

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

*Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування*

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Технологія реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я  
(на матеріалах комунального некомерційного підприємства  
«Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини  
катастроф» Хмельницької обласної ради)»**

**Виконав:** студент магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент

**Терещук О.Л.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** к.е.н., доцент, доцент  
кафедри

**Арзянцева Д.А.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2020 рік**

## Анотація

**Терещук ОЛ. Технологія реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я (на матеріалах комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради) – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020.**

Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо технологій реалізації управлінських рішень на підприємстві

У роботі розглянуто сутність технологій реалізації управлінських рішень; охарактеризовано технології контролю реалізації управлінських рішень. Досліджено особливості технологій реалізації управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради, які в значній мірі регламентовані нормативно-правовими актами регулювання діяльності закладів охорони здоров'я як бюджетних установ.

Впровадження обґрунтованих заходів удосконалення технологій реалізації управлінських рішень в діяльність КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради (наприклад щодо удосконалення системи, електронного документообігу, використання штрихкодування, використання сучасного інструментарію планування виконання рішень) дозволить підвищити рівень виконавчої дисципліни на підприємстві, сприятиме впровадженню сучасних інструментів управління в діяльність підприємства.

**Ключові слова:** управлінські технології, управлінські рішення, контроль, планування, електронний документообіг.

## Annotation

**Tereshchuk OL. Technology of implementation of management decisions in a healthcare institution (on the materials of the municipal non-profit enterprise "Khmelnysky regional center of emergency care and disaster medicine" of Khmelnytsky regional council)** -

Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 073

Management. -

Khmelnysky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020.

The purpose of the master's work is to develop theoretical approaches and develop practical recommendations for technologies for implementing management decisions in the enterprise

The introduction of sound measures to improve the implementation of management decisions in the Khmelnytsky Regional Center for Emergency Care and Disaster Medicine Khmelnytsky Regional Council (for example, to improve the system, electronic document management, use of barcoding, use of modern tools for planning decisions) will increase the level of executive , will promote the introduction of modern management tools in the enterprise.

**Keywords:** management technologies, management decisions, control, planning, electronic document management.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Поняття технології реалізації управлінських рішень.....	8
1.2. Технологія контролю реалізації управлінських рішень.....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	27
2.1. Аналіз технології реалізації управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради .....	27
2.2. Оцінка ефективності технології реалізації управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради .....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	49
3.1. Напрями використання сучасних технологій організації реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я.....	49
3.2. Впровадження сучасних технологій контролю реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я.....	55
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Ефективність управлінського рішення залежить не тільки від його абсолютної правильності, а й від того, чи буде воно реалізовано послідовно і в термін, чи досягне поставленої мети. Таким чином, ефективність рішення залежить не тільки від його якості, але і від якості його реалізації. У сучасній управлінській літературі висловлюється думка, що реалізувати управлінське рішення часто значно складніше, ніж його прийняти. Потенційно менш ефективне рішення, в кінцевому рахунку, може виявитися більш ефективним при істотній перевазі в рівні реалізації. Зазначене обумовлює актуальність опрацювання сучасних підходів до технологій реалізації управлінських рішень.

Особливості прийняття управлінських рішень в цілому та, зокрема, процес їх реалізації розглядалися у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Ф. Ф. Бутинец, Д. Дерлоу, Н. Карданська, А. Дехтяр, А. В. Ігнатієва, В. М. Колпаков, О. М. Овдіюк, Г. В. Осовська, Б. М. Рапопорт, Р. Фатхутдінов, Ф. І. Хміль, Н. А. Хрущ, С. В. Цюцюрата ін. Авторами досліджено сутність, принципи та місце процесу прийняття управлінських рішень в системі управління організаціями, класифікація управлінських рішень за різними ознаками; надано докладну інформацію про характерні риси, сфери застосування, переваги та недоліки існуючих моделей прийняття управлінських. В той же час, опрацюванню конкретних рекомендацій щодо технології реалізації управлінських рішень на підприємстві присвячено не достатньо уваги. Особливо це стосується технології реалізації управлінських рішень у закладах охорони здоров'я, які знаходяться на стадії трансформації та потребують рекомендацій щодо застосування сучасного інструментарію менеджменту.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо технології реалізації управлінських рішень на підприємстві. Для

досягнення поставленої мети в магістерській роботі визначено ряд завдань, основними з яких є:

- визначити сутність технології реалізації управлінських рішень;
- охарактеризувати технологію контролю реалізації управлінських рішень;
- проаналізувати практичні аспекти технології реалізації управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради;
- здійснити оцінку ефективності технології реалізації управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради;
- опрацювати напрями удосконалення технології організації реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я;
- опрацювати напрями удосконалення технології контролю реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я.

