

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА
РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Виконав:
ст. гр. МЗОЗм-21
Данилюк

Науковий керівник:
Д.е.н., професор
Шкільняк М.М.

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	
1.1. Сутність та особливості управлінських рішень в закладах охорони здоров'я	
1.2. Нормативно-правове забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
2.1. Аналіз організаційно-функціонального супроводу процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.....	
2.2. Оцінка дієвості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	
3.1. Удосконалення організації прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я на основі використання стратегічного підходу.....	
3.2. Моніторинг діяльності закладу охорони здоров'я як інструмент аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні заклади охорони здоров'я функціонують в умовах динамічного соціально-економічного, технологічного та демографічного середовища. Це створює нові виклики для ефективного управління, які потребують впровадження раціональних підходів до організації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Від цього залежить якість, доступність і своєчасність медичних послуг, що є пріоритетом для системи охорони здоров'я. Відповідно актуалізується проблематика організації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень з метою розробки рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів, які забезпечать ефективне функціонування закладів у сучасних умовах та сприятимуть підвищенню якості медичних послуг.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання проблематики прийняття управлінських рішень вивчали Бортник Є., Князевський В., Палій В., Радіонова Р., Стадник А., Ткач В., та інші. Однак, в сучасних умовах актуалізується потреба дослідження окресленої проблематики на рівні закладу охорони здоров'я з позиції врахування викликів та загроз воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо організації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі ОЗ.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- вивчити сутність та особливості управлінських рішень в закладах охорони здоров'я;
- розглянути нормативно-правове забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я;
- проаналізувати організаційно-функціональний супровід процесу прийняття та реалізації управлінських рішень;
- оцінити дієвість процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я ;

- розробити рекомендації щодо удосконалення організації прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я на основі використання стратегічного підходу;
- сформулювати пропозиції щодо використання моніторинг діяльності закладу охорони здоров'я як інструмент аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень

Об'єктом дослідження виступає процес прийняття та реалізації управлінських рішень у комунальному підприємстві «Медичне об'єднання луцької міської територіальної громади».

Предметом дослідження є механізми та інструменти прийняття та реалізації управлінських рішень у закладі ОЗ.

Методи дослідження. «У ході написання кваліфікаційної роботи використано методи наукових досліджень, такі як: синтезу, системного аналізу, методи графічної подачі інформації, методи індукції та дедукції, порівняння, аналізу, дискрептивного моделювання» [8].

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що у роботі набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо організації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі ОЗ.

Практична значущість результатів проведеного дослідження полягає у формуванні практичних рекомендацій з питань організації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі ОЗ, які можуть бути впроваджені у практиці діяльності комунального підприємства «Медичне об'єднання луцької міської територіальної громади».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність та особливості управлінських рішень в закладі охорони здоров'я

Функціонування закладу охорони здоров'я в умовах війни зумовлює потребу забезпечення медичних послуг у кризових та невизначених ситуаціях. На сьогодні, перед медичними закладами постають проблеми щодо браку та обмеженості різних видів ресурсів, підвищеного ризику для медперсоналу та його перенавантаженням, що вимагає адекватного реагування на ит виклики і загрози воєнного стану. Вказане актуалізує питання організації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень з метою пошуку напрямів адаптації діяльності медзакладу до складних зовнішніх обставин та до майбутніх викликів.

Важливо зазначити, що управлінські рішення в медичних закладах є базисом забезпечення їх ефективної роботи, оскільки вони детермінують якість медичних послуг, рівень задоволення пацієнтів та стабільність функціонування організації.

В рамках вивчення питань організації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, важливо розуміти базові дефініції, які розкривають її суть.

Так, зазначимо, що управлінські рішення фахівцями трактуються з різних позицій, а саме:

по-перше, як соціальний акт, «підготовлений на основі варіантного аналізу й оцінки, здійснений у встановленому порядку, що має директивне загальнообов'язкове значення, яке містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх досягнення, що організує практичну діяльність суб'єктів управління» [12];

- по-друге, як складова частина управлінського процесу, що охоплює вибір та обґрунтування цілей діяльності організації, постановку конкретних завдань для їх досягнення, та вплив на діяльність об'єкта управління;
- по-третє, як план розв'язання проблеми, що є основною формою впливу суб'єкта управління на об'єкт, «головний продукт діяльності суб'єкта управління і процес, і результати, оскільки будь-який процес має якісь результати» [8].
- по-четверте, як «творчий акт (дія, процес) суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які в певних фактичних або прогнозованих обставинах варто розпочати дії, щоб вирішити проблему (одержати бажаний результат), яка виникла у процесі діяльності керованого об'єкта» [16];
- по-п'яте, як результат вибору найкращого альтернативного варіанту суб'єктом управління, для вирішення окремо взятої управлінської проблеми (рc.1.1).

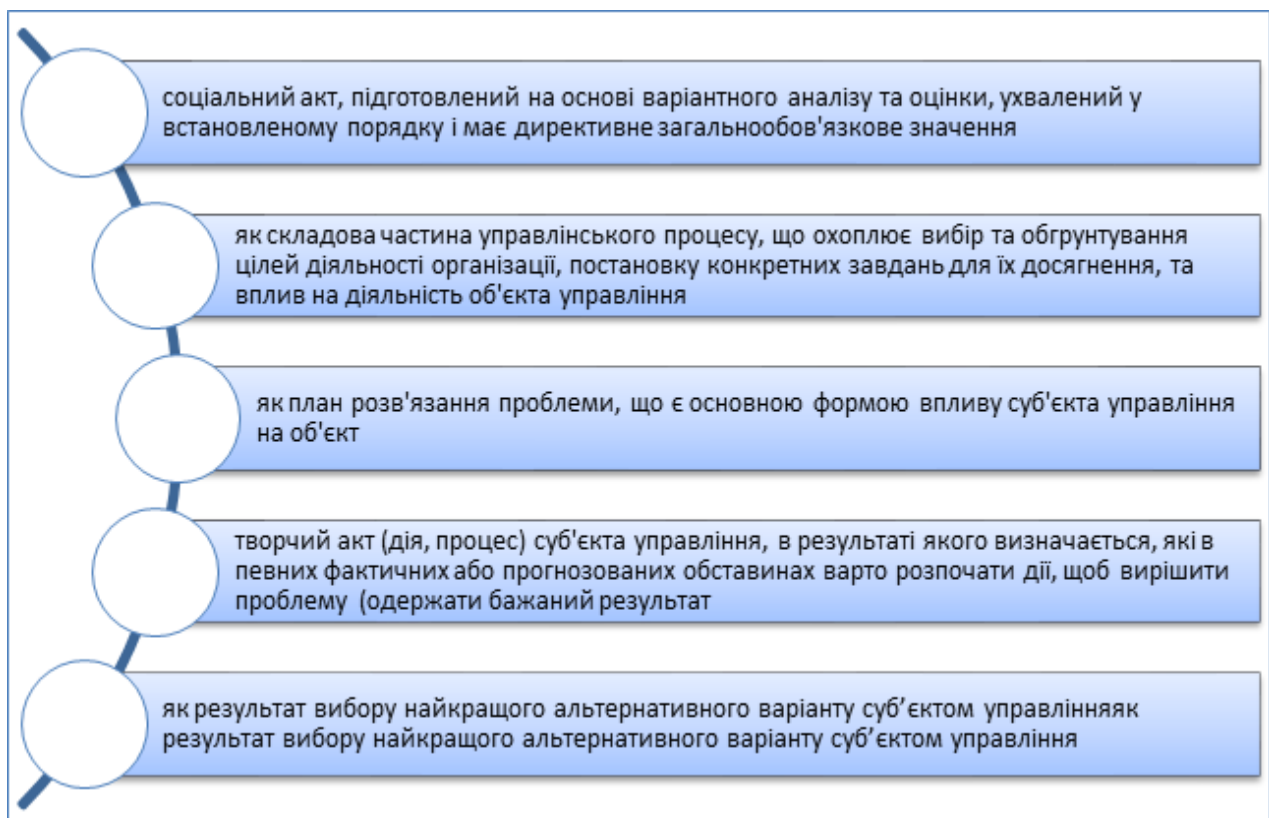


Рис. 1.1. Концептуальні підходи до розгляду поняття «управлінські рішення»
Примітка. Наведено за [12].

На основі вказаного, управлінські рішення в закладі охорони здоров'я можна розглядати як процес вибору найкращого варіанту дій із наявних альтернатив для досягнення цілей медичного закладу. Вони мають системний характер і стосуються різних напрямів діяльності: управління кадрами, фінансовими потоками, організацією медичних процесів, мінімізацією ризиків та раціональним використанням ресурсів.

Основною метою управлінського рішення є забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації.

Підготовка та ухвалення управлінського рішення є невід'ємною складовою управлінського процесу та ключовим етапом його циклу. Сутність такого рішення безпосередньо пов'язана із змістом самого управління, тобто вплив на об'єкт управління має бути ретельно обґрунтованим і чітко сформульованим та чітко прописаним у відповідному управлінському рішенні.

Для прийняття зажених управлінських рішень необхідно аналізувати механізми дії законів управління та застосовувати їх відповідно до конкретних умов. Це дозволить прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, формулювати реалістичні управлінські цілі та забезпечувати ухвалення оптимальних рішень.

У процесі прийняття управлінських рішення слід враховувати взаємозв'язки та залежності між елементами управлінської системи, організаційними формами та методами управління, а також змістом роботи персоналу. Важливими є такі закони теорії управління, як:

- 1) «залежність організаційних форм та методів управління від структури управління, матеріально-технічної бази та умов діяльності;
- 2) єдність організаційно-методологічних основ управління на всіх рівнях, що відображає взаємозв'язки між структурами та методами в усіх підрозділах та системах» [34].

На результат оцінки ситуації, що потребує вирішення, а також на кінцеве рішення загалом значною мірою впливає сприйняття та точка зору менеджера. Відправним пунктом для ухвалення управлінського рішення

виступає ціль, яку необхідно досягти. «Процес виконання рішення спрямований на вирішення проблеми, досягнення нового рівня ефективності або запобігання небажаним обставинам» [9].

Об'єктом прийняття управлінських рішень можуть виступати різні явища та проблеми, з якими стикається медичний заклад у процесі свого функціонування. Схематично це представлено у формі рисунка (рис. 1.2).

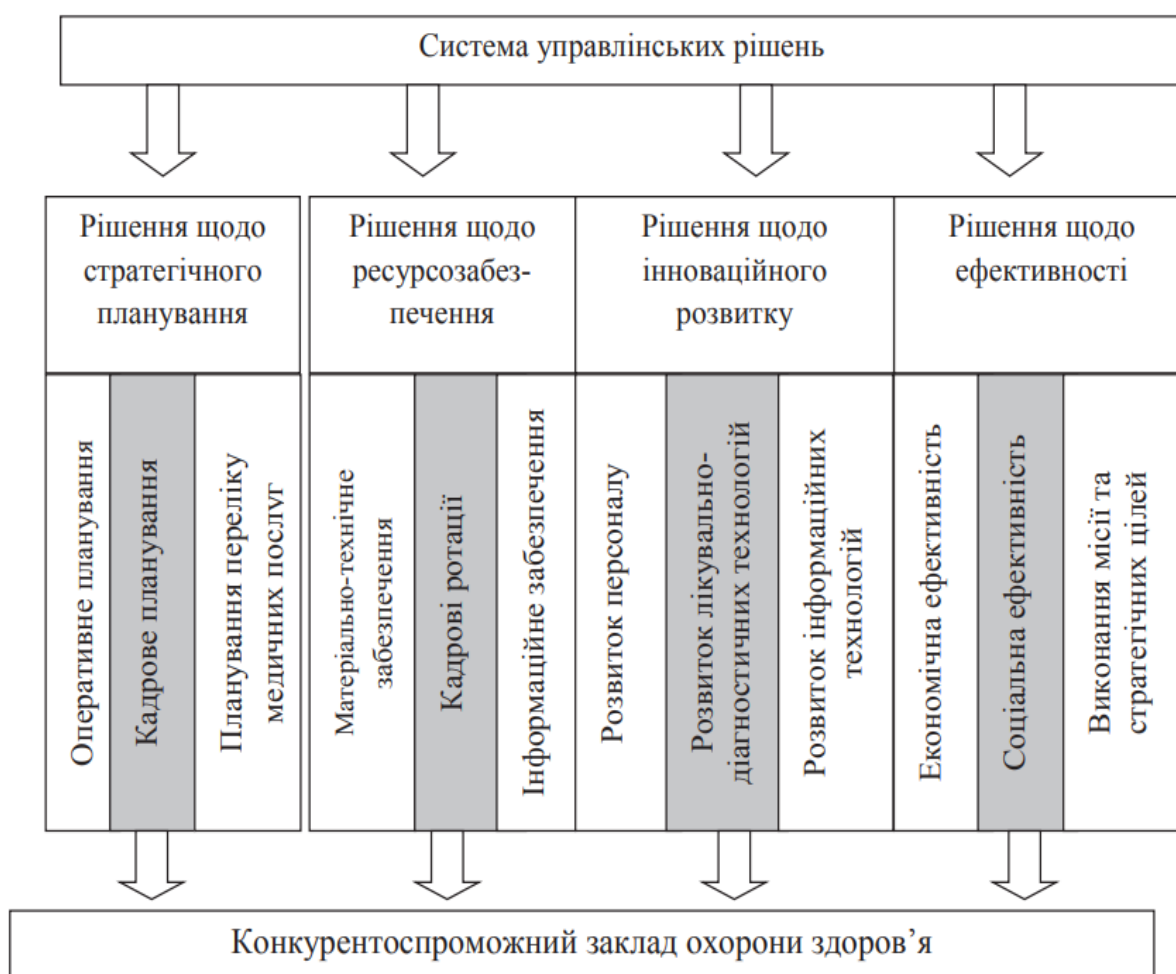


Рис.1.2. Система управлінських рішень закладу охорони здоров'я

Примітка. Наведено за [11].

