

УДК 614.2

DOI 10.18413/2075-4728-2018-41-4-591-599

**ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ОБЛАСТИ****THE ORGANISATION OF STRATEGIC MANAGEMENT
IN MEDICAL ORGANISATIONS OF THE REGION****Н.Н. Зубарева
N.N. Zubareva**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, д.85

Belgorod National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod, 308015, Russia

E-mail: nzubareva73@mail.ru

Аннотация

В статье описывается системный подход к процессу стратегического управления в медицинских организациях Белгородской области. Цель использования данного подхода – объединение в единую систему частных управленческих практик различных служб внутри медорганизаций. Методической основой системы является запуск реальных механизмов стратегического планирования и индикативного учета результатов деятельности основных и вспомогательных структурных подразделений медицинских организаций. Раскрыто содержание самого процесса стратегического управления, который будет внедряться в ходе реализации регионального проекта. Приводится укрупненный прогноз основных адресных эффектов проектных мероприятий. Существующую проблему раздробленности управленческих механизмов, методов и приемов в многочисленных службах (основных и вспомогательных) медицинских организаций может решить системный подход к стратегическому планированию процессов организации в целом. Именно такой подход способен подчинить достижению общей цели медорганизации деятельность отдельных ее структурных подразделений. Проектирование при этом выступает как надежный, проверенный механизм запуска позитивных изменений. Лидерская составляющая процесса усовершенствования (команда проекта) комплектуется не по принципу административного назначения, а на основе инициативности ее членов, доверия участников позитивных перемен. Все действия и прогнозируемые результаты достижимы и понятны исполнителям, что в итоге обеспечивает успешность проекта.

Abstract

The article deals with a systematic approach of the strategic management process in medical organisations of Belgorod region. The purpose of using this approach is to consolidate into a single system the private management practices of various services within medical organisations. The methodical basis of the system is the launch of real mechanisms for strategic planning and indicative accounting of the results of the activities of the main and auxiliary structural units of medical organisations. The content of the strategic management process itself, which will be introduced during the implementation of the regional project, is disclosed. The consolidated forecast of the main targeted effects of project activities is given. A systematic approach to the strategic planning of the organisation's processes in general is able to solve the existing problem of fragmentation of management mechanisms, methods and techniques in numerous services (main and auxiliary) of medical organisations. This approach is able to subordinate the activities of its individual structural units to the achievement of the common goal of a medical organisation. Designing acts as a reliable, proven mechanism for launching positive changes. The leadership component of the improvement process (the project team) is not built on the principle of administrative appointment, but on the basis of the initiative of its members and the confidence of the participants in positive change. All actions and predictable results are achievable and clear to the performers, which ultimately ensures the success of the project.



Ключевые слова: медицина, стратегическое управление, медицинские организации, медорганизации, проекты, менеджмент, стратегический менеджмент, Белгородская область, региональные проекты.

Keywords: medicine, strategic management, medical organisations, projects, management, strategic management, Belgorod region, regional projects.

Введение

На современном этапе развития сферы здравоохранения медицинские организации (МО) все чаще выступают не только в роли исполнителей, но и активных инициаторов проектных, программных и иных стратегических мероприятий. Ежедневно организациям приходится решать ряд мультизадач: совершенствование процессов оказания медицинской помощи, переход на бережливые технологии, эффективное бюджетирование, информатизация, внедрение систем менеджмента качества и маркетинга и т. д. (одновременно в медицинской организации проходит в среднем 250–300 основных процессов параллельно) [Государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения», 2017].

Среднестатистическое медицинское учреждение регионального уровня ежегодно формирует примерно 750 отчетов по 79 тысячам показателей. Контроль их достижения как условия эффективного функционирования больницы или поликлиники – основная управленческая задача руководителей. При этом главные врачи МО и их заместители часто используют так называемое «ручное управление» [Бакланова, 2012].

Практики стратегирования активно используются в бизнес-структурах и недостаточно распространены в государственных учреждениях социальной сферы [Ципес, Товб, 2016]. Существующая ситуация определяет актуальность перехода на управление стратегическое, которое позволит, во-первых, обеспечить системный подход к менеджменту в медицинской организации [Югай, Кадыров, 2012], во-вторых, – сократить потери в процессе ее функционирования, в-третьих, – обеспечить более эффективное развитие [Портных, 2015].

Цель использования системного подхода к процессу стратегического управления в медицинских организациях Белгородской области – объединение в единую систему частных управленческих практик различных служб внутри медорганизаций.

