

**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 экономических наук, профессор, директор Северо-Восточного научного центра НАН и МОН Украины, г. Харьков; 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].

**Анализ последних исследований и публикаций.**

Рассмотрим концепцию ЗП-управления согласно [12] и возможности ее применения в медицинских учреждениях. Согласно этой концепции, в организациях ведется управление проектами, программами и/или портфелями проектов, что позволяет компании эффективно достигать поставленных стратегических целей. Осуществление процесса управления проектом, программой и/или портфелем является организационной стратегией, его реализация требует составления формулировки программы (в стандарте NCB [12] предлагается термин ЗП-программа). Регулярные усовершенствования необходимы для улучшения потенциальных возможностей управления проектом, программой и/или портфелем, а также роста успешности организации в выполнении ее стратегического плана [12].

В медицинских учреждениях есть проекты, требующие управления [1, 2]. В [3] разработаны механизмы проектно-ориентированного подхода к управлению здравоохранения, которые позволят совершенствовать систему управления в целом и планировать годовые медицинские портфели проектов. В [4, 10] показано, что медицинские организации как объекты первичной или вторичной медицинской помощи, могут рассматриваться, как проектно-ориентированные организации, выделены группы различных проектов таких организаций. В [5] предлагается механизм программно-портфельного управления медицинским учреждением, который позволяет определять критерии отбора проектов организации в портфель и в программу. Обобщенный медицинский портфель включает в себя три группы проектов: проекты обеспечения, лечебные и научные проекты. Классификация проектов медицинских учреждений разработана в [9]. В [6] предложено использовать функцию полезности для определения ценности каждого проекта — претендента на включение в портфель. В [2] предлагается подход к формированию портфеля малых медицинских предприятий. В [7] определены особенности и характеристики проектов различных групп, входящих в портфель медицинских проектно-ориентированных организаций. В [6] получили дальнейшее развитие механизмы формирования эффективного портфеля медицинских проектов с учетом интересов всех участников.

В исследовании [10] особое внимание уделено обоснованию возможности и доказательству целесообразности использования методологии проектно-ориентированного управления в деятельности лечебно-профилактических учреждений. Автором предложена концептуальная модель и раскрыто содержание жизненного цикла проекта в непромышленной сфере, ориентированной на предоставление современных медицинских услуг, а так же предложены показатели оценки эффективности проектно-ориентированного управления в

учреждениях, предоставляющих такие услуги.

Среди научных работ можно выделить диссертации: Масауд Али Алгхдафи А. Султан «Формирование портфеля проектов малых медицинских предприятий на основе оппортунистического подхода (на примере стоматологических клиник)» [2], Романенко Н.В. «Механизмы проектно-ориентированного управления в сфере охраны здоровья» [3], Брикошиной И.С. «Проектно-ориентированное управление в непромышленной сфере (на примере лечебно-профилактических учреждений)» [10], Пойгиной И.М. «Формирование механизма управления разработкой и реализацией пилотных проектов в сфере медицинских услуг» [11].

Как видим из анализа, исследования в направлении применения проектного, программно-портфельного управления в медицинских организациях проводятся, но эти виды управления предлагаются отдельно для внедрения. Но, поскольку вся деятельность медицинского учреждения должна быть направлена на достижение стратегических целей организации, авторами предлагается интегрированный подход к управлению, который бы объединял механизмы проектного, портфельного, программно-стратегического управления.

В [13] проанализированы современные подходы к стратегическому управлению бизнесом и показана необходимость тесной взаимосвязи стратегического и проектного менеджмента.

**Цель статьи.** В данной статье предлагается показать взаимосвязь стратегического и проектного (программного, портфельного) менеджмента в деятельности медицинских учреждений.

Под медицинскими учреждениями (или учреждениями здравоохранения), согласно [14] понимаем предприятия, учреждения и организации, задачей которых является обеспечение разнообразных потребностей населения в области здравоохранения путем предоставления медико-санитарной помощи, включая широкий спектр профилактических и лечебных мероприятий или услуг медицинского характера, а также выполнение других функций на основе профессиональной деятельности медицинских работников.

**Изложение основного материала.** Концепция интегрированного управления медицинскими учреждениями (СЗП-концепция), предлагаемая авторами, показана на рис. 1.

Согласно этой концепции, процессы управления проектами, программами, портфелями должны быть интегрированы не только между собой, но и с процессом стратегического управления организацией. Дальнейшее развитие представленной идеи видится в исследуемой прикладной области – а именно в медицинских учреждениях.



