомів на стадії проектування. *Активна система енергозбереження "сонячного" будинку* – передбачає пристрій теплових сонячних колекторів, панелей фотоелектричних елементів (сонячні батареї), регулювальної автоматики, комп'ютерних систем управління тепловим і світловим режимами, і іншої техніки для максимального використання сонячної енергії.

Інтегральна система в «сонячному будинку» включає в себе ефективність та гнучкість активної системи та надійність і простоту пасивної. Застосування певного типу геліосистеми впливає на вибір об'ємно-планувальної структури будівлі.

Четверта модель. Різні наукові джерела називають оптимальним термін експлуатації будівлі, протягом якого можна відчутти економічний енергозберігаючий ефект, а це від 75 до 110 років, а в ідеалі ж будівля повинна служити більше 150 років, як в багатьох містах Європи. Але сучасні житлові об'єкти в Україні, зокрема, п'яти і дев'яти поверхові будівлі, не розраховані на такий термін експлуатації [1, 2, 3]. Звідси виникає необхідність вирішувати проблему при взаємодії трьох відомств – паливно-енергетичного комплексу, будівельної галузі і ЖКГ. Схема взаємозв'язку цих відомств представлена на рис. 3.

Наведена схема показує реальну залежність експлуатаційних характеристик житлових об'єктів від будівельної науки і практики. А оскільки в Україні рівень забезпечення житлом досить низький, а одночасно більше половини житлового фонду потребує реконструкції і модернізації, то цю проблему в науковому плані слід розглядати як єдину бінарну систему, в якій два блоки «будівництво і модернізація житла» та «експлуатація і управління енергозбереженням» є взаємопов'язаними та взаємозалежними.

П'ята модель. У практиці економічно розвинених країн прийнято визначати енергоемність будівельної продукції по "усеосяжній енергії". Такий підхід дає можливість при проектуванні будівель вибирати дійсно менш енергоемні матеріали, конструкції та технології,

що в сумі затрат на одиницю ефекту дають оптимізований варіант [4, 5, 6].

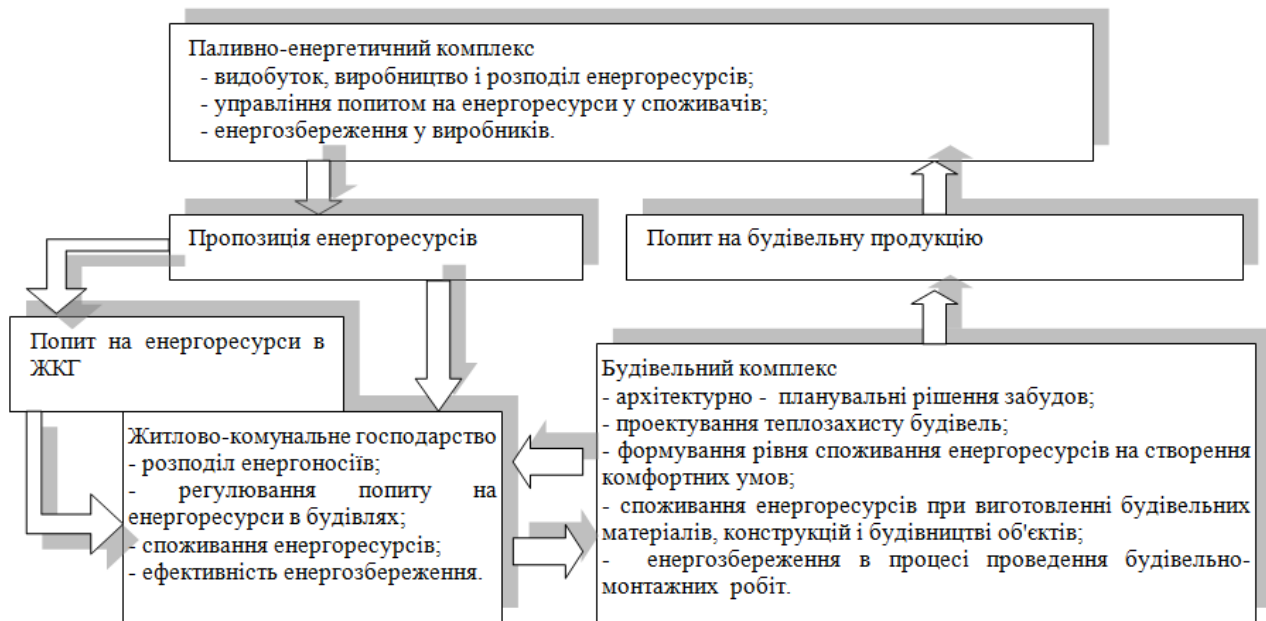


Рис. 3 – Схема взаємозв'язку будівельної індустрії та підгалузей ЖКГ в забезпеченні стратегії енергозбереження

