УДК 35.316
DOI https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.5.4

Звірич Віталій Васильович,
кандидат медичних наук, докторант кафедри управління
та бізнес-адміністрування
Прикарпатського національного
університету імені Василя Стефаника
ORCID ID: 0000-0002-3502-1886

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ VUCA

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE METHODS OF MANAGEMENT DECISION-MAKING IN THE FIELD OF HEALTH CARE IN VUCA CONDITIONS

У статті представлено один з потенційних напрямів вирішення теоретико-прикладної проблеми ефективності прийняття управлінських рішень у публічному секторі і зокрема у галузі охорони здоров'я. Сучасна система публічного управління, і в т.ч. галузь охорони здоров'я перебуває в умовах VUCA-світу. Ці умови передбачають те, що сучасні управлінці приймають більшість управлінських рішень в умовах невизначеності, нестабільності, складності на неоднозначності вихідних умов для прийняття рішень. Це створює значні проблеми в управлінському процесі та зумовлює часто прийняття неефективних управлінських рішень. Враховуючи те, що досліджувана галузь охорони здоров'я вже впродовж останніх трьох років перебуває у такому стані (спочатку пандемія COVID-19, а зараз повномасштабне військове вторгнення росії), то питання впровадження інноваційних методів прийняття управлінських рішень є надзвичайно актуальним.

З метою вирішення поставленої проблеми у дослідженні запропоновано інноваційний механізм гнучкого та ефективного управління ризиками у сфері публічного управління, зокрема у галузі охорони здоров'я. Запропонований методичний підхід до прийняття управлінських рішень охоплює 5 основних етапів: виявлення ризиків; оцінка ризиків; вибір методів і прийомів управління ризиками; реалізація обраних методів і прийомів управління ризиками; оцінка отриманих результатів. Серед важливих інноваційних методик прийняття управлінських рішень у галузі охорони здоров'я доцільно використовувати метод «5 «чому?» у процесі управління ризиками» та метод Е. Голдрата прийняття щоденних управлінських рішень у процесі менеджменту персоналу. Запропоновані методики дозволять підвищити ефективність антикризового управління у публічному управлінні у галузі охорони здоров'я, зокрема через підвищення чіткості та ясності механізму прийняття управлінських рішень та тлумачення причин впровадження усіх активностей, що реалізуються управлінцями різних рівнів у кожній конкретній VUCA-ситуації.

Ключові слова: *механізм публічного управління, галузь охорони здоровя, VUCA-світ, прийняття управлінських рішень, методи.*

The article presents one of the potential directions for solving the theoretical-applied problem of the effectiveness of managerial decision-making in the public sector and, in particular, in the field of health care. The modern system of public administration, including the healthcare industry is in a VUCA world. These conditions imply that modern managers make most management decisions in conditions of uncertainty, instability, complexity and ambiguity of the initial conditions for decision-making. This creates significant problems in the management process and leads to the frequent adoption of inefficient management decisions. Taking into account the fact that the health care sector under study has been in such a state for the past three years (first the COVID-19 pandemic, and now a full-scale military invasion of Russia), the issue of implementing innovative methods of management decision-making is extremely urgent.

In order to solve the problem, the research proposed an innovative mechanism of flexible and effective risk management in the field of public administration, in particular in the field of health care. The proposed methodical approach to management decision-making covers 5 main stages: identification of risks; risk assessment; selection of risk management methods and techniques; implementation of selected risk management methods and techniques; evaluation of the obtained results. Among the important innovative methods of making managerial decisions in the field of health care, it is advisable to use the method "5 "why?" in the process of risk management" and E. Goldrath's method of making daily management decisions in the process of personnel management. The proposed methods will make it possible to increase the effectiveness of anti-crisis management in public administration in the field of health care, in particular, by increasing the clarity and clarity of the management decision-making mechanism and explaining the reasons for the implementation of all activities implemented by managers at different levels in each specific VUCA situation.

Key words: *public management mechanism, health care industry, VUCA world, managerial decision-making, methods.*

В сучасних складних умовах функціонування усіх галузей публічного управління в Україні традиційні методи прийняття управлінських рішень не працюють належним чином і не дають очікуваних результатів. Тому важливим є обґрунтування нових методик та інструментів, що сприятимуть підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень в умовах VUCA.

Практика прийняття управлінських рішень у галузі охорони здоров'я в Україні показує, що ще з 2020 р. управлінці цієї галузі перебувають у надскладних умовах VUCA.

