

## ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Олександр Сумець<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Д.е.н., доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

## EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE IMPLEMENTATION OF A MANAGERIAL DECISION IN THE GENERAL MANAGEMENT SYSTEM OF A HEALTH CARE INSTITUTION

**Oleksandr Sumets<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

**Анотація.** У статті розглядається управлінське рішення та його роль для управління закладом охорони здоров'я. Зазначено, що ефективність функціонування закладів і своєчасність виконання завдань залежить від результативності реалізації управлінських рішень. Сформульовано визначення поняття «результативність управлінського рішення». Встановлено, що на цей момент часу відсутні розрахункові формули для обчислення результативності управлінських рішень, алгоритми, процедури і рекомендації виконання розрахунків результативності реалізації управлінських рішень. Запропоновано для оцінки результативності управлінських рішень використовувати узагальнювальний відносний показник. Він враховує специфіку здійснення управлінських рішень в закладах охорони здоров'я та поділ їх видів за функціональною і фазовою ознаками. Для практичних розрахунків числових значень узагальнювального відносного показника результативності управлінських рішень розроблена процедура послідовності виконання необхідних обчислень. Практичність і доцільність використання запропонованого показника і відповідної процедури доведена розрахунками на прикладі типової фази постачання лікарських засобів у заклад охорони здоров'я. У статті вказано, що узагальнювальний відносний показник результативності реалізації управлінських рішень може бути використаний як показник для контролю реалізації ухвалених управлінських рішень в усіх медичних закладах. Зазначено, що застосування узагальнювального показника для практичних розрахунків не вимагає від керівників закладів охорони здоров'я спеціальної математичної підготовки. Цей показник є інформативним і корисним для комплексного оцінювання реалізації управлінських рішень, що приймаються в закладах охорони здоров'я. Констатовано, що використання запропонованого алгоритму відпрацювання й реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я надасть можливість керівництву скоротити час на прийняття і реалізацію кожного управлінського рішення. Ця опція дозволить закладам охорони здоров'я підвищити ефективність господарювання в обраному сегменті ринку.

**Ключові слова:** система менеджменту, управлінське рішення, результативність, оцінка, заклад охорони здоров'я.

**Формули: 5, рис.: 1, табл.: 5, бібл.: 15**

**Abstract.** The article discusses the managerial decision and its role for the management of a health care institution. It is noted that the efficiency of functioning of institutions and the timeliness of tasks depends on the effectiveness of the implementation of managerial decisions. A definition of the concept of «effectiveness of managerial decision» has been formulated. It is determined that at this point in time there are no calculation formulas for calculating the effectiveness of managerial decisions, algorithms, procedures and recommendations for implementation calculations of the effectiveness of the implementation of management decisions. It is proposed to use a generalizing relative indicator to assess the effectiveness of managerial decisions. It takes into account the specifics of the implementation of managerial decisions in health care institutions and the division of their types according to functional and phase characteristics. For practical calculations of numerical values of the generalizing relative indicator of the effectiveness of managerial decisions, a procedure for the sequence of performing the necessary calculations has been developed. The practicality and feasibility of using the proposed indicator and the corresponding procedure are proved by calculations on the example of a typical phase of supply of medicines to a health care institution. The article states that the generalized relative indicator of the effectiveness of the implementation of managerial decisions can be used as an indicator for monitoring the implementation of the adopted managerial decisions in all medical institutions. It is noted that the use of the generalizing indicator for practical calculations does not require special mathematical training from the heads of health care institutions. This indicator is informative and useful for a comprehensive assessment of the implementation of management decisions made in health care institutions. It is stated that the use of the proposed algorithm for the

*development and implementation of managerial decisions in a health care institution will enable the management to reduce the time for making and implementing each managerial decision. This option will allow healthcare institutions to increase the efficiency of management in the selected market segment.*

**Keywords:** management system, management decision, performance, assessment, health care institution.

**Formulas:** 5; **fig.:** 1, **tab.:** 5, **bibl.:** 15

**Постановка проблеми.** Нині заклади охорони здоров'я являють собою взаємозв'язану цілісність об'єктів економічного і соціального призначення, що функціонують на визначеній території і зорієнтовані на надання консультаційних, діагностичних і медичних послуг населенню. Щоб цей процес реалізовувався необхідне відпрацювання, ухвалення або вибір потенційно-правильних управлінських рішень. Такі рішення потрібні, щоб віднайти правильну дію чи сукупність дій для більш повного задоволення потреб населення обраного сегменту ринку в медичних послугах. Інакше кажучи, для успішного функціонування закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) у заданому сегменті ринку менеджер (керівник, заступник керівника, функціональний менеджер) зобов'язаний розробити, ухвалити й успішно реалізувати відповідні управлінські рішення.