Шоста модель. В проектному підході, що формує модель проектного управління, інформаційно пов'язуються методи енергозбереження з основними положеннями по проектуванню об'єктів житлового призначення. У процесі проектування будівлі архітектор вирішує проблему впливу зовнішнього клімату на тепловий баланс будівлі, інженер-будівельник вирішує завдання побудови такої системи будівлі, яка з умов комфортності і вимог замовника є організаційно якісною, економіст розраховує норми і грошові потоки, енергоменеджер забезпечує оптимізацію енергоспоживання і заходи енергозбереження, а системний керівник проекту забезпечує хід процесу.

В узагальненому виді цільову функцію для енергоефективної будівлі з урахуванням розкладання енергозберігаючих заходів на пасивні, активні та організаційні можна записати у наступному виді:

$$Q_{\min} = f(n, a, o) \cdot e, \quad (1)$$

де Q_{\min} – мінімальні витрати енергії на створення мікроклімату в приміщеннях будівлі;

n – показники архітектурних і теплоізоляційних рішень будівлі, що забезпечують мінімізацію витрат енергії (пасивні заходи);

a – впровадження нового або модернізація існуючого теплотехнічного устаткування (активні заходи);

o – установка приладів обліку або використання нетрадиційних джерел в системах опалювання (організаційні заходи);

e – економічні нормативи, вимоги, обмеження.

Менеджер проекту з енергозбереження є не лише координатором завдань, які виникають в процесі реалізації проекту, він також виконує широкий круг функцій інформаційної підтримки, вирішує задачі як технічного, так і організаційного управління. При

цьому необхідно відмітити, що круг завдань організаційного управління значно складніший, ніж завдань технічного характеру. В проектах невисокої складності менеджер сам виконує диспетчерські функції, в складних – вводиться окремий диспетчер, або диспетчерська група.

Основним завданням системи організаційного управління є:

- визначення цільових функцій (розподіл робіт по проекту) між елементами організаційно-технічної системи (робочими бригадами);
- планування та контроль діяльності організаційно-технічної системи, зв'язаної з забезпеченням виконання робіт з проекту термомодернізації;
- узгодження робіт за проектом (зокрема, оперативна зміна цільових функцій) як елементів інформаційної системи, так і комплексу технічних засобів та персоналу;
- розробка стратегії (прийняття основних рішень) по управлінню діяльністю персоналом організаційно-технічної системи проекту термомодернізації;
- підготовка основних рішень з розподілу основних ресурсів проекту (фінансових, матеріальних, трудових та інших).

Система управління проектом енергозбереження являє собою розподілену обчислювальну систему, кожен рівень якої вирішує завдання не тільки прийняття рішень, але й збір, обробку та збереження інформації. А це означає, що структура бази даних оперативної інформації і бази знань системи управління підприємства-підрядчика є також розподіленою.

Таким чином, планово-організаційне забезпечення управління проектами енергозбереження повинно сприяти переходу від бізнес - плану до виробничого графіка, який включає наступні завдання (рис. 4):

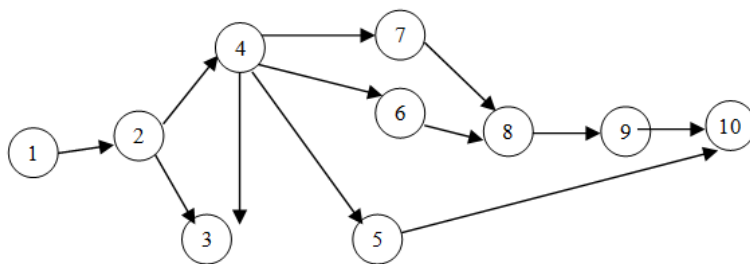


Рис. 4 – Схема організаційно-економічного забезпечення процесу енергозбереження:

- | | |
|---|--|
| 1 – планування цілей проекту; | 6 – складання графіку робіт; |
| 2 – декомпозиція цілей; | 7 – розробка бюджету; |
| 3 – визначення завдань (робіт); | 8 – розробка плану організації робіт по виконанню проекту; |
| 4 – планування ресурсів (матеріальних, фінансових та ін.) | 9 – розробка заходів контролю енергопроекту; |
| 5 – оцінка вартості проекту; | 10 – оцінка результатів |

Управління проектами за допомогою сучасних організаційних технологій диспетчерського типу дозволяє збалансувати заходи і ресурси енергозбережного проекту в умовах обмеженості часу, ресурсів, інвестицій. Результати проекту можливо спрогнозувати, якщо час, фінанси та умови забезпечення визначити з максимальною точністю. Залежність між цими складовими різна для кожного проекту, але вона визначає як можливі проблеми, так і припустимі рішення, що дає можливість до маневрування ресурсами.

