

УДК 658:005.5

<https://doi.org/10.31713/ve4202513>

JEL: I10

Король Б. О. [1; ORCID ID: 0000-0002-2290-9376],

к.е.н., доцент,

Савицька О. В. [1; ORCID ID: 0000-0002-5806-7473],

к.е.н., доцент

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ В МЕДИЧНИХ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Статтю присвячено подальшому розвитку методичних підходів до стратегічного планування змін на підприємстві для підвищення ефективності передусім його проектної діяльності. В межах проектного підходу в медичних комунальних підприємствах задля удосконалення управлінням стратегічними змінами пропонується вносити зміни в організаційну структуру управління, виокремлюючи підрозділ/працівника, що буде виконувати функції проектного офісу. У статті описано логіку розвитку функціоналу проектного офісу.

**Ключові слова:** медичне комунальне підприємство; стратегія; управління проєктами; проєктний підхід; проєктний офіс; стратегічний і операційний менеджмент; медична реформа.

**Вступ.** Національна система охорони здоров'я з 1 квітня 2020 року перебуває на 2 етапі реформування, коли за надані медичні послуги населенню медичні заклади отримують фінансування від Національної служби здоров'я України (НСЗУ). Станом на тепер у всіх медичних установах змінилася форма власності, коли зі зміною назви з комунальних закладів при перетворенні їх на комунальні і комунальні некомерційні підприємства в адміністрації з'явилася більша незалежність у самостійному прийнятті рішень у сферах фінансової, економічної, кадрової та соціальної політик. Проте готовність НСЗУ фінансувати лише проліковані випадки, своєю чергою, спричинила велику залежність від бажання пацієнтів лікуватися в тому чи іншому медичному закладі (принцип «гроші ходять за клієнтом»). Водночас в умовах вже досить тривалої «гарячої фази» війни у власників комунальних підприємств (обласних, районних рад чи територіальних громад) відчувається брак коштів на

цільове фінансування операційних витрат. Для порівняння: в дореформений період медичні комунальні заклади були на повному утриманні своїх власників і не було потреби максимально акцентувати увагу на підвищення якості медичних послуг, а також дбати про забезпечення відповідності вимог до кожного пакету медичних послуг, які оплачує НСЗУ. Тому такі медичні заклади постали перед новими викликами, серед яких: 1) потреба самостійного пошуку джерел фінансування (оплата послуг в межах медичних пакетів від НСЗУ і надання платних послуг); 2) вибір і придбання ефективних медичних технологій; 3) моніторинг та аналіз ринку медичних послуг; 4) налагодження ефективних комунікацій з пацієнтами тощо.

Проте досі значна кількість медичних закладів так і не змогла ефективно пристосуватися до соціально-економічних умов свого функціонування і нових викликів з причин браку досвіду і знань у виборі, практичному впровадженні та удосконаленні підходів до побудови ефективної системи менеджменту, що лягло б в основу подальшого посилення власних стратегічних позицій на ринку.

**Аналіз останніх досліджень.** В теорії менеджменту організацій основні підходи до управління було вже давно описано ще представниками адміністративної (класичної) школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард), школи людських відносин (М. Фолетт, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк, К. Арджіріс) та емпіричної школи (П. Друкер). Вирішувати поточні і нові завдання операційної діяльності в теорії менеджменту рекомендують в межах обраного підходу до управління організацією, серед яких прийнято виділяти такі: 1) функціональний (серед засновників М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі); 2) системний (засновниками вважаються Л. фон Берталанфі, І. Валлерстайн, Д. Істон); 3) ситуаційний (Ф. Фідлер, М. Хаус); 4) процесний (Д. Нортон, Р. Каплан). Серед сучасних наукових публікацій варто відзначити праці українських дослідників, серед яких: Альошина Т. В. [3], Гайдук І. В. [3], Глєбова А. О. [5], Грабовський В. А. [1], Давидюк Ю. В. [4], Іванова Т. В. [2], Клемятін А. А. [9], Клименко П. М. [1], Козенков Д. Є. [3], Кукель Г. С. [6], Куліш Н. В. [4], Рижик І. О. [5], Роледерс В. В. [6], Семчук І. В. [6], Синягівська В. С. [5], Харченко В. А. [7], Чернявська І. М. [8; 9].

**Постановка завдання.** Незважаючи на достатньо тривалий період наукових досліджень проблематики вибору підходу до управління організацією, а також значну кількість досліджень,

подальшого розвитку потребують саме практичні аспекти впровадження обраного підходу в медичних комунальних підприємствах, зокрема розгляду питань, пов'язаних з управлінням змінами, в їх організаційній структурі управління.

