

П. О. Гуржий,
аспірант, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7732-8036>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.16.129

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

P. Hurzhyi,
Postgraduate student, Dniprovsky State Technical University, Kamianske

MANAGEMENT DECISIONS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF HEALTH CARE INSTITUTIONS

У статті розкрито теоретико-методичні аспекти прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я. Визначено сутність та мету управлінських рішень на підставі критерію раціональності. Висвітлено положення щодо змістових аспектів управлінських рішень, які мають враховуватися закладами охорони здоров'я. Наведено класифікаційні ознаки управлінських рішень, упорядкування яких забезпечить чіткість у визначенні управлінських завдань. Окреслено чинники, які мають вплив на управлінські рішення. Визначено вимоги, які висувають до якісного та ефективного управлінського рішення. Проаналізовано методичні підходи до процесу прийняття обґрунтованих управлінських рішень та розкрито сутність методів, які використовуються для підготовки та реалізації управлінського рішення. Охарактеризовано індивідуальні стилі прийняття управлінських рішень керівниками закладів охорони здоров'я. Надано рекомендації щодо формування заходів із забезпечення якості та ефективності управлінських рішень.

The purpose of the article is to study the theoretical and methodological provisions for the development and adoption of managerial decisions with the aim of forming measures to ensure their quality and efficiency in health care institutions.

The peculiarities of the activity of health care institutions are revealed. The essence and purpose of management decisions are determined based on the criterion of rationality. Provisions regarding substantive aspects of management decisions, which must be taken into account by health care institutions, are highlighted. The economic, social, psychological, informational, legal and organizational aspects of the management decision are characterized. The classification features of management decisions are presented, the ordering of which will ensure clarity in the definition of management tasks. The classification of management decisions by duration of action, degree of obligation, content, form of acceptance, degree of structuring, nature of action, method of making decisions, level of management decision-making, degree of certainty, degree of uniqueness, type of personality, number of alternatives is revealed.

The factors influencing management decisions are outlined. Management functions that are influenced by management decision-making are given. The requirements for a high-quality and effective management decision are defined. Methodical approaches to the process of making informed management decisions (systemic, complex, marketing, situational, quantitative, administrative, behavioral, dynamic, resource) were analyzed and the essence of the methods used

for the preparation and implementation of a management decision was revealed. Informal (heuristic), collective and quantitative methods of management decision-making are highlighted. As part of quantitative methods, the essence of methods that are used in conditions of unequivocal certainty, probable certainty and uncertainty of the situation is revealed. Individual styles of management decision-making by the heads of health care institutions are characterized (directive, analytical, conceptual, behavioral). Additionally, a dynamic management style is highlighted. Recommendations are provided on the formation of measures to ensure the quality and effectiveness of management decisions.

Ключові слова: управлінські рішення, управлінська система, методичний підхід, якість, ефективність.
Key words: management decisions, management system, methodical approach, quality, efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Необхідність ефективного вирішення проблем у сфері охорони здоров'я вимагає суттєвого підвищення уваги до якості менеджменту на всіх рівнях управління, оскільки ефективність управління впливає як на клінічні, так і на фінансові показники медичних організацій. Одна із реальних можливостей підвищення ефективності управлінської системи полягає у використанні наукових підходів до вирішення організаційних проблем у діяльності закладів охорони здоров'я за допомогою обґрунтованих управлінських рішень.