Термін VUCA вперше впровадили у управлінську термінологію американські дослідники Варен Беніс та Барт Нанус [1]. Значення VUCA походить від абревіатури від слів V – volatility, що у перекладі означає нестабільний, U – uncertainty, що у перекладі означає невизначений, C – complexity, що у перекладі означає складний, A – ambiguity, що у перекладі означає неоднозначний.

Починаючи з 2020 р., з поширенням пандемії COVID-19 у галузі охорони здоров'я спостерігається ускладнення ситуації у системі прийняття управлінських рішень та управління персоналом. Ознаки процесів VUCA спостерігаються як на стратегічному, так і на оперативному рівні. Тому пошук і впровадження нових механізмів і методів прийняття управлінських рішень є надзвичайно актуальним питанням сьогодення.

Аналізуючи різні наукові підходи до удосконалення процесу прийняття управлінських рішень, зокрема у дослідженнях М. Дмитришин, Р. Дмитришин, В. Якубів, А. Загороднюк [2], І. Кравчук, О. Присяжнюк, О. Веселовський [3], Г. Граціотова, М. Ясіновська [4], О. Дмитрук, О. Свінцицька [5], В. Борщ [6]. Проте враховуючи VUCA умови, які існують у галузі охорони здоров'я створили нові проблеми і виклики, які потребують вирішення.

Метою статті є розробка та обґрунтування інноваційних методів прийняття управлінських рішень в галузі охорони здоров'я в умовах VUCA.

З метою впровадження інноваційних методів прийняття управлінських рішень в галузі охорони здоров'я варто застосовувати обернений VUCA-підхід. Так, відповідно до підходу VUCA-прайм [7] пропонується застосовувати наступні елементи цієї методики:

V – Vision, що в перекладі означає «бачення», тобто формулювання чіткого бачення перспектив розвитку подій, що має зменшити «нестабільність».

U – Understanding, що в перекладі означає «розуміння», тобто надання додаткових роз'яснень у процесі прийняття управлінських рішень задля зменшення невизначеності;

C – Clarity, що в перекладі означає «ясність», тобто у процесі прийняття управлінських рішень розкладання складної проблеми на підскладові задля подолання складності;

A – Agility, що в перекладі означає «гнучкість», тобто швидке реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі задля подолання неоднозначності [7].

Виходячи з вищеописаного очевидно, що при впровадженні інноваційних методик прийняття управлінських рішень у галузі охорони здоров'я важливим є врахування необхідності формулювання чіткого бачення і розуміння сутності та напрямів розв'язання проблеми, а також розкладання загальної проблеми на підскладові та гнучкого реагування на вирішення проблемних ситуацій.

Враховуючи складність сучасних умов прийняття управлінських рішень в публічному управлінні у галузі охорони здоров'я вважаємо за доцільне застосування інноваційного у публічному управлінні методу – гнучкого та ефективного управління ризиками.

Даний методичний принцип – управління ризиками є надзвичайно важливим принципом у реалізації цілісної методики удосконалення механізму публічного управління персоналом в галузі охорони здоров'я. Даний методичний принцип охоплює 5 основних етапів:

1) виявлення ризиків;
2) оцінка ризиків;
3) вибір методів і прийомів управління ризиками;
4) реалізація обраних методів і прийомів управління ризиками;
5) оцінка отриманих результатів.

Кожен з цих етапів є складним процесом з окремими елементами і зв'язками між ними, але важливо, що ці процеси мають бути постійними, а не тимчасовими задля вирішення проблемної ситуації.

На першому підетапі здійснюється виявлення ризиків. З цією метою варто проводити систематичні опитування працівників щодо проблем, які виникають на різних ділянках роботи. Оскільки ризики виникають у проблемних місцях, то на кожному робочому місці потрібно описати перелік найпоширеніших типових проблем.

На підетапі оцінки ризиків здійснюється аналіз складності впливу ризиків на кінцеві результати, можливості попередження чи уникнення ризиків, причин їх виникнення. Одним із найважливіших завдань є з'ясування саме причин виникнення ризиків. У цьому аспекті доцільно застосувати метод 5 «чому?». Тобто задля з'ясування реальної

причини проблеми варто 5 разів задати питання «чому сталась ця проблема?», тобто послідовно задавати питання щодо проблеми, а потім причини проблеми і т.д. Такий методичний підхід дозволяє з'ясувати не поверхневу «видиму» причину проблеми, а сутнісно приховану.

