

Інна СТЕПАНЮК

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – Олена ДУДКІНА канд. екон. наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МОДЕЛІ ПІДГОТОВКИ Й ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сфера охорони здоров'я стрімко розвивається, і керівникам медичних установ необхідно постійно адаптуватися до цих змін. Від обґрунтованості управлінських рішень залежить як якість медичного обслуговування, так і загальна ефективність роботи закладу. Тому володіння сучасними підходами до управління є не просто теорією, а нагальною практичною вимогою. У сучасному менеджменті існують різні моделі підготовки рішень (табл. 1), які відрізняються підходом до раціональності та умовами прийняття.

Таблиця 1

Порівняння класичних моделей підготовки управлінських рішень

Модель	Автор(и)	Основна ідея	Застосування в охороні здоров'я
Раціональна	Г. Саймон	Повний аналіз і вибір найкращого варіанта	Планування бюджету, закупівля обладнання
Обмеженої раціональності	Г. Саймон	Вибір задовільного варіанта	Оперативне реагування на нестачу кадрів
Інкrementальна	Ч. Ліндблом	Поступові зміни	Поетапне впровадження нових протоколів лікування
«Сміттєвого бака»	М. Коен, Дж. Марч, Дж. Олсен	Хаотичне поєднання потоків	Реакція на раптові кризові ситуації

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 5]

Зокрема, раціональна модель Г. Саймона передбачає, що спочатку збирають усю можливу інформацію, потім оцінюють варіанти і зрештою обирають найкращий. Цей підхід добре працює, коли умови стабільні, а даних достатньо. Модель обмеженої раціональності, теж запропонована Саймоном, враховує реалії роботи керівника: нестачу часу, неповну інформацію і людські обмеження. Тут обирають не ідеальний, а прийнятний варіант. До прикладу, інкрементальна модель прийняття рішень Ч. Ліндблома передбачає поступове впровадження великих змін, що для медичних закладів це зменшує ризики під час запровадження нових практик. Модель «сміттєвого бака» М. Коена, Дж. Марча і Дж. Олсена пояснює, що в складних, невизначених ситуаціях проблеми, рішення і учасники можуть існувати окремо та випадково збігатися. Тому в кризові моменти рішення в медичних закладах можуть здаватися хаотичними.

Слід наголосити, що в сфері охорони здоров'я в сучасних умовах медичної реформи переважно використовують інтегративні моделі, які поєднують наукові дані, досвід керівника і потреби пацієнтів. Такі рішення є більш обґрунтованими й відповідальними.

Після того, як керівництвом закладу охорони здоров'я було прийнято рішення, важливо грамотно його впровадити, використовуючи для цього перевірені моделі і технології (табл. 2).

Таблиця 2

Моделі впровадження управлінських рішень у закладах охорони здоров'я

Модель	Основні етапи	Переваги в медичній сфері
Цикл PDCA	Plan – Do – Check – Act	Постійне покращення якості послуг
Модель зміни К. Левіна	Підготовка – Зміна – Закріплення	Зменшення опору персоналу
Модель Е. Роджерса	Поширення інновацій серед категорій користувачів	Ефективне впровадження нових методів лікування
Agile та проєктний менеджмент	Ітерації, гнучкість, командна робота	Швидка адаптація до умов реформи

Джерело: складено автором на основі [5]

Так, цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) є одним із найпоширеніших інструментів управління якістю і охоплює чотири етапи: планування, виконання, перевірку результатів і коригування. У медичних закладах цикл допомагає постійно вдосконалювати процеси надання допомоги та раціонально використовувати ресурси. Модель змін К. Левіна будується на трьох етапах: підготовка колективу до змін, власне впровадження та закріплення нових практик. При цьому враховується природний опір персоналу, що дозволяє вводити нововведення поступово.

Модель поширення інновацій Е. Роджерса описує, як нововведення приживаються серед різних груп користувачів: новаторів, ранніх послідовників, ранньої та пізньої більшості і консерваторів. У закладах охорони здоров'я її застосовують під час впровадження нових технологій і протоколів лікування. Agile-підходи та проєктний менеджмент дедалі частіше використовують у медичній сфері. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни, працювати короткими ітераціями і залучати команду до прийняття рішень.

Цифровізація змінює підходи до підготовки рішень (табл. 3).

Таблиця 3

Сучасні тенденції в підготовці та впровадженні управлінських рішень в сфері охорони здоров'я

Тенденція	Зміст	Вплив на заклади охорони здоров'я в Україні
Цифризація та IT-системи	ЕМК, ВІ, штучний інтелект	Швидший аналіз даних і прогнозування
Прийняття рішень на основі доказів	Рішення на основі наукових доказів	Підвищення якості та безпеки допомоги
Пацієнтоорієнтований підхід	Урахування потреб і думки пацієнтів	Зростання задоволеності послугами
Принципи медичної реформи	Автономізація, контрахтування, фінансування за результатами	Адаптація до нових умов господарювання

Джерело: складено автором на основі [4,5]

Зокрема, в сфері охорони здоров'я інформаційні системи, електронні медичні карти та цифрові платформи забезпечують керівників оперативними даними для аналізу, одночасно алгоритми штучного інтелекту дають змогу прогнозувати потреби в ресурсах і виявляти ризики на ранніх етапах.

Отже, сучасні керівники медичних закладів мають достатньо інструментів для роботи в умовах постійних змін. Різноманіття моделей дає змогу обирати підхід відповідно до конкретної ситуації, а дотримання послідовності етапів робить процес більш обґрунтованим. На нашу думку, цифровізація, доказовий менеджмент і орієнтація на пацієнта – це не модні тенденції, а реальні чинники, що впливають на якість медичної допомоги в Україні.

Список використаних джерел:

1. Алькема В. Теоретико-методичні засади прийняття рішень в розбудові системи управління закладом охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. 1(77). С. 186-193.
2. Гуржий П. О. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. 1(4). С. 30-37.
3. Сумець О. Оцінка результативності реалізації управлінського рішення в загальній системі менеджменту закладу охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 147-157.
4. Лесик О. В., Тодорова О. Л. Моделі управління якістю у системі охорони здоров'я: публічно-управлінський вимір. *Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2(76). С. 13-18.
5. Шевчук Р. В. Державно-управлінські рішення для розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжний досвід. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 1(73). С. 168-173.