Відповідно питання розробки і прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я є актуальними, оскільки визначають як поточну її діяльність за окремими напрямками, так і стратегію закладу в цілому. Важливим є і те, що якісні і ефективні управлінські рішення мають вплив на забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку медичних послуг, а тому визначення теоретико-методичних аспектів їх прийняття сприяє вирішенню завдань, які постають перед закладом охорони здоров'я (ЗОЗ).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Процес прийняття управлінських рішень є важливою складовою менеджменту ЗОЗ та вимагає використання наукових підходів до їх розробки та реалізації. Теоретичні, методичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень у цілому та, зокрема, у ЗОЗ розглядали такі науковці як О.В. Баєва [1], М.М. Білинська [2], Ю.А. Богач [3], В.І. Борщ [4], Ю.В. Вороненко [5], Н.В. Котис [6], Н.М. Кривокульська [4], І.В. Рожкова [7], Ю.М. Сафонов [8], С.М. Скочиляс [3,9], І.М. Солоненко [7], Г.В. Ціщик [6], В.І. Чебан [1], М.М. Шкільняк [10], Т.П. Юрочко [2], І.І. Яремко [11] та ін. Водночас аналіз наукових досліджень свідчить, що процес прийняття управлінських рішень в ЗОЗ потребує подальших досліджень та наукових пошуків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретико-методичних положень розробки і прийняття управлінських рішень з

метою формування заходів щодо забезпечення їх якості та ефективності в закладах охорони здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління закладами охорони здоров'я є складною багаторівневою та багатоаспектною системою заходів, які забезпечують раціональне функціонування галузі у цілому та використання ресурсів закладів (матеріальних, фінансових, трудових), які за допомогою процесу прийняття якісних та обґрунтованих управлінських рішень забезпечують ефективну діяльність закладу як з економічного (раціональне використання ресурсів), так із медичного (клінічного) боку (попередження і ліквідація захворювань, покращання фізичного здоров'я населення, якість і доступність медичних послуг). Прийняття управлінських рішень відбувається при здійсненні всіх функцій управління, які, відповідно, не можуть бути реалізовані без якісного управлінського процесу.

ЗОЗ можуть виступати як державні, комунальні, приватні чи засновані на змішаній формі власності [12]. Медичні заклади можуть функціонувати за державною (казенні підприємства, державні установи) або комунальною (комунальні некомерційні підприємства або комунальні установи) організаційно-правовою формою господарювання.

Незалежно від організаційно-правової форми ЗОЗ мають свою специфіку та особливості діяльності, які мають вплив на управлінські рішення. До них слід віднести: наявність соціальних цілей функціонування; складність виміру отриманих результатів; для приватних ЗОЗ — органічне поєднання соціальної складової діяльності з отриманням прибутку; в окремих випадках необхідність колегіального обговорення ситуації (консиліум); психологічна взаємодія і взаєморозуміння з отримувачами послуг (пацієнтами); висока інтенсивність праці медичного персоналу; наявність професійних ризиків (інфекційні збудники, іонізуючі, радіоактивні, лазерні випромінювання тощо); можливість впливу лікарів на попит медичних послуг внаслідок необізнаності пацієнтів.

Специфіка ЗОЗ та особливості їх діяльності обумовлюють ряд вимог до прийняття управлінських рішень у системі управління цих організацій. При розробці процесу управлінських рішень слід брати до уваги особли-

вий предмет діяльності та соціальну спрямованість функціонування ЗОЗ.

Управлінські рішення виступають основним продуктом управлінської діяльності та дозволяють об'єктивно оцінити організаційні аспекти управління та обґрунтувати організаційну структуру управлінської системи. Формування управлінської системи у цілому в ЗОЗ має базуватися на розробці організаційних механізмів, в основі яких знаходиться процес підготовки і реалізації управлінських рішень. Чітке визначення теоретико-методичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень дозволить виробити дієву технологію його реалізації (рис. 1).

Управлінське рішення слід визначити як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із багатьох варіантів досягнення конкретної цілі на підставі критерію раціональності.

Ключовим при цьому є саме раціональний підхід до тих управлінських рішень, які забезпечать максимально позитивні результати при мінімальних витратах. Цей підхід лежить в основі як економічних рішень, так і рішень, які торкаються клінічної сфери (наприклад, кількість лікарів певної спеціальності у закладі, кількість медичних сестер в одному відділенні тощо). Важливо цей підхід до формування управлінських рішень використовувати як в державних, так і в приватних ЗОЗ незважаючи на те, що при однаковій меті діяльності закладу (здійснення соціально відповідальної діяльності, спрямованої на організацію та забезпечення кваліфікованого медичного обслуговування населення через надання якісних медичних послуг у порядку та обсязі, встановлених законодавством) у других з'являється ще й додаткова, характерна для приватного сектору — отримання прибутку.