Склад і загальна кількість видів управлінських рішень, що приймаються для поліпшення діяльності ЗОЗ, може змінюватись в залежності від поточних умов їхнього господарювання та змін у визначеному ринковому сегменті. Однак реалізація управлінських рішень у межах діяльності ЗОЗ завжди спряжена з наявністю й необхідністю виконання певної сукупності операцій, а іноді й процесів. Несвоєчасне і неякісне здійснення кожної такої операції веде до зростання витрат часу виконання управлінського рішення та економічних втрат на реалізацію управлінського рішення щодо вирішення завдань, що постали перед ЗОЗ. Своєю чергою, це призводить до зниження економічної ефективності їх функціонування. Щоб не допустити цього обов'язково повинна виконуватися функція контролю реалізації управлінських рішень.

За умови використання сучасних «стабільних» управлінських технологій

виконання рішень, наявності медичного персоналу з високим рівнем кваліфікації й належній інформаційній забезпеченості, фаховий контроль реалізації управлінських рішень забезпечить заплановану ефективність функціонування будь-якого ЗОЗ. Отже, ефективність функціонування останніх залежить від результативності реалізації управлінських рішень, тобто від якості й швидкості відпрацювання і прийняття фахівцями відповідних контрольних заходів своєчасної реалізації того чи іншого управлінського рішення.

З огляду на вищезазначене, перед керівниками вітчизняних закладів охорони здоров'я нині стоїть завдання визначення результативності реалізації управлінських рішень, що зафіксовані стратегією їх дальшого розвитку. Однак на сьогодні ще не відпрацьовано ні розрахункової формули для її обчислення, ні процедури і рекомендацій виконання відповідних розрахунків. Тому актуальність розробки методики визначення й оцінки показника результативності реалізації управлінських рішень для ЗОЗ не викликає жодних сумнівів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управлінське рішення, як одна з основних категорій менеджменту, розглядалася науковцями упродовж десятиліть. Ними приділялася увага різним аспектам, а саме тлумаченню поняття «управлінське рішення», вимогам до управлінських рішень, алгоритмам і процедурам їх розробки і реалізації, типології управлінських рішень, а також аналізу підходів до оцінки ефективності та якості управлінських рішень [1; 2; 5; 7–10; 14 та ін.]. Слід відзначити, що питання оцінки ефективності управлінських рішень у дослідників викликає найбільший інтерес. Для оцінювання ними запропонована чисельна кількість показників і критеріїв, підходів і рекомендацій. Проте, поза увагою

дослідників на цей момент часу залишається питання оцінки результативності реалізації управлінського рішення. Тільки за умови одночасного використання оцінок ефективності й результативності можна з високим рівнем імовірності отримати інформацію про якість управлінського рішення. То ж, з огляду на вказане можна констатувати, що питання оцінки результативності реалізації управлінського рішення є актуальним і вимагає подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Розробка методики оцінки результативності реалізації управлінського рішення в загальній системі менеджменту закладу охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Результативність управлінського рішення як результат функціонування системи менеджменту, який характеризує рівень досягнення цілей організації шляхом виконання необхідних робіт із мінімально можливими витратами.

З урахуванням рекомендацій, викладених у монографії [3] та авторському свідоцтві на науковий твір [11], специфіки здійснення управлінських рішень в ЗОЗ та поділу їх видів за функціональною ( $H$ ) і фазовою ( $I$ ) ознаках, узагальнювальний відносний показник результативності реалізації управлінських рішень слід розраховувати за такою формулою:

$$R_{P.Y.P} = \frac{\sum_{h=1}^H \sum_{j=1}^I \alpha_{hj} \cdot C_{hj}^o \cdot Y_{hj}^o - \sum_{h=1}^H \sum_{j=1}^I \alpha_{hj} \cdot C_{hj}^i \cdot Y_{hj}^i}{\sum_{h=1}^H \sum_{j=1}^I \alpha_{hj} \cdot C_{hj} \cdot Y_{hj} - \sum_{h=1}^H \sum_{j=1}^I \alpha_{hj} \cdot C_{hj}^i \cdot Y_{hj}^i}, \quad (1)$$