Висновки. Таким чином, у статті розвинуто базові положення застосування проектного методу управління процесами енергозбереження, виходячи з того, що проектний підхід об'єднує у собі програмно-цільові установки, ресурсне забезпечення проведення робіт, нормативно-економічну базу і досконале інформаційне забезпечення, що є різновидом інженерно-економічного інструментарію вирішення складних задач.

Перспективами подальшого наукового пошуку у предметній сфері статті є знаходження та побудова ефективного організаційно-економічного механізму реалізації енергозбережних заходів у ЖКГ, який би дозволив залучати до цього процесу інвестиційні кошти на принципах державно-приватного партнерства.

Список літератури

1. Про підсумки парламентських слухань «Енергетична політика України»: Постанова від 22 червня 2000р. №1826-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1826-14>.
2. Про заходи щодо реконструкції житлових будинків перших масових серій: Постанова від 14 травня 1999 р. (із змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ № 32 (32-2002-п) від 10.01.2002 № 820) [Текст]. – К. : 2002. – 5 с.

3. Воробьев, А. Ю. Проблемы и заботы регионов в XXI веке [Текст] / А. Ю. Воробьев // ЖКХ. – 2013. – № 4. – С. 40–46.
4. Термомодернізація житлового фонду: організаційний, юридичний, соціальний, фінансовий і технічний аспекти [Текст] : практичний посібник / За ред. В. Бригілевича. – Львів, 2012. – 262 с.
5. Ганжа, В. А. Основы эффективного использования энергоресурсов [Текст] / В. А. Ганжа. – Минск : Белорусская наука, 2007. – 451 с.
6. Григор'єва, Л. В. Оцінка потенціалу будівельних підприємств як аналітичне забезпечення інвестування [Електронний ресурс] / Л. В. Григор'єва // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – ТОВ ДКС «Центр», 2012. – Режим доступу: <http://in.ukrprojekt.gov.ua>.

References (transliterated)

1. Pro pidsumky` parlaments`ky`x sluxan` «Energety`chna polity`ka Ukrainy»: Postanova vid 22 chervnya 2000r. #1826-III [On the results of the parliamentary hearings "Energy Policy of Ukraine": Decree of 22 June 2000. №1826-III n Evaluation]. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1826-14>.
2. Pro zaxody` shhodo rekonstrukciyi zhytlovy`x budy`nkiv pershy`x masovy`x serij: Postanova vid 14 travnya 1999 r. (Iz zminamy`, vnoseny`my` zgidno z Postanovoyu KМУ # 32 (32-2002-p) vid 10.01.2002 # 820). [Measures for the reconstruction of dwelling houses first mass series: Decision of 14 May 1999 (amended in accordance with the CMU number 32 (32-2002-P) on 10.01.2002 number 820)]. Kiev, 2002. 5 p.
3. Vorob'ev A. Yu. Problemy i zaboty regionov v XXI veke [Problems and concerns of regions in the XXI century]. ZhKH [HCS]. 2013, No. 4, pp. 40–46.
4. Brigilev`ch V. ed. Termomodernizaciya zhytloвого fondu: organizacijny`j, yury`dy`chny`j, social`ny`j, finansovy`j i texnichny`j aspektu` [Thermo housing: organizational, legal, social, financial and technical aspects]. Lviv, 2012. 262 p.
5. Ganzha V. A. Osnovy jeffektivnogo ispol'zovanija jenergoresursov [Fundamentals of energy efficiency]. Minsk, Belarusian science, 2007. 451 p.
6. Gry`gor'yeva L. V. Ocinka potencialu budivel`ny`x pidpr'yemstv yak anality`chne zabezpechennya investuvannya. [Evaluation of potential construction companies as analytical support for investment]. Elektronne naukove faxove vy`dannya «Ejefkty`vna ekonomika» [Electronic scientific specialized edition of "Effective Economy"]. TOV DKS «Centr», 2012. Available at: <http://in.ukrprojekt.gov.ua>.

Надійшла (received) 04.01.2017

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Проектне управління, як основа енергозбереження у житлово-комунальному господарстві / П. Т. Бубенко, О. П. Бубенко // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 3 (1225). – С. 48–53. – Библиогр.: 6 назв. – ISSN 2311–4738.