Таким, чином, ухвалення управлінських рішень у сфері охорони здоров'я охоплює питання щодо «планування (організаційного, операційного, фінансового, кадрового, розширення або скорочення переліку послуг), фінансового контролінгу і управління оплатою праці, розподілу ресурсів та кадрових ротацій; розвитку ресурсів (впровадження інформаційних технологій, технологічних інновацій, підвищення кваліфікації персоналу), підвищення ефективності й продуктивності медичного закладу» [17].

У фаховій літературі управлінські рішення поділяти на два типи: «програмовані та непрограмовані» [2]. Програмовані рішення є «чітко структурованими, базуються на досвіді виконання аналогічних завдань, а їхні наслідки можна прогнозувати з високою ймовірністю» [3]. Такі рішення зручно оформлювати у вигляді процедур або алгоритмів, що спрощує їх реалізацію. Вони відзначаються високою ефективністю виконання та раціональністю у використанні ресурсів. У свою чергу, непрограмовані рішення є значно складнішими для ухвалення та реалізації. Вони характеризуються слабкою структурованістю, недостатньо прогнозованими наслідками, браком досвіду у персоналу та високим рівнем ризику.

Іншою класифікаційною ознакою є поділ рішень за способом обґрунтування, за якою рішення поділяються на інтуїтивні, що базуються на суб'єктивних судженнях, та раціональні, які спираються на логічний аналіз.

Зазначимо, що управлінські рішення повинні відповідати загальній місії, стратегії, цілям, пріоритетам організації та враховувати доступні фінансові ресурси медичного закладу. Усі управлінські рішення повинні відповідати таким критеріям:

1. «Конкретизація рішення, тобто результат рішення має вимірюватися кількісними показниками, досягнення яких свідчить про його виконання.
2. Чіткий термін виконання.
3. Реалістичність, що потребує мати достатньо ресурсів і можливостей для виконання рішення або передбачати план їх залучення.
4. Визначення відповідальної особи за виконання рішення» [10].

Для ефективної підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень необхідно володіти повною, достовірною та актуальною інформацією про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. Оскільки умови постійно змінюються, конкретний зміст рішень може значно відрізнятись навіть для подібних об'єктів управління. Водночас загальні принципи, вимоги до рішень і процедура їх розробки та ухвалення мають залишатися сталими.

Управлінські рішення приймаються для забезпечення ефективного впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації. Процес ухвалення рішень є відповідальністю керівників, які мають необхідні повноваження. Аналітична підготовка таких рішень передбачає три основні етапи:

1. «Підготовка й ухвалення — включає аналіз проблеми, збирання, обробку й оцінку інформації, розробку альтернатив, вибір оптимального варіанта та ухвалення рішення.
2. Реалізація — охоплює донесення рішення до виконавців, планування узгоджених дій і контроль виконання.
3. Оцінювання результатів — аналіз ефективності рішення та його впливу» [6].

Схема власне процесу прийняття та реалізації управлінського рішення узагальнена на рис. 1.3.



Рис.1.3. Процес прийняття рішень в охороні здоров'я

Примітка. Наведено на основі [6]

Таким чином, прийняття та реалізація управлінського рішення здійснюється поетапно та охоплює комплекс дій щодо «формулювання та вибору мети, вивчення проблеми, вибору критеріїв ефективності та оцінки наслідків рішень,

аналізу варіантів рішень, вибору та остаточного формулювання рішення, власне прийняття рішення, доведення його до виконавців та контролю за виконанням рішення» [17].

Важливо зауважити, що прийняття управлінських рішень значною мірою етапи залежать від особистості менеджера, який приймає рішення, що є доволі суб'єктивною складовою, адже особистісні характеристики визначаються як індивідуальними рисами, так і професійними компетенціями. Окрім цього, у теорії та практиці управління виокремлюють три основні моделі прийняття рішень: класичну, раціональну та ірраціональну. Проте в сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, ці моделі можуть бути недостатньо дієвими. Перед керівниками організацій постає потреба ухвалювати рішення в умовах невизначеності, орієнтуючись виключно на аналітичні дані та власну інтуїцію (рис.1.4).

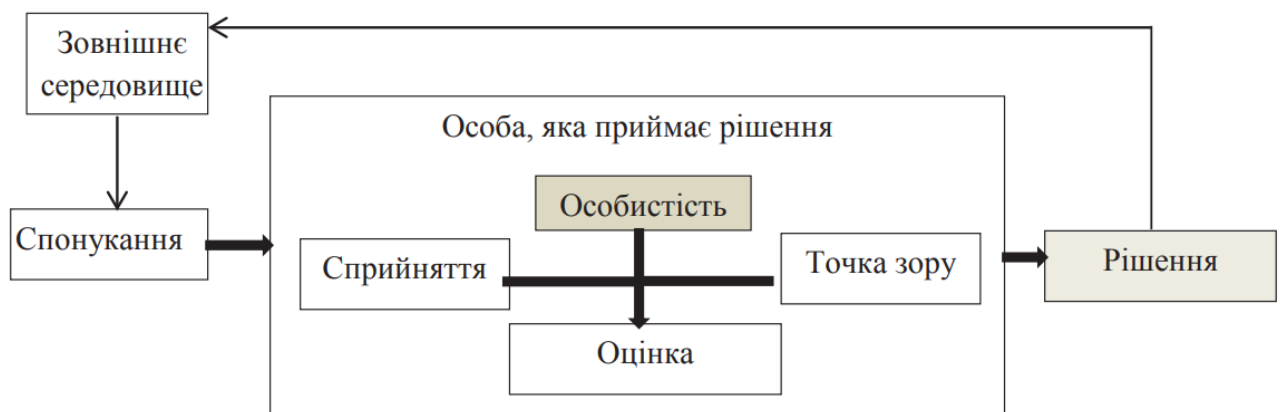


Рис.1.4. Схема процесу прийняття управлінських рішень в ЗОЗ

Примітка. Наведено автором на основі [8].

Аналізуючи наукові підходи [4–8; 11–14], можна зробити висновок про те, що основними чинниками, які детермінують вибір альтернативного варіанту управлінського рішення, є цілі закладу, пріоритети та інтереси керівництва. При цьому, точка зору менеджера, що залежить від ситуації, доступного часу, рівня професійної підготовки, складності завдання та інших умов.

Прийняття та реалізація управлінських рішень ЗОЗ в умовах воєнних викликів та загроз має певні особливості. Серед них варто виокремити:

- по-перше, мультидисциплінарний підхід, а саме управлінські рішення охоплюють різні аспекти діяльності, як медичний, економічний, так і правовий та соціальний;
- по-друге, високий рівень відповідальності. Через вплив управлінських рішень на життя та здоров'я пацієнтів, вони повинні бути ретельно обґрунтовані, відповідати етичним нормам і базуватися на доказах;
- по-третє, гнучкість та адаптивність рішень, що пов'язано із тим, що сфера ОЗ є доволі динамічною та змінюється під впливом нових наукових досягнень, кризових ситуацій, пандемій, нормативних змін, що вимагає вимагає оперативності та здатності адаптувати прийняті рішення до нових умов;
- по-четверте, обмеженість ресурсів, зокрема медичні установи на сьогодні часто стикаються з нестачею фінансування, браком кваліфікованого персоналу чи відсутності належного обладнання. Тому управлінські рішення мають спрямовуватися на максимально ефективне використання наявних ресурсів;
- по-п'яте, співпраця із зацікавленими сторонами, оскільки прийняття рішень у медичних установах передбачає тісну взаємодію між адміністрацією, медичним персоналом, пацієнтами, страховими компаніями та державними установами, що має бути враховано у процесі прийняття управлінських рішень.

Для якісної підготовки, ухвалення та реалізації управлінського рішення необхідно володіти повною, достовірною та актуальною інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище закладу медичного. Оскільки умови завжди є унікальними, зміст управлінських рішень може суттєво відрізнятися навіть для подібних об'єктів управління. Водночас базові принципи, вимоги до рішень та порядок їх розробки й ухвалення повинні залишатися незмінними. Так, до основних критеріїв якості управлінських рішень можна віднести такі як:

- «економічність», що має передбачати ефективне використання ресурсів при наданні медичних послуг;
- своєчасність, що передбачає відповідність між часом виникнення проблеми й періодом, необхідним для її вирішення;

- забезпечення скоординованого впливу на об'єкт управління для досягнення стратегічних цілей організації;
- ухвалення управлінських рішень є відповідальністю керівників різних рівнів, наділених відповідними повноваженнями» [32].

Прийняття управлінських рішень ЗОЗ потребує належного аналітичного підґрунття, зокрема аналізу даних, в першу чергу оцінки ключових показників ефективності, статистичних даних і метрик для прийняття обґрунтованих рішень, інформаційних систем, а саме застосування програмного забезпечення для управління ресурсами, моніторингу діяльності та обробки інформації та інструментів системного аналізу для визначення сильних і слабких сторін ЗОЗ, а також аналізу можливостей та загроз.

1.2. Нормативно-правове забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я

Організація ефективного прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я потребує належного нормативно-правового забезпечення.

В умовах війни численні негативні тенденції впливають на систему охорони здоров'я, що зумовлює нагальну потребу адаптації вітчизняного законодавства до цих потреб. Враховуючи, що об'єктом прийняття управлінських рішень в ЗОЗ можуть бути різні явища і процеси, що мають місце у процесі його функціонування, доцільно розглянути питання нормативно правового забезпечення, що його стосується. Серед таких аспектів варто виокремити, в першу чергу, питання, які стосуються функціонування ЗОЗ в цілому, так і щодо вирішення окремих проблем функціональної діяльності, зокрема щодо: фінансування ЗОЗ, прозорості та ефективності використання коштів, соціального і правового захисту медичних працівників, уніфікованих протоколів лікування, а також щодо ведення пацієнтської документації через одночасне використання паперових і цифрових форматів.

В цьому плані, в першу чергу, варто відмітити, що право громадян на охорону здоров'я та безоплатну медичну допомогу, закріплене в статті 46 Конституції України. Здоров'я нації є головним чинником розвитку держави, тому якісна та доступна медична допомога має ґрунтуватися на принципах законності, рівності, гуманізму, доступності, справедливості та наукового підходу.

На сьогодні нормами чинного законодавства прописані принципи організації системи охорони здоров'я а також спектр питань, щодо яких приймають управлінські рішення відповідні інституції сфери ОЗ.

Так, рішення з питань державного управління сферою ОЗ приймає Міністерство охорони здоров'я України разом з іншими державними

установами. Ці інституційні одиниці приймають рішення щодо реалізації політики у сфері збереження та зміцнення здоров'я населення.

Питання регламентування функціонування медичних закладів прописані в нормативно-правових актах щодо різних аспектів функціонування як державних, так і комунальних й приватних медичних установ, забезпечуючи рівність прав і обов'язків усіх суб'єктів системи охорони здоров'я.

