

**Список використаних джерел:**

1. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор – Видавництво, 2013. 278с.
2. Новікова М. М. Технологія управління персоналом : теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua>.

**Юлія ШЕЛЕТИН**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник -к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Оксана АПОСТОЛЮК

**ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ  
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Організація діяльності закладу охорони здоров'я поєднує широке коло завдань, зокрема: визначення стратегічних векторів розвитку, вирішення проблем фінансування закладу в умовах кризи, впровадження нових методик лікування, зростання вимог та потреб пацієнтів. Вирішення зазначених завдань пов'язане із прийняттям та реалізацією управлінських рішень, яке включає аналіз численних варіантів (альтернатив) потенційних дій.

Управлінське рішення – це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника, тому що є основним змістом процесу управління. Так, А. Шегда вважає, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [1, с. 352]. На думку Н. Іванченко і В. Яцюрук «управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації» [2]. Н. Мала і І. Проник наполягають, що «управлінське рішення, як і будь яке рішення, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту» [3, с. 345].

Керівники сучасних закладів охорони здоров'я обов'язково повинні володіти управлінськими навиками вирішення проблем. Цей процес складається з наступних стадій:

1. Ухвалення рішення. Стадія прийняття рішення включає п'ять основних етапів: 1) діагностику проблеми; 2) формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення; 3) виявлення альтернатив; 4) оцінку альтернатив;

5) остаточний вибір альтернатив.

2. Діагностика проблеми. На першому етапі здійснюється виявлення та опис проблемної ситуації, яку необхідно або бажано вирішити. Діагноз проблеми має бути повний і правильний. Виявлення першопричини і першоджерела виниклої проблеми може вимагати збору великої кількості інформації та проведення глибокого аналізу. У результаті діагностика проблеми часто стає багатокроковою процедурою з прийняттям проміжних рішень.

3. Формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення. Перед тим як виявляти можливі шляхи вирішення проблеми необхідно проаналізувати наявні в системі ресурси, які можуть знадобитися для прийняття та реалізації рішень (тимчасові, матеріальні, трудові та ін.) і сформулювати відповідні обмеження.

4. Виявлення альтернатив. На цьому етапі виявляються і формулюються альтернативні варіанти вирішення проблеми. В ідеалі бажано визначити всі можливі дії щодо усунення причин проблеми і тим самим дії організації по досягненню своїх цілей. Однак на практиці менеджер рідко володіє достатніми знаннями чи часом, щоб сформулювати і оцінити кожен альтернативу.

5. Оцінка альтернатив. На цьому етапі здійснюється аналіз і оцінка виявлених альтернативних варіантів вирішення проблеми за встановленими критеріями і з урахуванням визначених раніше обмежень.

6. Остаточний вибір альтернативи. На основі виробленого аналізу проблеми і оцінки альтернатив вибирається остаточний варіант рішення – альтернатива з найбільш сприятливими та ефективними наслідками.

7. Прийняття рішення – це вибір найкращого варіанту дії з багатьох можливих. Такий вибір здійснюється з використанням встановлених критеріїв та з урахуванням ресурсних обмежень. При цьому може знадобитися отримання додаткової інформації. При виборі остаточного рішення також можуть залучатися експерти.

8. Реалізація рішення, контроль та оцінка результатів. З метою вирішення проблеми або отримання вигоди рішення має бути реалізовано. Тільки після виконання рішення проявляється його реальна цінність і якість. Завданням управлінця на цій стадії виконання рішення, є складання плану реалізації рішення, доведення цього плану і самого рішення до відома виконавців, контроль його виконання.

9. Встановлення зворотного зв'язку, вимір і оцінка наслідків реалізації рішення і зіставлення фактичних результатів з тими, які менеджер сподівався отримати. Зворотній зв'язок, тобто надходження даних про стан керованого об'єкта до і після реалізації рішення, дозволяє менеджеру скорегувати рішення, якщо отримані результати його не задовольняють [4].

Для того щоб управлінське рішення було ефективним і забезпечувало досягнення цілей, воно повинно задовольняти сукупності певних вимог [2; 4]. До них відносяться: 1) чітка цільова спрямованість, яка передбачає орієнтацію на досягнення окремої мети або системи цілей; 2) досягнення основної мети в охороні здоров'я, яке стикається з комплексом проблем політичного, економічного, демографічного та екологічного характеру; 3) завдання управління, яке повинно максимально наблизити результат реалізації рішення до поставленої мети; 4) всебічна обґрунтованість, яка передбачає правильний вибір тієї чи іншої альтернативи і (або) окремих її компонентів; 5) адресність, яка передбачає чітку орієнтованість на конкретний керований об'єкт і конкретних виконавців, на їх можливості, кваліфікацію і компетентність; 6) узгодженість з раніше прийнятими рішеннями, яка передбачає зниження суперечливості у послідовній низці рішень, необхідність їх постійного коректування або адаптації; 7) правомочність, яка передбачає відповідність правам і повноваженнями, наданими органу або особі; 8) ефективність, яка передбачає мінімальну потребу в ресурсному забезпеченні при виробленні управлінського рішення та його реалізації з метою досягнення необхідного результату; 9) своєчасність, яка передбачає, що управлінське рішення повинно прийматися не раніше, але і не пізніше необхідних термінів; 10) повнота, стислість, чіткість, які містять необхідний набір всіх компонентів, що охоплюють усі сторони впливу рішення (ціль, засоби та ресурси, які використовуються для досягнення цілей; основні шляхи і способи їх досягнення, терміни, місце виконання робіт і управління ними на всіх стадіях і етапах реалізації рішень); 11) компромісність, яка передбачає укладання угод на основі взаємних поступок.

### ***Список використаних джерел:***

1. Шегда А. В. Менеджмент : навчальний посібник. К. : «Знання», 2002. 583 с.
2. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012\\_1/Yacuruk\\_112.htm](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm)
3. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. Вип. 20.14. С. 345-351.
4. Піщиков В. А., Мазепа Ю. С., Ященко Ю. Б. Особливості прийняття управлінських рішень менеджерами в охороні здоров'я. *Вісник проблем біології і медицини*. 2015. Вип. 2(1). С. 301-305.
5. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.