

УДК 338.465.4+614.2+331.101.52+681.3.06
DOI: 10.56871/MHCO.2024.74.98.006

ОЦЕНКА АДАПТИВНОСТИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ — ПОКАЗАТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

© Азис Владимировна Ахохова^{1, 2}, Ирина Корнеевна Тхабисимова¹,
Тимур Султанович Карданов¹, Азнаур Магомедович Мокаев¹

¹ Кабардино-Балкарский государственный университет имени Х.М. Бербекова. 360004, Кабардино-Балкарская Республика, г. Нальчик, ул. Чернышевского, д. 173

² Общество с ограниченной ответственностью Фирма «СЭМ». 360017, Кабардино-Балкарская Республика, г. Нальчик, ул. Головки, д. 7а

Контактная информация: Азис Владимировна Ахохова — к.м.н., доцент кафедры общественного здоровья, здравоохранения и профилактической медицины, заместитель главного врача. E-mail: Aza_stih@mail.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2370-9701> SPIN: 8076-6544

Для цитирования: Ахохова А.В., Тхабисимова И.К., Карданов Т.С., Мокаев А.М. Оценка адаптивности медицинской организации — показатель организационной зрелости управления проектами в сфере здравоохранения // Медицина и организация здравоохранения. 2024. Т. 9. № 3. С. 49–60. DOI: <https://doi.org/10.56871/MHCO.2024.74.98.006>

Поступила: 17.06.2024

Одобрена: 30.08.2024

Принята к печати: 08.10.2024

РЕЗЮМЕ. Период вынужденной адаптации, вызванный пандемией COVID-19, свидетельствует о необходимости продолжать следовать достигнутым показателям для реализации национальных целей развития Российской Федерации, определенных до 2030 года. Анализ проявившихся тенденций, возможно, позволит закрепить успехи и найти инструменты, которые помогут сделать отрасль здравоохранения доступной, повысят качество предоставляемых пациентам медицинских услуг. Адаптация к новым вызовам, с которыми приходится сталкиваться в современных условиях, и потребность находить новые, часто нестандартные, управленческие решения инициирует необходимость разработок новых инструментов реализации национальных проектов. При этом следует отметить важную взаимозависимость между способностью адаптивности и показателем организационной зрелости управления проектами медицинской организации, которые являются ключевыми элементами функционирования самоорганизующейся системы. Целью исследовательского вопроса стал анализ оценок возможных вариантов адаптивности медицинских организаций (активной и пассивной), реализующих федеральные и региональные проекты в сфере здравоохранения, во взаимосвязи с уровнем организационной зрелости и устойчивости развития отрасли. В практических целях применение оценок адаптации медицинских организаций позволит определить способность системы функционировать стабильно, поддерживать возможные изменения, адекватные внешней среде. Соотнося результаты оценок организации проектных процессов с описанием модели зрелости, медицинская организация получает представление о своих сильных, слабых сторонах, определяет приоритеты для саморазвития, а значит, готовность к текущей адаптивности. Изложенное свидетельствует, что достижение целей с соблюдением основных принципов стратегического планирования, установленных национальными проектами в отрасли здравоохранения, зависит от способности медицинской организации активно адаптироваться к новым требованиям в текущих условиях внешней и внутренней среды проекта, конкуренции. Приспособление и адаптация свидетельствуют о гибкости и быстрой реакции, о наличии необходимых резервов в системе здравоохранения, в конечном итоге об уровне организационной зрелости управления проектами медицинской организации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: адаптивность медицинских организаций, показатель организационной зрелости управления проектами, активная и пассивная адаптация, взаимозависимость элементов

ASSESSMENT OF THE ADAPTABILITY OF A MEDICAL ORGANIZATION IS AN INDICATOR OF THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF HEALTHCARE

© Azis V. Akhokhova^{1, 2}, Irina K. Tkhabisimova¹, Timur S. Kardanov¹, Aznaur M. Mokaev¹

¹ Kabardino-Balkarian State University named after Kh.M. Berbekov. 173 Chernyshevskiy str., Nalchik Kabardino-Balkarian Republic 360004 Russian Federation

² Deputy Chief Physician, SEM Firm LLC. 7a Golovko str., Nalchik Kabardino-Balkarian Republic 360017 Russian Federation

Contact information: Azis V. Akhokhova — Candidate of Medical Sciences, Senior Lecturer of the Department of Public Health, Public Health and Preventive Medicine, Deputy Chief Physician. E-mail: Aza_stih@mail.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2370-9701> SPIN: 8076-6544

For citation: Akhokhova AV, Tkhabisimova IK, Kardanov TS, Mokaev AM. Assessment of the adaptability of a medical organization is an indicator of the organizational effectiveness of project management in the field of healthcare. *Medicine and Health Care Organization*. 2024;9(3):49–60. DOI: <https://doi.org/10.56871/MHCO.2024.74.98.006>

Received: 17.06.2024

Revised: 30.08.2024

Accepted: 08.10.2024

ABSTRACT. The period of forced adaptation caused by the COVID-19 pandemic indicates the need to accomplish the achieved results in order to realize the national development goals of the Russian Federation, defined until 2030. An analysis of emerging trends leads to secure these gains and find tools that will help make healthcare system available and improve the quality of medical services provided to patients. Adapting to modern challenges as a concept is used in many areas and branches of human activity as well as in healthcare to be successful in realization of national projects. At the same time, it is necessary to note the important interdependence between the ability to adaptability and the indicator of organizational effectiveness of project management of a medical organization, which are key elements of the functioning of a self-organizing system. The purpose of the research study was to analyze assessments of possible options for the adaptability of medical organizations (active and passive) implementing federal and regional projects in the field healthcare, in relation to the level of organizational maturity and sustainable development of the industry. For practical purposes, the use of adaptation assessments of medical organizations make it possible to determine the ability of the system to function stably and support possible changes in the outer environment. By correlating the results of assessments of the organization of project processes with the description of the effective experience model, a medical organization gets an idea of its pro and cons, determines major trends of its self-development, and therefore of its vital activity and on-going adaptability. Mentioned above indicates that achieving goals in compliance with the basic principles of strategic planning established by national projects in the healthcare industry depends on the ability of a medical organization to actively adapt to modern challenges in the internal and external framework of both — the project and competition. Accommodation and adaptation indicates flexibility and quick response, the presence of the necessary reserves in the healthcare system, and ultimately the adequate level of organizational maturity of project management of a medical organization.