Для решения существующей проблемы Департаментом здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области на основе Постановления правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года № 202-пп «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области» в 2018 году был инициирован проект «Организация стратегического управления в медицинских организациях области», рассчитанный на один год.

Экспериментальная часть исследования

Создание проекта «Организация стратегического управления в медицинских организациях области» проходило в несколько шагов.

Первый шаг – инициация проекта. На площадке двухдневной проектной сессии, организованной Департаментом здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области, возникла идея выработки единого регионального подхода к управлению процессами внутри медорганизаций. Главные врачи, их заместители, руководители и работники проектного офиса департамента, концептуально обсудив существующие проблемы менеджмента в сфере здравоохранения, приняли решение о разработке проекта. Разделившись на несколько групп, возглавляемых модераторами, профессиональное сообщество приступило к наполнению единой для всех матрицы проекта. Были сформулированы: цель проекта, способы достижения, конечный результат, измеримые требования к результату, возможные риски в процессе реализации. Кроме того, был составлен план мероприятий,



определены команды проекта, пользователи результатами и необходимый бюджет. В финале сессии каждая группа представляла на общий суд свой вариант проекта. Методом принятия коллективного решения было определено содержание структурных компонентов матрицы проекта. Таким образом, был подготовлен рабочий вариант проекта, который в течение последующих нескольких дней дорабатывался членами команды. Были составлены инициативная заявка и паспорт проекта – документы, необходимые для его дальнейшего официального продвижения.

Второй шаг проектирования – защита проекта перед отраслевой экспертной комиссией. Руководитель проекта представил экспертам не просто концепцию, а актуальное и востребованное дело – оцифрованное, измеримое, подтвержденное существующими реалиями, структурированное соответствующим образом, ограниченное во времени. Эксперты признали проект реалистичным и рекомендовали к официальной инициации и последующей реализации через проектный офис Правительства Белгородской области.

Третий шаг – запуск проекта, который предусмотрен в начале 2019 года.

Методика решения

Паспорт проекта

«Организация стратегического управления в медицинских организациях области»

«The organisation of strategic management in medical organisations of the region»

project passport

Измеримая цель проекта	Обеспечение вовлеченности в процесс стратегического планирования и бережливого управления не менее 50 % сотрудников медицинских организаций к концу 2019 года	
Способ достижения цели	Внедрение системы стратегического управления и бережливого производства в сфере здравоохранения Белгородской области	
Результат проекта	Разработка стратегии и реализация не менее 150 lean-проектов, участие в подготовке которых приняло не менее 50 % сотрудников медицинских организаций	Утвержденные стратегии, карточки проектов, аналитический отчет
Требования к результату проекта	Разработка и реализация не менее 150 lean-проектов медицинскими организациями области	Утвержденные стратегии, карточки проектов, аналитический отчет
	Обучение принципам стратегического управления в рамках ВКС-семинаров не менее 100 сотрудников медицинских организаций области	Отчет
	Повышение квалификации по направлению «Бережливое производство» не менее 150 сотрудников медицинских организаций области	Реестр свидетельств, примеры свидетельств
	Проведение стратегических сессий по разработке миссии и стратегии медицинской организации и стартовых встреч по бережливому производству в 100 % медицинских организаций области	Приказ Департамента здравоохранения, информационная справка
	Наполнение стендов информацией о миссии МО и кодексе поведения медицинских работников в помещениях не менее 70 % медицинских организаций	Аналитический отчет



	<p>Разработка и внедрение информационного программного продукта, в котором:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отражена информация о не менее 3000 показателях результативности деятельности медицинских организаций; – создан многоуровневый контроль (региональный, муниципальный, уровень отдельного учреждения); – обеспечено каскадирование «стратегическая цель – задачи – мероприятия – показатели»; – использована система сигнального оповещения (индикации) отклонений по мероприятиям и показателям 	Отчёт, скриншот
	Применение инструментов бережливого производства (доска задач, ТРМ, организация рабочего пространства по системе 5С) в 100 % медицинских организаций	Приказы МО, аналитический отчёт
	Включение показателей реализации бережливых проектов в КРІ главных врачей	Приказ
	Организация системной работы с предложениями по улучшению процессов (утверждено положение, закреплён ответственный, организованы места и способы подачи предложений) в 100 % медицинских организаций	Приказы МО, аналитический отчёт
	Разработка не менее 30 чек-листов для оценки эффективности процессов, алгоритмов работ и услуг (стандартов операционных процедур) в каждой медицинской организации	Информационная справка, примеры чек-листов, алгоритмов
	Размещение в сети Интернет не менее 150 информационных материалов об организации работы по улучшению качества процессов в медицинских организациях	Информационная справка, ссылки на ресурсы
Пользователи результатом проекта	Департамент здравоохранения и социальной защиты населения области и медицинские организации области	