**Виклад основного матеріалу.** В останні роки дослідники почали говорити про потребу виокремлення п'ятого підходу – проєктного. Як самостійний, проєктний підхід може використовуватися лише в теоретичних абстракціях – в організаціях, в яких всі управлінські процеси будуть в кожен період часу абсолютно новими порівняно з попередніми періодами (на практиці такого не буває). Тому проєктний підхід до управління організацією добре може себе зарекомендувати в поєднанні з переліченими чотирма підходами. Його суть можна охарактеризувати як системний розгляд діяльності організації як сукупності взаємопов'язаних проєктів, що мають чіткі цілі, терміни та ресурси. Застосування цього підходу дозволяє ефективно управляти змінами, покращувати результати та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Кожен проєкт має конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та обмежені за часом (SMART) цілі, які методом композиції вписуються в логіку досягнення операційних і стратегічних цілей, а в перспективі спрямовані на реалізацію місії, мети і візії організації.

Впровадження проєктного офісу є критично важливим для успішного переходу до проєктного підходу в управлінні організацією. Це забезпечує ефективне планування, виконання, моніторинг та контроль проєктів, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

При створенні нового елемента організаційної структури з назвою «проєктний офіс» (або варіант введення посади проєктного менеджера) ефективний керівник підприємства задається питанням: а наскільки це виправдано? Що підприємство одержить із погляду вигод для бізнесу? Як обґрунтувати додаткові витрати на створення нової організаційної одиниці?

Потенційні переваги від створення проєктного офісу (створення штатної одиниці проєктного менеджера) можна коротко охарактеризувати з допомогою інфографіки (рис. 1).

Як тільки проєктний офіс починає свою діяльність як один із інфраструктурних функціональних підрозділів компанії, на нього починають поширюватися стандартні управлінські підходи й схеми, прийняті в організації.

Типовим прикладом є вирішення завдань з обліку доходів і витрат, обґрунтування ефективності, доцільності діяльності проєктного офісу на довгострокову перспективу, коли робота із проєктами вже налагоджена. Далеко не всі підрозділи організації є прибутковими. Наприклад, обслуговуючі підрозділи, до яких належить, наприклад, бухгалтерія або відділ інформаційних технологій, не дають прямих прибутків і є, по суті, виключно центрами витрат. Однак нормальне функціонування організації без таких підрозділів на сучасному етапі неможливе.



Рис. 1. Можливий функціонал проєктного офісу в організації

Рівень розвитку (еволюція) проєктного офісу прямо корелює зі зрілістю загального менеджменту в компанії й проєктного менеджменту зокрема. Еволюція проєктного офісу містить кілька щаблів (етапів) зрілості, що характеризуються певними ознаками, за якими можна оцінити, на якому щаблі зрілості проєктний офіс перебуває зараз і в яких напрямках він може розвиватися. Насамперед еволюція проєктного офісу пов'язана з «нарощуванням потужності», тобто з розширенням набору функцій, які він виконує.

Пропоновані для впровадження в щаблі зрілості засновані на моделі (рис. 2). Модель містить чотири щаблі (етапи) послідовного розвитку проєктного офісу в медичних комунальних підприємствах.

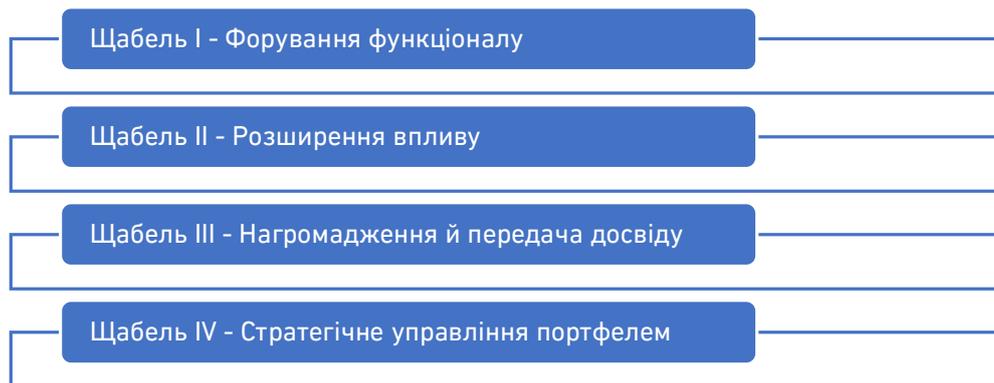


Рис. 2. Щаблі (етапи) впровадження проєктного офісу (посади проєктного менеджера) в медичних комунальних підприємствах