KEYWORDS: adaptability of medical organizations, indicator of organizational maturity of project management, active and passive adaptation, interdependence of elements

ВВЕДЕНИЕ

Основным требованием для медицинских организаций, реализующих проекты в сфере здравоохранения, является сохранение вектора, ориентированного на стратегические цели

и способность к трансформации системы при изменениях внешних и внутренних условий, требующих адекватного реагирования.

Адаптивность медицинской организации — своего рода признак, характеризующий проектное творчество в здравоохранении. «...Следует

подчеркнуть, что региональный и муниципальный компонент приоритетного Национального проекта “Здравоохранение” — это не только четкое исполнение федеральных директив в регионах и муниципалитетах, но и активная творческая работа по их дополнению и расширению на местах» [1].

Данный признак неразрывно связан с организационной зрелостью управления проектами медицинского учреждения. Он дает характеристики системным элементам во взаимосвязи с переменными, объединенными в петли нелинейных обратных связей с эффектом отсроченной реакции. Оценка степени адаптационной активности медицинских организаций является показателем высокой управленческой зрелости проектами в сфере здравоохранения [2–5].

Оценить «цифровую зрелость региона» возможно по уровню интеграции процессов цифровой трансформации региональной хозяйственной системы в целом и отрасли здравоохранения в частности. Примерами цифровой зрелости медицинских организаций [6] могут служить процессы внедрения с использованием омниканальной записи к врачу поликлиники. Одновременно оценка полноты процессов цифровой зрелости на уровне субъектов в разрезе органов управления здравоохранения регионов [7, 8] коррелирует с уровнем адаптации специализированного программного обеспечения медицинской информационной системы отрасли.

Анализ применения цифровых технологий на региональном уровне в системе управления здравоохранением представлен в работах [7, 9], где авторами описаны эффекты в виде оптимизации механизмов планирования затрат и оперативности принятия лечебно-профилактических решений, получаемых при использовании цифровых технологий.

В рамках исследовательского вопроса, с одной стороны, предпринята попытка оценить и интерпретировать проявление уникальных свойств медицинской организации как самоорганизующейся системы, подверженной текущему влиянию факторов внешней среды. С другой стороны, констатировано наличие коллективной памяти по результатам полученного опыта управления проектами в медицинских организациях, свидетельствующее об организационной незрелости субъекта управления.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Провести анализ оценок возможных вариантов адаптивности медицинских организаций (активной и пассивной), реализующих

федеральные и региональные проекты в сфере здравоохранения, во взаимосвязи с уровнем организационной зрелости и устойчивого развития отрасли.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Научной базой исследования стали публикации отечественных и зарубежных ученых по вопросам изучения адаптационной способности медицинских организаций к меняющимся условиям среды проекта. Анализ и оценка проводились в сопоставлении с уровнями организационной зрелости управления проектами. Количество использованных литературных источников — 43, за период с 2007 года по настоящее время. Информационной базой исследования выступили федеральные и региональные нормативные правовые акты, опубликованные в справочно-правовых системах по законодательству Российской Федерации «Гарант». Использованы базы данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ), поисковой системы по полным текстам научных публикаций Google Scholar.

Методы исследования: системно-аналитический, абстрактно-логический, контент-анализ.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

В последние годы отмечается интерес к использованию моделей зрелости управления проектами для оценки фактического положения медицинской организации по сравнению с ее потенциальными возможностями [10, 11] и достижениями других субъектов в конкретных аспектах управления [12, 13].

Организации, управляя проектами, могут адаптироваться к изменениям, но не всегда способны к самоанализу и обучению, поскольку не имеют возможности выбора, который ограничен нормами отраслевого федерального и регионального законодательства [14, 15].

Данное обстоятельство препятствует совершенствованию организации, накоплению полученного опыта, тем самым затрудняются процессы повышения уровня организационной зрелости управления проектами [16, 17]. Отсутствие механизмов «самонастройки» системы, готовности отвечать на различные события в меняющейся среде не дают возможности реализовывать поставленные цели [18].

При этом средства, инструменты реализации могут быть определены и выбраны, но так как медицинской организации не подвластно самостоятельное определение целей,

результаты реализации проектов скорее ответ, нежели адекватная реакция. Отсутствие аналитической работы, выводов, с формированием коллективной памяти по результатам полученного опыта управления проектами свидетельствует об организационной незрелости и негативных прогнозах исполнения индикативных показателей, определенных соглашениями и другими отраслевыми директивами проекта [19–21].

В свою очередь адаптация — желаемое свойство, которое позволяет удовлетворить на первый взгляд противоречивые потребности субъектов, реализующих проекты в изменяющихся условиях его внешней и внутренней среды. Вместе с тем по отношению к социальным системам, к которым относится сфера здравоохранения, способность к постепенной адаптации, к изменениям окружающей среды может привести к провалам в реализации проектов медицинскими организациями, если условия этой среды ухудшаются [14].