Саме це лежить в основі формулювання мети управлінського рішення, яка спрямована на забезпечення найбільш економічних способів досягнення поставлених цілей перед ЗОЗ: виробничих, маркетингових (оптимальна кількість та асортимент медичних послуг, їх якість), фінансових (отримання фінансування, платні послуги), організаційних (оптимізація структури медичного закладу) та цілей, пов'язаних з персоналом.

Управлінське рішення одночасно має враховувати ряд аспектів, що забезпечить його якість та ефективність. До таких аспектів слід віднести:

— економічний — управлінське рішення має бути спрямовано на підвищення ефективності діяльності ЗОЗ за рахунок раціонального використання ресурсів, максимізації прибутку (для приватних закладів), матеріального стимулювання персоналу;

— соціальний — рішення має враховувати відносини, які склалися у колективі медичного закладу на всіх рівнях (відділення, закладу у цілому);

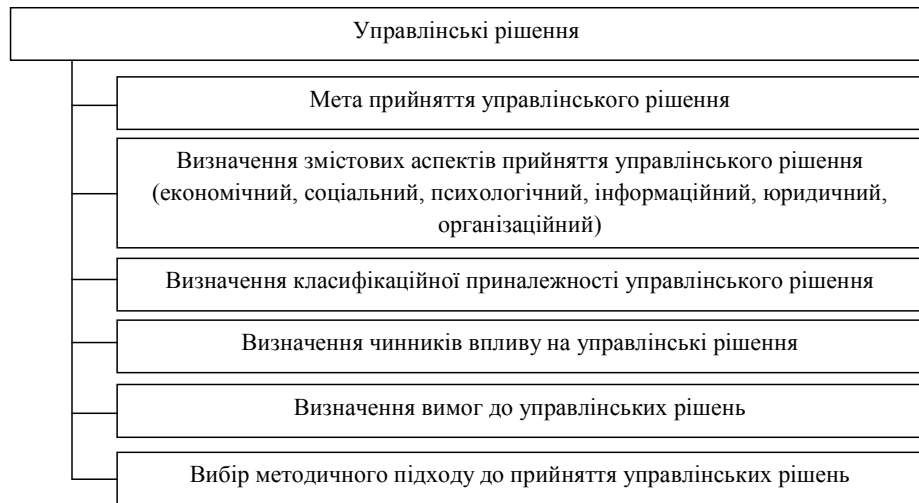


Рис. 1. Теоретико-методичні аспекти прийняття управлінського рішення

Джерело: складено автором на підставі [10, 13, 14, 15].

— психологічний — управлінське рішення має враховувати логіко-розумовий процес суб'єкта управління;

— інформаційний — рішення має враховувати релевантну інформацію, яка може торкатися різних сфер діяльності ЗОЗ (економічної, організаційної, клінічної, соціальної);

— юридичний — рішення має прийматися особою, яка має на те повноваження (головним лікарем, завідувачем відділення, старшою медичною сестрою) та базуватися на чинній нормативно-правовій базі;

— організаційний — управлінське рішення має виступати як дія керівника, яка полягає у виборі чіткої мети та реальних засобів її досягнення.

При розробці управлінських рішень в ЗОЗ важливим є розуміння їх класифікаційних ознак. Саме класифікація управлінських рішень дозволяє, поряд з іншим, сформулювати їх реальні цілі. У теорії управління існує різноманітна класифікація управлінських рішень. Певні класифікаційні ознаки повторюються, а тому їх упорядкування сприятиме чіткості у вирішенні управлінських завдань. Слід виділити такі класифікаційні ознаки управлінських рішень (табл. 1).