**Щабель I – Формування функціоналу.** Проєктний офіс формується як структурна одиниця підприємства: розробляються регламенти й посадові інструкції, набирається штат, пишуться положення, що регламентують діяльність проєктного офісу. Крім регламентації власної діяльності, проєктний офіс збирає інформацію про минулі і поточні проєкти на підприємстві, формалізує процеси управління проєктами, впроваджує інформаційну систему для календарного планування проєктів і визначає попередню структуру бази знань, що надалі буде використовуватися для ефективнішого управління проєктами.

Мета проєктного офісу на першому щаблі зрілості – закріпити свої позиції, домогтися, щоб створені регламенти управління проєктами запрацювали в проєктах. Тому ключовою функцією на цьому щаблі розвитку є налагодження регламентів і процесів управління проєктами, контроль дотримання методології. Після того як проєктний офіс затвердив свою позицію в організації, завоював довіру й повагу з боку керівництва й співробітників, налагодив процеси управління проєктами, можна говорити про перехід на наступний щабель зрілості. В середньому цей період займає від півроку до року.

**Щабель II – Розширення впливу.** На цьому щаблі проєктний офіс розширює свій вплив на підприємстві за рахунок розширення власного функціоналу. Крім підтримки в актуальному стані методології управління проєктами, а також контролю за її дотриманням, проєктний офіс шляхом тісної взаємодії з керівниками й адміністраторами проєктів домагається своєчасної актуалізації

графіків проєктів в інформаційній системі, регулярно одержує звіти про статус проєктів, що дозволяє йому формувати «загальну картину» проєктів, вести документований архів.

Крім того, на другому щаблі відбувається формування й структурування бази знань проєктного офісу, збираються «здобуті уроки» (lessons learned) і корисна інформація про договори й підрядників.

Головною ключовою функцією проєктного офісу на цьому щаблі є контроль розподілу ресурсів у проєктах. Для цього проєктний офіс формує корпоративний пул ресурсів персоналу, який може бути залучений до участі в проєктах.

Якщо проєктний офіс має достовірну й актуальну інформацію про розподіл ресурсів у проєктах і про ситуацію із проєктами в цілому, його зрілість можна вважати достатньою для переходу на наступний – третій щабель.

**Щабель III – Нагромадження й передача досвіду.** На цьому щаблі проєктний офіс додатково займається прогностно-аналітичною діяльністю, у рамках якої здійснюється ведення статистики по проєктах, формування аналітичних звітів і нормативних оцінок для планування проєктів.

Також у межах формування загальної бази знань створюються типові ієрархічні структури робіт, реєстр типових ризиків по проєктах, відслідковується задоволеність замовника. З метою ознайомлення із кращими практиками ведення проєктів проєктний офіс може регулярно проводити зустрічі для обміну досвідом.

Слід зазначити, що на третьому щаблі проєктний офіс уже має досить високий рівень зрілості, і перехід на наступний щабель пов'язаний насамперед з необхідністю введення на підприємстві портфельного управління. При цьому важливо враховувати, що для переходу проєктного офісу на четвертий щабель зрілості, крім властиво розвитку проєктного офісу, необхідним є ще й розвиток (можливо, реструктуризація) самого підприємства й готовність менеджменту до використання формалізованого підходу для стратегічного управління. Однак, якщо компанія веде мало проєктів, впровадження принципів портфельного управління не є обов'язковим.

**Щабель IV – Стратегічне управління портфелем.** Ключовою функцією проєктного офісу на цьому щаблі є оптимізація портфельного управління на основі розробленої методології.

Проектний офіс із доручення керівництва готує інформацію для прийняття рішень з управління портфелем.

Основні характеристики четвертого щабля зрілості: управління здійснюється за принципом *do right things*; особлива увага приділяється предметній експертизі; при управлінні портфелем проєктів використовуються академічні підходи (інформаційна система управління портфелем проєктів – ІСУПП, формалізовані методи, засновані на спеціалізованому математичному апараті, у тому числі методах фінансового аналізу проєктів як інвестицій).

Велика кількість проєктів може викликати конфлікт інтересів, що може бути нівельовано за рахунок ефективного портфельного управління.