Для нахождения путей адаптации использование Предложений (практических рекомендаций) Росздравнадзора, направленных на создание системы внутреннего контроля и обеспечения качества и безопасности медицинской деятельности по критерию организации *адаптации работников* к процессам ухода и оказания медицинской помощи пациентам, является важным инструментом оценки деятельности. Предложения касались системы управления работниками в медицинской организации, а именно соблюдения требований, предназначенных для информирования медицинских организаций об основных показателях, которые позволяют выстроить систему управления персоналом, учитывающую профессиональный потенциал каждого работника, наиболее эффективные подходы к подбору и адаптации работников. Организация адаптации работников и введения в должность предполагает создание руководством медицинской организации условий, при которых наиболее эффективно используется существующий потенциал работников для обеспечения населения качественной и безопасной медицинской помощью [22].

При этом ключевыми принципами оценки адаптации, в том числе операционного ядра медицинской организации, являются ориентация на пациента, процессный подход, риск-менеджмент, непрерывное повышение качества и др. [23–25, 43].

Принимая во внимание, что регион, муниципальное образование, медицинская организация соподчинены одной цели, миссии, стратегии,

задачам, управленческим и организационным процессам реализуемого проекта, то единство структурных элементов, целостность, неизбежно подчинены принципам фрактальности и оказывают взаимозависимое влияние [26].

При этом необходимо отметить, что органы исполнительной власти, управления здравоохранения, создают условия для пассивной адаптации, что в конечном итоге ведет к потере и недостаточной оптимизации ресурсов медицинскими организациями (времени, кадровых и материальных мощностей). Медицинские организации, являясь конечными исполнителями достижения целевых показателей проектов, вынуждены адаптироваться к организационной среде управления, определенной нормами действующего законодательства [27, 28].

Пассивно адаптирующаяся система функционирует так, чтобы выполнять свои функции в данной среде наилучшим образом [29], т. е. максимизирует свой критерий эффективности функционирования в данном окружении. Вместе с тем не учитывается постоянная потребность в изменениях всех субъектов проектной деятельности, вовлеченных в данный процесс. Неудивительно, что в подобных условиях особенно остро встает вопрос обеспечения стратегической устойчивости через адаптацию государственного и корпоративного управления к изменившимся условиям [2, 16, 30, 31], тогда как системный процесс реализации проектов, вне зависимости от уровня, требует сознательной и *активной* адаптации, а не пассивного восприятия. Это в конечном счете приводит к обогащению коллективного понимания и познания, которые влекут за собой изменения в мотивациях, знаниях и суждениях медицинских работников в масштабе всей системы здравоохранения [32], несмотря на ее высокую степень инерции и сопротивляемости переменам.

Активная адаптация — это итеративный процесс, который имеет достаточный запас маневренности, чтобы обучаться и адаптироваться к возможным изменениям среды. В условиях быстро меняющихся технологий большую ценность приобретает способность обучаться и адаптироваться к нововведениям, а адаптация к изменениям на индивидуальном уровне еще сильнее способствует организационной и стратегической гибкости [2, 33, 34].

Необходимо отметить, что отправным пунктом оценки адаптивности медицинской организации к реализуемой проектной деятельности может служить процесс обратного планирования, который позволяет эффективно концентрироваться на выполнении дей-

ствий, ориентированных на достижение цели, и уменьшать риски неопределенности [35, 36].

Будучи в некоторой степени парадоксальным и контринтуитивным процессом, «началом с конца», технология обратного планирования, тем не менее, дает понимание структуры, которой необходимо следовать как при определении целей проекта, так и при планировании инструментов его реализации, мероприятий и единичных процессов. Такие стратегии, как обратный дизайн [37], тесно связаны с концепцией проектной деятельности, поскольку они могут способствовать формулировке единых стратегических задач, в том числе в отрасли здравоохранения [38, 39].

Оценка активности адаптационной способности медицинской организации, приспосабливающейся к среде проекта путем совершенствования способов взаимодействия по мере своего развития, позволит охарактеризовать уровень организационной зрелости управления проектами (табл. 1).

Не заметить столь неразрывную взаимозависимость между степенью адаптивности медицинской организации и уровнем организационной зрелости управления проектами невозможно [20, 39]. Корреляционная зависимость адаптивности и организационной зрелости управления проектами медицинской организации позволяет судить не только об уровне *реактивного* поведения медицинской организации, когда при появлении негативной ситуации могут быть устранены последствия несоответствия, но и запуска управленческих механизмов активного поиска причин возникшего кризиса. Появившиеся «...операционные риски, подразумевают изменения в первую очередь в рабочих процессах организации или коллектива вследствие перемен кадрового состава, перестановок в руководстве, к которым придется также адаптироваться...» [40].

Трансформация моделей зрелостей управления проектами в медицинской организации и внедрение оценочных стратегий адаптации к условиям высокой волатильности мира для формирования нового образа мышления является необходимым средством достижения целей проекта.

Адаптация новых моделей может быть дорогостоящей и интенсивной, но в стратегическом плане результаты такой адаптации приводят к возможности выживания медицинских организаций и стабилизации ситуации в отрасли здравоохранения.

Значительная часть инициированных проектов завершается с превышением ограничений

по срокам и бюджету, не достигая полностью заявленных целей, или вообще не доводится до конца. Это является наглядным свидетельством того, что, с одной стороны, существует разрыв между развитием теории проектного менеджмента и практикой его применения, а с другой — новые области применения проектного менеджмента требуют дальнейшего развития и совершенствования методов адаптации с оценкой организационной зрелости управления проектами медицинскими организациями [41, 42].

В рамках развития организационной и стратегической гибкости медицинским организациям потребуется время, чтобы адаптироваться к тому, чтобы стать организациями, возглавляемыми передовыми лидерами, умеющими извлекать выгоду из внедрения новых подходов и технологий. Медицинская организация должна быть достаточно гибкой, чтобы адаптироваться к изменениям, стимулировать непрерывное увеличение объемов и повышение качества медицинских услуг, а также уметь быстро и эффективно обучаться.