Охарактеризуем ситуацию до начала проекта с позиции «как есть». В настоящий момент в большей части медучреждений отсутствует договоренность среди сотрудников о видении своей организации через 5–10 лет (т.е. ответ на вопрос, куда и зачем идти?); не декларируется, что из себя представляет медицинская организация для всех так называемых стейкхолдеров (от учредителей до пациентов), какие системные задачи перед ней стоят и по каким показателям будет измеряться эффективность решения этих задач; отсутствует система комплексного стратегического планирования (планы создаются на уровне отдельных структурных подразделений и не всегда с учетом их взаимных интересов) [Сабанов и др. 2014].

Выходом из сложившейся ситуации, в рамках реализации регионального проекта, может быть внедрение системы стратегического управления в медорганизациях области посредством создания к концу 2019 года программного продукта – автоматизированной стратегической карты медицинской организации. Переходя к характеристике перспективной

ситуации с позиции «как будет», следует отметить, что изначально всем медицинским организациям предстоит ответить на вопрос, для чего им нужна сама стратегия. Если рассматривать существующие жизненные циклы любой организации, то следует понимать, что на каждом этапе ее жизни стратегия будет своя: при создании учреждения – одна, в процессе роста и развития – другая, а на этапе процветания, как ни странно, следует задуматься о ближайшем будущем, чтобы не уйти в фазу угасания [Чухраёв и др., 2014]. При этом структура процесса стратегического управления, как правило, остаётся единой и укрупненно представляет собой комплекс последовательных стандартных управленческих операций: анализ, планирование, организация и контроль долгосрочного (среднесрочного) развития больницы или поликлиники [Орлов, 2011].

Работы внутри самого процесса условно можно разделить на две фазы с учётом нескольких этапов [Шипова, 2014].

Первая фаза – стратегическое планирование. Здесь поэтапно происходят: выработка миссии и видения (стратегической цели) организации, проведение внешнего и внутреннего стратегического анализа, постановка стратегических задач, разработка показателей результатов их решения; создание стратегической карты (т.е. визуализация всей стратегии, лаконичное ее изображение) [Грей, Ларсон, 2015].

Вторая фаза – операционализация решения стратегических задач, т.е. разработка и исполнение дорожных карт структурных подразделений по достижению цели (воплощению в жизнь видения) [О’Коннэл, 2013].

Вектор развития организации задаёт миссия. Существует несколько определений этого понятия: философия и предназначение, смысл существования организации [Виханский, 2008]; основная общая цель организации – четко выраженная причина её существования [Мескон и др., 2006]. Мы под миссией понимаем краткую формулировку предназначения медорганизации через призму интересов и ценностей всех стейкхолдеров (пациентов, их родственников, общественности, сотрудников и т.д.).

Выделяют два варианта миссии: краткий, из двух-трёх предложений, так называемый брендовый вариант. Большинство формулировок миссий содержат правильные слова: «люди – наш важнейший актив», «мы будем лучшими в своем деле», «наша цель – превзойти ожидания», «наша цель – обеспечить акционерам доходы выше средних». «Ленивый» способ сформулировать миссию – просто соединить все это в любом порядке [Котлер, 2015]. Более развёрнутый вариант чаще всего формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди них: назначение функционирования, область деятельности и философия организации, методы достижения поставленных целей, методы взаимодействия организации с обществом (социальная политика организации).

Миссия организации может стать эффективным инструментом управления, если она содержит как описание задач, которые необходимо выполнить, так и их обоснование. Она должна отвечать на вопросы: зачем люди приходят на работу, чем они занимаются и как определяют, что они делают это хорошо.

Приведем пример миссии медицинской организации ООО «Клиника сердца» (Белгородская область, г. Старый Оскол): оказание пациентам Белгородской и других областей РФ своевременной комплексной высокотехнологичной медицинской помощи, в первую очередь, кардиологической, основанной на принципах партнерства с самим пациентом и членами его семьи; сопровождение пациентов на всех этапах: от диагностики и лечения до реабилитации; создание в медицинской организации пространства постоянных позитивных перемен для удовлетворения потребностей персонала, пациентского сообщества, общественных, муниципальных и государственных институтов.