Проектний офіс, рівень розвитку якого відповідає четвертому щаблю, затребуваний не у всіх компаніях. Як уже було відзначено раніше, підприємство й менеджмент повинні бути готові до впровадження портфельного управління. На підприємстві повинні бути сформовані певні передумови для розвитку портфельного управління, як-от: формалізована стратегія, метрики для оцінки проєктів на відповідність стратегії, певна культура прийняття управлінських рішень, прозорість методів управління.

Надалі проєктний офіс може вдосконалюватися в межах четвертого щабля, але це не означає відмови від реалізації й розвитку функцій, набутих на перших трьох щаблях зрілості.

Для оцінки діяльності проєктного офісу можуть застосовуватися як кількісні, так і якісні показники ефективності.

1. На першому щаблі роботу проєктного офісу можна визнати ефективною, якщо:

- розроблено й погоджено методологію управління проєктами;
- сформовано первинний реєстр проєктів;
- навчено учасників проєктної діяльності;
- впроваджено й використовується інформаційна система для календарного планування;
- визначено попередню структуру бази знань проєктного офісу;
- співробітники підприємства проінформовані про створення нового підрозділу, що підтримує проєктну діяльність.

При розробці кількісних показників критеріїв ефективності для першого щабля можуть бути використані такі метрики, як, наприклад, відсоток керівників проєктів, що пройшли навчання методології управління проєктами.

2. Критерії ефективності для другого щабля зрілості проєктного офісу можуть ґрунтуватися на виконанні таких умов:

- всі документи з управління проєктами розробляються й погоджуються відповідно до методології;
- керівники проєктів регулярно актуалізують графіки і надають звіти про статус проєктів;
- послідовно наповнюється база знань проєктного офісу;
- сформовано й використовується корпоративний пул ресурсів;
- інформаційна система використовується для планування бюджету, людських ресурсів, містить інформацію про договори.

На другому щаблі зрілості для оцінки ефективності діяльності проєктного офісу можуть використовуватися такі метрики:

- відсоток актуальних графіків в інформаційній системі управління проєктами;
- відсоток наданих вчасно звітів про статус проєкту;
- оптимальність використання ключових виконавців (призначення на правильні проєкти), що визначається, наприклад, як відношення трудовитрат ключових виконавців, використовуваних у десяти найменш пріоритетних проєктах портфеля, до трудовитрат ключових виконавців, використовуваних у десяти найбільш пріоритетних проєктах портфеля;
- якість планування роботи ключових виконавців (правильна оцінка трудовитрат), обумовлена, наприклад, як відношення фактичного завантаження ключових виконавців за період до планового сумарного завантаження даних виконавців на проєктах портфеля.

3. Починаючи із третього щабля зрілості вже можна реально оцінити корисність проєктного офісу для бізнесу. Критерії ефективності на цьому щаблі зв'язані насамперед з ефективністю й результативністю виконання проєктів, які перебувають під контролем проєктного офісу, тому що саме на третьому щаблі проєктний офіс, використовуючи накопичену базу знань, може запропонувати

керівникам проєктів свої рекомендації для якіснішого планування й виконання проєктів. Можуть бути використані такі метрики:

- відсоток проєктів, реалізованих без відставання за строками і в межах бюджету, що може бути визначений, наприклад, як відношення числа проєктів, реалізованих вчасно з базовим (початковим) бюджетом, до загального числа проєктів, закінчених протягом звітного періоду;
- використання нормативів при оцінці робіт;
- надання керівництву аналітичної звітності по проєктах (на регулярній основі й на вимогу);
- точність планування, що може визначатися на основі аналізу кількості відхилень від базових планів;
- задоволеність замовника, що може оцінюватися, наприклад, числом критичних відгуків про якість продукту десяти найбільш пріоритетних реалізованих проєктів портфеля за звітний період.

4. Основний критерій ефективності на четвертому щаблі зрілості – це досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом оптимізації портфельного управління. При портфельному управлінні проєкти оцінюються з погляду внеску в досягнення стратегічних цілей, і саме проєктний офіс за допомогою інформаційної системи займається підготовкою рішень щодо портфеля й виконує всі основні процеси управління портфелем. Це значить, що ефективність виконання проєктів у портфелі прямо пов'язана з ефективністю діяльності проєктного офісу. Якщо всі стратегічні цілі, які поставлені перед підприємством на певний звітний період і можуть бути реалізовані через проєктне управління, є досягнутими, то можна із упевненістю стверджувати, що проєктний офіс має максимальну корисність для підприємства.