Функционировать в текущих условиях меняющегося внешнего окружения и внутренней среды проекта медицинской организации возможно при обладании способностями постоянного обучения и адаптации к изменениям в сторону упорядоченной сложности.

Характеристика адаптированности модели и уровней организационной зрелости позволяют определить готовность к внедрению и развитию системы управления проектами с намеченными целями, ограничениями по срокам и ресурсам.

Определение адаптивности в сопоставлении с организационной зрелостью управления проектами в медицинской организации представляет продуманный и методичный механизм внутреннего аудита. Это своего рода детализированная, объективная и структурированная картина суммарной компетентности организации, которая должна проводиться на регулярной основе.

Оценку адаптивности следует рассматривать как тенденцию медицинской организации к технологической осуществимости процессов проекта, эксплуатационной жизнеспособности системы, обучению, которые являются необходимыми элементами для поддержания стабильной структуры, свидетельствующими об уровне организационной зрелости.

В ряде случаев показатели адаптированности оказывают прямое влияние на данные тенденции либо опосредованное, а все вместе они образуют единое целое и сообща реализуют

Таблица 1

Table 1

Взаимозависимость адаптивности и организационной зрелости управления проектами медицинской организации

Interdependence of adaptability and organizational maturity of project management of a medical organization

Показатель оценки/ Evaluation indicator	Уровень организационной зрелости медицинской организации/ The level of organizational maturity of a medical organization									
	Уровень 1 / Level 1			Уровень 2 / Level 2			Уровень 3 / Level 3			
	Применение отдельных практик успешных проектов, с незначительными зонами интереса у сотрудников к процессам управления проектами / Application of individual practices of successful projects, with insignificant areas of interest among employees in project management processes	Понимание высшим руководством необходимости и полезности методов управления / Understanding by senior management of the need and usefulness of project management methods	Введение профессиональной, единой терминологии и частичная подготовка сотрудников / Introduction of a professional, unified terminology and partial staff training	Появление общей методологии управления проектами / Emergence of a common project management methodology	Формирование систематического плана по развитию персонала в области управления проектами / Formation of a systematic plan for the development of personnel in the field of project management	Наличие системы контроля по проектам, поддержка управления проектами на всех уровнях управления / Availability of a project control system, support for project management at all levels of management	Интеграция процессов управления проектами и качеством / Integration of project and quality management processes	Накопления процедур и интеграция лучших практик управления проектами. Создание проектного офиса или структуры / Accumulation of procedures and integration of best project management practices. Creation of a project office or structure	Формализация процессов управления проектами, поддержка деятельности на уровне корпоративной культуры / Formalization of project management processes, support of activities at the level of corporate culture	
Оценка адаптивности медицинской организации / Assessment of the adaptability of a medical organization	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+
	+	+	+	+/-	+/-	+/-	-	-	-	-

процесс развития и реализации проектов в здравоохранении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптивность медицинской организации, реализующей проекты в сфере здравоохранения, — это, в первую очередь, способность в течение определенного времени достигать показатели деятельности в необходимых пределах даже при условии, что влияние окружающей среды проекта не позволяет текущим процессам быть экономически эффективными. Именно поэтому устойчивость медицинской организации зависит от ее способности активно адаптироваться к изменяющимся требованиям внешних и внутренних факторов влияния на проект. Это, в первую очередь, обеспечивается гибкостью и возможностью реактивного поведения, путем осознания своего потенциала (резерва). В случае недостижения индикативных показателей, определенных соглашениями и другими отраслевыми директивами проекта, придется пересмотреть, возможно, систему элементов организационной структуры проекта и трансформировать процесс.

В результате постоянного контроля фактических результатов процессных работ проекта в сопоставлении с исходными ожиданиями заинтересованных сторон проектная команда может получать информацию и в соответствии с ней интегрировать изменения, активно адаптироваться, быстро и эффективно обучаться.

При этом эффективность и надежность работы медицинской организации над проектом необходимо рассматривать как системное явление, и, по мере продвижения ее к зрелости и стабильности, к проекту будут добавляться новые элементы (процессы). Вероятно, итеративность, а, следовательно, динамичность проекта как системы, имеющей обратную связь и контринтуитивное поведение, поможет осознать его природу, изменить подход к процессу.

Оценка адаптивности медицинской организации напрямую свидетельствует о ее способности к совершенствованию с опытом, обучению, поскольку имеет возможности выбирать наилучшие результаты работы, что удостоверяет уровень организационной зрелости.

Таким образом, *реактивность* поведения медицинской организации, при котором запускаются управленческие механизмы активного поиска причин возникшего кризиса, способна превращать противопоставление во взаимное дополнение, противоречивые потребности в упорядоченность. Подобный процесс потребу-

ет от медицинских организаций сознательной и активной адаптации, а не пассивного восприятия. Это длительная работа по созданию коллективной оценки проекта всеми заинтересованными сторонами проекта, которая, возможно, повлечет изменения в мотивациях, знаниях и суждениях в масштабе всей системы отрасли здравоохранения.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Вклад авторов. Все авторы внесли существенный вклад в разработку концепции, проведение исследования и подготовку статьи, прочли и одобрили финальную версию перед публикацией.

Конфликт интересов. Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Источник финансирования. Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования при проведении исследования.

ADDITIONAL INFORMATION

Author contribution. Thereby, all authors made a substantial contribution to the conception of the study, acquisition, analysis, interpretation of data for the work, drafting and revising the article, final approval of the version to be published and agree to be accountable for all aspects of the study.

Competing interests. The authors declare that they have no competing interests.