Також варто врахувати і нормативно-правові акти, які стосуються медичного страхування, впровадження якого може тригером фінансової стабільності медичної галузі. Українське законодавство регулює порядок і умови надання медичних послуг на страховій основі, включно з приватними закладами, що сприяє підвищенню доступності та якості медичної допомоги.

В рамках вивчення цього питання, зазначимо, що основоположним законом є «Основи законодавства України про охорону здоров'я, що визначає право громадян на медичну допомогу, регламентує діяльність медичних закладів та передбачає заходи для збереження санітарно-епідеміологічного стану» [35]. Цей закон є основою для прийняття управлінських рішень щодо функціонування ЗОЗ.

Іншим важливим законодавчим документом є «Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», у якому прописані як питання функціонування системи охорони здоров'я, так і гарантій для пацієнтів щодо отримання якісної медичної допомоги. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» впроваджує систему медичних гарантій, які фінансуються з державного бюджету, і визначає правові, економічні та організаційні засади їх реалізації» [36]. Його метою є забезпечення кожного громадянина України рівним доступом до необхідних медичних послуг. У межах цього закону розроблена «державна програма медичних гарантій, що містить перелік медичних послуг і лікарських засобів, які повністю або частково покриваються державою залежно від рівня медичної допомоги. Ця програма охоплює такі напрямки, як: первинна медична допомога; вторинна (спеціалізована) медична допомога; третинна

(високоспеціалізована) медична допомога; екстрена допомога; паліативна допомога; медична реабілітація; медична допомога дітям до 16 років; допомога у зв'язку з вагітністю та пологами» [37].

Важливо зазначити, що відповідно до норм цього закону запроваджено сучасні фінансові механізми, які сприяють доступності та якості медичних послуг для всіх громадян. Зокрема, створено Національної служби здоров'я України (НСЗУ) та впроваджено нова система фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» [36]. Це означає, що кошти виділяються медичним закладам залежно від кількості та якості наданих послуг. Це потребує від ЗОЗ прийняття таких управлінських рішень, які будуть спрямовані на підвищення якості послуг, що надає ЗОЗ та розширення їхнього переліку.

Зазначимо, що в рамках реформування охорони здоров'я, на рівні первинної медичної допомоги пацієнти отримали можливість обирати сімейного лікаря, терапевта чи педіатра за власним бажанням. Було також впроваджено «електронну систему eHealth, яка дозволяє укладати декларації з лікарями, вести електронні медичні записи, виписувати електронні рецепти та направлення» [36]. На рівні спеціалізованої медичної допомоги з 2020 року почала діяти нова система фінансування вторинної та третинної медичної допомоги, в рамках якої оплата послуг лікарів і закладів здійснюється за контрактами з НСЗУ відповідно до кількості пролікованих випадків і встановлених тарифів.

Вказані законодавчі новації мають слугувати базисом для підвищення доступності, якості та прозорості медичних послуг, які надає конкретно взятий медичний заклад. Вони створюють сучасну систему охорони здоров'я, яка відповідає потребам громадян і викликам часу. Впровадження цих реформ формує підґрунтя для ефективного фінансування та організації медичної допомоги, забезпечуючи її доступність для кожного мешканця країни.

Вважаємо, що запровадження інструментарію співпраці із Національною службою здоров'я України, реалізація програми «Доступні ліки», реформування первинної та спеціалізованої медичної допомоги, а також

впровадження електронної системи охорони здоров'я (e-Health) створили ті сучасні механізми, які дозволяють ЗОЗ приймати зважені управлінські рішення в частині фінансування їхньої діяльності, та застосовувати сучасні інструменти для аналітичного забезпечення прийняття таких рішень. З іншої сторони, такі ініціативи, прописані в законодавстві дозволяють на практиці реалізувати прозорості та підзвітності, розширення можливостей пацієнтів у виборі лікарів, а ЗОЗ отримання від них зворотнього фідбеку про потребу у наданні медпослуг.

Узагальнюючи вище викладене, можна згрупувати законодавчі норми за критерієм об'єкта прийняття управлінських рішень, що представимо у формі схеми 1.5



Рис.1.5.Структуризація правових норм за критерієм об'єкта прийняття управлінських рішень ЗОЗ

Примітка. Розроблено із врахуванням [34].

Враховуючи вказане можна виокремити складові елементи правового механізму прийняття управлінських рішень, які мають бути враховані при їх уваленні на рівні ЗОЗ. Так, зокрема, ЗОЗ мають бути дотриані права громадян на отримання мед послуг. Також на рис.1.6 наведено ті інституції, з якими ЗОЗ може контактувати у процесі контролю за реалізацією виконання прийнятих рішень.



Рис. 1.6. Правовий механізм прийняття управлінських рішень у сфері охорони здоров'я

Іншим елементом можна виокремити державні гарантії, які лежать в основі прийняття фінансових рішень та включають фінансові інструменти їхньої реалізації.

Не менш важливою складовою, що потребує врахування при прийнятті управлінських рішень в частині організаційного забезпечення їхнього прийняття та контролю є організаційні та структурні елементи, які визначають ті адміністративні та регуляторні процедури щодо ліцензування медзакладу та сертифікації медичних працівників (див.рис.1.6).

Прийняття та реалізація управлінських рішень ЗОЗ в умовах воєнного часу потребує врахування законодавчих норм та викликів і загроз воєнного стану. Аналіз нормативно-правових актів дозволяє виокремити особливості прийняття управлінських рішень закладами охорони здоров'я в умовах війни. Прийняття управлінських рішень в таких обставинах вимагає гнучкості, швидкості реагування та орієнтації на забезпечення максимальної ефективності за обмежених ресурсів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Особливості прийняття управлінських рішень ЗОЗ в умовах військового стану

№ з/п	Вимога	Змістовна характеристика
1	Оперативність і адаптивність	Заклади охорони здоров'я змушені приймати рішення у дуже короткі терміни, реагуючи на зміну ситуації. Наприклад, необхідність розгортання додаткових ліжок, перепрофілювання закладів або швидкого реагування на масові надходження поранених.
2	Робота в умовах обмежених ресурсів	Дефіцит медикаментів, обладнання, фінансування та персоналу вимагає раціонального використання наявних ресурсів і впровадження рішень, які забезпечують максимальний результат.
3	Взаємодія багатьма зацікавленими сторонами	Прийняття рішень у медичній сфері в умовах війни передбачає тісну координацію з військовими, місцевими органами влади, волонтерами, міжнародними гуманітарними організаціями та іншими структурами.
4	Пріоритетність гуманітарної місії	Основний фокус рішень спрямований на забезпечення доступу до медичної допомоги для всіх постраждалих, включно з військовими, мирними жителями, внутрішньо переміщеними особами та іншими вразливими групами.
5	Ризики невизначеності та	Ухвалення рішень відбувається в умовах підвищеної невизначеності, включно з ризиками ракетних обстрілів, нестабільності логістики, евакуаційного процесу та перебоїв у постачанні електроенергії чи води.
6	Використання цифрових інструментів	Електронні системи обліку пацієнтів, телемедицина та цифрові платформи для комунікації стають важливими інструментами для ухвалення рішень, забезпечення звітності та координації дій.
7	Емоційне навантаження на персонал	Рішення мають враховувати психологічний стан медичних працівників, які працюють у стресових умовах. Особливого значення набуває підтримка колективу, зменшення професійного вигорання та забезпечення базових умов праці.

Примітка. Побувано автором.

Таким чином, ухвалення управлінських рішень в умовах війни стає процесом, орієнтованим на швидке реагування, максимальну ефективність і захист здоров'я населення за умов постійної нестабільності. Нормативно-правове забезпечення у сфері охорони здоров'я України є невід'ємною умовою створення сучасної, доступної та стійкої системи медичної допомоги, здатної відповідати викликам сьогодення.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Аналіз організаційно-функціонального супроводу процесу прийняття та реалізації управлінських рішень

Системний аналіз організації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я проведемо на прикладі комунального підприємства «Медичне об'єднання луцької міської територіальної громади», яка є «лікувально-профілактичним закладом та організаційно-методичним центром, що надає первинну, спеціалізовану та висококваліфіковану медичну допомогу мешканцям міста Луцька та жителям Волинської області» [12].

Вказаний заклад ОЗ є комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги всім особам відповідно до законодавства України та положень Статуту.

Підприємство «створено на основі майна територіальної громади міста Луцька, яке належить громаді міста Луцька в особі Луцької міської ради. Заклад є правонаступником усіх майнових прав, обов'язків та активів комунального закладу «Луцька міська клінічна лікарня». Засновником і власником майна підприємства є територіальна громада міста Луцька, яку представляє Луцька міська рада. Управління підприємством здійснюється управлінням охорони здоров'я Луцької міської ради, яке є уповноваженим органом управління» [3]. Досліджуване комунальне некомерційне підприємство підпорядковане, підзвітне та підконтрольне органу місцевого самоврядування.

У своїй діяльності підприємство керується «Конституцією України, Господарським і Цивільним кодексами, законами України, постановами Верховної Ради, актами Президента та Кабінету Міністрів, наказами й інструкціями Міністерства охорони здоров'я, нормативними актами органів

виконавчої влади, рішеннями Луцької міської ради, її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, наказами управління охорони здоров'я Луцької міської ради та положеннями Статуту» [12].

Метою діяльності досліджуваного ЗОЗ відповідно до положень, прописаних у статуті є «організація медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством» [23]. Предмет діяльності медичного закладу представлено на рис.2.1.

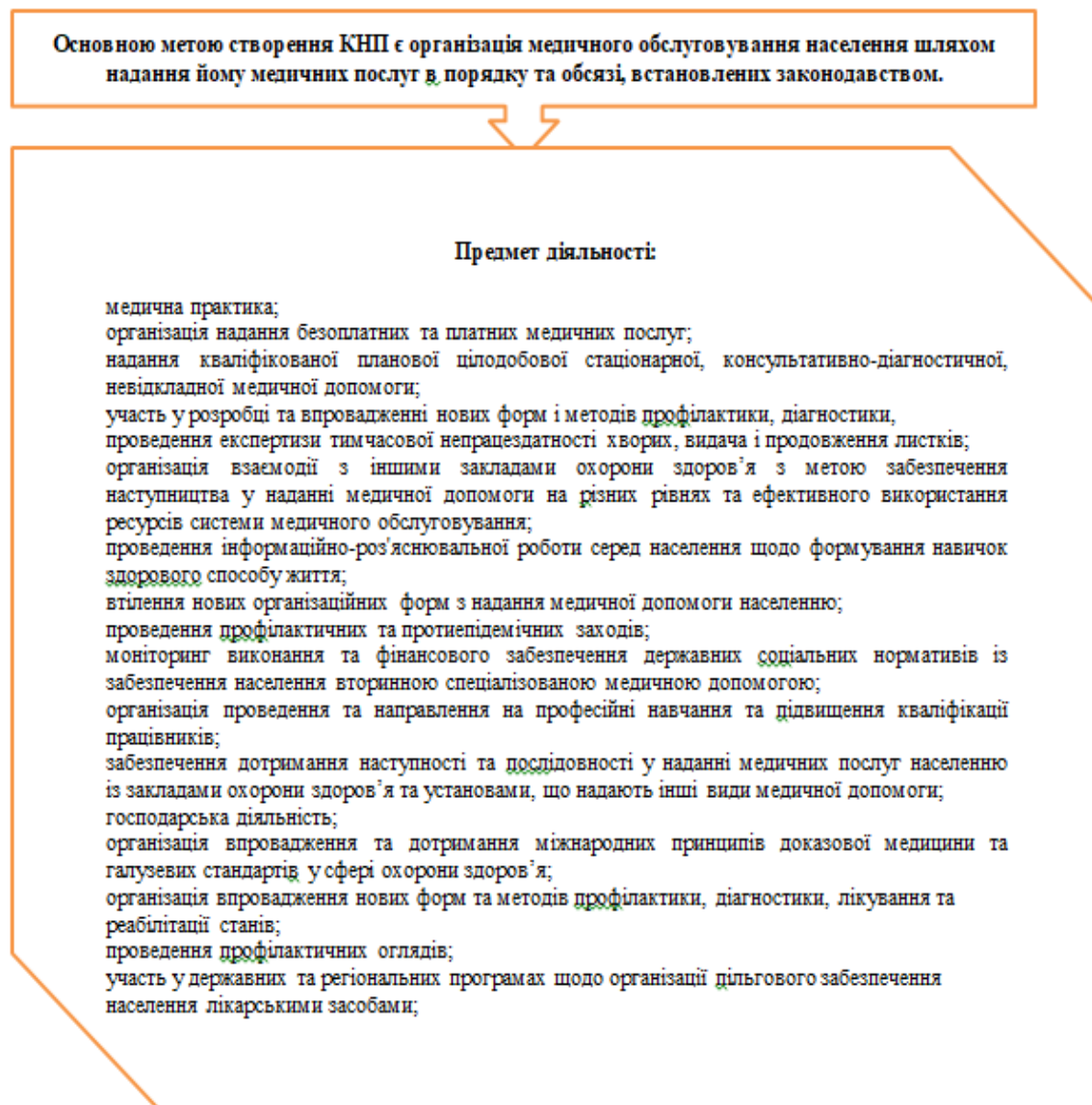


Рис.2.1 Мета та предмет діяльності КП «Медичне об'єднання луцької міської територіальної громади» [12].