Перелічені характеристики кожного щабля зрілості в управлінні проєктами можна згрупувати у вигляді таблиці.

Таблиця

Коротка характеристика шаблів розвитку проєктного офісу (посади проєктного менеджера) в медичних комунальних підприємствах

№ шабля (етапу)	Назва шабля (етапу)	Мета шабля (етапу)	Основні завдання шабля (етапу)
1	2	3	4
I	Формування функціоналу	Налагодження регламентів і процесів керування проєктами, контроль дотримання методології	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка регламентів, посадових інструкцій, положень про роботу проєктного офісу.</li> <li>2. Збір інформації про минулі і поточні проєкти.</li> <li>3. Формалізація процесів управління проєктами.</li> <li>4. Впровадження інформаційної системи для календарного планування.</li> <li>5. Визначення попередньої структури бази знань</li> </ol>
II	Розширення впливу	Налагодження контролю розподілу ресурсів у проєктах	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримка і контроль впровадженої методології управління проєктами.</li> <li>2. Своєчасна актуалізація графіків проєктів в інформаційній системі.</li> <li>3. Налагодження регулярної звітності про статус проєктів.</li> <li>4. Запровадження документованого архівування проєктів.</li> <li>5. Збираються «здобуті уроки» (lessons learned)</li> </ol>
III	Нагромадження й передача досвіду	Створення передумов для переходу до портфельного управління проєктами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Налагодження прогнозно-аналітичної діяльності.</li> <li>2. Запровадження процесів ведення статистики по проєктах.</li> <li>3. Формування шаблонів типових ієрархічних структур робіт, реєстрів типових ризиків в проєктах.</li> <li>4. Проведення зустрічей для обміну досвідом з проєктного управління.</li> <li>5. Ініціація аудитів критичних проєктів</li> </ol>
IV	Стратегічне управління портфелем	Оптимізація портфельного управління на основі розробленої методології	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підготовка інформації для прийняття рішень з управління портфелем проєктів.</li> <li>2. Впровадження інформаційної системи управління портфелем проєктів (ІСУПП).</li> <li>3. Формалізація Стратегії розвитку підприємства.</li> <li>4. Затвердження метрик для оцінки проєктів на відповідність Стратегії</li> </ol>

Цей опис шаблів проєктної зрілості можна використовувати в процесі удосконалення управління проєктами в медичних комунальних підприємствах в межах комбінації обраного підходу до управління (функціональним, системним, ситуаційним або процесним) із проєктним підходом.

**Висновки.** Зараз управління проєктами охоплює все більшу кількість операцій та нові напрямки застосування. Впровадження проєктного підходу, який базуватиметься на управлінні проєктами, має стати ефективним рішенням для зниження негативного впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток медичних закладів. Досвід їх роботи свідчить про те, що проєктний підхід є більш гнучким та ефективним інструментом управління у разі, якщо метою проєкту є отримання унікального продукту, або вимоги до результатів є динамічними та змінюваними у часі.

1. Грабовський В. А., Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 3. С. 136-142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2014\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2014_3_20). (дата звернення: 20.11.2025).
2. Іванова Т. В. Методологія проєктного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісноорієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 82–85.
3. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1325/1280/>. (дата звернення: 20.11.2025).
4. Куліш Н. В., Давидюк Ю. В. Процесний підхід як основа управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>. (дата звернення: 21.11.2025).
5. Рижик І. О., Глебова А. О., Синягівська В. С. Особливості формування моделі управління бізнес – процесами сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 1. С. 152–160.
6. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>. (дата звернення: 22.11.2025).
7. В. А. Харченко. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/d4669d49-9432-4c09-a1c9-5da58a0548bb/content>. (дата звернення: 23.11.2025).
8. Чернявська І. Застосування проєктного підходу у сфері управління закладами охорони здоров'я. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки*. 2024. Вип. 3 (113). С. 74–79. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-10>.
9. Чернявська І. М., Клемятін А. А. Особливості комунікації при виконанні проєкту на основі стандарту PMI PMBOK. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1 (6). С. 92–100.