Funding source. This study was not supported by any external sources of funding.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стародубов В.И., Пивень Д.В. О роли организаторов здравоохранения в развитии регионального и муниципального компонента национального проекта «Здоровье». Менеджер здравоохранения. 2007;2:17–21. Доступен по: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-rol-i-organizatorov-zdravooxraneniya-v-razviti-i-regionalnogo-i-munitsipalnogo-komponenta-natsionalnogo-proekta-zdorovie> (дата обращения: 09.04.2024).
2. Современные стратегии устойчивого развития государства и общества в контексте глобальных вызовов. Сборник трудов третьей международной научно-практической конференции «SOCIAL SCIENCE (Общественные науки)». Ростов-на-Дону: ЮРИУ РАНХиГС; 2021.
3. Матвеева Л.Г., Козель Ю.Ю., Косенкова Е.Л. Цифровые императивы адаптации системы здравоохранения России к условиям пандемии: роль промышленности.

- Вестник Академии знаний. 2021;4(45):191–197. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11356.
4. Толочек В.А. Адаптация субъекта к социальной среде: парадоксы, парадигмы, психологические механизмы. Мир психологии. 2006;3(47):131–146. EDN: HVVSQB.
 5. Белолипецкая А.Е., Головина А.В. Цифровая трансформация сферы здравоохранения: компетентностный подход. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2020;S:694–700. DOI 10.32687/0869-866X-2020-28-s1-694-700. EDN: JQIUTG.
 6. Методические рекомендации № 12-22 «Организация записи на прием к врачу, в том числе через единый портал государственных и муниципальных услуг и единые региональные колл-центры» (утв. ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Министерства здравоохранения РФ 30 ноября 2022 г.). DOI: 10.21045/978-5-94116-083-9-2022-1-55.
 7. Цифровая зрелость здравоохранения. Бюллетень серии «Наука, технологии, инновации» и «Цифровая экономика» Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ; 2020. Доступен по: <https://issek.hse.ru/news/385932985.html> (дата обращения: 14.07.2023).
 8. Афан А.И., Полозова, Д.В., Гордеева А.А. Цифровая трансформация государственной системы здравоохранения России: возможности и противоречия. Цифровое право. 2021;2(4):20–39. DOI: 10.38044/2686-9136-2021-2-4-20-39.
 9. Пугачев П.С., Гусев А.В., Кобякова О.С., Кадыров Ф.Н., Гаврилов Д.В., Новицкий Р.Э., Владзимирский А.В. Мировые тренды цифровой трансформации отрасли здравоохранения. Национальное здравоохранение. 2021;2(2):5–12. DOI: 10.47093/2713-069X.2021.2.2.5-12.
 10. Николаенко В.С., Мирошниченко Е.А., Грицаев Р.Т. Модели зрелости управления проектами: критический обзор. Государственное управление. Электронный вестник. 2019;73:71–111. Доступен по: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-zrelosti-upravleniya-proektami-kriticheskiy-obzor> (дата обращения: 08.01.2024).
 11. Khoshgoftar M., Osman O. Comparison of Maturity Models. 2nd International Conference on Built Environment in Developing Countries. Penang. 2008:953–964.
 12. Марков О.А., Логинов М.П. Оценка зрелости проектного управления. Вопросы управления. 2018;3:133–141. Доступен по: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-zrelosti-proektnogo-upravleniya> (дата обращения: 14.07.2023).
 13. Eve A. Development of project management systems. Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training. 2007;39(2):89–90.
 14. Гараедаги Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов Паблишер; 2007.
 15. Цогоев М.М. Современные подходы к определению понятия «Управление проектами». Инновационная наука. 2016;4–2(16):94–98. Доступен по: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-opredeleniyu-ponyatiya-upravlenie-proektami> (дата обращения: 13.07.2023).
 16. Аксенов А.А., Колобова О.Л. Модели зрелости управления проектами. Сборник трудов конференции. Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине. Томск; 2016. Доступен по: <http://www.scienceforum.ru/2016/1573/25866> (дата обращения: 18.07.2023).
 17. Скрипко Л.Е. Эволюционное развитие менеджмента качества: современное состояние. Известия СПбГЭУ. 2023;3–2(141):15–20. Доступен по: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsionnoe-razvitie-menedzhmenta-kachestva-sovremennoe-sostoyanie> (дата обращения: 13.07.2023).
 18. Ofori D., Deffor E.W. Assessing Project Management Maturity in Africa: A Ghanaian Perspective. International Journal of Business Administration. 2013;4(6):41–61.
 19. Бакланова Ю.О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель. Современные технологии управления. 2012;15(3):1–8. Доступен по: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-podhoda-k-proektnomu-upravleniyu-innovatsiyami-initsiativa-proekt-programma-portfel> (дата обращения: 12.01.2024).
 20. Золочевская Е.Ю., Кривошеева Т.Д. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами. Вопросы управления. 2014;6(12):42–49. Доступен по: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionalnaya-harakteristika-rossiyskoy-sistemy-upravleniya-gosudarstvennymi-proektami> (дата обращения: 12.01.2024).
 21. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newtown Square: Project Management Institute; 2017.
 22. Приказ Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения от 11 февраля 2022 г. № 973 «Об утверждении форм проверочных листов (списков контрольных вопросов, ответы на которые свидетельствуют о соблюдении или несоблюдении контролируемым лицом обязательных требований), используемых Федеральной службой по надзору в сфере здравоохранения и ее территориальными органами при осуществлении федерального государственного контроля (надзора) качества и безопасности медицинской деятельности». Доступен по: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=418242> (дата обращения: 08.01.2024).
 23. Мурашко М.А., Самойлова А.В., Швабский О.Р., Иванов И.В., Мишулин И.Б., Щерблякина А.А., Таут Д.Ф. Обеспечение качества и безопасности медицинской деятельности в Российской Федерации