Організаційна структура підприємства, внутрішня організація та напрями діяльності його структурних підрозділів затверджуються керівником закладу. Організаційну структуру досліджуваного мед закладу представимо на рис.2.2.

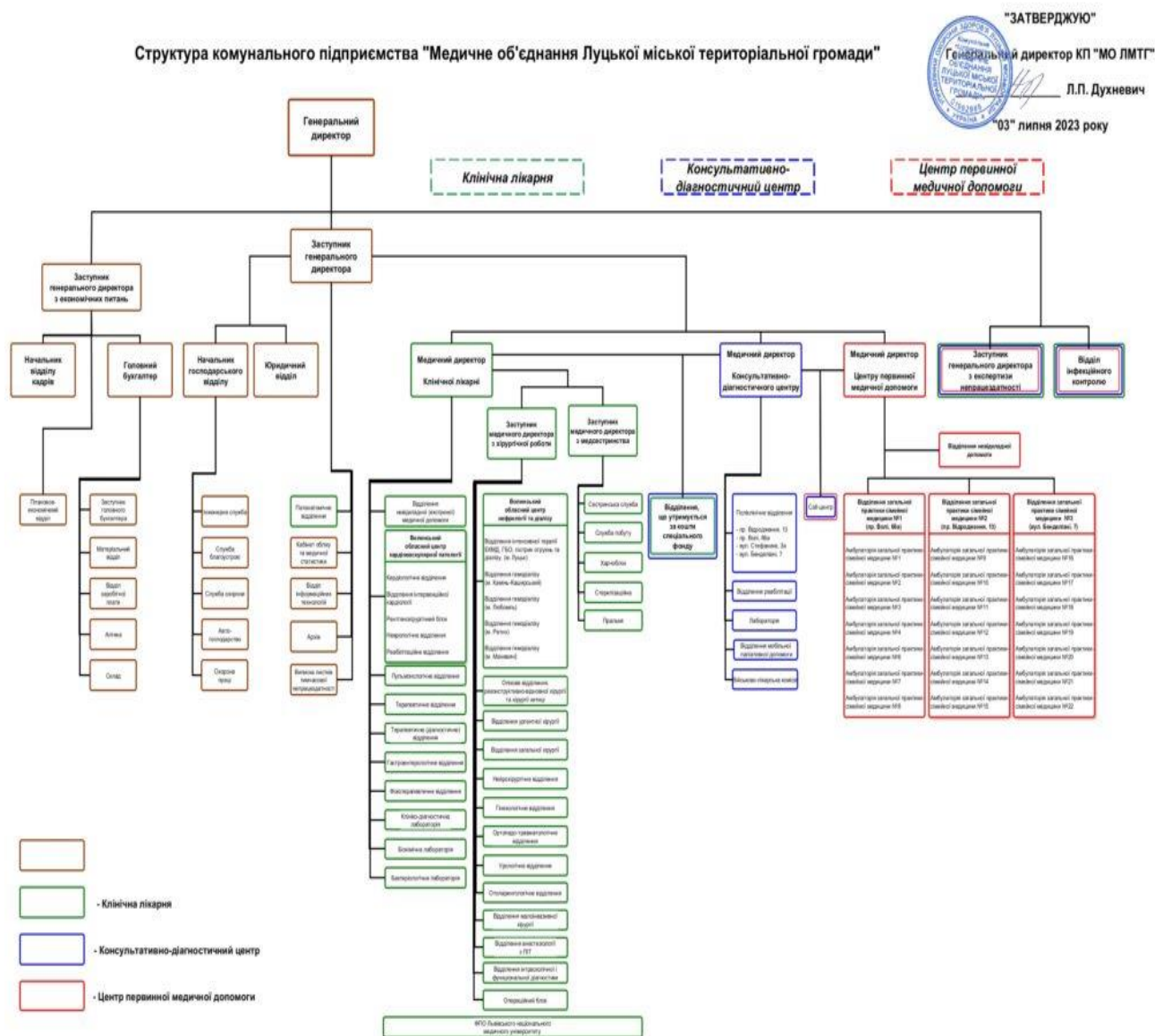


Рис.2.2. Організаційна структура КП «Медичне об'єднання луцької міської територіальної громади»

Примітка. Наведено за [43].

Досліджуючи питання організації прийняття та реалізації управлінських рішень у досліджуваному медичному закладі доцільно проаналізувати тв повноваження, які мають органи управління закладу відповідно до положень статуту. Так, до органів управління, які в межах своєї компетенції можуть

приймати управлінські рішення належать: Власник підприємства в особі Луцької міської ради, Уповноважени орган управління, керівник закладу та спостережна рада.

Так, зокрема управлінські рішення, що стосуються поточної діяльності медзакладу приймаються генеральним директором. Він самостійно приймає всі рішення, які стосуються поточної діяльності медустанови. Також генеральний директор приймає рішення щодо організації роботи з надання медпослуг населенню, виконання планів комунального підприємства, в першу чергу фінансового, та розпорядження комунальним майном й коштами медустанови. Окрім цього, генеральний директор приймає управлінські рішення кадрового характеру, зокрема щодо прийняття, звільнення та переміщення працівників медустанови та рішення, які стосуються використання комунального майна установи.

Управлінські рішення стратегічного характеру у КП «ЛМОЛМТГ» приймає його власник, тобто Луцька міська рада, до повноважень якої належить право приймати рішення щодо:

- по-перше, «затвердження стратегічних векторів діяльності закладу,
- по-друге, прийняття рішень реорганізацію або ліквідацію;
- по-третє, прийняття та документальне погодження рішень щодо ведення спільної діяльності» [22].

Також у статуті комунального підприємства прописані функціональні повноваження щодо прийняття управлінських рішень Уповноваженим органом управління – управлінням ОЗ Луцької МР. Так, зокрема Уповноважений орган управління приймає рішення щодо:

- 1) «організаційно-методичного і галузевого аспекту функціональної діяльності;
- 2) фінансового планування, а саме затвердженням фінплану і забезпеченням контролю за його виконанням;
- 3) узгоджує та затверджує установчі документи;
- 4) контролює ефективність використання комунального майна;

5) забезпечує контроль за дотриманням законодавчих норм, тощо» [22].

Генеральний директор КП «ЛМОЛМТГ» відповідним рішенням затверджує структуру, порядок внутрішньої організації, функціональні завдання структурних підрозділів та посадові інструкції працівників мед закладу.

Так, в цьому контексті зазначимо, що у 2023р. у досліджуваному медзакладі працювало 1704 працівники, із яких 447 лікарі, 706 середні медичні працівники, із яких 85 % лікарі та медичний персонал (рис.2.3).

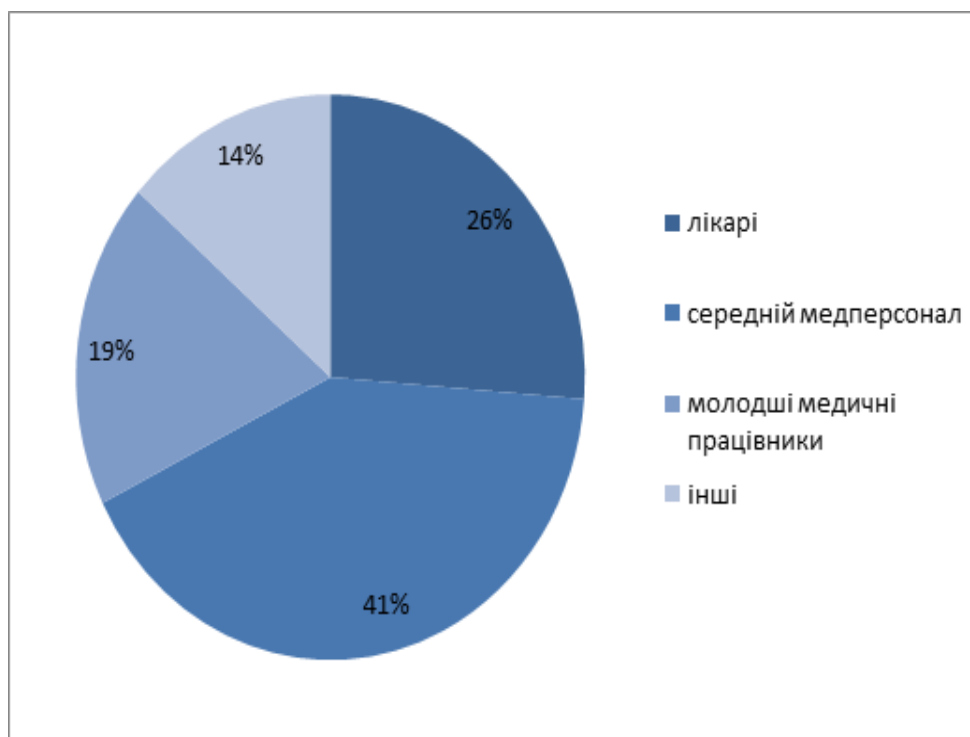


Рис.2.3. Структура персоналу КП «ЛМОЛМТГ»

Примітка. Побудовано на основі даних фінансової звітності лікарні.

Зазначимо, що у лікарні працюють «лікарі першої кваліфікаційної категорії становлять 86% від загальної кількості медичних фахівців. Серед них – 2 доктори медичних наук, 9 кандидатів медичних наук і 4 Заслужених лікарі України. Щодо середнього медичного персоналу, то 80% із них мають першу або вищу кваліфікаційну категорію» [25]. Медичний персонал приймає рішення в межах своєї компетенції на рутинному рівні.

Вивчення практики функціонування досліджуваного медзакладу дозволяє сформулювати алгоритм розроблення і реалізації управлінських рішень, який можна представити наступним чином (рис.2.4).



Рис.2.4. Примірна схема розроблення і реалізації управлінських рішень в КП «ЛМОЛМТГ»

Примітка. Побудовано автором.

Так, процес прийняття та реалізації управлінських рішень КП «ЛМОЛМТГ» охоплює комплекс робіт щодо виявлення проблемної ситуації, збору та обробки інформації, розробки альтернативних варіантів рішення, організації виконання управлінського рішення та формалізації його у формі відповідного документа та контролю за виконанням відповідного рішення.

Досліджуваний медзаклад має «вищу акредитаційну категорію, сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам Національного стандарту ДСТУ ISO серії 9001-2015» [46].

У структуру медзакладу входять Центр первинної медичної допомоги, що включає 22 амбулаторії загальної практики-сімейної медицини. Вони обслуговують понад 180 тисяч населення.

Кабінети консультативно-діагностичного центру з метою збільшення доступності медичної допомоги для населення розміщені у 4-х філіалах у різних районах обласного центру. У досліджуваній лікарні функціонує «17 лікувальних відділень на 650 ліжок. До складу закладу входять приймальне відділення, відділення інтроскопічної та функціональної діагностики, клінічна, біохімічна та бактеріологічна лабораторії, відділення фізіотерапії, а також консультативно-діагностичний центр. У лікарні працюють два відділення інтенсивної терапії, розраховані на 21 ліжко. Щороку стаціонар закладу приймає понад 22 тисячі пацієнтів, а близько 20 тисяч отримують невідкладну допомогу амбулаторно. Послугами лікарні користуються більше 7 тисяч жителів області та сусідніх регіонів, а також іноземці, які звертаються як за невідкладною, так і за плановою медичною допомогою» [21].

Багатопрофільний стаціонар Медичного об'єднання Луцької міської громади функціонує як «лікарня інтенсивного лікування другого рівня для Луцька і прилеглих районів, забезпечуючи 26,5% ургентних госпіталізацій в області. Лікарня працює безперервно, 24/7. Щоденно у відділення екстреної допомоги звертається до 170 пацієнтів, а на чергуванні перебувають 14 лікарів різних спеціальностей» [21].

