

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МЕНЕДЖЕРАМИ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

Державна наукова установа «Науково-практичний центр клінічної та профілактичної
медицини» Державного управління справами (м. Київ)

Дана робота є фрагментом НДР «Розробка моделі організації багатофакторної профілактики та управління якістю медичної допомоги при окремих хронічних неінфекційних захворюваннях прикріпленого населення», № держ. реєстрації 0114U002118.

Вступ. 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.

Мета дослідження – висвітлити основні принципи та шляхи формування управлінських рішень менеджерами в охороні здоров'я.

Об'єкт і методи дослідження. У роботі використано аналітичний метод дослідження.

Результати досліджень та їх обговорення. 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.

Досягнення основної мети в охороні здоров'я стикається з комплексом проблем політичного, економічного, демографічного та екологічного характеру. Швидкі темпи постаріння населення, зміна патології на переважно хронічний перебіг, значна поширеність нездорового способу життя обумовлюють зростання потреби в обсягах медичного обслуговування, що вимагає додаткових витрат і ресурсів. Розвиток нових медичних технологій та підвищення рівня освіченості в питаннях здоров'я сприяє збільшенню вартості медичної допомоги та підвищенню очікувань громадян щодо її якості.

- Завдання управління – максимально наблизити результат реалізації рішення до поставленої мети.

- Всебічна обґрунтованість – правильний вибір тієї чи іншої альтернативи і (або) окремих її компонентів. Всебічна обґрунтованість управлінського рішення вимагає використання достатньо повної і достовірної інформації про стан і методи розвитку медичної системи чи закладу та навколишнього середовища, ступеня відповідності прийнятого рішення завданням розвитку. У реальних умовах менеджер завжди стоїть перед необхідністю прийняття рішення в умовах обмеженості інформації, оскільки ніяка інформація не може повністю відобразити реальний стан елементів закладу, сукупності всіх зовнішніх умов. При цьому величезну роль відіграє досвід та інтуїція управлінця, його професіоналізм.

- 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 повноваженням, 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.



Рис. Процес прийняття рішення менеджером в охороні здоров'я.

- **Ефективність** – мінімальна потреба в ресурсному забезпеченні при виробленні управлінського рішення та його реалізації з метою досягнення необхідного результату. Управлінське рішення в системі охорони здоров'я, яке нескероване на потреби пацієнтів, не диференційоване в залежності від інтенсивності медичної допомоги, а направлене на утримання закладів охорони здоров'я з надзвичайно високим рівнем розвитку високоспеціалізованої та спеціалізованої медичної допомоги, призводить до неефективного використання ресурсів та низької якості медичної допомоги.

- **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.). У цьому випадку ефект може бути незначним або навіть протилежним очікуваному. Запізніле рішення також практично неефективне, більш того, може мати руйнівну дію, що дискредитує менеджера або ж орган управління.

- **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). Управлінське рішення не повинні містити зайві, другорядні деталі, які не відносяться до суті справи. Чіткість управлінських рішень виключає неоднозначність трактування, невизначеність повноважень виконавців, їх прав і відповідальності.

- **Компромісність** – угода на основі взаємних поступок. На практиці рідко буває, щоб управлінське рішення, особливо складне, не мало б негативних наслідків. Одночасно домогтися гарних результатів при досягненні всіх можливих цілей практично майже ніколи не вдається. Таким чином, майже всі управлінські рішення ґрунтуються на компромісі між позитивними і негативними результатами.

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 сприйнятливості 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 [5]. Цей процес складається з наступних стадій: ухвалення рішення; реалізації рішення; контроль; оцінка результатів (рис.).

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.

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 [6]. Такими кроками можуть бути:

- встановлення симптомів труднощів, які виникли, що допомагає визначити проблему в загальному вигляді;
- визначення новизни проблеми і ситуації, в якій вона виникла;
- виявлення причин і джерел виникнення проблеми;
- встановлення можливих взаємозв'язків розглянутої проблеми з іншими відомими проблемами, що дозволяє більш чітко і глибоко виявити залежність виникнення даної проблеми, дає можливість класифікувати взаємопов'язані проблеми (головні і другорядні, термінові і нетермінові), сприяє виробленню комплексного рішення;
- визначення ступеня повноти і достовірності інформації, необхідної для прийняття рішення, і встановлення можливості вирішення проблеми.

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.

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 кожну альтернативу. Більш того, хід розгляду безлічі альтернатив, навіть якщо вони реалістичні, часто надмірно ускладнює і затягує процес вирішення проблеми. Тому менеджер, як правило, обмежується мінімумом з наявних варіантів вибору (при серйозному розгляді), які видаються йому найбільш доцільними. При цьому велику роль відіграють досвід і інтуїція менеджера. Ефективними можуть виявитися вироблення і прийняття колективних рішень.

Оцінка альтернатив. На цьому етапі здійснюється аналіз і оцінка виявлених альтернативних варіантів

вирішення проблеми за встановленими критеріями і з урахуванням визначених раніше обмежень.

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

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 [7]. 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.

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. 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.

Результати управлінської діяльності віддзеркалюються в документальному оформленні управлінського рішення. 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.