- как национальная идея. ОЗ. 2022;2(3):5–15. DOI: 10.21045/2782-1676-2021-2-3-5-15.
24. Журавлева Л.В., Кораблева О.В. Адаптация зарубежного опыта к реализации механизма финансирования здравоохранения к российским условиям. Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014;19:41–48. Доступен по: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-zarubezhnogo-opyta-k-realizatsii-mehanizma-finansirovaniya-zdravooohraneniya-k-rossiyskim-usloviyam> (дата обращения: 09.04.2024).
25. Tanner M. Comparative analysis of health systems in different countries. Available at: <http://www.inliberty.ru/library/49-sravnitelnyy-analiz-sistem-zdravooohraneniya-v-raznyh-stranah> (accessed: 22.12.2023 г.).
26. Горлачева Е.Н., Тихомирова Т.В. Фрактальный подход в организации производства. Инновации в менеджменте. 2022;1(31): 26–33. EDN: DOJFNY.
27. Попсуйко А.Н., Данильченко Я.В., Бацина Е.А., Карась Д.В., Крючков Д.В., Артамонова Г.В. Технологии управления: от теории к практике применения в учреждениях здравоохранения. Социальные аспекты здоровья населения. 2020;66(5):2. DOI: 10.21045/2071-5021-2020-66-5-2.
28. Kapoor A., Guha S., Kanti Das M., Goswami K.C., Yadav R. Digital healthcare: The only solution for better healthcare during COVID-19 pandemic? Indian Heart Journal. 2020; 72(2):61–64. DOI: 10.1016/j.ihj.2020.04.001.
29. Чернышев Л.А., ред., Ковалев Р.Н. Исследование систем управления. Учеб. пособие. Екатеринбург: УГЛУТУ; 2012.
30. Trocki M., Buklaha E. Project management-challenges and research results. Warsaw: Warsaw schools of economics press; 2016.
31. ISO/IEC TR 15504-7:2008 Information technology Process Assessment Part 7: Assessment of organizational maturity, International Standards Organization, Ginebra, Suiza. Available at: <https://www.iso.org/standard/50519.html> (accessed: 22.12.2023).
32. Глушанко В.С., ред, Алфёрова М.В., Щастный А.Т. Разработка и принятие управленческих решений в системе охраны здоровья населения. Учеб.-метод. пособие. Витебск: ВГМУ; 2016.
33. Указ Президента РФ от 22.12.1993 № 2263 (ред. от 26.11.2001) «Об аудиторской деятельности в Российской Федерации (вместе с “Временными правилами аудиторской деятельности в Российской Федерации”)». Доступен по: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_2868/ (дата обращения: 14.07.2023).
34. Ахохова А.В., Тхабисимова И.К., Хадзугов А.Б., Ахметов А.В., Чудопал С.М., Забарова М.Ю., Бжихатлова М.Р., Мирзантова А.А. Совершенствование программно-целевого планирования (с применением методов проектного управления (обзор). Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2023;2:466–485. DOI: 10.24412/2312-2935-2023-2-466-485. EDN: QJXIZ.
35. Михальчук В.А., Шевалдышева Е.З. К вопросу о преимуществах педагогической технологии обратное планирование. Проблемы лингвообразования внеязыковом вузе. В кн.: Материалы III Республиканской научно-практической конференции. Минск; 2019:101–104. Доступен по: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37137324> (дата обращения: 14.07.2023).
36. Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes (PEB); 2016. Available at: http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/02/IPMA_PEB_1_0.pdf (accessed: 22.12.2023 г.).
37. Боронина Л. Н., ред., Сенук З. В., Дроздова А. А., Пошехонова Г. В., Балясов А. А., Москвина Е. В. Разработка и реализация проектов в органах публичного управления: от теории к практике: учебное пособие. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та; 2021.
38. Трибунский С.И., Колядо В.Б., Колядо Е.В., Лещенко И.Ж. Методическое единство территориально-отраслевого и программно-целевого планирования здравоохранения в организации оказания специализированной медицинской помощи населению Алтайского края. Сибирское медицинское обозрение. 2012;6:85–89. Доступен по: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskoe-edinstvo-territorialno-otraslevogo-i-programmno-tselevogo-planirovaniya-zdravooohraneniya-v-organizatsii-okazaniya> (дата обращения: 14.07.2023).
39. Ермакова С.Э., Ключко М.В. Проектное управление как фактор повышения экономической эффективности и качества услуг в здравоохранении. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022;12–1(94):133–138. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-12-1-133-138.
40. Злодеева Е.Б. Проектный менеджмент в здравоохранении: предпосылки реализации и перспективы развития. Система менеджмента качества: опыт и перспективы. 2020;9:54–59. EDN: EBSJKM.
41. Малинина М.В. Современные модели зрелости организационного управления проектами. Управление проектами и программами. 2011;3:230–240. Доступен по: <https://grebennikon.ru/article-kmhl.html> (дата обращения: 14.07.2023).
42. Деремова М.В., Бурмистров С.В. Перспективные направления повышения эффективности системы адаптации персонала в медицинских учреждениях. В кн.: Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии: Сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 29–30 ноября 2021 года. Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью «Фонд науки и образования»; 2022: 20–24. EDN: YBIDQK.
43. Ахохова А.В., Тхабисимова И.К., Сижаева С.Х., Нахушева З.Х., Балкизова Д.А. Формирование инструмента (матрицы) для повышения эффективности проектной

работы в медицинских организациях. ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. Вестник ВШОУЗ. 2023;9(3):36–50. DOI: 10.33029/2411-8621-2023-9-3-36-50.