Слід зауважити, що різні управлінські рішення можуть відображатися в таких документах як план, програма, наказ, вказівка, розпорядження, інструкція, договір. Вказана класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їх розробки та реалізації, що дозволить підвищити їх якість та ефективність.

Водночас слід враховувати чинники, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на управлінські рішення: особистісні якості керівника, від яких залежить склад і якість управлінського рішення (переважання економічних, соціальних чи етичних аспектів рішення); визначеність (знання керівником точного результату кожної альтернативи із множини можливих); ризик (наявність об'єктивної ймовірності ризику на можливість управління ним); невизначеність (відсутність можливості оцінити потенційний результат внаслідок відсутності інформації); інформаційні обмеження (недоступність достовірної інформації); час і мінливе зовнішнє сере-

Таблиця 1. Класифікація управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень
1. За тривалістю дії	Довгострокові, середньострокові, короткострокові, поточні, разові
2. За ступенем обов'язковості	Обов'язкові, рекомендовані
3. За змістом	Економічні, організаційні, технологічні, соціальні, клінічні
4. За формою прийняття	Індивідуальні (одноосібні), групові, колективні
5. За ступенем структурування	Запрограмовані (нетворчі) та незапрограмовані (творчі)
6. За характером дії	Стратегічні, тактичні
7. За способом вироблення рішень	Інтуїтивні, ті, які базуються на судженнях, раціональні (опираються на об'єктивну логіку)
8. За рівнем прийняття рішення	Рішення на вищому (інституційному) рівні, рішення на середньому (управлінському) рівні, рішення на нижчому (технічному) рівні
9. За ступенем визначеності	Рішення, які приймаються в умовах визначеності, рішення, які приймаються в умовах ймовірної визначеності (ризик), рішення, які приймаються в умовах невизначеності
10. За ступенем унікальності	Рутинні, періодичні, унікальні
11. За типом особистості	Імпульсивні, ризикові, інертні, обережні, врівноважені
12. За кількістю альтернатив	Безальтернативні, бінарні, багатоальтернативні

Джерело: складено автором на підставі [10, 13, 14, 15].

довийше; поведінкові обмеження (недостатня підтримка підлеглими та невиконання ними рішень); негативні наслідки (при досягненні цілі можливість виникнення негативних або несприятливих ситуацій); взаємозалежність рішень (розуміння взаємного досягнення цілей та, відповідно, вибір альтернативи тільки за такої умови).

Крім цих чинників на управлінські рішення мають вплив нестача ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових), нормативно-правові обмеження та етичні міркування.

Прийняття управлінських рішень забезпечує реалізацію всіх функцій управління. Відповідно, управлінські рішення можуть прийматися у процесі планування (розробка заходів з медичного обслуговування, стратегії діяльності медичного закладу, дій з удосконалення окремих напрямів діяльності ЗОЗ у поточному періоді та перспективі); організації (заходи щодо розробки структури закладу та координації окремих підрозділів); координації (заходи, щодо узгодження безперервних дій у часі і просторі всіх рівнів ЗОЗ шляхом взаємодії та обміну інформацією між ними); мотивації (заходи щодо підвищення задоволеності персоналу); контролю (визначення способів та періодичності виміру результатів роботи, внесення корективів при недостатньому досягненні цілей).

Ефективність реалізації управлінських рішень може бути досягнута тільки тоді, коли вони відповідають вимогам, що означає їх якість, а, відповідно, і якість управлінської системи закладу в цілому. Головними вимогами до управлінських рішень слід визначити: своєчасність (управлінське рішення відповідає конкретному моменту часу (без запізнення або випередження)), конкретність (управлінське рішення тор-

кається конкретного завдання, виконання якого можна проконтролювати); правомірність (управлінське рішення приймається у межах повноваження керівника та діючого законодавства); обґрунтованість (управлінське рішення приймається на підставі повної та достовірної інформації (як ретроспективної, так і перспективної фінансової та нефінансової інформації)); несуперечність (прийняті рішення мають бути узгодженими з попередньо прийнятими); простота і точність (виключення подвійного тлумачення управлінського рішення); ефективність та економічність (управлінське рішення сприяє досягнення цілей з найменшими витратами); реальність (врахування конкретних можливостей, ресурсів та умов здійснення); надійність (дієвість управлінського рішення при зміні ситуації); директивність (управлінське рішення визначає обов'язковість для відповідального за виконання).