де  $R_{P.Y.P}$  – узагальнювальний відносний показник результативності реалізації управлінських рішень;  $H$  – загальне число видів прийнятих управлінських рішень за фазовим поділом;  $I$  – загальне число видів прийнятих управлінських рішень за функціональним поділом;  $\alpha_{hj}$  – пріоритетність (важливість) виконання  $h$ -го ( $h = 1, \dots, H$ ) функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го ( $j = 1, \dots, I$ ) фазового виду управлінського рішення при функціонуванні ЗОЗ;  $C_{hj}$  – показник своєчасного виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення відповідно до ідеальних умов функціонування ЗОЗ ( $C_{hj}^o = 1,0$ );  $C_{hj}^o$  – показник своєчасного виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення [ $C_{hj}^o(t < t_B)$ ] за час, що запланований ( $t_B$ ), при використанні в ЗОЗ запропонованого алгоритму відпрацювання й реалізації управлінських рішень;  $C_{hj}^i$  – показник своєчасного виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення [ $C_{hj}^i(t < t_B)$ ] за час, що запланований ( $t_B$ ), при використанні в ЗОЗ чинного порядку відпрацювання й реалізації управлінських рішень;  $Y_{hj}^o$  – показник узгодженості виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення при використанні в ЗОЗ запропонованого алгоритму відпрацювання й реалізації управлінських рішень;  $Y_{hj}^i$  – показник узгодженості виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення при використанні в ЗОЗ чинного порядку відпрацювання й реалізації управлінських рішень;  $Y_{hj}$  – показник узгодженості виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення за ідеальних умов функціонування СЕС ( $Y_{hj} = 1,0$ ).

З огляду на вищенаведене та з метою дальшого практичного застосування надамо пояснення до визначення складників формули для обчислення узагальнювального відносного показника результативності реалізації управлінських рішень на прикладі такої соціально-економічної системи як заклад охорони здоров'я (наприклад, лікарня).

1. Відносний показник пріоритетності (важливості) виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення у процесі функціонування лікарні пропонується визначати на основі використання методу аналізу ієрархій [4; 12; 13; 15]. У даному випадку числове значення показника пріоритетності (важливості) для кожного  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду

управлінського рішення буде лежати в межах  $0 \leq \alpha_{hj} \leq 1,0$ .

2. Показники узгодженості ( $Y_{hj}^o, Y_{hj}^i$ ) виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення слід визначати через його часові характеристики (показники). Це обґрунтовується тим, що здійснення всіх управлінських рішень за кожним із них повинно узгоджуватися з нормованими часовими характеристиками (показниками) їхнього виконання, щоб не вийти за межі тривалості планового часу на реалізацію ухваленого управлінського рішення. Отже, обчислювати  $Y_{hj}^o, Y_{hj}^i$  слід за такими формулами:

$$Y_{hj}^o = t_{hj}^o / t_{Bhj}; \quad (2)$$

$$Y_{hj}^i = t_{hj}^i / t_{Bhj}, \quad (3)$$

де  $t_{hj}^o$  – фактичний час виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення при використанні запропонованого алгоритму відпрацювання й реалізації управлінських рішень в ЗОЗ;  $t_{hj}^i$  – фактичний час виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення при використанні в ЗОЗ чинного порядку відпрацювання й реалізації управлінських рішень;  $t_{Bhj}$  – запланований (розрахунковий) час виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення.

При оцінках результативності реалізації управлінських рішень в ЗОЗ узгодженість виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення слід розуміти в сенсі відповідності до результату їхнього

виконання для ідеальних умов функціонування ЗОЗ.

3. Показник своєчасності виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення у межах ЗОЗ ( $C_{hj}$ ) слід обчислювати за такими формулами:

$$C_{hj}^o = 1 - (t_{hj}^o / t_{Bhj}); \quad (4)$$

$$C_{hj}^i = 1 - (t_{hj}^i / t_{Bhj}). \quad (5)$$

Час на виконання  $h$ -го функціонального виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення ( $t_{hj}$ ) визначається умовами здійснення в ЗОЗ цих видів

управлінських рішень відповідно до ситуації, що склалась на медичному ринку, а також результатом роботи фахівців з планування, відпрацювання й ухвалення управлінських рішень.