Видение – это условно «договор на берегу» между всеми членами коллектива о том, что из себя будет представлять организация через несколько лет, т.е. прообраз медицинской организации, к которому нужно прийти, – конкретизированная, оцифрованная, комплексная цель ее развития на ближайшую перспективу [Томсетт, 2015].



Та же ООО «Клиника сердца» через пять лет позиционирует себя как организация, имеющая статус регионального сосудистого центра № 2, работающая по модели государственно-частного партнерства и оказывающая высокотехнологичную помощь населению по профилю «кардиология» в системе ОМС (не менее 10 % пациентов, обслуживаемых в системе ОМС, – жители других регионов). Используемые медицинские технологии современные и актуальны, одобрены лидерами профессионального сообщества федерального и международного уровней; помимо кардиологического, услуги предоставляются и по другим профилям, что позволяет максимально удовлетворять потребности населения (в том числе детского) в высокотехнологичной медицинской помощи.

Миссию и видение каждой медицинской организации в ходе реализации регионального проекта будут определять команды лидеров: главные врачи МО, их заместители, возможно, заведующие отделениями, неформальные лидеры, например, руководители профсоюзных комитетов. Миссия, видение и ценности в совокупности представляют собой идеологическую составляющую деятельности больницы или поликлиники, которая может быть формализована в виде единого краткого документа: «Политика медицинской организации».

Важный этап первой фазы стратегического планирования – анализ рисков [Локк, 2014]. По методике SWOT-анализа проводится оценка внешних и внутренних угроз (так называемых перспективных точек роста), сильных и слабых сторон медицинской организации, которые могут помочь или помешать достижению цели. Затем ставятся задачи, одни из которых будут направлены на ликвидацию угроз, другие – на использование возможностей. Все цели и задачи измеримы через показатели и индикаторы (это дает возможность мониторинга и контроля их решения), каскадированы по уровням ответственности (с уровня отрасли до конкретного сотрудника) [Мазур и др., 2011]. Работы на этапе анализа в ходе проекта будут проводиться коллективно внутри отдельных структурных подразделений медицинских организаций, а затем – на уровне экспертов-руководителей МО.

Завершает фазу стратегического планирования составление стратегической карты [Чилилов, Пирогов, 2014; Портных, 2015]. Она представляет собой визуализацию видения медицинской организации (главных ее целей), основных стратегических задач, решение которых отнесено к компетенциям разных структурных подразделений: основных, отвечающих за медицинскую деятельность, и функциональных, т.е. финансово-экономических, кадровых, хозяйственных и иных служб.

На второй фазе процесса стратегического управления каждое структурное подразделение разрабатывает, защищает перед экспертным сообществом и приступает к исполнению дорожной карты, т.е. комплекса мер по достижению заявленных целей и задач [Меняев, 2015]. В ходе реализации регионального проекта «Организация стратегического управления в медицинских организациях области» процессы наполнения и внесения изменений в дорожные карты, поиск необходимой информации в контексте решения конкретной задачи будут автоматизированы. Главному врачу в режиме онлайн станут доступны дорожные карты всех структурных подразделений МО. Дополнительными функциями автоматизированной стратегической карты будут визуальные сигналы о невыполнении мероприятий или недостижении заявленных показателей («горит красным»).

Информация с уровня медицинских организаций будет подниматься на уровень отраслевого органа исполнительной власти, обобщаться и анализироваться с целью принятия управленческих решений.

В итоге реализации проекта планируется достичь следующих адресных результатов:

1) департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области получит дополнительные инструменты управления региональной стратегией развития здравоохранения;

2) медицинские организации будут иметь инструменты управления изменениями в рамках своих локальных стратегий;



3) руководители и работники медицинских организаций будут персонально ответственны не только за выполнение основных функций, но и за результаты деятельности организации в различных направлениях.

При этом станет возможным общий стратегический результат – достижение максимальных эффектов развития как отрасли здравоохранения в целом, так и отдельных медицинских учреждений в условиях имеющихся ресурсов.

Заключение

Таким образом, существующую проблему раздробленности управленческих механизмов, методов и приемов в многочисленных службах (основных и вспомогательных) медицинских организаций может решить системный подход к стратегическому планированию процессов организации в целом. Именно такой подход способен подчинить достижению общей цели медорганизации деятельность отдельных ее структурных подразделений. Проектирование при этом выступает как надежный, проверенный механизм запуска позитивных изменений. Лидерская составляющая процесса усовершенствования (команда проекта) комплектуется не по принципу административного назначения, а на основе инициативности ее членов, доверия участников позитивных перемен. Все действия и прогнозируемые результаты достижимы и понятны исполнителям, что в итоге обеспечивает успешность проекта.

