

**Оксана ПАНТЕЛЕЙЧУК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ТНЕУ

Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу Михайло ШКІЛЬНЯК

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

У Законі України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» законодавець використовує термін «заклад охорони здоров'я». Останній визначено як «юридичну особу будь-якої форми власності та організаційно-правової форми або її відокремлений підрозділ, що забезпечує медичне обслуговування населення на основі відповідної ліцензії та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників» [1].

Задля реалізації місії організаціями формуються цілі, які, своєю чергою, мають бути конкретними і вимірюваними, орієнтованими в часі. Для медичних установ державної форми власності головною є ціль соціального характеру, зокрема, «забезпечення населення якісним медичним обслуговуванням» [2], а для приватних медичних установ головною ціль можна сформулювати наступним чином «підвищення конкурентоспроможності медичної установи за рахунок підвищення самоокупності і рентабельності інвестицій» [2].

Заклад охорони здоров'я є складною системою з багатьма цілями. До основних видів цілей організації належать: виробничі цілі (наприклад, показники результативності медичної допомоги); оптимізація асортименту медичних послуг і підвищення їх якості; забезпечення закладу охорони здоров'я фінансовими ресурсами; зміни в структурі закладу; поліпшення компетентності людських ресурсів та ін. [3].

Опираючись на те, що заклад охорони здоров'я є складною системою з багатьма цілями, а також відкритою системою – можливості його розвитку визначають чотири системоутворюючі чинники: цілі та інтереси лідерів – керівників закладу; цілі та інтереси персоналу; вимоги та обмеження, що задаються технологіями і характеристиками медичного обслуговування; вимоги середовища: економічні, політичні, соціальні тощо [2].

Цілі закладу охорони здоров'я досягаються через управлінську діяльність, результатом здійснення якої є прийняття управлінських рішень.

Практика роботи організацій свідчить про неправомірність позиції, ґрунтованої на тезі про те, що «якщо управлінське рішення прийнято, то його буде обов'язково виконано». Це пов'язано з тим, що реально більшість управлінських рішень або не виконується зовсім, або їх виконання не зумовлює бажаного результату (наприклад, повного, довгострокового або вчасного вирішення певної проблеми). Підтвердженням цього є інформаційні дані про те, що «за даними експертів, майже 25% реалізованих рішень не дають очікуваного

результату, тобто виявляються недостатньо ефективними, і як свідчить практика управління, у задані терміни реалізується не більше 30% рішень [4]».

Необхідність створення умов для ефективної і довгострокової діяльності закладу охорони здоров'я у динамічних умовах зовнішнього середовища, успішної реалізації ним цілей, вчасного виконання завдань зумовлює використання інноваційних методів ухвалення управлінських рішень.

Інновація в медицині пов'язана з процесом перетворення продуктивної ідеї у практичну площину, у щось таке, що може бути використано, реалізовано або досягнуто і, за можливості, має принести плоди у вигляді підвищення ефективності системи охорони здоров'я, профілактики найпоширеніших захворювань [5].

Нововведення у сфері охорони здоров'я реалізуються у формі створення нових технологій, медичних приладів, препаратів та засобів медичного призначення, лікувальних методик або організаційних процесів, що впливають на виробництво товарів або надання послуг.

На користь необхідності використання інноваційних методів ухвалення управлінських рішень свідчать тези ряду авторів. Так, Роберт Хіт зазначає: «Багато моделей прийняття рішення ґрунтуються на вірі в раціональність менеджерів... За таких умов прийняття рішення відбувається в ідеальному середовищі, яке рідко коли зустрінеш в реальному менеджменті... Моделі раціонального прийняття рішень навряд чи можуть бути реально використані, вони складні і заберуть багато часу, якщо їх застосовувати за всіма правилами... Перевага віддається простішим моделям, а не складним. У багатьох випадках ті, хто приймає рішення, схиляються до задовільного рішення... Цим заощаджується час і зусилля, хоча в жертву приносять оптимальність вибору» [6, С.267].

Дерлоу Д. зазначає, що «поки що ідея раціонального прийняття рішень тримається на плаву. Навіть сьогодні дехто переконаний, що ефективний процес прийняття рішень складається з багатьох логічних кроків. Дуже часто апелюють до «раціональної», чи так званої «синоптичної моделі», яка складається класично з наступних етапів: визначення проблеми, прояснення проблеми та визначення цілей, визначення альтернатив, оцінка альтернатив, порівняння прогнозованого результату по кожній альтернативі, вибір альтернативи» [7, С.30-31]. Далі Дерлоу Д. робить висновок: «Насправді прийняття рішень це не наука. Ефективні керівники це усвідомлюють і намагаються збалансувати численні фактори, серед яких можна назвати потребу в надійних фактах, сумлінному аналізі, в моральних та етичних оцінках. Розглядати процес прийняття рішень як сувору дисципліну – означає випустити витонченість мистецтва. Тут варто враховувати логіку, інтуїцію та досвід, як три сторони трикутника» [7, С.32].

Сучасний заклад охорони здоров'я змушений реагувати як на зовнішні зміни (щодо: нових законодавчих актів, технологій, потреб населення та ін.), так і на зміни внутрішнього характеру (щодо: організаційної перебудови,

вирішення конфліктних ситуацій тощо). Все це вимагає негайного реагування з боку апарату управління закладу охорони здоров'я через прийняття програмних і непрограмних рішень, спрямованих на забезпечення нормальної роботи закладу в нових умовах.

Ураховуючи усе вказане вище, підтримуємо думку автора наукової праці [8], який стверджує, що «застосування раціонального підходу в прийнятті управлінських рішень в таких умовах дуже часто просто неможливо. Керівнику може не вистачати часу і коштів на побудову відповідної моделі. Великою проблемою дуже часто постає недостатність або неякісність інформації, що б визначити всі можливі альтернативні варіанти рішення. І самий неприємний момент, це відсутність потрібної інформації взагалі. В практиці світового менеджменту все більше визнається роль творчості, інтелекту людей в процесі прийняття рішень».

#### Використані джерела

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України (редакція від 04.11.2018р.). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
2. Дячук Д.Д. Концептуальне обґрунтування та побудова моделі стійкого вдосконалення організаційного розвитку закладу охорони здоров'я. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?...2...](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?...2...)
3. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?...](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?...)
4. Політило М.П. Методика інтегрального оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1778>
5. Мочалов Ю. Інноваційна діяльність у роботі закладів охорони здоров'я. URL: [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23597/1/Pages%20from%2014\\_inet.pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23597/1/Pages%20from%2014_inet.pdf)
6. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Пер. з англ. К.: Наукова думка, 2001. 242 с.
7. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. Пер. з англ. К.: Наукова думка, 2002. 566 с.
8. Бурій С., Мапеха Д. Удосконалення прийняття управлінських рішень з елементами ірраціональності. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/2257>

**Юлія ПАНЬКІВ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування» ТНЕУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ТНЕУ Олена ДУДКІНА

## **ОКРЕМІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ОСВІТНЬОЇ РЕФОРМИ**

Згідно Закону України «Про освіту» – метою повної загальної середньої освіти є різнобічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і