Кожна вимога забезпечується виконанням певних умов: самоконтроль рішення керівником або юристом (несуперечність), наявність посадових інструкцій (правомірність), знання та інтуїція керівника (своєчасність), висновки експертів та спеціалістів (реальність), наявність розрахунків, обґрунтувань, аудиторських висновків.

Серед проаналізованих вимог слід акцентувати увагу на своєчасності та конкретності, які, на наш погляд, є визначальними та такими, без яких управлінське рішення від самого початку втрачає сенс. Водночас всі вимоги між собою пов'язані і порушення такого взаємозв'язку призводить до зниження якості управлінського рівня та недосягнення поставленої мети.

Ефективність і якість управлінського рішення визначається, перш за все, вибором обґрунтованого методичного підходу до його прийняття. Їх використання є доцільним при вирішенні проблем, які виникають в управлінській системі ЗОЗ.

Враховуючи специфіку та особливості діяльності ЗОЗ, слід виділити такі методичні підходи:

— системний — вирішення конкретної проблеми у сукупності з проблемами, які стоять перед закладом у цілому (наприклад, прийняття на роботу конкретного спеціаліста при завданні, яке стоїть перед закладом у цілому, — забезпечення ЗОЗ високопрофесійним персоналом на всіх рівнях);

— комплексний — врахування всіх аспектів менеджменту (економічних (виробничих, технічних, маркетингових, фінансових), соціальних, організаційних);

— маркетинговий — орієнтація управлінських рішень на споживача через врахування таких пріоритетів вибору критеріїв маркетингу, як підвищення якості об'єкта управління (повний перелік послуг, які цілком відповідають вимогам пацієнтів, а також високий професійний та репутаційний рівень лікарів та іншого персоналу), економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості (використання високотехнологічного та високоточного обладнання, що забезпечує максимально точні результати), економія матеріальних, технічних, фінансових ресурсів;

— ситуаційний — застосування методу визна-чається конкретною ситуацією; серед множини ме-тодів обирається найбільш ефективний, який більше відповідає ситуації та враховує всі умови, які при ній склалися;

— кількісний — здійснюється перехід від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, ста-тистичних методів, експертних оцінок, бальної системи оцінювання;

— адміністративний — регламентація функцій, прав і обов'язків, нормативів якості, витрат в нормативно-розпорядчих актах;

— поведінковий — використання концепції поведін-кових наук, яка сприяє усвідомленню працівниками своїх реальних можливостей, що забезпечує ефектив-не управління людськими ресурсами;

— динамічний — при виробленні управлінсько-го рішення об'єкт управління оцінюється як у рет-роспективному розвитку за попередні роки, так і за допомогою перспективного аналізу. Частіше вико-ристовується при прийнятті управлінських рішень економічного характеру (наприклад, у приватних ЗОЗ при прийнятті рішень щодо підвищення цін на медичні послуги);

— ресурсний — прийняття рішення базується тільки виходячи з раціонального розподілу ресурсів медично-го закладу.

Проаналізовані положення щодо підходів до при-йняття управлінських рішень свідчать, що найбільш оп-тимальним для ЗОЗ є ситуаційний підхід, який може використовувати елементи інших підходів у вирішенні певної проблеми за допомогою якісного управлінсько-го рішення.

Реалізація вказаних підходів забезпечується вико-ристанням певних методів, які дозволяють провести оцінку ситуації та вирішити проблеми, що потребують управлінського впливу.