Слід зауважити, що обраний показник оперативності  $C_{hj}$  на практиці надасть можливість керівникам ЗОЗ оцінювати необхідний склад повноважень, що делегуються безпосереднім виконавцям управлінських рішень визначених логістичних функцій і операцій. Так, наприклад, якщо значення цього показника для якоїсь функції буде задовольняти умові  $C_{hj} < \Delta_{дон.}$ , тобто виявиться нижче допустимого значення  $\Delta_{дон.}$ , то цю функцію слід передати визначеному фахівцеві для автономного її виконання, при цьому передбачивши відповідну його кваліфікацію і необхідне організаційно-технічне й технологічне забезпечення виконання робіт за цим управлінським рішенням для його децентралізованого виконання.

Запропонований підхід до оцінки результативності виконання управлінських рішень в ЗОЗ потребує деяких додаткових рекомендацій і роз'яснень, що стосуються дальшого використання математичних формул.

Математичний вираз (1) відображає взаємозв'язок характеристик організаційної структури управління ЗОЗ і є моделлю показника оцінки результативності його функціонування. Однак, для практичних розрахунків числових значень цього показника необхідна конкретно визначена процедура послідовності виконання необхідних обчислень, тобто алгоритм розрахунку, який у вигляді аналогової моделі подано на рис. 1.

Аналізуючи формулу (1), слід вказати, що добуток  $\alpha_{hj} \cdot C_{hj} \cdot U_{hj}$  характеризує узгодженість й оперативність (своєчасність) виконання робіт по кожному  $h$ -му функціональному виду управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення, виконання яких в організаційно-управлінському аспекті забезпечується відповідними фахівцями ЗОЗ. Визначення показників узгодженості й оперативності виконання робіт за видами

управлінських рішень при їх реалізації є корисним для керівників щодо підготовки висновків стосовно результативності виконання зазначених рішень та рекомендацій щодо їх поліпшення у процесі реалізації.

Аргументами запропонованих оціночних показників є:

– перелік видів управлінських рішень, що можуть бути розроблені, ухвалені й реалізовані в ЗОЗ;

– склад дій (операцій) з реалізації по кожному виду управлінського рішення;

– коефіцієнти пріоритетності (важливості) реалізації видів управлінських рішень як фазових, так і функціональних у системі цілей ЗОЗ;

– склад факторів, що при цьому враховуються, і параметрів реальних умов реалізації кожного виду управлінського рішення;