У межах програми «Велике будівництво» було модернізовано основний корпус лікарні та відкрито нове відділення екстреної допомоги з сучасним обладнанням, зокрема 64-зрізовим томографом і рентген-діагностичною системою. Персонал відділення пройшов сертифіковане навчання» [21].

2.2. Оцінка дієвості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я

Одним із напрямів системного аналізу організації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я вбачаємо оцінку дієвості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі ОЗ.

У цьому плані зазначимо, що управлінські рішення відіграють визначають ефективності функціонування закладів охорони здоров'я, впливаючи на всі аспекти їхньої діяльності. Так, зокрема, від ефективної організації прийняття та реалізації управлінських рішень безпосередньо залежить оптимізація ресурсовикористання, що стосується як розподілу фінансових, матеріальних і людських ресурсів безпосередньо впливають на якість та доступність медичних послуг, а ефективний розподіл робочого часу персоналу знижує навантаження на лікарів і підвищує якість обслуговування пацієнтів. Іншим проявом такого впливу може бути розвиток інфраструктури медзакладу, зокрема модернізація закладів через ремонт приміщень, створення пандусів або оновлення систем вентиляції сприяє покращенню умов роботи для персоналу і комфорту пацієнтів. Іншим аспектом є впровадження інновацій та цифрових технологій, оскільки рішення про цифровізацію процесів, як-от створення електронних медичних записів або використання телемедицини, значно підвищують ефективність обслуговування. Управлінські рішення щодо підбору, навчання та мотивації медичного персоналу безпосередньо впливають на рівень надання послуг. Водночас, рішення щодо вибору стратегії фінансування дозволяють забезпечити фінансову стабільність.

Варховуючи вказане можна констатувати, що ефективне управління медичними закладами базується на грамотному ухваленні рішень, спрямованих на розвиток інфраструктури, впровадження інновацій та оптимізацію роботи персоналу. Завдяки комплексному підходу заклади охорони здоров'я можуть покращити якість своїх послуг, забезпечити доступність медичної допомоги та підвищити довіру пацієнтів. З огляду на зазначене, оцінку проведемо на основі аналізу показників функціонування медичної установи.

У 2023 році Медичне об'єднання Луцької міської територіальної громади зосередило свою діяльність на впровадженні нових вимог Програми медичних гарантій, підготовці до третього етапу реформування мережі спеціалізованих медичних закладів і продовженні надання медичної допомоги в умовах воєнного стану. Одним із показників, який може свідчити про дієвість прийняття та реалізації управлінських рішень, на наш погляд, можна розглядати кількість пакетів медичних послуг за якими підписано договори з НСЗУ. Так, зазначимо, що у 2023 році досліджуваний заклад пакетами медгарантій відповідно до договорів із НСЗУ. Перелік медичних послуг, які актуальні на сьогодні та надаються КП «ЛМОЛМТГ» представлено на рис.2.5.

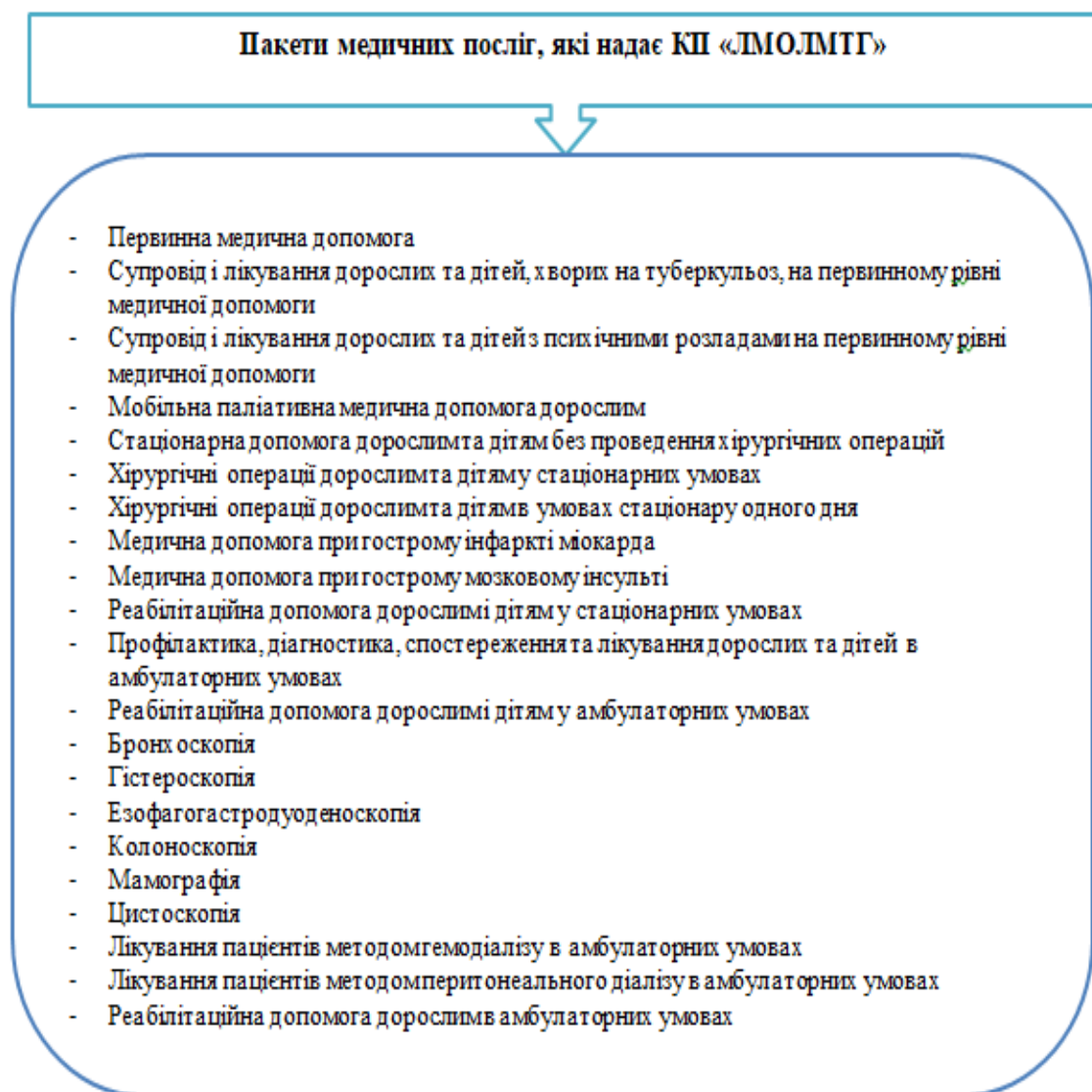


Рис.2.5. Перелік пакетів медичних послуг, які надає КП «ЛМОЛМТГ»

Примітка. Побудовано на осові даних НСЗУ.

Важливо зауважити, що фінансування досліджуваного медичного закладу здійснюється в основному за рахунок коштів, отриманих за договорами із НСЗУ. Так, частка доходів за ПМГ становила у 2023р. 95% (рис.2.6).

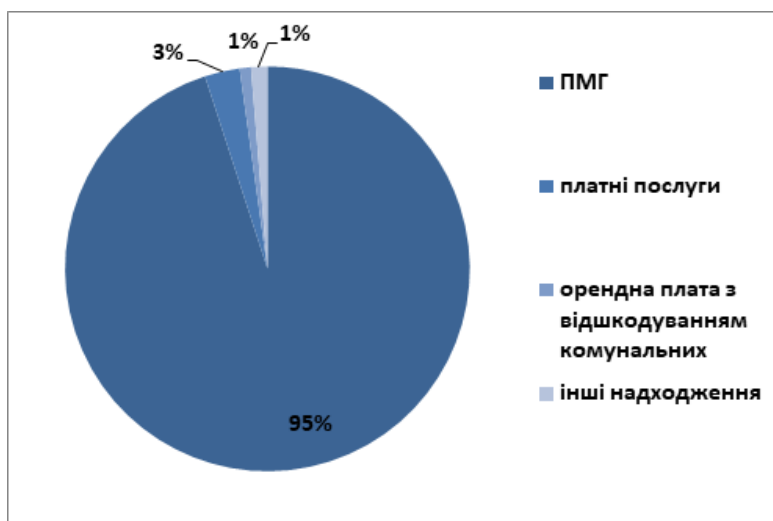


Рис.2.6. Структура фінансування КП «ЛМОЛМТГ» у 2023 році

Примітка. Побудовано на основі фінансової звітності лікарні.

В контексті досліджуваної проблематики проаналізуємо основні показники фінансового плану медичного закладу у динаміці 2022-2024рр. (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники КП «ЛМОЛМТГ»

№ з/п	Показник	Значення показника у динаміці			Тз, %
		2022 (факт)	2023 (факт)	2024 (план)	
1	Доходи від операційної діяльності	728161,2	693246,5	821970	12,88
1.1	Доходи від основної діяльності	694634,1	663124	714566,5	2,87
1.2	Інші надходження	33527,1	30122,5	107403,5	220,35
1.	Видатки	590420,2	617525,9	745467,7	26,26
2.1	Операційні видатки	547420,9	574761,5	701080,5	28,07
2.2	Адміністративні витрати	42999,3	40764,4	44387,2	3,23
3	Капітальні інвестиції	116802,3	100300	79252,1	-32,15
4	Обов'язкові виплати	1212,8	1057	1226	1,09
5	Фінансові результати (нерозподілені доходи)	65692,2	25579,8	28728,5	-56,27

Примітка. Розраховано на основі показників фінансового плану (додаток А).

Так, аналізуючи фінансові показники досліджуваного закладу ОЗ можна зробити певні висновки. Так, у динаміці 2022-2024рр. спостерігається тенденція щодо зростання доходів від операційної діяльності на 12,88%, від основної –

2,87%. Найбільш суттєве зростання відбулось за статтею інші надходження від 33527,1тис.грн у 2022р. до 107403,5 тис.грн у 2024р. Також для КП «ЛМОЛМТГ» характерним є зростання видатків на 26,26% у 2024р. порівняно із 2022р., Водночас, спостерігається зростання операційних видатків та адміністративних витрат. При цьому зниження у динаміці відбулось за статтями капітальних інвестицій та фінансових результатів (див. Табл.2.1).

Зазначимо, що протягом року активно оновлювалися медичні записи згідно зі змінами вимог НСЗУ. «Було організовано внесення електронних записів щодо виконаних процедур фахівцями з базовою медичною освітою, запроваджено електронні рецепти для всіх рецептурних препаратів, оновлено порядок реєстрації випадків реабілітаційної допомоги та ведення документації військово-лікарських комісій» [24].

Упродовж 2023 року фахівці закладу «створили в ЕСОЗ 3,9 мільйона електронних медичних записів, серед яких 912,9 тисяч - лікарські взаємодії, що забезпечило четверту позицію серед усіх медичних закладів України. Крім того, було оформлено 118,9 тисяч електронних рецептів, що дозволило посісти третє місце серед медичних установ країни» [24].

Розпорядженням начальника Волинської обласної військової адміністрації від 4 вересня 2023 року №364 «Про затвердження переліку закладів спроможної мережі закладів охорони здоров'я Волинського госпітального округу» [41] заклад отримав кластерний статус у спроможній мережі госпітального округу Волині. В контексті цього розроблено перспективний план розвитку, спрямований на виконання вимог «постанови КМУ №174 від 28.02.2023. План передбачає відкриття стаціонарних відділень педіатричного, інфекційного та психіатричного профілів» [25]. Оскільки заклад не має приміщень, які відповідають будівельним нормам і стандартам для таких відділень, реалізація цього плану потребує участі Луцької міської ради.

Для покращення доступу до медичних послуг у досліджуваному ЗОЗ «створено багатоканальний телефонний номер Call-центру для запису до лікарів та на діагностичні дослідження, проведено інформаційну кампанію на

радіо, телебаченні та в електронних медіа. Щотижня Call-центр опрацьовує понад 7000 дзвінків» [27].

Аналізуючи показники функціонування досліджуваного закладу ОЗ можна зробити певні висновки. Лікарі Центру первинної медичної допомоги провели «482 444 амбулаторних прийоми, а у Консультативно-діагностичному центрі було зафіксовано 382 650 відвідувань до лікарів-спеціалістів. Додатково медичний персонал здійснив 9552 візити до пацієнтів додому. Відділення екстреної медичної допомоги Клінічної лікарні надало амбулаторну невідкладну допомогу 18 568 пацієнтам» [38].