Реальний приклад застосування методики 5 «чому?» у процесі управління персоналом в галузі охорони здоров'я наведений на рис. 1.

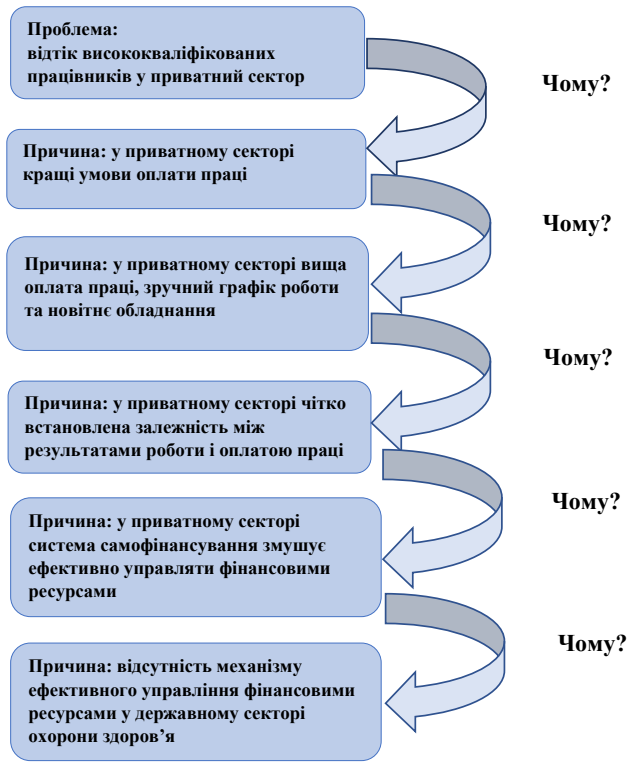

Рис. 1. Методика 5 «чому?» у процесі управління ризиками

Джерело: розроблено на основі [8]

Таким чином на рис. 1 показано, що проблема відтоку висококваліфікованих працівників з державного сектору у приватний пов'язана з поширенням неефективного механізму управління фінансовими ресурсами у галузі охорони здоров'я. При необхідності методика може не обмежуватись п'ятьма питаннями «чому?», а виходити за такі межі, оскільки це дасть змогу детальніше вивчити причину проблем.

На даному ж етапі важливо здійснити класифікацію ризиків за 2 критеріальними ознаками: 1) ймовірністю настання ризику; 2) силою впливу на кінцевий результат або процес діяльності. На основі цієї класифікації можна виокремити 3 групи ризиків: від найбільш сильних до найменш вразливих ризиків.

На підетапі вибору методів та інструментів управління ризиками необхідно обґрунтувати систему заходів, які слід вживати як з метою усунення ризикових ситуацій так і з метою попередження настання проблем.

У сучасній практиці існує чимало методів прийняття рішень, серед яких досить поширеними є лінійне моделювання, динамічне програмування, екстраполяція, метод інверсій, прогнозування, метод Дельфі, мозкового штурму ідей та багато інших.

Однозначно, що в публічному управлінні персоналом в галузі охорони здоров'я необхідно застосовувати аналітичні і кількісні методи такі як прогнозування, моделювання, метод інверсій, метод Дельфі. Такі методи застосовують аналітичними та статистичними центрами з метою пошуку рішень для організацій загалом.

Водночас керівникам різного рівня важливо щоденно приймати чималу кількість управлінських рішень і в цьому контексті застосовування глибокої аналітики не можливе, оскільки часу на прийняття рішень є обмаль. Крім того у даному випадку мова йде про не складні, кардинальні рішення, а про прості, рутинні, щоденні. У цьому контексті як методичний прийом варто застосовувати методику Е. Голдрата.

Методика Е. Голдрата є простим щоденним інструментом для прийняття управлінських рішень. Даний метод, на відміну від методу Б. Франкліна, де для прийняття управлінського рішення беруться до уваги переваги, тобто «плюси» від змін та недоліки або «мінуси» від змін, має ширший спектр потенційних рішень і важелів при вирішенні певних питань.

У методиці Е. Голдрата передбачено, що при вирішенні складної ситуації кожне потенційне рішення варто оцінювати в межах 4 параметрів (рис. 2).

	Зміна ситуації (процесу)	Незміна ситуації (процесу)
Переваги чи «+»	• ….. • ….. • …..	• ….. • ….. • …..
Недоліки чи «-»	• ….. • ….. • …..	• ….. • ….. • …..