Список литературы

References

1. Бакланова Ю.О. 2012. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель. *Современные технологии управления*. 3 (15): 1-8.
Baklanova Ju.O. 2012. Jevoljucija podhoda k proektnomu upravleniju innovacijami: iniciativa, proekt, programma, portfel' [The evolution of the approach to project management of innovation: initiative, project, program, portfolio]. *Sovremennye tehnologii upravlenija*. 3 (15): 1-8. (in Russian)
2. Виханский О.С. 2008. Стратегическое управление: учебник. - М.: Гардарика. С. 87.
Vihanskij O.S. 2008. Strategicheskoe upravlenie: uchebnik [Strategic management: textbook]. - M.: Gardarika. S. 87.
3. Государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения» Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1640 (с изм. и доп. от 1.03.2018). – URL: Gosudarstvennaja programma Rossijskoj Federacii «Razvitie zdnavoohranenija» [State Program of the Russian Federation “Health Care Development” Resolution of the Government of the Russian Federation of December 26, 2017 No. 1640]. *Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 26 dekabrja 2017 g. № 1640 (s izm. i dop. ot 1.03.2018)*. – URL. (in Russian)
4. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. 2007. Управление проектами. – М., Дело и Сервис, 608 с.
Grej K.F., Larson Je.U. 2007. Upravlenie proektami [Project management]. – M., Delo i Servis, 608s. (in Russian)
5. Котлер Ф. 2015. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. – М., Альпина Пабlishерз, 335 с.
Kotler F. 2015. Marketing ot A do Ja. 80 koncepcij, kotorye dolzhen znat' kazhdyj menedzher [Marketing from A to Z. 80 concepts that every manager should know]. – M., Al'pina Pablisherz, 335 s. (in Russian)
6. Локк Д. 2014. Управление проектами. – М., НИППО, 253 с.
Lokk D. 2014. Upravlenie proektami [Project management]. – M., NIPPO, 253 s. (in Russian)
7. Мазур И.И. 2011. Управление проектами. – М., Экономика, 574 с.
Mazur I.I. 2011. Upravlenie proektami [Project management]. – M., Jekonomika, 574 s. (in Russian)
8. Меняев М.Ф. 2015. Управление проектами. – М., Омега-Л, 276 с.
Menjaev M.F. 2015. Upravlenie proektami [Project management]. – M., Omega-L, 276 s. (in Russian)
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. 2006. Основы менеджмента. М.: Вильямс. С.53.
Meskon M., Al'bert M., Hedouri F. 2006. Osnovy menedzhmenta [Management bases]. M.: Vil'jams. S.53.



10. О'Коннэл Ф. 2013. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля. – М.: Кудиц-образ, 336 с.

O'Konnel F. 2013. Как uspeshno rukovodit' proektami. Serebrjanaja pulja [How to successfully manage projects]. – М.: Kudic-obraz, 336 s. (in Russian)

11. Орлов А.И. 2011. Экспертные оценки. Организационно-экономическое моделирование. – М., МГТУ, Ч.2. 486 с.

Orlov A.I. 2011. Jekspertnye ocenki. Organizacionno-jekonomicheskoe modelirovanie [Expert evaluation. Organizational and economic modeling]. – М., MGTU, Ch.2. 486 s. (in Russian)

12. Портных В.В. 2013. Стратегия бизнеса. – М., Дашков и К, 276 с.

Portnyh V.V. 2013. Strategija biznesa []. – М., Dashkov i K, 276 s. (in Russian)

13. Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года №202-пп «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области» (в ред. постановлений правительства Белгородской области от 30.10.2010 N 369-пп, от 25.04.2011 N 155-пп, от 05.12.2011 N 447-пп). – URL: <http://belg-gov.ru/doc/12980>

Postanovlenie pravitel'stva Belgorodskoj oblasti ot 31 maja 2010 goda № 202-pp «Ob utverzhdenii Polozhenija ob upravlenii proektami v organah ispolnitel'noj vlasti i gosudarstvennyh organah Belgorodskoj oblasti» [Resolution of the Government of the Belgorod Region of May 31, 2010 No. 202-pp “On Approval of the Regulations on Project Management in the Executive Bodies and State Bodies of the Belgorod Region”] (v red. postanovlenij pravitel'stva Belgorodskoj oblasti ot 30.10.2010 N 369-pp, ot 25.04.2011 N 155-pp, ot 05.12.2011 N 447-pp). – URL: <http://belg-gov.ru/doc/12980>. (in Russian)

14. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов (разработан Минэкономразвития РФ). – URL: <https://bazanra.ru/minekonomrazvitiia-rossii-prognoz-ot01012017-h3831886/>

Prognoz social'no-jekonomicheskogo razvitija Rossijskoj Federacii na 2017 god i na planovyj period 2018 i 2019 godov [Forecast of the socio-economic development of the Russian Federation for 2017 and for the planning period of 2018 and 2019] (razrabotan Minjekonomrazvitija RF). – URL: <https://bazanra.ru/minekonomrazvitiia-rossii-prognoz-ot01012017-h3831886/> (in Russian)

15. Проектно-ориентированная подготовка управленческого персонала медицинских организаций в период модернизации российского здравоохранения / под общ. ред. Н.В. Хан. – М.: Перо, 2014. – 100 с.

Proektno-orientirovannaja podgotovka upravlencheskogo personala medicinskih organizacij v period modernizacii rossijskogo zdavoohranenija [Project-oriented training of management personnel of medical organizations in the period of modernization of Russian healthcare] / pod obshh. red. N.V. Han. – М.: Pero, 2014. – 100 s. (in Russian)

16. Сабанов В.И., Дьяченко Т.С., Иваненко В.В. 2014. Организация и управление деятельностью больницы. – Волгоград, ВолГМУ, 140 с.

Sabanov V.I., D'jachenko T.S., Ivanenko V.V. 2014. Organizacija i upravlenie dejatel'nost'ju bol'nicy [Hospital organization and management]. – Volgograd, VolGMU, 140 s. (in Russian)

17. Томсетт Р. 2015. Радикальное управление проектами. – М., Лори, 291 с.

Tomsett R. 2015. Radikal'noe upravlenie proektami [Radical project management]. – М., Lori, 291 s. (in Russian)

18. Ципес Г., Товб А. 2006. Менеджмент проектов. – М., Олимп-Бизнес, 304 с.

Cipes G., Tovb A. 2006. Menedzhment proektov [Management of project]. – М., Olimp-Biznes, 304 s. (in Russian)

19. Чилилов А.М., Пирогов М.В. 2014. Нормативы ресурсного обеспечения здравоохранения. Теория и практика. Главврач. 2: 22-31.

Chililov A.M., Pirogov M.V. 2014. Normativy resursnogo obespechenija zdavoohranenija [Standards for resource provision of health care. Theory and practice]. Teorija i praktika. Glavvrach. 2: 22- 31. (in Russian)

20. Чухраёв А.М., Фраймович В.Б., Овсянников. А.М. 2014. Управление развитием медицинских комплексов ключевой компетенции в российском здравоохранении: методология и опыт проектирования систем эффективного управления. – СПб., Человек, 263 с.

Chuhrajov A.M., Frajmovich V.B., Ovsjannikov. A.M. 2014. Upravlenie razvitiem medicinskih kompleksov kljuchevoj kompetencii v rossijskom zdavoohranenii: metodologija i opyt proektirovanija sistem jeffektivnogo upravlenija [Management of the development of medical complexes of key competence

in Russian healthcare: methodology and experience in designing effective management systems]. – SPb.,Chelovek, 263 s. (in Russian)

21. Шипова В. 2014. Современные подходы к планированию и развитию сети медицинских организаций. Под ред. Р. У. Хабриева. – М., ГЭОТАР-Медиа, 136 с.

Shipova V. 2014. Sovremennye podhody k planirovaniyu i razvitiju seti medicinskih organizacij [Modern approaches to the planning and development of a network of medical organizations]. pod red. R. U. Habrieva. – М., GJeOTAR-Media, 136 s. (in Russian)

22. Югай М.Т., Кадыров Ф.Н. 2012. Внедрение принципов корпоративного менеджмента в управление государственной больницей. Менеджер здравоохранения. 9: 6-9.

Jugaj M.T., Kadyrov F.N. 2012. Vnedrenie principov korporativnogo menedzhmenta v upravlenie gosudarstvennoj bol'nicej [Implementing corporate management principles in public hospital management.]. Menedzher zdravoohranenija. 9: 6-9. (in Russian)