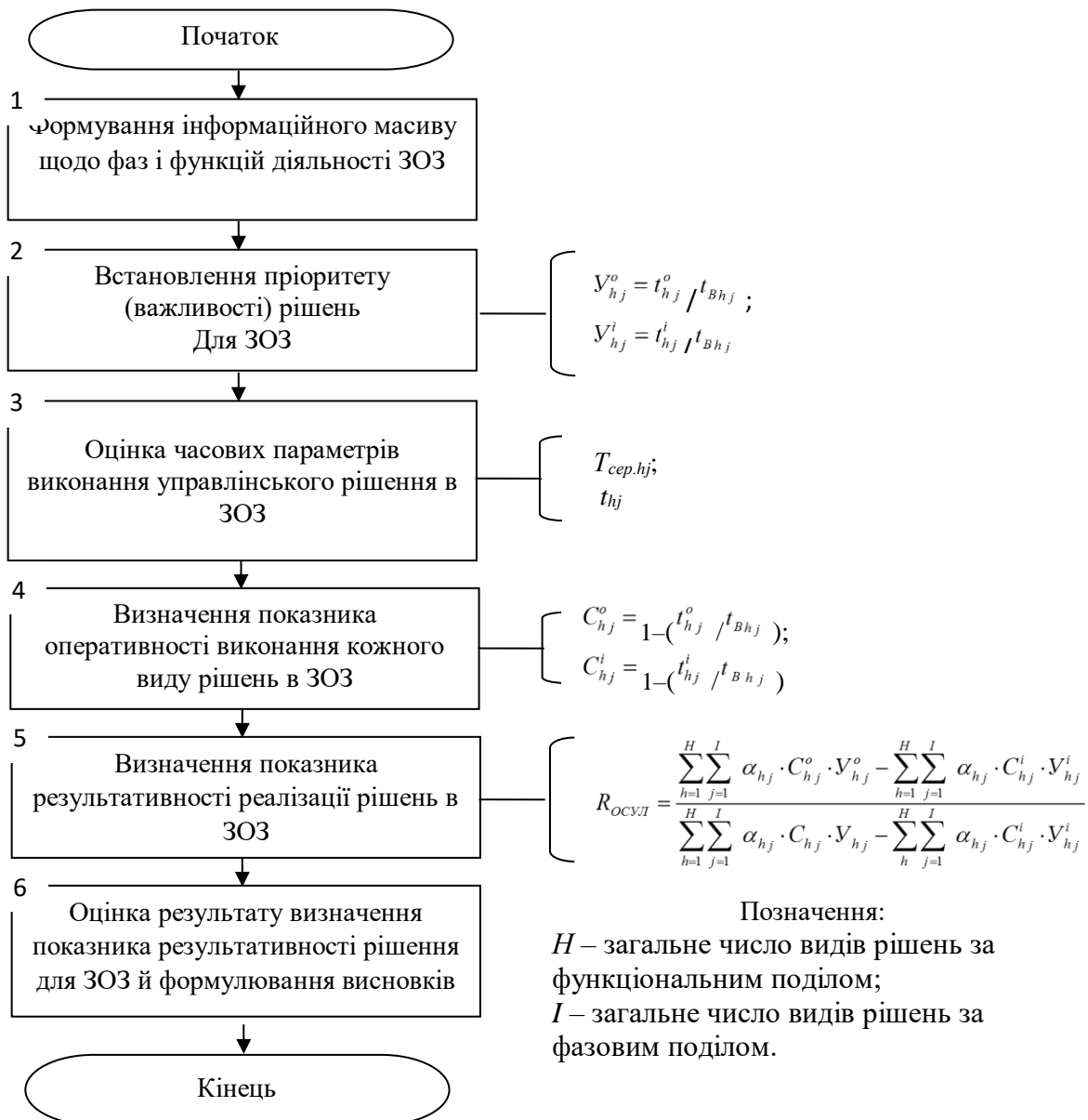
– необхідні (заплановані, нормативні) час і терміни, що реально потрібні на виконання комплексу робіт (операцій) за кожним видом управлінського рішення.

Вказані параметри-аргументи можуть бути оцінені для відповідної структури ЗОЗ, що робить запропоновані показники придатними для обчислення.

Для того, щоб продемонструвати практичну доцільність застосування запропонованого підходу для оцінки результативності реалізації управлінських рішень в ЗОЗ, на прикладі типової фази постачання лікарських засобів були виконані відповідні розрахунки за алгоритмом, що включає в себе п'ять етапів.

*Етап 1. Формування інформаційного масиву щодо фаз і функцій діяльності ЗОЗ.*

Для формування інформаційного масиву щодо фаз і функцій діяльності ЗОЗ спершу були встановлені основні фази і функції, що реалізуються у їх межах. Наприклад, аналіз діяльності ЗОЗ надав змогу встановити, що однією з ключових фаз є фаза постачання лікарських засобів з огляду на специфіку надання медичних послуг.



**Рис. 1. Послідовність визначення показника оцінки результативності реалізації управлінських рішень в ЗОЗ**

Джерело: створено автором

Для успішного виконання постачання лікарських засобів у ЗОЗ відпрацьовується, ухвалюється і реалізовується певний перелік характерних управлінських рішень, які були раніше названі функціональними. Це рішення, що пов'язані з: аналізом ринку закупівель лікарських засобів, узгодженням й оформленням замовлення на доставку лікарських засобів визначеної номенклатури й асортименту в ЗОЗ, вибором постачальників лікарських препаратів, складанням плану-графіка поставки лікарських препаратів у ЗОЗ, отриманням замовлень (фактичною

доставкою ліків і медичних матеріалів у ЗОЗ), адмініструванням закупівель лікарських препаратів, а також з розрахунком необхідного обсягу запасів лікарських препаратів на визначені терміни часу, що закуповуються у постачальників.