Рис. 2. Методика Е. Голдрата прийняття щоденних управлінських рішень у процесі менеджменту персоналу

Джерело: узагальнено автором

Таким чином з рис. 2 видно, що у процесі прийняття рішення щодо змін керівнику необхідно оцінити його доцільність з огляду на такі параметри:

• які переваги будуть отримані у результаті зміни ситуації (організації процесу, операції тощо);

• які недоліки (мінуси) можуть з'явитись у результаті зміни ситуації (організації процесу, операції тощо);

• які переваги будуть отримані у результаті не зміни ситуації, тобто зі збереженням існуючих параметрів діяльності;

• які недоліки (мінуси) можуть виникнути у результаті не зміни ситуації, тобто зі збереженням існуючих параметрів діяльності.

Відповідно до такої методики управлінцю потрібно дати відповідь на усі 4 блоки питань і таким чином будуть описані усі ймовірні позитивні і негативні наслідки прийняття чи неприйняття рішення.

Остаточне рішення приймається шляхом порівняння плюсів і мінусів зміни чи незміни існуючої ситуації.

На підетапі реалізація обраних методів і прийомів управління ризиками – необхідним є концентрація усіх зусиль керівництва та працівників на ефективному досягненні очікуваних результатів. Під ефективним при цьому мається на увазі досягнення позитивних результатів при найменших затратах. Цей крок управління ризиками передбачає дотримання чіткої послідовності реалізації запланованих заходів задля недопущення, попередження чи зменшення дії ризиків.

На підетапі оцінка результатів здійснюється співставлення ситуації чи процесу, на тому етапі коли виявили ризик, потенційних негативних явищ, які могли наступити через реалізацію ризику з отриманими результатами.

Найважливішим завданням цілісної системи управління ризиками є своєчасне виявлення, попередження та усунення ризиків або зменшення негативного впливу від них. У цьому контексті важливо щоб помилки чи недоліки не стали системними, щоб не повторювались раз-у-раз.

Таким чином з метою зниження ризиків виникнення негативних ситуацій у процесі та за результатами прийняття управлінських рішень в умовах функціонування галузі охорони здоров'я у VUCA-світі необхідним є впровадження інноваційних методів прийняття управлінських рішень. Одним з важливих методичних підходів при цьому є гнучке та ефективне управління ризиками. Запропонований методичний підхід до прийняття управлінських рішень охоплює 5 основних етапів: виявлення ризиків; оцінка ризиків; вибір методів і прийомів управління ризиками; реалізація обраних методів і прийомів управління ризиками; оцінка отриманих результатів. Серед важливих інноваційних методик прийняття управлінських рішень у галузі охорони здоров'я доцільно використовувати метод «5 «чому?» у процесі управління ризиками» та метод Е. Голдрата прийняття щоденних управлінських рішень у процесі менеджменту персоналу. При цьому важливим є постійний моніторинг за результатами прийняття управлінських рішень задля зменшення ризиків виникнення небажаних результатів чи факторів впливу на діяльність організацій у галузі охорони здоров'я.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity.

2. Dmytryshyn M., Dmytryshyn R., Yakubiv V., Zagorodnyuk A. Peculiarities of ukrainians' approval of decentralization reform. *Administrative Sciences.* Open Access. 2021. Volume 11, Issue 4. Article number 104. DOI:10.3390/admsci11040104.

3. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка.* 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626.

4. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу.* 2020. № 6 (52). С. 25–34. URL: https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No6/25.pdf. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.3. DOI: 10.5281/zenodo.4564470.

5. Дмитрук О.В., Свінцицька О.М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник.* 2018. Вип. 5 (10). С. 182–186.

6. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Економіка та управління національним господарством. 2019. Випуск № 1 (69). С. 73–79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf.

7. VUCA-СВІТ ТА VUCA-ПРАЙМ. URL: https://dut.edu.ua/ua/news-1-558-9932-vuca-svit-ta-vuca-praym_kafedra-dokumentoznavstva-ta-informaciynoi-diyalnosti.

8. McMullan P., Vamadevan S. Ajay, Srinivas R., Bhalla S., Prabhakaran D., Banerjee A. Improving access to medicines via the Health Impact Fund in India: a stakeholder analysis. *Global Health Action*. 2018. 11:1, 1434935. DOI: 10.1080/16549716.2018.1434935.