Рис. 1 – СЗП-концепция управления медицинскими учреждениями

В случае одновременного применения стратегического, проектного, портфельного и программного управления медицинским учреждением, процесс СЗП-управления будет состоять из этапов, как показано на рис.2. Опишем этапы СЗП-управления:

1. Планирование «С» через «2П».

В процессе стратегического планирования, на первом этапе, медицинские учреждения должны определить: миссию, видение учреждения; цели и задания деятельности учреждения; стратегии и планы действий, которые детально будут раскрывать, что будет сделано для того, чтобы достичь целей и задач в каждом плановом году. При этом задания планируются как проекты и/или программы. Этот план действий вместе с показателями результативности обеспечивает стойкую связь между стратегическими целями и ресурсами проектов/программ; показатели, с помощью которых можно измерять результаты реализации программ и проектов.

2. Разработка «2П», формирование «3П».

На втором этапе цикла происходит подготовка проектов и программ. Кроме того, медицинские учреждения определяют показатели результативности, с помощью которых будут измерены результаты выполненных работ. При этом формируются портфели проектов, например, по признаку, предложенному в: проекты обеспечения, лечебные и научные проекты.

3. Выполнение «3П».

На этапе выполнения происходит реализация запланированных мероприятий (проектов, программ, портфелей проектов) и достижение намеченных целей.

4. Оценка выполнения «3П» в связи с «С».

В процессе оценки и мониторинга показателей результативности программ и проектов измеряется

соотношение результатов и расходов на их достижение, выясняются причины отклонений. Проводится сравнение полученных показателей индикаторов достижения целей 3П и стратегических целей. Выявляются тенденции развития и с учетом достигнутого строятся направления развития на будущее, таким образом снова, возвращаясь к процессу стратегического планирования.

В результате исследований современных методологий, особенностей и принципов стратегического [15, 16], проектного [17], программного [18], портфельного [19] управления, были сформулированы принципы СЗП-управления медицинскими учреждениями:

1. Принцип «Целенаправленность - Приоритетность».

Стратегический анализ и формирование стратегии должны быть всегда ориентированы на исполнение миссии организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

Долгосрочная стратегическая линия является приоритетной и определяющей по отношению ко всей последующей работе. Выбранная стратегия развития и путь её реализации служит основой для разработки всех проектов/программ/портфелей медицинского учреждения. При этом разные проекты в рамках портфеля и/или программы могут иметь разные приоритеты, которые необходимо назначить также с учетом главного приоритета организации.



Рис. 2 – Процесс СЗП-управления медицинским учреждением

## 2. Принцип «Системность - Соответствие».

Стратегический план должен быть разработан с учетом всех факторов внутреннего и внешнего окружения компании, с позиций системного подхода к организации. Всесторонний анализ и учет информации, позволяет своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Для того, чтобы разработать эффективную стратегию, необходимо учесть большое число факторов. При этом даже в большей степени нужно изучать внешнюю среду, но и про компанию также забывать нельзя. Необходимо отслеживать все узкие места компании, чтобы знать какими внутренним ресурсом сейчас располагает компания, сможет ли она реализовать задуманную стратегию.

## 3. Принцип «Перспективность – Поэтапность».

Стратегическое управление направлено на долгосрочную перспективу. Последствия принимаемых стратегических решений играют определяющую роль в судьбе компании на протяжении длительного времени. Проектный подход в комбинации со стратегическим менеджментом – эффективный инструмент достижения долгосрочных целей, поскольку проекты/программы/портфели помогают медицинскому учреждению достичь поставленных целей в перспективе.

Чтобы реализовать долгосрочные решения, нужен поэтапный план действий, таким образом, конечная стратегическая цель достигается путем выполнения отдельного проекта, или путем выполнения проектов программы.

Здесь очень важно понимать, что нужно постоянно контролировать реализацию стратегии. Чем

на более длительный срок разработана стратегия, тем больше точек контроля исполнения стратегии должно быть.

## 4. Принцип «Устойчивость – Гибкость».

Выбирая ту или иную стратегию, руководство компании должно быть готово последовательно придерживаться её линии, подчиняя свои тактические действия стратегическим приоритетам. Однако, ввиду своей долгосрочности, стратегическое управление осуществляется в области высокой неопределенности, поэтому руководство компаний всегда должно быть готово к проведению корректирующих изменений. Но все эти изменения должны быть осмыслены и не должны выходить за рамки согласованной концепции развития компании.