Висновки. 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.

Перспективи подальших досліджень передбачають розробку та впровадження заходів з підвищення знань керівників закладів охорони здоров'я з питань менеджменту в охороні здоров'я з оцінкою їх ефективності, що сприятиме плануванню та здійсненню управлінських рішень, ефективному використанню наявних ресурсів, а також розробці та запровадженні ефективних програм з профілактики хронічних неінфекційних захворювань.

Література

1. Горачук В. В. Управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я / В. В. Горачук. – К. – Вінниця : Балюк І. Б., 2012. – 210 с.
2. Латишев Є. Еволюція менеджменту. Менеджер у системі охорони здоров'я / Є. Латишев // Управління закладом охорони здоров'я. – 2012. – №4. – С. 34-49.
3. Організація праці менеджера: навчальний посібник / [Виноградський М. Д., Шканова О. М.]. – К. : Кондор, 2002 – 518 с.
4. 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.
5. Decision Making Safer Healthcare Way of access [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.saferhealthcare.com/high-reliability-topics/decision-making/>.
6. Kristina L. A Decision-Making Model for More Effective Decision Making by Health Care Managers / L. Kristina // The Health Care Manager. – 2008. – №2. – P. 118-127.
7. Taylor J. Transforming healthcare delivery with analytics. Improving outcomes and point-of-care decisioning / J. Taylor – CEO, Decision Management Solutions, 2010. – 9 p.

УДК 614. 2

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МЕНЕДЖЕРАМИ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

Пищиков В. А., Мазепа Ю. С., Яценко Ю. Б.

Резюме. У статті з використанням аналітичного методу дослідження висвітлено основні принципи та шляхи формування управлінських рішень менеджерами в охороні здоров'я. Подано перелік вимог, яким повинно відповідати управлінське рішення на етапі його формування з метою отримання ефективного результату та досягнення поставлених цілей. Показані етапи вирішення проблем управлінцями. Здійснено наголос на ключові особливості для охорони здоров'я.

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.

Ключові слова: управління в охороні здоров'я, менеджер, управлінські рішення

УДК 614. 2

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ МЕНЕДЖЕРАМИ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Пищиков В. А., Мазепа Ю. С., Яценко Ю. Б.

Резюме. В статье с использованием метода аналитического исследования представлены основные принципы и пути формирования управленческих решений менеджерами в системе здравоохранения. Представлены требования к управленческому решению на этапе его формирования с целью получения эффективного результата и достижения целей. Показаны этапы решения проблем управленцами.

Знание теоретических основ современного менеджмента является фундаментальной базой профессиональной подготовки менеджера в системе здравоохранения. Соответствие Украины мировым стандартам требует от руководителей всех уровней высокого профессионализма и глубоких теоретических знаний в области менеджмента, что позволит принимать правильные решения в системе здравоохранения.

Ключевые слова: управление в здравоохранении, менеджер, управленческое решение.

UDC 614. 2

Features of Making Administrative Decisions by Managers in Health Care

Pischykov V. A., Mazepa Y. S., Yaschenko Yu. B.

Abstract. In the article, using analytical methods highlights the key principles and ways of creating management decisions by managers in health care. Posted list of requirements to be met by administrative decision during its formation in order to obtain effective results and achieve goals. Shown the stages of solving problem by managers. Done emphasis on key features for health care.

The aim of this work to light up basic principles and ways of forming an administrative decisions managers in a health care.

Object and methods of research. The analytical method of research is in process used.

Results and discussion. Methods and principles that in their practice managers of the health care system uses are changing. Instead of the directive pointing and control after activity, that is typical in a hierarchical structure, modern managers in health care debate and take a position to develop uniform management decisions in professional groups, that include not only practicing doctors but also of health care professional organizers.

In order to be effective management decisions and ensure achievement of objectives, it must meet certain requirements together: a clear target orientation, comprehensive validity, targeting, consistency with earlier decisions, competency, efficiency, timeliness, plenitude, conciseness, clearness and compromiseness.

Duties that depend upon leader the system of health care in modern terms require from him in the complete measure of possessing administrative skills decision problems. This process consists of the next stages: decision-making; realization of decision; control; estimation of results. Another stage of this process is establishing a reverse connection, measuring and estimation consequences realization of decision and comparison of actual results with those, that a manager hoped to get. It allows the manager to correct a decision, if the got results dissatisfy him.

The results of administrative activity are reflected in documentary registration of administrative decision – is a prescriptive documents whose function is to regulate the activity. Prescriptive documents contain decisions that goes from top to bottom on a control system.

Knowledge of the theoretical foundations of modern management creates the necessary fundamental base of professional preparation manager in health care at any level. Development of Ukraine towards compliance with international standards, requires leaders at all levels of professionalism and deep theoretical knowledge in management for appropriate, sustainable and sound management decisions in health care. As health care leaders need a completely new structure, thoughtful, knowledgeable, reasonable and prudent to respond a rapid change in the situation, know the regulatory framework, the laws of economics, psychology and sociology.

Keywords: management in a health care, manager, administrative decision.

Рецензент – проф. Голованова І. А.

Стаття надійшла 27. 01. 2015 р.