

Андрій ЯКИМЧУК

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ТНЕУ

Науковий керівник – д.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу Руслан АВГУСТИН

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МЕНЕДЖЕРАМИ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

Робота менеджера в системі охорони здоров'я з кожним днем стає складнішою оскільки поєднує широке коло функціональних обов'язків, включаючи розробку напрямків розвитку, фінансування в умовах економічної кризи, впровадження нових методик лікування, при зростанні потреб пацієнтів. Управлінські рішення в медицині можуть сильно впливати як на загальний фінансовий стан закладу, результати показників лікувально-профілактичного процесу, так і на життя багатьох людей, що там працюють і отримують допомогу. Управлінська робота обов'язково пов'язана з прийняттям рішень, адже це вибір певної дії з безлічі можливих варіантів (альтернатив). Необхідність прийняття рішень пронизує всі дії менеджера з управління організацією, починаючи від формулювання цілей до їх досягнення. Менеджерам доводиться аналізувати численні варіанти потенційних дій для того, щоб знайти правильне.

Методи та принципи, якими в своїй практичній діяльності користується менеджер системи охорони здоров'я, також змінюються. Замість директивних вказівок і контролю за діяльністю, що характерно в ієрархічній структурі, сучасні управлінці в сфері охорони здоров'я займають позицію обговорення та вироблення єдиних управлінських рішень у професійних групах, які включають не лише практикуючих лікарів, але й організаторів охорони здоров'я.

Для того щоб управлінське рішення було ефективним і забезпечувало досягнення цілей, воно повинно задовольняти сукупності певних вимог [1, 3]. До них відносяться:

- Чітка цільова спрямованість – орієнтація на досягнення окремої мети або системи цілей.
- Завдання управління – максимально наблизити результат реалізації рішення до поставленої мети.
- Всебічна обґрунтованість – правильний вибір тієї чи іншої альтернативи і (або) окремих її компонентів.
- Адресність – чітка орієнтованість на конкретний керований об'єкт і конкретних виконавців, на їх можливості, кваліфікацію і компетентність.
- Узгодженість з раніше прийнятими рішеннями – суперечливість у

послідовній низці рішень, необхідність їх постійного коректування або адаптації свідчать про некомпетентність управління, слабкість в опрацюванні наявної інформації.

– Правомочність – відповідність правам і повноваженнями, наданими органу або особі. Це передбачає збалансованість прав і відповідальності всіх рівнів та органів управління. Порушення цієї вимоги до управлінських рішень суттєво впливає на ефективність їх реалізації як у випадку завищення повноважень, так і в разі підміни обов'язків підлеглими.

– Ефективність – мінімальна потреба в ресурсному забезпеченні при виробленні управлінського рішення та його реалізації з метою досягнення необхідного результату.

– Своєчасність – управлінське рішення повинно прийматися не раніше, але і не пізніше необхідних термінів. Передчасне рішення потрапляє на непідготовлений ґрунт (організаційно, психологічно, матеріально і т. д.).

– Повнота, стислість, чіткість – 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).

– Компромісність – угода на основі взаємних поступок.

Намагання досягти кращої результативності та ефективності поєднується з дотриманням етичних норм.

Фактори, що визначають якість управлінських рішень, діляться на внутрішні і зовнішні [4]. До внутрішніх факторів, пов'язаних з керуючою і керованою системами, можна віднести кваліфікацію управлінського персоналу, технологію і методи управління, культуру управління, стійкість системи управління, її сприйнятливість до управлінських рішень тощо.

До числа зовнішніх факторів, що характеризують вплив навколишнього середовища, належать зміни законодавства, соціально-економічна ситуація, обмеження ресурсозабезпечення процесу, узгодженість керуючої і керованої систем (психологічний клімат, авторитет менеджера, професійно-кваліфікаційний склад виконавських кадрів, стан виконавської дисципліни тощо), система оцінок рівня якості й ефективності.