Гибкость подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

В случае внесения изменений в стратегические цели компании необходим обязательный пересмотр запланированных проектов/программ/портфелей.

## 5. Принцип «Реализуемость – Организационная поддержка».

При постановке долгосрочных целей и определении стратегии их достижения, учитываются реальные возможности компании. Поставленные цели должны быть реализуемы, а проекты/программы

должны иметь технологию и ресурсы для выполнения. Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения, при этом еще нужна его ресурсная и организационная поддержка. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство целей стратегических планов медицинских организаций достигается посредством построения системы целей и результатов, в которой цель каждого проекта/программы четко соответствует конкретной стратегической цели.

**Выводы.** Предложенная концепция и принципы интегрированного управления медицинскими учреждениями, включающая в себя подходы стратегического, проектного, портфельного и проектного управления, требует дальнейшей разработки в части методов, моделей и механизмов ее реализации.

Данная концепция и предложенные принципы интегрированного управления являются универсальными и могут быть применены в любой проектно-ориентированной области.

#### Список литературы

1. Руденко, С. В. Розробка марковської моделі зміни станів пацієнтів у проєктах надання медичних послуг [Текст] / С. В. Руденко, М. В. Романенко, О. Г. Катуніна, К. В. Колеснікова // Управління розвитком складних систем. – К.: КНУБА, 2012. – С. 86–90.
2. Масуд, С. Формирование портфеля проектов малых медицинских предприятий на основе оппортунистического подхода (на примере стоматологических клиник) [Электронный ресурс] / С. Масуд. – Режим доступа : <http://sci.lidubgd.edu.ua>. – Дата обращения : 15.05.2015.
3. Романенко, Н. В. Механізми проектно-орієнтованого управління в сфері охорони здоров'я [Текст]: дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / Н. В. Романенко. – О., 2012. – 160 с.
4. Лепский, В. В. Проектный подход к реформированию медицинской отрасли [Текст] / В. В. Лепский // Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки. – Черкаси : вид-во ЧДТУ, 2015. – № 3. – С. 47–52.
5. Лепський, В. В. Програмно-портфельне управління медичним закладом [Текст] / В. В. Лепський // Управління проектами: стан та перспективи: матеріали 12 Міжнародної науково-практичної конференції. – Миколаїв: НУК, 2016. – С. 47–48.
6. Руденко, С. В. Портфельно-орієнтоване управління в здравоохранении [Текст] / С. В. Руденко, Н. В. Романенко // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – 2011. – № 1/5 (49). – С. 61–65.
7. Lepsky, V. Portfolio management of medical institutions [Text] / E. Danchenko, V. Lepsky ; eds. P. Reusch, C. Wolff // Proceedings of the Dortmund International Research Conference 2016. – Dortmund, 2016. – P. 179–181.
8. Кошкин, К. В. Особенности жизненного цикла лечебных проектов [Текст] / К. В. Кошкин, О. В. Гайдаенко, А. В. Гайдаенко // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х.: НТУ «ХПІ», 2016. – № 1 (1173). – С. 87–90. doi: 10.20998/2413-3000.2016.1173.17.
9. Масуд, С. Классификация медицинских проектов как основа определения компетенций проектных менеджеров [Текст] / С. Масуд // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 4 (36). – С. 152–156.

10. Брикوشина, И. С. Проектно-ориентированное управление в непроизводственной сфере (на примере лечебно-профилактических учреждений) [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / И. С. Брикوشина. – Москва, 2009. – 19 с.
11. Пойгина, И. М. Формирование механизма управления разработкой и реализацией пилотных проектов в сфере медицинских услуг [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / И. М. Пойгина. – СПб., 2009. – 19 с.
12. IPMA Competence Baseline (ICB) for Project Management Version 4.0. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://products.ipma.world/ipma-product/icb/read-icb/>. Дата звернення: 05.12.2016. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.09.011
13. Данченко, Е. Б. Стратегическое управление бизнесом через призму управления инновационными проектами и программами [Текст] / Е. Б. Данченко // «Восточно-Европейский журнал передовых технологий». – Х.: 2011. – № 1/6 (49). – С. 31–33.
14. Карпов, А. Стратегия: от разработки до реализации [Электронный ресурс] / А. Карпов // Управление компанией. – Режим доступа : [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_3376](https://iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_3376). Дата обращения: 05.12.2016.
15. Ансофф, И. Стратегический менеджмент : классическое издание [Текст]: пер. с англ. / И. Ансофф ; пер. О. Литун ; ред. А. Н. Петров. – СПб.: Питер, 2009. – 343 с.
16. Guide to the Body of Knowledge Project Management (PMBOK® Guide) [Text]. – 5th edition. – Project Management Institute, Inc, 2013 – 614 p. doi.org/10.1002/pmj.21345
17. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Volume I. Translation [Электронный ресурс]. – Project Management Association of Japan (PMAJ). – Режим доступа : <http://www.pmaj.or.jp/>. Дата звернення : 05.12.2016.
18. The standard for Portfolio Management. Global standard. PMI. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pmi.org/>. Дата звернення : 05.12.2016.
19. Закон України. Основи законодавства України про охорону здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>. Дата звертання : 05.12.2016.