У процесі дослідження діяльності ЗОЗ були встановлені заплановані та визначені усереднені тривалості виконання функціональних управлінських рішень щодо поставки лікарських препаратів, матеріалів тощо. Їхні значення для подальшого аналізу подані в табл. 1.

**Таблиця 1. Інформаційний масив щодо тривалості виконання управлінських рішень за функціями діяльності ЗОЗ**

Фаза діяльності ЗОЗ	Управлінські рішення відповідно до виконуваних функцій	Тривалість виконання, дн.		
		запланований час виконання функціонального виду управлінського рішення	за чинним порядком відпрацювання й реалізації управлінських рішень	при використанні запропоновано-го алгоритму розробки й реалізації управлінських рішень
Постачання лікарських засобів у ЗОЗ	Аналіз сегменту ринку закупівель лікарських засобів, матеріалів тощо	5,00	5,50	4,80
	Вибір постачальників лікарських засобів	2,00	3,00	2,00
	Узгодження й оформлення замовлення	1,50	1,80	1,60
	Складання плану-графіка поставки лікарських засобів, матеріалів тощо	3,00	3,00	2,50
	Отримання замовлення	4,00	4,00	4,00
	Адміністрування закупівель лікарських засобів (партії лікарських засобів)	2,00	3,20	2,20
	Розрахунок запасів лікарських засобів, що необхідні для безперервного функціонування ЗОЗ	4,00	5,00	4,00

Джерело: складено автором

На цьому ж етапі з використанням методу аналізу ієрархій [4; 12; 13; 15] були обчислені відносні показники пріоритетності (важливості) виконання функціональних управлінських рішень у

межах визначених фаз діяльності досліджуваної ЗОЗ  $\alpha_{hj}$ .

Результати обчислення показника  $\alpha_{hj}$  наведені в табл. 2.

**Таблиця 2. Результати обчислення показників пріоритетності (важливості) виконання функціональних управлінських рішень**

Фаза діяльності ЗОЗ	Управлінські рішення відповідно до виконуваних функцій	Значення показника пріоритетності ( $\alpha_{hj}$ )
Постачання лікарських засобів у ЗОЗ	Аналіз сегменту ринку закупівель лікарських засобів, медичних матеріалів тощо	0,7
	Вибір постачальників	0,9
	Узгодження й оформлення замовлення	0,3
	Складання плану-графіка поставки лікарських засобів, матеріалів тощо	0,4
	Отримання замовлення	0,2
	Адміністрування закупівель лікарських засобів (партії), матеріалів тощо	0,4
	Розрахунок необхідного рівня запасів лікарських засобів, матеріалів тощо	0,5

Джерело: складено автором

З табл. 2 слідує, що найвищою пріоритетністю володіють управлінські рішення, що спрямовані на вибір постачальника і аналіз сегменту ринку закупівель лікарських засобів, медичних матеріалів тощо.

*Етап 2. Встановлення пріоритету (важливості) управлінських рішень для закладу охорони здоров'я.*

У відповідності з рис. 1 на цьому етапі за формулами (2) і (3) визначаються показники узгодженості ( $Y_{hj}^o, Y_{hj}^i$ ) виконання  $h$ -го функціонального виду

управлінського рішення у межах  $j$ -го фазового виду управлінського рішення.

Результат розрахунку поданий в табл.

3.

*Етап 3. Оцінка часових параметрів виконання управлінського рішення.*

За цим етапом обчислюється різниця між запланованим і фактичним часом виконання управлінського рішення за чинним порядком і при використанні запропонованого алгоритму.

Результат розрахунку наведено у формі табл. 4.

**Таблиця 3. Результати обчислення показників узгодженості виконання функціональних управлінських рішень**

Фаза діяльності ЗОЗ	Управлінські рішення відповідно до виконуваних функцій	Значення показника узгодженості	
		$Y_{hj}^o$	$Y_{hj}^i$
Постачання лікарських засобів у ЗОЗ	Аналіз сегменту ринку закупівель лікарських засобів, матеріалів тощо	1,10	0,96
	Вибір постачальників	1,50	1,00
	Узгодження й оформлення замовлення	1,20	1,07
	Складання плану-графіка поставки лікарських засобів, матеріалів тощо	1,00	0,83
	Отримання замовлення	1,00	1,00
	Адміністрування закупівель лікарських засобів (партії), матеріалів тощо	1,60	1,10
	Розрахунок необхідного рівня запасів лікарських засобів, матеріалів тощо	1,25	1,10