Проектное управление, как основа энергосбережения в жилищно-коммунальном хозяйстве / П. Т. Бубенко, А. П. Бубенко // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 3 (1225). – С. 48–53. – Библиогр.: 6 назв. – ISSN 2311–4738.

Project management as the basis for energy saving in housing and utilities sector / P. T. Bubenko, A. P. Bubenko // Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – No 3 (1225). – P. 48–53. – Bibliogr.: 17. – ISSN 2311–4738.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Бубенко Павло Трохимович – доктор економічних наук, професор, директор Північно-Східного наукового центру НАН і МОН України, м. Харків; тел.: (057) 706–30–42; e-mail: office.nesc@nas.gov.ua.

Бубенко Павел Трофимович – доктор економічних наук, професор, директор Северо-Восточного наукового центра НАН і МОН України, г. Харків; тел.: (057) 706–30–42; e-mail: office.nesc@nas.gov.ua.

Bubenko Pavel Trofimovich – Doctor of Economics, Professor, Director of the North-Eastern Scientific Center of NAS and MES of Ukraine, Kharkov; tel.: (057) 706–30–42; e-mail: office.nesc@nas.gov.ua.

Бубенко Олексій Павлович – кандидат економічних наук, Харківський національний університет імені О. М. Бекетова МОН України, асистент, м. Харків; тел.: (057) 706–30–42; e-mail: office.nesc@nas.gov.ua.

Бубенко Алексей Павлович – кандидат экономических наук, Харьковский национальный университет имени А. Н. Бекетова МОН Украины, ассистент, г. Харьков; тел.: (057) 706–30–42; e-mail: office.nesc@nas.gov.ua.

Bubenko Alexey Pavlovich – PhD in Economics, Kharkiv National University named after A. N. Beketov MES of Ukraine, assistant, Kharkov; tel.: (057) 706–30–42; e-mail: office.nesc@nas.gov.ua.

УДК 005.8.334

DOI: 10.20998/2413-3000.2017.1225.9

Е. Б. ДАНЧЕНКО, В. В. ЛЕПСКИЙ

ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАММАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

У статті проведено короткий огляд результатів останніх наукових досліджень в напрямку застосування проектного підходу до управління медичними установами. Запропоновано концепцію інтегрованого управління медичними установами, яка включає одночасно стратегічний, проектний, портфельний, програмний підхід до управління (СЗП-концепція). Вперше сформульовані парні принципи СЗП-управління. Дана концепція і запропоновані принципи інтегрованого управління є універсальними і можуть бути застосовані в будь-якій проектно-орієнтованій предметній області.

Ключові слова: проект, програма, портфель проектів, медичні установи, концепція, стратегічне управління, принципи.

В статье проведен краткий обзор результатов последних научных исследований в направлении применения проектного подхода к управлению медицинскими учреждениями. Предложена концепция интегрированного управления медицинскими учреждениями, которая включает одновременно стратегический, проектный, портфельный, программный подход к управлению (СЗП-концепция). Впервые сформулированы парные принципы СЗП-управления. Данная концепция и предложенные принципы интегрированного управления являются универсальными и могут быть применены в любой проектно-ориентированной предметной области.

Ключевые слова: проект, программа, портфель проектов, медицинские учреждения, концепция, стратегическое управление, принципы.

The article gives a brief overview of the latest research in the direction of the use of project-based approach to the management of medical institutions. It is shown that medicine today is a project-oriented area, and modern scientific studies suggest the use of not only the project management approach, and portfolio management. The various scientific sources proposed classification of projects of medical institutions, mechanisms of formation of projects portfolios of such institutions. The concept of integrated management of medical institutions, which includes strategic, project, portfolio, program management approach (S3P-concept), is offered. According to this concept, the process of S3P-management of medical institution will include four stages, which are closely interrelated. For the first time the pair principles of S3P-management are formulated. The proposed concept and principles of S3P-management of medical institution require further development and creating of models, methods and integrated management tools, as well as the development of a system of indicators verify compliance with the organization's strategy of its projects, projects portfolios and programs. This concept and the proposed integrated management principles are universal and can be applied to any project-oriented area.

Keywords: project, program, portfolio of projects, medical institutions, the concept, strategic management, principles.

Введение. Проектный подход к управлению в современном мире применяется во многих отраслях производства, бизнеса, государственного управления, в социальной сфере. Последние научные исследования в сфере управления проектами и программами

доказывают универсальность проектных методологий и предлагают применение проектного управления в современной медицине [1–11].