#### References (transliterated)

1. Rudenko S. V., Romanenko N. V., Katunina O. H., Kolesnikova K. V. Rozrobka markovs'koyi modeli zminy staniv patsiyentiv u proektakh nadannya medychnykh posluh [Development Markov model change of the patient in the projects of health services]. *Upravlinnya rozvitkom skladnikh sistem* [Managing the development of complex systems]. KNUBA, 2012, pp. 86–90.
2. Masaud S. *Formirovanie portfelja proektov malyh medicinskih predpriyatij na osnovе opporunisticheskogo podhoda (na primere stomatologicheskikh klinik)* [Formation of a portfolio of projects of small enterprises on the basis of medical opportunistic approach (for example, dental clinics)]. Available at: <http://www.sci.lidubgd.edu.ua> (accessed 15.05.2015).
3. Romanenko N. V. *Mehanizmy proektno-orientirovannogo upravlenija v sfere ohrany zdorov'ja*: dis. ... kand. tekhn. nauk [Mechanisms for project-oriented management in the health sector Candidate eng. sci. diss. (Ph. D.)]. Odessa, 2012, 160 p.
4. Lepskyy V. V. *Proektnyy podkhod k reformirovaniyu medytynskoy otrasly* [Project approach to reforming the healthcare industry]. *Visnyk Cherkas'koho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Seriya: Tekhnichni nauky* [Bulletin of Cherkasy National Technological University. Series: Engineering]. CHDTU, 2015, 3, pp. 47–52.
5. Lepskyy V. V. *Programno-portfel'ne upravlinnya medichnim zakladom* [Software and Facility Management Portfolio]. *Upravlinnya proektamy: stan ta perspektyvy: XII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya* [Project Management: Status and Prospects of materials XII International Scientific Conference]. Mykolayiv, NUK, 2016, pp. 47–48.
6. Rudenko S. V., Romanenko N. V. *Portfel'no-oriyentirovannoye upravleniye v zdavoookhraneniі* [Portfolio-based management in the healthcare]. *Vostochno-yevropeyskiy zhurnalпередovykh tekhnologiy* [Eastern-European Journal of Eenterprise Technologies]. 2011, no. 1/5 (49), pp. 61–65.
7. Lepsky V., Danchenko E. *Portfolio management of medical institutions. Proceedings of the Dortmund International Research Conference 2016*. Eds. Reusch P., Wolff C. Dortmund. 2016, pp. 179–181.