*Джерело: складено автором*

Аналіз табл. 4 показує, що прийнята послідовність розробки й реалізації управлінських рішень за обраною фазою в досліджуваній лікарні фактично потребує удосконалення, бо вона не відповідає запланованій тривалості виконання вказаного. Із семи наведених в табл. 4 управлінських рішень лише два (четверте і п'яте) виконуються вчасно, а інші п'ять – із запізненнями від 0,5 до 1,20 дня. Звісно, це є неприйнятним результатом для будь-якого ЗОЗ і особливо на цей момент часу.

Свою чергою, за умови застосування запропонованого алгоритму розробки й реалізації управлінських рішень ситуація в ЗОЗ прогнозно покращиться – два рішення (перше й четверте) із семи будуть виконані з випередженням запланованого часу, три – будуть виконані точно в заплановані

терміни, і лише тільки два (третє і шосте) з невеликим запізненням, відповідно на 0,10 і 0,20 дня (на 2,5 – 5,0 годин).

Уже на цьому етапі отримані результати доводять доцільність застосування запропонованого алгоритму розробки, реалізації й контролю ухвалених в ЗОЗ управлінських рішень.

*Етап 4. Визначення показника оперативності виконання кожного виду управлінських рішень.*

На цьому етапі за формулами (4) і (5) обчислюється показник своєчасності виконання конкретного функціонального виду управлінського рішення у межах заданого фазового виду управлінського рішення ( $C_{hj}$ ) у межах ЗОЗ.



**Таблиця 4. Результати обчислення різниці між запланованим і фактичним часом виконання управлінського рішення за чинним порядком і при використанні запропонованого алгоритму**

Фаза діяльності ЗОЗ	Управлінські рішення (УР) відповідно до виконуваних функцій	Різниця між запланованим і фактичним часом, дн.	
		за чинним порядком відпрацювання й реалізації УР	при використанні запропонованого алгоритму розробки й реалізації УР
Постачання товарів у ЗОЗ	1. Аналіз ринку закупівель лікарських засобів, матеріалів тощо	+0,50	-0,20
	2. Вибір постачальників	+1,00	0
	3. Узгодження й оформлення замовлення	+0,30	+0,10
	4. Складання плану-графіка поставки лікарських засобів, матеріалів тощо	0	-0,50
	5. Отримання замовлення	0	0
	6. Адміністрування закупівель лікарських засобів (партії), матеріалів тощо	+1,20	+0,20
	7. Розрахунок необхідного рівня запасів лікарських засобів, матеріалів тощо	+1,00	0

Примітка. «+» – час збільшився, «-» – час зменшився.  
 Джерело: складено автором

Результати обчислення  $C_{hj}$  наведені в табл. 5.

Аналіз отриманих результатів (див. табл. 5) надає можливість констатувати, що на цей момент часу оперативність виконання управлінських рішень в ЗОЗ

незадовільна. Показник  $C_{hj}^o$  для п'яти рішень менше нуля, для двох – рівний нулеві. Цей результат доводить необхідність перегляду існуючого порядку відпрацювання й реалізації управлінських рішень в ЗОЗ.

**Таблиця 5. Результати обчислення показників оперативності виконання кожного виду управлінських рішень**

Фаза діяльності ЗОЗ	Управлінські рішення відповідно до виконуваних функцій	Значення показника узгодженості	
		$C_{hj}^o$	$C_{hj}^i$
Постачання лікарських засобів у ЗОЗ	Аналіз ринку закупівель лікарських засобів, матеріалів тощо	-0,10	0,04
	Вибір постачальників	-0,50	0,00
	Узгодження й оформлення замовлення	-0,20	0,07
	Складання плану-графіка поставки лікарських засобів, матеріалів тощо	0,00	0,17
	Отримання замовлення	0,00	0,00
	Адміністрування закупівель (партії лікарських засобів), матеріалів тощо	-0,60	0,10
	Розрахунок запасів лікарських засобів, матеріалів тощо	-0,25	0,10

Джерело: складено автором

Що стосується запропонованого алгоритму розробки й реалізації управлінських рішень, то він є набагато кращим порівняно з існуючим. З табл. 5 слідує, що показник оперативності лише для двох управлінських рішень рівняється нулю, а для інших семи – більше нуля. Така контрольна процедура також підтверджує той факт, що запропонований алгоритм є доцільним для запровадження його в ЗОЗ. Етап 5. Визначення показника результативності реалізації управлінських рішень  $R_{P,U,P}$ .