Методи прийняття управлінських рішень об'єдну-ються в групи:

1) неформальні (евристичні) методи прийняття рішень — базуються на аналітичних здібностях осіб, які приймають рішення. До них слід віднести набір ло-гічних методів для вибору оптимальних рішень з ура-хуванням досвіду та знань менеджера. Перевагою є те, що вони приймаються швидко, водночас недолік по-лягає у ймовірності помилкових або неефективних рішень;

2) колективні методи — рішення, які приймаються командою, що формується з урахуванням компетент-ності її членів, здатності вирішувати творчі задачі, кон-структивно мислити;

3) кількісні методи — використовуються у разі, коли чинники, які мають вплив на рішення можна кількісно оцінити. До них слід віднести:

— методи, які застосовуються при однозначній виз-наченості в умовах достатності інформації (аналітичні методи, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, аналіз Паретто, метод математичного програмування);

— методи, які застосовуються при ймовірній виз-наченості в умовах ймовірної достатності інформації (статистичні методи, метод сценаріїв, метод дерева цілей, часткового метод математичного програмування);

— методи, які застосовуються при невизначеності ситуації в умовах недостатності інформації (метод теорії ігор, експертні методи, евристичні методи).

Надання переваги тому чи іншому методичному підходу формує індивідуальний стиль прийняття управ-лінських рішень керівниками ЗОЗ. При цьому слід вид-ілити такі стилі прийняття рішень:

— директивний — рішення базуються на швидких діях та характеризується авторитарністю; забезпечує-ся ефективність у досягненні результату;

— аналітичний — при прийнятті рішень здійснює-ся ретельна обробка великої кількості фінансової та нефінансової інформації;

— концептуальний — прийняття рішень базується на тривалому та ретельному обмірковуванні вирішення проблеми, беруться до уваги всі альтернативи;

— поведінковий — прийняття рішень орієнтується на увагу колег, сприйняття порад та рекомендацій.

Додатково слід виділити ще динамічний стиль уп-равління, при якому управлінські рішення приймають-ся на підставі великої кількості ретроспективної та перспективної інформації у комплексі та характери-зується оперативним реагуванням на проблеми, які виникають у ході функціонування ЗОЗ, що забезпе-чує обґрунтованість та якісну реалізацію управлінсь-ких рішень.

Застосування визначених теоретико-методичних аспектів прийняття управлінських рішень формує ос-нову його якості і ефективності. Водночас до основ-них заходів їх підвищення слід віднести: удоскона-лення змісту форм і методів управлінської діяль-ності; підвищення кваліфікаційного рівня і теоретич-ної підготовки керівників; забезпечення керівницт-ва об'єктивною і своєчасною інформацією (еконо-мічною, екологічною, соціальною, клінічною); вико-ристання інформаційних систем, які забезпечують автоматизовану обробку інформації, зберігання і використання інформації, що мінімізує суб'єктивний вплив людського фактора на її повноту та точність; формування ефективної системи контролю в ЗОЗ; формування системи мотивації працівників, які за-діяні у процесі прийняття та реалізації управлінсь-ких рішень.

ВИСНОВКИ

Прийняття управлінських рішень є складним про-цесом, який базується на використанні наукових ме-тодів. Важливим для ефективної реалізації рішення є чітке розуміння його мети, чинників, які на нього впли-вають, вимог до його якості, виду управлінського рішення, виходячи з його класифікації. Врахування у процесі прийняття управлінського рішення специфіки і особливостей функціонування ЗОЗ забезпечить ре-алізацію як стратегічної мети, так і поточних цілей, спря-мованих, поряд з економічними, на підвищення іміджу та репутації закладу. Підвищення якості та ефектив-ності управлінського рішення уможливорюється також врахуванням впливу на нього економічних законів, на-явності якісної ретроспективної та перспективної інформації, правовою обґрунтованістю управлінських рішень, вмінням керівника закладу охорони здоров'я стратегічного мислити, структурувати проблеми, забез-

печувати багатоваріантність рішень та виробляти механізм їх реалізації. Вміння приймати якісні та обґрунтовані управлінські рішення керівництвом визначає ефективність управлінської системи закладу охорони здоров'я у цілому.