REFERENCES

- Starodubov V.I., Piven' D.V. On the role of healthcare organizers in the development of the regional and municipal component of the national project "Health". Healthcare manager. 2007;2:17–21. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-rol-i-organizatorov-zdravooxraneniya-v-razvitii-regionalnogo-i-munitsipalnogo-komponenta-natsionalnogo-proekta-zdorovie> (accessed: 09.04.2024). (In Russian).
- Modern strategies for sustainable development of the state and society in the context of global challenges. Collection of proceedings of the third international scientific and practical conference "SOCIAL SCIENCE (Social Sciences)". Rostov-on-Don: YuRIU RANEPa; 2021. (In Russian).
- Matveeva L.G., Kozel' Yu.Yu., Kosenkova E.L. Digital imperatives for adapting the Russian healthcare system to pandemic conditions: the role of industry. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021;4(45): 191–197. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11356. (In Russian).
- Tolochek V.A. Adaptation of the subject to the social environment: paradoxes, paradigms, psychological mechanisms. The world of psychology. 2006;3(47):131–146. EDN: HVVSQB. (In Russian).
- Belolipetskaya A.E., Golovina A.V. Digital transformation of the healthcare sector: a competency-based approach. Problems of social hygiene, health care and history of medicine. 2020;S:694–700. DOI: 10.32687/0869-866X-2020-28-s1-694-700. EDN: JQIUTG. (In Russian).
- Methodological recommendations N 12-22 "Organizing an appointment with a doctor, including through a unified portal of state and municipal services and unified regional call centers" (approved by the Federal State Budgetary Institution "TsNII OIZ" of the Ministry of Health of the Russian Federation on November 30, 2022). DOI: 10.21045/978-5-94116-083-9-2022-1-55. (In Russian).
- Digital maturity of healthcare. Bulletin of the series "Science, Technology, Innovation" and "Digital Economy" of the Institute for Statistical Research and Economics of Knowledge, National Research University Higher School of Economics; 2020. Available at: <https://issek.hse.ru/news/385932985.html> (accessed: 07.04.2024). (In Russian).
- Afyan A.I., Polozova, D.V., Gordeeva A.A. Digital transformation of the Russian state healthcare system: opportunities and contradictions. Digital law. 2021;2(4):20–39. DOI: 10.38044/2686-9136-2021-2-4-20-39. (In Russian).
- Pugachev P.S., Gusev A.V., Kobayakova O.S., Kadyrov F.N., Gavrillov D.V., Novitskii R.Eh., Vladzimirskii A.V. Global trends in digital transformation of the healthcare industry. National health care. 2021;2(2):5–12. DOI:10.47093/2713-069X.2021.2.2.5-12. (In Russian).
- Nikolaenko V.S., Miroshnichenko E.A., Gritsaev R.T. Project management maturity models: A critical review. Public administration. Electronic newsletter. 2019;73:71–111. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-zrelosti-upravleniya-proektami-kriticheskiy-obzor> (accessed: 01.05.2024). (In Russian).
- Khoshgoftar M., Osman O. Comparison of Maturity Models. 2nd International Conference on Built Environment in Developing Countries. Penang. 2008;953–964. (In Russian).
- Markov O.A., Loginov M.P. Assessment of project management maturity. Management issues. 2018;3:133–141. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-zrelosti-proektnogo-upravleniya> (accessed: 07.04.2024). (In Russian).
- Eve A. Development of project management systems. Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training. 2007;39(2):89–90.
- Garaedagi Dzh. Systems thinking: how to manage chaos and complex processes: A platform for modeling business architecture. Minsk: Grevtsov Publisher; 2007. (In Russian).
- Tsogoev M.M. Modern approaches to defining the concept of "Project Management". Innovative science. 2016;4–2(16):94–98. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-podhody-k-opredeleniyu-ponyatiya-upravlenie-proektami> (accessed: 07.03.2024). (In Russian).
- Aksenov A.A., Kolobova O.L. Project management maturity models. Collection of conference proceedings. Information technologies in science, management, social sphere and medicine. Tomsk; 2016. Available at: <http://www.scienceforum.ru/2016/1573/25866> (accessed: 07.05.2024). (In Russian).
- Skipko L.E. Evolutionary development of quality management: current state. News of St. Petersburg State Economic University. 2023;3–2(141):15–20. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsionnoe-razvitiye-menedzhmenta-kachestva-sovremennoe-sostoyaniye> (accessed: 07.03.2024). (In Russian).
- Ofori D., Deffor E.W. Assessing Project Management Maturity in Africa: A Ghanaian Perspective. International Journal of Business Administration. 2013;4(6):41–61. (In Russian).
- Baklanova Yu.O. Evolution of the approach to project management of innovations: initiative, project, program, portfolio. Modern control technologies. 2012;15(3): 1–8. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-podhoda-k-proektnomu-upravleniyu-innovatsiyami-initsiativa-proekt-programma-portfel> (accessed: 01.05.2024). (In Russian).
- Zolochevskaya E.Yu., Krivosheeva T.D. Functional characteristics of the Russian public project management