Даний показник є узагальнювальним і визначається за формулою (1). З урахуванням всіх вихідних даних (табл. 2–4) було обчислено значення показника результативності реалізації управлінських:

$$R_{P,U,P} = 0,65.$$

Значення отриманого у результаті обчислення узагальнювального показника результативності реалізації управлінських рішень свідчить про те, що за умови запровадження в ЗОЗ запропонованого

алгоритму результативність управлінських рішень буде прийнятною для забезпечення ефективного його функціонування.

**Висновки.** У підсумку слід зазначити, що узагальнювальний показник результативності реалізації управлінських рішень може бути використаний як узагальнювальний показник для контролю реалізації ухвалених управлінських рішень в усіх медичних закладах. Його застосування не вимагає від керівників закладів охорони здоров'я спеціальної математичної підготовки і значних часових витрат. Він є досить інформативним і цікавим в аспекті комплексного оцінювання управлінських рішень. Разом із цим попередній аналіз дозволив встановити, що за умови використання запропонованого алгоритму відпрацювання й реалізації управлінських рішень в ЗОЗ буде скорочено час на прийняття і реалізацію практично кожного функціонального управлінського рішення. Це надасть можливість підвищити ефективність господарювання медичного закладу.

### Література:

1. Андріяш, В. І., Громадська, Н. А. & Малікіна, О. А. (2021). Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. Доступ через: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2021/5.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/5.pdf). doi: 10.32702/2307-2156-2021.9.3.
2. Балабанюк, Ж. М. (2011). Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу. *Економіка та держава*. № 9. 42-45.
3. Городнов, В. П. & Фьк, О. В. (2005). Математическое моделирование, оценка эффективности и синтез организационных структур предприятий : монография. Харьков : Изд-во НУА.
4. Євстрат, Д. І. & Кушнерук, Ю. І. (2012). Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012, № 2. 66–71.
5. Іщенко, М. І., Адамовська, В. С. & Краснова, Г. М. (2019). Особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. Доступ через: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/4.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/4.pdf). doi: 10.32702/2307-2156-2019.6.2.
6. Кружилко, О. Є., Майстренко, В. В., Полукаров, О. І. & Демчик, Г. В. (2015). Оцінка ефективності управлінських рішень у сфері охорони здоров'я. *Проблеми охорони праці в Україні*. Вип. 29. 3–9.
7. Лозовський, О. М., Горшков, М. А. (2023). Ефективність управлінських рішень в менеджменті

- організації. *Економіка та суспільство*. Вип. 55. Доступ через: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839>. doi : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>.
8. Мурашко, І. С. & Степанова, В. П. (2020). Ефективність управлінських рішень та показники оцінки в діяльності підприємств хлібопекарської галузі. Доступ через: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/23.pdf>. doi : <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-21>.
9. Павловські, Г. (2023). Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 11. Доступ через: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/11/9337>. doi : <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9337>.
10. Проненко, Т. Є. (2016). Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. *Агроекономіка*. № 10. 53–55.
11. Свідectво про реєстрацію авторського права на твір. (2015). Алгоритм визначення результативності функціонування організаційної структури управління логістикою на підприємстві. № 58923 ; заявл. 19.01.2015 ; зареєстр. 16.03.2015 ; Офіц. бюл. Держ. служби інтел. власн. України № 36.

12. Saati, T., & Kearns, K. (1988). *Analytical Planning. The Organization of Systems*. Oxford–New York–Toronto–Sydney–Frankfurt : Pergamon Press.

13. Метод аналізу ієрархій. Доступ через: <https://dss.tg.ck.ua/ahp-help>.

14. Полінський, О. М. (2008). Оцінка ефективності управлінських рішень. Доступ через:

[http://www.rusnauka.com/18\\_NPM\\_2008/Economics/34398.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics/34398.doc.htm).

15. Трунова, О. В. (2013). Застосування методу Сааті при прийнятті управлінських рішень. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки*. Вип. 108.1. Доступ через:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\\_2013\\_1\\_108\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2013_1_108_34).