## REFERENCES:

1. Hrabovskyi V. A., Klymenko P. M. Systemnyi pidkhid do upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. 2014. № 3. S. 136–142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2014\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2014_3_20). (data zvernennia: 20.11.2025).
2. Ivanova T. V. Metodolohiia proiektnoho pidkhodu v realizatsii stratehichnykh priorytetiv servisnooriientovanoi derzhavy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2019. № 11. S. 82–85.
3. Kozenkov D. Ye., Alosyna T. V., Haiduk I. V. Protsesnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1325/1280/>. (data zvernennia: 20.11.2025).
4. Kulish N. V., Davydiuk Yu. V. Protsesnyi pidkhid yak osnova upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>. (data zvernennia: 21.11.2025).
5. Ryzhyk I. O., Hliebova A. O., Syniahivska V. S. Osoblyvosti formuvannia modeli upravlinnia biznes – protsesamy sfery posluh. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2020. № 1. S. 152–160.
6. Semchuk I. V., Kukel H. S., Roleders V. V. Vprovadzhennia novykh pidkhodiv do upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia v umovakh rynku. *Efektyvna ekonomika*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>. (data zvernennia: 22.11.2025).
7. V. A. Kharchenko. Systemnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/d4669d49-9432-4c09-a1c9-5da58a0548bb/content>. (data zvernennia: 23.11.2025).
8. Cherniavska I. Zastosuvannia proiektnoho pidkhodu u sferi upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia. *Naukovi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser. Ekonomichni nauky*. 2024. Vyp. 3 (113). S. 74–79. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-10>.
9. Cherniavska I. M., Klemiutin A. A. Osoblyvosti komunikatsii pry vykonanni proiektu na osnovi standartu PMI PMBOK. *Ekonomichni visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*. 2023. № 1 (6). S. 92–100.

---

**Korol B. O.** [1; ORCID ID: 0000-0002-2290-9376],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

**Savytska O. V.** [1; ORCID ID: 0000-0002-5806-7473],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

## PRACTICAL ASPECTS OF IMPLEMENTING A PROJECT APPROACH IN STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT IN MEDICAL MUNICIPAL ENTERPRISES

The article is devoted to the further development of methodological approaches to strategic planning of changes in the enterprise to increase the

efficiency, first of all, of its project activities. Within the framework of the project approach in medical communal enterprises, in order to improve the management of strategic changes, it is proposed to make changes to the organizational structure of management, identifying a unit/employee who will perform the functions of the project office. The article describes the logic of the development of the project office functionality.

In the theory of organizational management, the main approaches to management have long been described by representatives of the administrative (classical) school (A. Fayol, M. Weber, L. Urwick, C. Bernard), the school of human relations (M. Follett, F. Herzberg, D. McGregor, R. Blake, K. Argyris) and the empirical school (P. Drucker). It is recommended to solve current and new tasks of operational activity in management theory within the framework of the chosen approach to organizational management, among which it is customary to distinguish the following: 1) functional (among the founders are M. Mescon, M. Albert, F. Hedouri); 2) systemic (the founders are considered to be L. von Bertalanffy, I. Wallerstein, D. Easton); 3) situational (F. Fiedler, M. House); 4) process (D. Norton, R. Kaplan)

In recent years, researchers have begun to talk about the need to single out a fifth approach – project. As an independent approach, the project approach can be used only in theoretical abstractions – in organizations in which all management processes will be completely new in each period of time compared to previous periods (in practice, this does not happen). Therefore, the project approach to organizational management can well prove itself in combination with the four approaches listed. Its essence can be described as a systematic consideration of the organization's activities as a set of interconnected projects that have clear goals, deadlines and resources. The use of this approach allows you to effectively manage changes, improve results and ensure the achievement of the organization's strategic goals.

The implementation of a project office is critically important for the successful transition to a project approach in organizational management. This ensures effective planning, execution, monitoring and control of projects, which, in turn, contributes to the achievement of strategic goals.

The article pays considerable attention to the description of the stages (stages) of the creation and development of a project office as a necessary prerequisite for the implementation of the project approach. This description of the stages of project maturity can be used in the process of improving project management in medical utilities within the framework of a combination of the selected approach to management (functional, systemic, situational or process) with the project approach.

Currently, project management covers an increasing number of operations and new areas of application. The implementation of a systemic approach based on project management should be an effective solution for

**reducing the negative impact of external environmental factors on the development of medical institutions. The experience of their work shows that the project approach is a more flexible and effective management tool if the goal of the project is to obtain a unique product, or the requirements for the results are dynamic and changeable over time.**

**Keywords:** medical utility; strategy; project management; project approach; project office; strategic and operational management; medical reform.

Отримано: 08 грудня 2025 року  
Прорецензовано: 13 грудня 2025 року  
Прийнято до друку: 18 грудня 2025 року