Література:

1. Баєва О.В., Чебан В.І. Менеджмент та організація роботи лікувально-профілактичних закладів: навч. посіб. Чернівці: БДМУ, 2013. Ч. 1. 308 с.
2. Білинська М.М., Юрочко Т.П. Управління змінами сфери охорони здоров'я: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2017. 108 с.
3. Богач Ю.А. Кривокульська Н.М., Скочилиас С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8.
4. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон: Олди-плюс, 2020. 391 с.
5. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. Науковий журнал МОЗ України. 2014. № 1. С. 39—46.
6. Ціщик Р.В., Котис Н.В. Оптимізація управління закладом охорони здоров'я на основі статистичних методів. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31. Вип. 4. С. 126—132.
7. Солоненко І. М., Рожкова І. В. Управління організаційними змінами у сфері охорони здоров'я: монографія. Київ: Фенікс, 2008. 276 с.
8. Сафонов Ю.М., Борщ В.І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8. С. 62—69.
9. Скочилиас С.М. Аналітичне забезпечення як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 25 (2). С. 123—127.
10. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.
11. Яремко І.І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 127—138.
12. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 26.06.2023).
13. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 4 (15). С. 94—98.
14. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю.Є. Петруні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
15. Теорія прийняття рішень: підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. К.: "Центр учбової літератури", 2015. 360 с.

References:

1. Baieva, O.V. and Cheban, V.I. (2013), Menedzhment ta orhanizatsiia roboty likuvalno-profilaktychnykh zakladiv [Management and organization of the work of medical and preventive institutions], BDMU, Chernivtsi, Ukraine.
2. Bilynska, M. M. and Yurochko, T. P. (2017), Upravlinnia zminamy sfery okhorony zdorovia [Health care change management], NADU, Kyiv, Ukraine.
3. Bohach, Yu.A., Kryvokulska, N.M. and Skochylas, S.M. (2021) "Information and analytical support as an organizational resource for making management decisions", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, [Online], vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8 (Accessed 26 June 2023).
4. Borshch, V.I. (2020), Upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia [Management of health care facilities], Oldy-plus, Kherson, Ukraine.
5. Voronenko, Yu.V. (2014), "Strategic management in health care: theoretical and practical aspects", Naukovyi zhurnal MOZ Ukrainy, vol. 1, pp. 39—46.
6. Tsishchyk, R.V. and Kotys, N.V. (2020), "Optimization of health care facility management based on statistical methods", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia, vol. 31, no. 4, pp. 126—132.
7. Solonenko, I. M. and Rozhkova, I. V. (2008), Upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy u sfery okhorony zdorovia [Management of organizational changes in the field of health care], Feniks, Kyiv, Ukraine.
8. Safonov, Yu.M. and Borshch, V.I. (2019), "Strategic management of health care facilities: general principles and features of application in the field of health care", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 8, pp. 62—69.
9. Skochylas, S.M. (2019), "Analytical support as a source of information for making managerial decisions", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 25 (2), pp. 123—127.
10. Shkilniak, M.M., Ovsianiuk-Berdadina, O.F., Krasko, Zh.L. and Demkiv, I.O. (2017), Menedzhment [Management], Krok, Ternopil, Ukraine.
11. Yaremko, I.I. (2021) "Increasing the effectiveness of the management mechanisms of health care institutions", Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, vol. 2 (6), pp. 127—138.
12. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "Bases of the legislation of Ukraine about health care", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (Accessed 26 June 2023).
13. Zahorodniuk, O.V., Pivtorak, M.V. and Maliuha, L.M. (2019), "The main directions of improving the quality and efficiency of development and management decision-making", Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 4 (15), pp. 94—98.
14. Petrunia, Yu.Ie. (2020), Pryiniattia upravlinskykh risheh [Making management decisions], Universytet mytnoi spravy ta finansiv, Dnipro, Ukraine.
15. Butko, M. P. (2015), Teoriia pryiniattia risheh [Decision making theory], Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 06.08.2023 р.