8. Koshkin K. V., Gaydayenko O. V., Gaydayenko A. V. Osobennosti zhiznennogo tsikla lechebnykh proyektov proektu [Features of the life cycle of medical projects]. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and project management*. 2016, no. 1 (1173), pp. 87–90. doi: 10.20998/2413-3000.2016.1173.17.
9. Masaud S. Klassifikatsiya meditsinskikh proyektov kak osnova opredeleniya kompetentsiy proyektnykh menedzherov [Classification of medical projects as the basis for determining the competence of project managers]. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva* [Project management and production development]. *Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalya*, 2010, no. 4 (36), pp. 152–156.
10. Brikoshina I. S. *Proyektno-orientirovannoye upravleniye v neproizvodstvennoy sfere : (na primere lechebno–profilakticheskikh uchrezhdeniy): avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.05 "Ekonomika i upravleniye narodnym khozyaystvom"* [Design-oriented management in the non-manufacturing sector (by the example of health facilities): Abstract. Dis. ... Cand. ekon. sciences: spec. 08.00.05 –Economics and Management of National Economy"]. Moscow, 2009. 19 p.
11. Poygina I. M. *Formirovaniye mekhanizma upravleniya razrabotkoy i realizatsiyey pilotnykh proyektov v sfere meditsinskikh uslug : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.05 "Ekonomika i upravleniye narodnym khozyaystvom"* [Formation of development management mechanism and the implementation of pilot projects in the field of health services: Abstract. Dis. ... Cand. ekon. Sciences: spec. 08.00.05 –Economics and Management of National Economy"]. SPb., 2009. 19 p.
12. *IPMA Competence Baseline (ICB) for Project Management Version 4.0*. Available at: <http://products.ipma.world/ipma-product/icb/read-icb/>. 05.12.2016. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.09.011
13. Danchenko E. B. Strategicheskoye upravleniye biznesom cherez prizmu upravleniya innovatsionnymi proyektami i programmami [The strategic management of the business through the prism of innovative projects and program management]. *Vostochno-yevropeyskiy zhurnal peredovykh tekhnologiy* [Eastern-European Journal of Enterprise Technologies]. 2011, no. 1/6 (49), pp. 31–33.
14. Karpov A. *Strategiya: ot razrabotki do realizatsii* [Strategy: from design to implementation]. Available at: [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_3376](https://iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_3376). (accessed 05.12.2016).
15. Ansoff Igor H. *Strategic Management: Classic Edition*. 2009. 344 p. (Rus. ed.: Ansoff Igor H. *Strategicheskiiy menedzhment : klassicheskoye izdaniye*. Sankt-Peterburg, Piter, 2009. 344 p.).
16. *Guide to the Body of Knowledge Project Management (PMBOK® Guide)*. 5th edition. Project Management Institute, Inc. 2013. 614 p. doi.org/10.1002/pmj.21345
17. *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation*. Volume I. Available at: <http://www.pmaj.or.jp/>. (accessed 06.12.2016).
18. *The standard for Portfolio Management. Global standard. PMI*. Available at: <http://www.pmi.org/>. (accessed 05.12.2016).
19. *Zakon Ukrainy. Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorov'ya* [The Law of Ukraine Fundamentals of the legislation of Ukraine about health care]. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>. (accessed 20.01.2013).

Поступила (received) 12.12.2016

*Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions*

**Принципи стратегічного управління проектами, програмами та портфелями медичної установи / О. Б. Данченко, В. В. Лепський** // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 3 (1225). – С. 53–58. – Библиогр.: 19 назв. – ISSN 2311–4738.

**Принципы стратегического управления проектами, программами и портфелями медицинского учреждения / Е. Б. Данченко, В. В. Лепский** // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 3 (1225). – С. 53–58. – Библиогр.: 19 назв. – ISSN 2311–4738.

**Strategic project management principles, programs and portfolios of the medical institution / E. B. Danchenko, V. V. Lepsky** // Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – No 3 (1225). – P. 53–58. – Bibliogr.: 19. – ISSN 2311–4738.

*Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Данченко Олена Борисівна** – доктор технічних наук, доцент, Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, завідувач кафедри бізнес-адміністрування та управління проектами; тел.: (067) 593-11-02; e-mail: [elen\\_danchenko@rambler.ru](mailto:elen_danchenko@rambler.ru).

**Данченко Елена Борисовна** – доктор технических наук, доцент, Университет экономики и права «КРОК», г. Киев, заведующая кафедры бизнес-администрирования и управления проектами; тел.: (067) 593-11-02; e-mail: [elen\\_danchenko@rambler.ru](mailto:elen_danchenko@rambler.ru).

**Danchenko Olena Borisyvna** – Doctor of Technical Sciences, assistant professor, Economics and Law University «KROK», Kyiv, Head of the Department of Business Administration and Project Management; tel.: (067) 593-11-02; e-mail: [elen\\_danchenko@rambler.ru](mailto:elen_danchenko@rambler.ru).

**Лепський Владлен Володимирович** – кандидат медичних наук, доцент, Східноєвропейській університет економіки та менеджменту, доцент кафедри менеджменту та економіки охорони здоров'я.

**Лепский Владлен Владимирович** – кандидат медицинских наук, доцент, Восточноєвропейський університет економіки и менеджмента, доцент кафедри менеджмента и економіки охраны здоровья.

**Lepsky Vladlen Volodymyrovich** – medicine Ph.D., Associate Professor, East European Economy and Management University, assistant professor of department of management and health economics.