Заклад забезпечив медичну допомогу для тимчасово переміщених громадян. На вході розміщено інформацію про кабінети, до яких слід звертатися для отримання послуг. «Протягом року зареєстровано 5974 звернення за амбулаторною допомогою від цієї категорії пацієнтів, а 574 особи отримали стаціонарне лікування. Пацієнтам надавали ліки за програмою «Доступні ліки», а за необхідності проводили профілактичні щеплення» [21].

У 2023 році в стаціонарі проліковано 27 576 пацієнтів, що на 18,3% більше, ніж у 2022 році. Заклад активно надавав допомогу військовослужбовцям, зокрема лікування отримали 1248 поранених, травмованих чи хворих військових.

Протягом року проведено «10 708 операцій для 12 297 пацієнтів, що перевищує показники 2022 року (9448 пацієнтів і 10 969 операцій). Кількість операцій під загальним наркозом зросла до 7494 (61% від загальної кількості), порівняно з 5888 у попередньому році. Значну частину операцій виконано із застосуванням ендоскопічних технологій, спектр яких постійно розширюється. У 2023 році проведено складні лапароскопічні втручання, зокрема резекцію шлунка з гастроентероанастомозом, видалення гігантської кісти селезінки зі збереженням органа, лапароскопічні резекції печінки при новоутвореннях та видалення кісти стравоходу» [12].

Заклад оновив медичне обладнання. Зокрема, було придбано, встановлено та введено в експлуатацію «сучасний магнітно-резонансний

томограф Philips потужністю 1,5 Тесла вартістю 59 млн грн. Для його встановлення проведено капітальний ремонт приміщення на суму 3,1 млн грн та облаштовано систему охолодження вартістю 2,1 млн грн. та три системи ендоскопічної візуалізації, чотири електрохірургічні апарати, лабораторні аналізатори, нейрохірургічну трепанаційну систему, стерилізаційне обладнання та інше устаткування для надання якісних медичних послуг» [22].

Для розвитку реабілітаційних можливостей і відповідності стандартам НСЗУ було придбано реабілітаційне обладнання на суму 4,87 млн грн.

У 2023 році завершено ремонт та оновлення відділення патанатомії, яке увійшло до складу Медичного об'єднання Луцької громади у грудні 2021 року. Лабораторія відділення тепер оснащена новітнім гістологічним обладнанням вітчизняного та європейського виробництва. Це, разом із висококваліфікованим персоналом, забезпечує точність діагностики для ефективного лікування.

Заклад активно розвиває міжнародне співробітництво. У рамках програми «Interreg NEXT Польща-Україна 2021-2027 спільно з медичним закладом міста Пулави (Польща) реалізовано проєкт “Мета – здорові людські «двигуни» у Луцьку та Пулавах: покращення допомоги людям з інфарктами та інсультами”. Проєкт отримав грантове фінансування на суму 2,5 млн євро» [15].

Враховуючи результати функціонування медичного закладу за результатами незалежного рейтингу Індексу Опендатабота у 2023 році Медичне об'єднання Луцької громади увійшло до ТОП-10 найкращих медичних установ України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Удосконалення організації прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я на основі використання стратегічного підходу

Одним із напрямів удосконалення організації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я вбачаємо використання стратегічного підходу, який може слугувати базовим фактором підвищення ефективності діяльності медустанови. Такий підхід базується на врахуванні довгострокових пріоритетів при прийнятті рішень та дозволяє забезпечувати адаптивність до змін та викликів зовнішнього середовища закладу.

Невід'ємними складовими стратегічного підходу в процесі прийняття управлінських рішень має бути визначення місії, візії та цілей, які виступають тими тими орієнтирами, на досягнення яких спрямовані управлінські рішення медустанови.

При цьому зазначимо, що місія закладу формує його основну роль у системі охорони здоров'я, орієнтуючись на пацієнтоорієнтованість, якість і доступність послуг. Місія КП «ЛМОЛМТГ» сформована наступним чином: «дбаємо про ваше здоров'я» [22]. Візія окреслює бажаний стан закладу в майбутньому, зокрема, досягнення статусу провідного медичного центру в регіоні.

Стратегічні цілі деталізують ключові напрями розвитку, а управлінські рішення, що приймаються медзакладом мають бути тими поточними елементами, які спрямовані на їхнє досягнення. Стратегічний підхід до прийняття управлінських рішень виступатиме тригером забезпечення довгострокового розвитку закладу охорони здоров'я. Його застосування

дозволить підвищити ефективності роботи, оптимально використовувати ресурси і поліпшити якість медичних послуг. Іншим фактом на користь застосування стратегічного підходу можна виокремити, те що завдяки цьому підходу медзаклад може підвищити рівень конкурентоспроможності, стати більш гнучким і здатним задовольнити потреби пацієнтів.

Важливо зауважити, що однією із основних умов для реалізації стратегічного підходу в управлінні медичними закладами є розробка та впровадження стратегічного плану розвитку госпітального округу. Цей процес передбачає створення ефективних управлінських механізмів для вирішення таких ключових завдань, а саме:

- включення цілей стратегічного розвитку госпітального округу до регіональних стратегій та програм міжмуніципального співробітництва;
- створення мережі медичних закладів шляхом перепрофілювання, реорганізації, оптимального розподілу функцій та забезпечення повного спектра медичних послуг;
- залучення нових джерел фінансування для розвитку госпітальних округів, а також створення механізмів державно-приватного партнерства для раціонального використання ресурсів.

Також важливо зауважити, що медичні заклади можуть обирати індивідуальні підходи до впровадження стратегічного управління, враховуючи свої особливості та пріоритети розвитку.

При цьому застосування концепції стратегічного управління у процесі прийняття управлінських рішень КП «ЛМОЛМТГ», на наш погляд, дозволить досягти таких результатів:

- по-перше, автономізації та гнучкості управління, зокрема він дозволяє перейти до адаптивного управління, делегування повноважень і впровадження командного підходу, що є вкрай важливим для медичних закладів в умовах воєнних викликів і загроз;

- по-друге, розвиток стратегічного планування, що передбачає оцінку перспективних можливостей, ідентифікація ризиків і загроз, раціональне використання ресурсів і фінансового забезпечення;
- по-третє, підвищення якості медичних послуг, що можливо забезпечити за рахунок впровадження інноваційних методів лікування та покращення обслуговування пацієнтів;
- по-четверте, стимулювання інновацій та лідерства, оскільки саме стратегічні до прийняття управлінських рішень дозволяють забезпечувати підтримку ініціатив щодо розробки інноваційних проєктів і розвитку лідерських навичок у працівників;
- по-п'яте, формування корпоративної культури, покращення професійного рівня співробітників, створення позитивного іміджу закладу та боротьба з корупцією.

Водночас, в рамках впровадження стратегічного підходу до прийняття управлінських рішень КП «ЛМОЛМТГ», вважаємо за доцільне, адаптувати результати наукового пошуку фахівців «(Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М.)» [47], якими виокремлено такі підходи практичного застосування стратегічного підходу у сфері охорони здоров'я, як:

- «управління через співпрацю;
- залучення громадян до прийняття рішень;
- регулювання та переконання;
- використання експертних органів;
- впровадження адаптивних стратегій і стійких структур» [47].

На основі вказаного можна констатувати, що стратегічний підхід до прийняття управлінських рішень у медичному закладі є системним процесом, що ґрунтується на аспектах довгострокового планування, що спрямоване на розвиток, покращення ефективності та досягнення цілей. А реалізація такого підходу в умовах медичної реформи сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу.

Етапність прийняття та реалізації управлінських рішень на основі використання стратегічного підходу можна представити наступним чином (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Пропонований алгоритм прийняття та реалізації управлінських рішень на основі використання стратегічного підходу у діяльності КП «ЛМОЛМТГ»

№ з/п	Етап	Зміст робіт
1	Підготовка	Формування робочих груп із керівників, лікарів та експертів для розробки рішень. Проведення аналітичної роботи для обґрунтування вибору стратегічних пріоритетів.
2	Розробка та затвердження рішень	Формування плану дій із чітким визначенням етапів реалізації, відповідальних осіб та строків виконання. Затвердження плану керівництвом закладу та погодження з відповідними органами.
3	Реалізація	Виконання запланованих заходів із постійним моніторингом прогресу. Забезпечення комунікації між усіма зацікавленими сторонами (персоналом, пацієнтами, партнерами).
4	Оцінка ефективності	Аналіз результатів реалізації рішень на основі ключових показників ефективності (KPI).
5	Корекція стратегії залежно від отриманих результатів.	

Примітка. Розроблено автором.

При цьому, зазначимо, що організація ефективного процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у закладі охорони здоров'я є важливою складовою успішного функціонування. Практичними кроками для покращення цього процесу у діяльності КП «ЛМОЛМТГ», можна вважати наступні напрями:

1. Вдосконалення стратегічного планування, зокрема розробка довгострокової стратегії розвитку закладу, яка враховує пріоритети медичної реформи, демографічні та епідеміологічні особливості регіону.

Стратегія розвитку медичного закладу повинна відповідати суспільним вимогам щодо підвищення рівня громадського здоров'я. Вона розробляється на

основі загальнонаціональної стратегії розвитку медичної галузі, а також враховує регіональні та муніципальні особливості.

При формуванні стратегії доцільно використовувати алгоритмічний підхід, коли кожен етап базується на результатах попередніх дій. Цей процес може бути ітеративним, дозволяючи вносити корективи в стратегію відповідно до змін внутрішніх можливостей закладу чи умов у громаді.

Основні етапи формування стратегії передбачають комплекс заходів для визначення всіх видів необхідних ресурсів і узгодження їх із цілями та можливостями закладу, що забезпечує стабільний розвиток і ефективність його функціонування.

Схематично процес формування стратегії КП «ЛМОЛМТГ» можна представити наступним чином (рис.3.1).

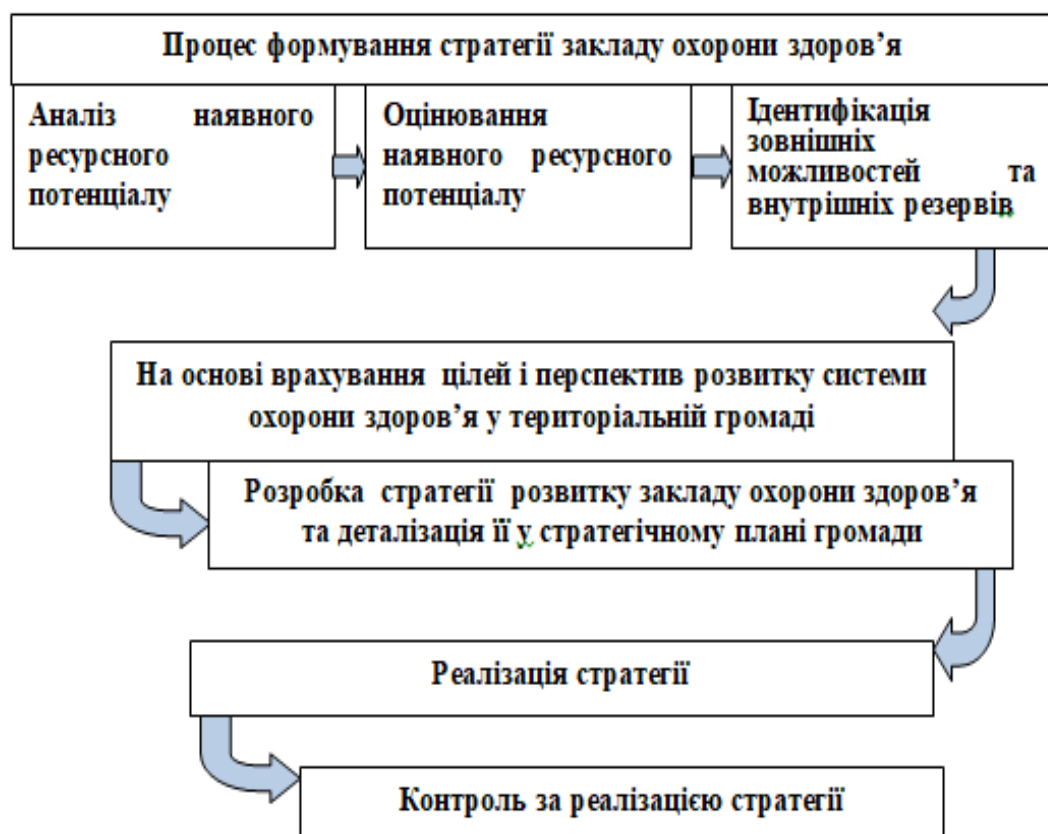


Рис. 3.1. Основні етапи розробки стратегії КП «ЛМОЛМТГ»

Примітка. Адаптовано на основі [5;69].