У перехідних умовах, що характеризуються нестабільністю політичної та соціально-економічної обстановки, зовнішні чинники є домінуючими у визначенні якості та ефективності управлінських рішень в охороні здоров'я [2].

Необхідно враховувати, що практично всі управлінські рішення приймаються в цейтноті, тобто на практиці для підготовки прийняття рішень виділяється менше часу, ніж необхідно для повного використання всіх знань

або всієї інформації про проблемну ситуацію. Це може знизити якість прийнятих рішень в силу неможливості опрацювання всіх альтернативних варіантів і неефективного використання ресурсів. Тому головну роль грає своєчасне виявлення проблемних ситуацій. У ряді випадків можливі втрати від зниження якості своєчасно прийнятого в умовах цейтноту рішення можуть компенсуватися додатковим ефектом від більш ранньої реалізації рішення.

Обов'язки, які покладаються на керівника системи охорони здоров'я в сучасних умовах вимагають від нього в повній мірі володіння управлінськими навиками вирішення проблем. Цей процес складається з наступних стадій: ухвалення рішення; реалізації рішення; контроль; оцінка результатів.

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.

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. Вибір рішення може здійснюватися колективно, однак відповідальність за прийняте рішення і результати його реалізації покладаються на менеджера, наділеного повноваженнями керівництва на певному рівні в системі охорони здоров'я.

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. План реалізації рішення повинен містити перелік завдань, терміни їх виконання, склад виконавців, необхідні ресурси. У процесі реалізації рішення необхідно здійснювати контроль виконання робіт та отриманих результатів.

Ще однією стадією процесу вирішення управлінської проблеми є 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.

Різні види управлінських рішень оформляються у вигляді розпорядчих документів. Розпорядчі документи – це документи за допомогою яких здійснюється оперативне керівництво у певній медичній установі, організації

чи на підприємстві. Основна функція розпорядчих документів це регулювання діяльності, яке дозволяє органу управління забезпечувати реалізацію поставлених перед ним завдань та одержувати максимальну ефективність. Рішення, зафіксовані в розпорядчих документах, спрямовані на вдосконалення організаційної структури, характеру, змісту, засобів і способів здійснення основної (виробничої) діяльності установ, забезпечення організації фінансовими, трудовими, матеріальними, інформаційними та іншими ресурсами. До таких документів відносяться: накази, розпорядження, постанови, рішення, вказівки та ухвали. Розпорядчі документи містять рішення, які йдуть зверху вниз по системі управління: від керуючого органу до керованого, від вищої організації до підвідомчої, від керівника організації до керівника структурного підрозділу і працівників даної організації тощо.

Отже, знання теоретичних основ сучасного менеджменту створює необхідну фундаментальну базу професійної підготовки менеджера в охороні здоров'я будь-якого рівня. Розвиток України у бік відповідності світовим стандартам, вимагає від керівників усіх рівнів високого професіоналізму і глибоких теоретичних знань в області менеджменту для прийняття відповідних, життєздатних та правильних управлінських рішень в охороні здоров'я. В охороні здоров'я потрібні керівники абсолютно нового складу, вдумливі, знаючі, які розумно та розсудливо реагують на швидку зміну ситуації, знають нормативно-правову базу, закони економіки, психології та соціології.

Використані джерела

1. Горачук В. В. Управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я. К. Вінниця : Балюк І. Б., 2012. 210 с.
 2. Латишев Є. Еволюція менеджменту. Менеджер у системі охорони здоров'я. *Управління закладом охорони здоров'я*. 2012. № 4. С. 34-49.
 3. Виноградський М. Д., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навчальний посібник. К. : Кондор, 2002 518 с.
- Менеджмент в охороні здоров'я : навчально-методичний посібник / Ю. В. Вороненко, М. Г. Проданчук, Н. Г. Гойда та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Вороненка. К. : Медицина України, 2014. 334 с.