- system. Management issues. 2014;6(12):42–49. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionalnaya-harakteristika-rossiyskoy-sistemy-upravleniya-gosudarstvennymi-proektami> (accessed: 13.04.2024). (In Russian).
21. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newtown Square: Project Management Institute; 2017.
 22. Prikaz Federal'noy sluzhby po nadzoru v sfere zdavookhraneniya ot 11 fevralya 2022 g. N 973 "Ob utverzhdenii form proverochnykh listov (spiskov kontrol'nykh voprosov, otvety na kotorye svidetel'stvuyut o soblyudenii ili nesoblyudenii kontroliruemykh litsom obyazatel'nykh trebovaniy), ispol'zuemykh Federal'noy sluzhboy po nadzoru v sfere zdavookhraneniya i ee territorial'nymi organami pri osushchestvlenii federal'nogo gosudarstvennogo kontrolya (nadzora) kachestva i bezopasnosti meditsinskoy deyatel'nosti". Available at: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=418242> (accessed: 13.04.2024). (In Russian).
 23. Murashko M.A., Samoilova A.V., Shvabskii O.R., Ivanov I.V., Minulin I.B., Shcheblykina A.A., Taut D.F. Ensuring the quality and safety of medical activities in the Russian Federation as a national idea. OZ. 2022;2(3):5–15. DOI: 10.21045/2782-1676-2021-2-3-5-15. (In Russian).
 24. Zhuravleva L.V., Korableva O.V. Adaptation of foreign experience in implementing the healthcare financing mechanism to Russian conditions. Financial analytics: problems and solutions. 2014;19:41–48. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-zarubezhnogo-opyta-k-realizatsii-mehanizma-finansirovaniya-zdravookhraneniya-k-rossiyskim-usloviyam> (accessed: 04.04.2024). (In Russian).
 25. Tanner M. Comparative analysis of health systems in different countries. Available at: <http://www.inliberty.ru/library/49-sravnitelnyy-analiz-sistem-zdravookhraneniya-v-raznyh-stranah> (accessed: 22.12.2023).
 26. Gorlacheva E.N., Tikhomirova T.V. Fractal approach to production organization. Innovations in management. 2022;1(31):26–33. EDN: DOJFNY. (In Russian).
 27. Popsuiko A.N., Danil'chenko YA.V., Batsina E.A., Karas' D.V., Kryuchkov D.V., Artamonova G.V. Management technologies: from theory to practice in healthcare institutions. Social aspects of population health. 2020;66(5):2. DOI: 10.21045/2071-5021-2020-66-5-2. (In Russian).
 28. Kapoor A., Guha S., Kanti Das M., Goswami K.C., Yadav R. Digital healthcare: The only solution for better healthcare during COVID-19 pandemic? Indian Heart Journal. 2020;72(2):61–64. DOI: 10.1016/j.ihj.2020.04.001.
 29. Chernyshev L.A., red., Kovalev R.N. Research of control systems: textbook. Benefit. Ekaterinburg: UGFLTU; 2012. (In Russian).
 30. Trocki M., Buklaha E. Project management-challenges and research results. Warsaw: Warsaw schools of economics press; 2016.
 31. ISO/IEC TR 15504-7:2008 Information technology Process Assessment Part 7: Assessment of organizational maturity, International Standards Organization, Ginebra, Suiza. Available at: <https://www.iso.org/standard/50519.html> (accessed: 13.04.2024).
 32. Glushanko V.S., red, Alferova M.V., Shchastnyi A.T. Development and adoption of management decisions in the system of public health protection: educational method. allowance. Vitebsk: VSMU Publishing House; 2016. (In Russian).
 33. Ukaz Prezidenta RF ot 22.12.1993 № 2263 (red. ot 26.11.2001) "Ob auditorskoy deyatel'nosti v Rossiyskoy Federatsii (vmeste s "Vremennymi pravilami auditorskoy deyatel'nosti v Rossiyskoy Federatsii)". Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_2868/ (accessed: 13.04.2024). (In Russian).
 34. Akhokhova A.V., Tkhabisimova I.K., Khadzugov A.B., Akhmetov A.V., Chudopal S.M., Zabarova M.Yu., Bzhikhatlova M.R., Mirzantova A.A. Improving program-target planning using project management methods (review). Modern problems of health care and medical statistics. 2023;2:466–485. DOI: 10.24412/2312-2935-2023-2-466-485. EDN: QJJXIZ. (In Russian).
 35. Mikhal'chuk V.A., Shevaldysheva E.Z. On the question of the advantages of educational technology, reverse planning. Problems of linguistic education at a non-linguistic university. In the book: Materials of the III Republican Scientific and Practical Conference. Minsk; 2019:101–104. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37137324> (accessed: 13.04.2024). (In Russian).
 36. Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes (PEB); 2016. Available at: http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/02/IPMA_PEB_1_0.pdf (accessed: 13.04.2024).
 37. Boronina L.N., red., Senuk Z.V., Drozdova A.A., Poshekhnova G.V., Balyasov A.A., Moskvina E.V. Development and implementation of projects in public authorities: from theory to practice: textbook. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural Federal University. Ekaterinburg: Ural Publishing House university; 2021. (In Russian).
 38. Tribunskii S.I., Kolyado V.B., Kolyado E.V., Leshchenko I.ZH. Methodological unity of territorial-sectoral and program-targeted healthcare planning in organizing the provision of specialized medical care to the population of the Altai Territory. Siberian Medical Review. 2012;6:85–89. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskoe-edinstvo-territorialno-otraslevogo-i-programmno-tselevogo-planirovaniya-zdravookhraneniya-v-organizatsii-okazaniya> (accessed: 13.04.2024). (In Russian).
 39. Ermakova S.Eh., Klochko M.V. Project management as a factor in increasing economic efficiency and quality of services in healthcare. Economics and business: theory and practice. 2022;12–1(94):133–138. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-12-1-133-138. (In Russian).
 40. Zlodeeva E.B. Project management in healthcare: prerequisites for implementation and development prospects.

- Quality management system: experience and prospects. 2020;9:54–59. EDN: EBSJKM. (In Russian).
41. Malinina M.V. Modern models of organizational project management maturity. Project and program management. 2011;3:230–240. Available at: <https://greben-nikon.ru/article-kmhl.html> (accessed: 13.04.2024). (In Russian).
42. Deremova M.V., Burmistrov S.V. Promising directions for increasing the efficiency of the personnel adaptation system in medical institutions. In: Personnel management: modern concepts and effective technologies: Collection of materials of the All-Russian (national) scientific and practical conference, Rostov-on-Don, November 29–30, 2021. Rostov-on-Don: Limited Liability Company “Foundation of Science and Education”; 2022:20–24. EDN: YBIDQK. (In Russian).
43. Akhokhova A.V., Tkhabisimova I.K., Sizhazheva S.Kh., Nakhushcheva Z.Kh., Balkizova D.A. Formation of a tool (matrix) to increase the efficiency of project work in medical organizations. ORGHEALTH: news, opinions, training. VSHOUZ Bulletin. 2023;9(3):36–50. DOI: 10.33029/2411-8621-2023-9-3-36-50. (In Russian).