В контексті цього, варто врахувати думку фахівців про те, що «у процесі стратегічного планування слід пам'ятати про те, що медичні установи

функціонують в унікальних умовах нестійкої рівноваги між громадськими та особистими інтересами, тому керівники медичних закладів мають враховувати не лише інтереси організації, але й усі можливі наслідки впливу прийнятих управлінських рішень на якість і доступність медицини для споживачів медичних послуг» [51, С.58].

Важливо вказати, що стратегія досліджуваного закладу охорони здоров'я має базуватись на врахуванні стратегічних перспектив розвитку медицини в громаді, а стратегічні цілі, які прописуються у стратегії закладу повинні кореспондуватись із тими цілями розвитку сфери охорони здоров'я, які визначені на рівні територіальної громади та регіону.

Зазначимо, що стратегія розвитку формується на основі оцінки як ресурсних можливостей медзакладу, так і врахуванні впливу викликів та загроз зовнішнього середовища, які в умовах воєнного стану набувають нових проявів. Для оцінювання та співставлення факторів зовнішнього середовища та ресурсних можливостей КП «ЛМОЛМТГ» у процесі розробки та реалізації управлінських рішень, вважаємо за доцільне, використання такого аналітичного інструменту як SWOT-аналіз.

Використання SWOT-аналізу є прийнятним для визначення сильних і слабких сторін медзакладу, можливостей і ризиків. Також його інструментарій можна застосовувати для відслідкування і коригування рішень та планів, з метою їх максимальної адаптації до вимог зовнішнього середовища. Так, як зазначалось вище, проведення SWOT-аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони закладу, а також виявити можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. При цьому важливим є як вивчення епідеміологічної ситуації, демографічних тенденцій і нормативної бази сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, так і врахування коротко-, середньо- та довгострокові цілей. Водночас інструментарій SWOT-аналізу дає змогу спрямовувати ресурси на найбільш значущі напрямки та відслідковувати доступність фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів для забезпечення їх оптимального використання.

Результати проведеного попереднього аналізу діяльності досліджуваного медзакладу дозволяють провести SWOT-аналізу, результати якого представимо у формі таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз КП «ЛМОЛМТГ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
- орієнтованість на покращення інфраструктури та менеджменту медичного закладу; - оптимальне керівництво; - чітке бачення місії і цінностей лікарні та її місце в системі Волинського госпітального округу; - підвищення якості медичного обслуговування; - висока укомплектованість кваліфікованим медичним персоналом; - висока різнопрофільність закладу; - сучасні методики лікування; - широкий спектр послуг.	- недостатня кількість лікувально-діагностичного обладнання; - існування певних недоліків у розподілі ліжкового фонду; - велика частка витрат на заробітну плату, комунальні послуги та непрофільні напрямки роботи.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- сприяння зацікавлених сторін щодо збільшення періодичних та капітальних фінансових впливань відповідно до нового стратегічного напрямку; - позитивна громадська думка (позитивний імідж) з точки зору надання медичних послуг; - залучення населення до схем страхування та інших форм оплати медичних послуг; - можливість отримувати додаткові потоки пацієнтів через центральне географічне положення та достатню кількість персоналу і апаратури; - організація обміну досвідом з іншими профільними лікувальними закладами; - залучення кваліфікованого персоналу шляхом підвищення заробітної плати, за рахунок вивільнення коштів після проведення реформ; - покращення забезпеченості закладу.	- недостатність забезпечення засобами медичного призначення, лікарськими засобами й іншими товарами і послугами; - висока плінність кадрів; - низька платоспроможність населення;

Примітка. Побудовано автором.

Таким чином, впровадження стратегічного підходу до управління медичними закладами забезпечує системність, довгострокову ефективність та орієнтацію на потреби населення, сприяючи їхньому сталому розвитку.

3.2. Моніторинг діяльності закладу охорони здоров'я як інструмент аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень

Одним із інструментів удосконалення прийняття та реалізації управлінських рішень в медзакладі вбачаємо використання моніторингу діяльності. В цьому плані зазначимо, що внаслідок глобальних змін у системі охорони здоров'я в Україні, передбачених реформуванням, створення нової системи орієнтованої на сучасні світові тенденції, зокрема на ефективне використання ресурсів у сфері охорони здоров'я та забезпечення доступу до медичних послуг для всіх верств населення актуалізується питання оптимізації роботи медустанови, в першу чергу на основі використання сучасних інформаційних технологій.

Одним із ключових завдань для ефективного управління досліджуваним закладом охорони здоров'я вбачаємо створення якісної інформаційної бази, яка слугуватиме основою для розробки та впровадження управлінських рішень. У цьому контексті, вважаємо доцільним, формування власної системи моніторингу діяльності КП «ЛМОЛМТГ», що дозволить акумулювати дані про різні аспекти його роботи. Така система дасть змогу за допомогою сучасних аналітичних методик виявляти тенденції динаміки показників, оцінювати їх зміни та порівнювати з аналогічними показниками конкурентів.

Сучасні аналітичні інструменти, що застосовуються в управлінській діяльності, дозволяють проводити систематичне спостереження за станом і тенденціями розвитку соціальної сфери. Вони забезпечують можливість виявляти відхилення між плановими та фактичними результатами на ранніх етапах, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські процеси для досягнення поставлених цілей.

У межах цього дослідження моніторинг діяльності досліджуваного медзакладу розглядатимемо, як «постійний процес спостереження, фіксації та аналізу ключових показників, які відображають результати роботи медичного закладу» [15].

Використанню інструментарію моніторингу сприяють ті процеси, що стосуються інформатизації діяльності медичних установ, які надають змогу останнім перейти від традиційної медичної документації до структурованих електронних медичних записів, що скорочує час на їх обробку, підвищити ефективність та точність обміну інформацією для надання високоякісної медичної допомог; створенню єдиного інформаційного простору для користувачів на різних рівнях доступу; запобіганню помилкам та спотворенню даних при передачі інформації та можливості використання моніторингу на різних етапах функціонування медичної установи.

Загалом, процес інформатизації в закладах охорони здоров'я охоплює такі основні напрямки, як:

1. Інформатизація клінічної діяльності, що включає медичні аспекти, які стосуються реєстрації пацієнтів, ведення електронних медичних карток, протоколів лікування, супроводу лікувального процесу, а також медичної статистики та аналітики.

2. Інформатизація обліку та використання ресурсів медичних установ, яка охоплює кадровий облік, моніторинг матеріальних ресурсів (основних засобів) та інформаційні системи для ефективного управління ресурсами. Це забезпечує відповідність низці вимог, таких як цілеспрямованість, обґрунтованість, ефективність, своєчасність та узгодженість з попередніми рішеннями.

3. Інформатизація фінансово-податкового обліку, що охоплює облік витрат і видатків, ведення управлінського обліку, а також фінансові аспекти, такі як облік медикаментів, управління запасами, розрахунок вартості лікування і тарифів на медичні послуги, розрахунок заробітної плати і податковий облік, а також інструменти для економічного аналізу діяльності установи.

Так, використання сучасних технологій відкриває можливості для ефективного аналізу, створення та використання експериментальних методів, структурного економічного моделювання та розробки альтернативних систем

організації, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у медичних установах. Для керівників медичних закладів інформація є саме тим важливим компонентом у процесі прийняття управлінських рішень, який використовується на всіх стадіях та етапах його прийняття та реалізації. Відповідно і моніторинг діяльності можна використовувати на всіх стадіях прийняття та реалізації управлінських рішень.

Зазначимо, що інформатизація є основним інструментом у процесі прийняття управлінських рішень і може бути реалізована на кожному етапі через використання інформаційно-комунікаційних технологій.

З організаційної точки зору, створення системи моніторингу передбачає визначення її основних компонентів: «мети, об'єкта, предмета, алгоритму та методології реалізації» [18].

З методологічної точки зору, моніторинг діяльності закладу має охоплювати набір показників і індикаторів, що відображають результати роботи, та методики аналізу їх змін у часі. Зважаючи на те, що діяльність медичного закладу включає як адміністративні, так і медичні функції, моніторинг повинен враховувати показники медичної, соціальної та економічної ефективності.

Моніторинг діяльності закладу охорони здоров'я повинен охоплювати:

- планування процесу його проведення;
- організацію збору та аналізу даних;
- оцінку відповідності фактичних показників плановим;
- формування висновків на основі отриманих результатів.

Зібрані дані та їх аналіз мають стати основою для прийняття управлінських рішень, які сприятимуть ефективному функціонуванню закладу як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Моніторинг діяльності умовно можна розподілити на кілька основних етапів:

1. «Організаційно-методичний етап. На цьому етапі визначаються цілі моніторингу, обирається об'єкт і визначаються суб'єкти, відповідальні за його

проведення. Здійснюється спостереження за об'єктом, збір і впорядкування даних про результати функціональної діяльності медичного закладу за певний період» [43]. Цей етап є основою для формування інформаційної бази дослідження.

2. Етап діагностування. Він включає обробку зібраної інформації, швидкий аналіз планових показників і заходів, а також порівняння фактичних і запланованих результатів діяльності закладу.

3. Розрахунково-аналітичний. На цьому етапі проводяться розрахунки та аналіз результатів з метою виявлення відхилень, а також визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування закладу та виконання планових завдань.

4. Прогнозування. Передбачає аналіз основних тенденцій розвитку як системи охорони здоров'я у місті Луцьку, Волинській області, так і діяльності КП «ЛМОЛМТГ» під впливом цих тенденцій.

5. Прийняття управлінських рішень. За результатами моніторингу розробляються управлінські рішення, спрямовані на забезпечення сталого функціонування медичного закладу.

Якщо під час моніторингу будуть виявлені суттєві відхилення фактичних показників від запланованих, які можуть негативно вплинути на подальшу роботу закладу, необхідно внести відповідні зміни через ухвалення управлінських рішень.

Результати моніторингу є інформаційною базою для подальшого аналізу, оцінки діяльності закладу та розробки альтернативних варіантів рішень.

Моніторинг показників діяльності закладу ОЗ дозволяє своєчасно виявляти відхилення та оперативно корегувати його роботу. Це сприяє ефективному управлінню закладом і забезпеченню його стійкості в умовах змін. Схематичне представлення моніторингу з позиції процесного підходу у формі алгоритму наведено на рисунку (рис. 3.2).

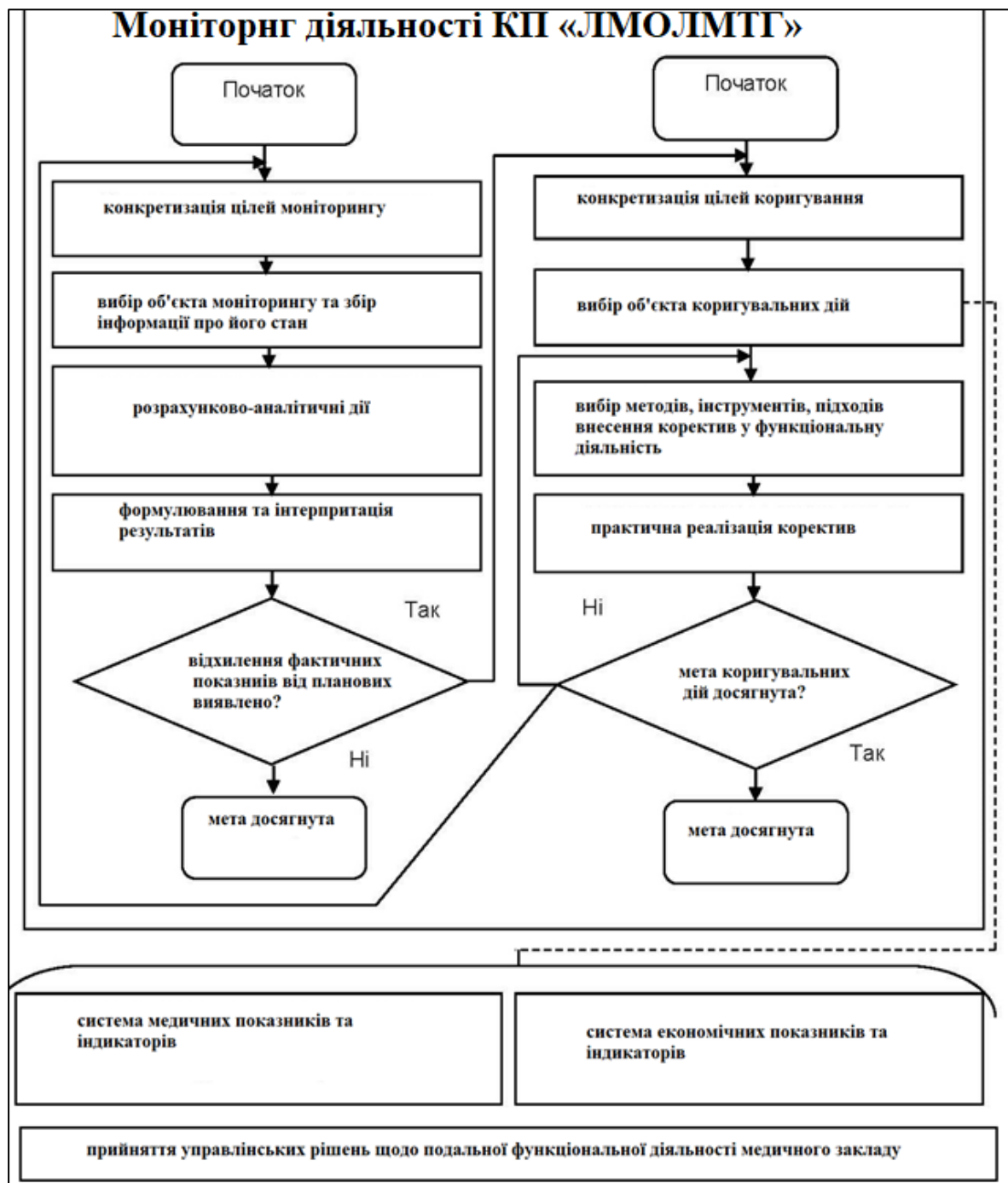


Рис. 3.2. Пропонований алгоритм моніторингу діяльності КП «ЛМОЛМТГ»

Примітка. Розроблено автором.

У процесі моніторингу діяльності КП «ЛМОЛМТГ» потрібно структурувати інформацію, подаючи її у зрозумілому, лаконічному та візуально доступному форматі. Такий підхід має містити дані щодо виконання планових показників у динаміці. Важливу роль у цьому процесі відіграє вибір методології аналізу та визначення ключових показників і індикаторів, які слугуватимуть інформаційною основою моніторингу.

Основні індикатори для аналізу діяльності КП «ЛМОЛМТГ» в розрізі цільових орієнтирів діяльності медзакладу, спрямованих на досягнення економічного, медичного та соціального характеру, що можна згрупувати наступним чином (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Базові показники для моніторингу діяльності КП «ЛМОЛМТГ»

	Показник	Методика розрахунку
Економічна ефективність		
1.	Коефіцієнт фінансування медицини	$K_{FM} = \Phi_M / VBP$, де Φ_M – обсяг фінансування медичної галузі, тис. грн; VBP – обсяг валового внутрішнього продукту, тис. грн.
2.	Коефіцієнт впровадження інновацій та технологічних процесів у медицину	$K_{VI} = K_{IMZ} / K_{MZ}$, де K_{IMZ} – кількість медичних закладів, які впроваджували інновації та нові технологічні процеси; K_{MZ} – кількість медичних закладів всього.
3.	Коефіцієнт співвідношення приватних та державних витрат на медицину	$K_B = BP / BD$, де BP – приватні витрати на охорону здоров'я (доходи від надання платних послуг), тис. грн; BD – державне фінансування охорони здоров'я, тис. грн.
4.	Коефіцієнт підвищення трудової участі	$K_{TU} = K_{пнзр} / K_{пнбр}$, де $K_{пнзр}$ – кількість працездатного населення у звітному році, осіб; $K_{пнбр}$ – кількість працездатного населення у базовому році, осіб.
5.	Коефіцієнт виконання фінансового плану за доходами	$K_{фпд} = Dф / Dп$, де $Dф$ – фактичні доходи ЗОЗ, тис.грн; $Dп$ – заплановані доходи, передбачені фінансовим планом, тис.грн.
6.	Коефіцієнт виконання фінансового плану за видатками	$K_{фпв} = Bф / Bп$, де $Bф$ – фактичні видатки ЗОЗ, тис.грн; $Bп$ – заплановані видатки, передбачені фінансовим планом, тис.грн.
Медична ефективність		
7.	Коефіцієнт проведення профілактичних оглядів дорослого населення	$K_{ПО} = PO / K_{ПВ}$, де PO – кількість осіб, які проходили профілактичний огляд; $K_{ПВ}$ – кількість осіб працездатного та пенсійного віку.
8.	Коефіцієнт забезпечення населення медичною допомогою	$K_{Мд} = K_{MZ} / H$, де K_{MZ} – кількість медичних закладів, тис. од.; H – чисельність населення.
9.	Коефіцієнт летальності лікування	$K_{Л} = K_{Лв} / K_{Пв}$, де $K_{Лв}$ – кількість летальних випадків; $K_{Пв}$ – загальна кількість пролікованих випадків
10.	Коефіцієнт тривалості стаціонарного лікування	$K_{СЛ} = ЧЛДС / НЛДС$, де $ЧЛДС$ – число ліжко-днів проведених у денних стаціонарах; $НЛДС$ – нормативна кількість ліжко-днів стаціонарного лікування.
Соціальна ефективність		
11.	Коефіцієнт відновлення працездатності	$K_{ВПР} = K_{ФЛ} / НЛ$, де $K_{ФЛ}$ – фактична кількість днів лікарняної відпустки; $НЛ$ – нормативна кількість днів лікарняного для певної хвороби.
12.	Коефіцієнт задоволення якістю медичних послуг	$K_{ЯМП} = K_{ЗМП} / K_{О}$, де $K_{ЗМП}$ – кількість осіб, задоволених якістю медичних послуг; $K_{О}$ – кількість опитаних осіб.
13.	Індекс зростання очікуваної тривалості життя	$I_{ТЖ} = ТЖЗР / ТЖБР$, де $ТЖЗР$ – очікувана тривалість життя у звітному році, років; $ТЖБР$ – очікувана тривалість життя у

Примітка. Побудовано автором з використанням [19].

Практичне застосування інструментарію моніторингу діяльності для досліджуваного мед закладу дозволить «точніше визначати цілі, аналізувати тенденції у сфері охорони здоров'я, краще розуміти поточну ситуацію в цій галузі та попередньо прогнозувати очікувані результати» [16].

В сучасних умовах для забезпечення функціонування закладу охорони здоров'я важливо врахувати чинники зовнішнього середовища, які дермінуються як військовими діями в країні, так і вимогами конкурентного середовища та адаптувати діяльність до таких викликів і умов.

Важливо акцентувати увагу на тому, що система охорони здоров'я має свою специфіку, що потребує специфічних підходів та розгляду різноманітних чинників, що впливають на її функціонування. В першу чергу потрібно врахувати ті загрози, які обумовлені війною на сьогодні, які представимо наступним чином (рис.3.3)

безпекові загрози
•Руйнування інфраструктури: Бомбардування, обстріли чи інші бойові дії можуть пошкодити або зруйнувати будівлі лікарень, амбулаторій та складів медикаментів. •Загроза для персоналу: Медичні працівники ризикують життям через бойові дії, що може призвести до нестачі кваліфікованих кадрів. •Обмеження доступу: Військові дії можуть унеможливити евакуацію пацієнтів або доставку медичних послуг у зони активних бойових дій.
Логістичні загрози
•Перебої з постачанням: Ускладнюється доставка медикаментів, обладнання та гуманітарної допомоги через зруйновану інфраструктуру чи блокади. •Енергетична криза: Руйнування енергетичних систем позбавляє заклади охорони здоров'я електропостачання, необхідного для роботи обладнання. •Перенавантаження системи: Наплив поранених військових і цивільних осіб значно перевищує звичайні можливості медичних установ
Кадрові проблеми
Мобілізація медиків: Частина медичних працівників може бути мобілізована до армії, що посилює кадровий дефіцит. Емоційне та фізичне виснаження: Постійна робота в умовах стресу, недосипання та ризику може призводити до професійного вигорання. Міграція кадрів: Втрата персоналу через переміщення у безпечні регіони чи за кордон.
Епідеміологічні ризики
Спалахи хвороб: Скупчення людей у бомбосховищах або таборах для біженців створює ідеальні умови для поширення інфекцій (грипу, COVID-19, холери тощо). Перерви у вакцинації: Війна ускладнює проведення профілактичних заходів, що може призвести до спалахів керованих інфекцій (кір, дифтерія). Обмежений доступ до води та гігієни: Це сприяє поширенню кишкових інфекцій та інших захворювань.
Економічні виклики
Недофінансування: Економічна криза ускладнює забезпечення лікарень необхідними ресурсами. Зростання витрат: Витрати на медичні послуги, ліки та обладнання зростають через підвищений попит і порушення ланцюгів постачання. Втрати доходів: Через війну пацієнти часто не мають змоги платити за послуги, якщо вони не безкоштовні

Рис.3.4. Загрози та виклики воєнного стану для діяльності КП «ЛМОЛМТГ»

Примітка. Побудовано автором.

Отже, впровадження системи моніторингу діяльності КП «ЛМОЛМТГ» дозволить чітко визначити цілі, зосередитись на реальних досягненнях та підвищити довіру громадськості завдяки прозорості та покращенню якості медичних послуг.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Важливо зазначити, що управлінські рішення в медичних закладах є базисом забезпечення їх ефективної роботи, оскільки вони детермінують якість медичних послуг, рівень задоволення пацієнтів та стабільність функціонування організації. управлінські рішення в закладі охорони здоров'я можна розглядати як процес вибору найкращого варіанту дій із наявних альтернатив для досягнення цілей медичного закладу. Вони мають системний характер і стосуються різних напрямів діяльності: управління кадрами, фінансовими потоками, організацією медичних процесів, мінімізацією ризиків та раціональним використанням ресурсів. Об'єктом прийняття управлінських рішень можуть виступати різні явища та проблеми, з якими стикається медичний заклад у процесі свого функціонування. Управлінські рішення приймаються для забезпечення ефективного впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації. Процес ухвалення рішень є відповідальністю керівників, які мають необхідні повноваження.

Організація ефективного прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я потребує належного нормативно-правового забезпечення. Основоположним законом є Основи законодавства України про охорону здоров'я, що визначає право громадян на медичну допомогу, регламентує діяльність медичних закладів та передбачає заходи для збереження санітарно-епідеміологічного стану. Цей закон є основою для прийняття управлінських рішень щодо функціонування ЗОЗ. Іншим важливим законодавчим документом є Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», у якому прописані як питання функціонування системи охорони здоров'я, так і гарантії для пацієнтів щодо отримання якісної медичної допомоги.

Системний аналіз організації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я проведемо на прикладі

комунального підприємства «Медичне об'єднання луцької міської територіальної громади». До суб'єктів управління, які в межах своєї компетенції можуть приймати управлінські рішення належать: Власник підприємства в особі Луцької міської ради, Уповноважени орган управління, керівник закладу та спостережна рада. У 2023 році Медичне об'єднання Луцької міської територіальної громади зосредило свою діяльність на впровадженні нових вимог Програми медичних гарантій, підготовці до третього етапу реформування мережі спеціалізованих медичних закладів і продовженні надання медичної допомоги в умовах воєнного стану.

Одним із напрямів удосконалення організації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я вбачаємо використання стратегічного підходу, який може слугувати базовим фактором підвищення ефективності діяльності медустанови. Такий підхід базується на врахуванні довгострокових пріоритетів при прийнятті рішень та дозволяє забезпечувати адаптивність до змін та викликів зовнішнього середовища.

Одним із інструментів удосконалення прийняття та реалізації управлінських рішень в мед закладі вбачаємо використання моніторингу діяльності, тобто постійного процесу спостереження, фіксації та аналізу ключових показників, які відображають результати роботи медичного закладу. Результати моніторингу є важливою інформаційною базою для подальшого аналізу, оцінки діяльності закладу, проведення аудиту та розробки альтернативних варіантів рішень. впровадження системи моніторингу діяльності КП «ЛМОЛМТГ» дозволить чітко визначити цілі, зосередитись на реальних досягненнях та підвищити довіру громадськості завдяки прозорості та покращенню якості медичних послуг.