**Об'єктом дослідження** є технології реалізації управлінських рішень у закладі охорони здоров'я.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти технології реалізації управлінських рішень КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем технології реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: узагальнення та систематизації (для визначення змісту економічних категорій «управлінське рішення», «управлінська технологія», «технологія реалізації управлінських рішень»); аналіз та синтез, структурно-логічного аналізу (для

дослідження особливостей технології реалізації управлінських рішень у закладах охорони здоров'я); системний метод (для обґрунтування перспективних напрямів удосконалення технології реалізації управлінських рішень у закладах охорони здоров'я)тощо.

**Практичне значення одержаних результатів.** Впровадження обґрунтованих заходів удосконалення технології реалізації управлінських рішень в діяльність КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради (наприклад щодо удосконалення системи, електронного документообігу, використання штрихкодування, використання сучасного інструментарію планування виконання рішень) дозволить підвищити рівень виконавчої дисципліни на підприємстві, сприятиме впровадженню сучасних інструментів управління в діяльність підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економічної системи України» (м. Херсон, Україна) 12 листопада 2020 року [55].

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 67 найменувань.

**Інформаційною базою дослідження** стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів з теорії управлінських рішень, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали і статистичні дані КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Поняття технології реалізації управлінських рішень**

Існування будь-якої організації неможливо без постійного щоденного прийняття і реалізації тих чи інших рішень на різних рівнях управління. Процедура прийняття рішення пронизує все, що робить керівник, формуючи цілі і забезпечуючи їх досягнення. Управлінські рішення в значній мірі залежать від безлічі суб'єктивних чинників - логіки розробки рішень, якості оцінки ситуації, структуризації завдань і проблем, визначеного рівня культури керування, механізму реалізації рішень, виконавської дисципліни тощо. При цьому необхідно завжди пам'ятати, що навіть ретельно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін у ситуації, стані виробничої системи [65, с.72]. Таким чином, результат прийнятого рішення, як б не було воно ґрунтовно підготовлено в ході попередніх етапів процесу управління, залежить від його реалізації.

Розглянемо понятійний апарат дослідження. Процес управління організацією являє собою процес вироблення керуючих впливів у формі управлінських рішень і доведення їх до об'єкта управління для виконання. Управлінське рішення визначається як продукт управлінської праці, організаційна реакція на існуючу проблему; вибір альтернативного рішення з кількох, дія, спрямована на вирішення проблеми [4, с.121; 64, с.190]. Управлінське рішення являє собою результат аналізу, виконаного на основі дослідження управлінської ситуації, підсумок вибору суб'єктом управління з усієї сукупності наявних альтернатив конкретного варіанту дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей [5, с.5]. При цьому утримання управлінського рішення визначається метою управлінського впливу.

Сутність управлінських технологій полягає в наступному базовому факті: технологізація управління передбачає, перш за все, дроблення управлінського процесу на окремі процедури і операції, з подальшою регламентацією виконання процедур і операцій [6, с.154]. Дроблення і регламентація управлінського процесу дозволяють підвищити ефективність управління підприємством за рахунок дії факторів, список яких представлений в табл. 1.1. Такі фактори є універсальними, розповсюджуються на різні технології, у тому числі реалізації управлінських рішень.

Таблиця 1.1. Фактори ефективності управлінських технологій

Фактор	Сутність
1. Раціоналізація і спеціалізація управлінської праці	Раціоналізація дозволяє оптимізувати послідовність процедур і операцій, коли попередня операція створює сприятливі умови для подальших процедур. Раціоналізація означає також розумне чергування праці і відпочинку, розподіл праці між учасниками управлінського процесу з урахуванням їх кваліфікації та компетентності. Поділ праці на основі спеціалізації є, як відомо, головним джерелом зростання продуктивності праці
2. Поетапний контроль і виявлення відхилень	Поділ технологічного процесу на етапи, процедури і операції дозволяє контролювати управлінську діяльність в проміжних тимчасових точках. Це дозволяє оперативно виявляти відхилення фактичного стану справ від плану і приймати своєчасні коригувальні заходи
3. Поділ стереотипних творчих процедур	Свідоме проектування технологічних процесів дозволяє відокремити творчу роботу від рутинних процедур, що супроводжується підвищенням якості управлінських рішень. Вважається, що рішення - це головний продукт діяльності менеджера (як то кажуть, менеджер -це «вирішувач проблем»). Крім того, продумана управлінська технологія дозволяє менеджеру виконувати творчі роботи в найбільш зручній з точки зору продуктивного мислення час. І механізувати, автоматизувати або віддати на аутсорсинг рутинні процедури і операції, що також забезпечує економію.
4. Тиражування провідного досвіду	Передача зразків успішного управління (або вдалих рішень) від одного підприємства іншому буває ефективно тоді, коли така передача здійснюється не у вигляді використання ідей, а в форматі готових управлінських технологій. Процес запозичення провідного досвіду оформився у вигляді методології, яка отримала назву «бенчмаркінг».
5. Адаптація наукових методів і засобів управління	Трансферт наукових методів і засобів управління в господарську практику також буває ефективним лише тоді, коли наукові досягнення (економічні, соціологічні, психологічні, комп'ютерні, інформаційні, ергономічні, дидактичні) доведені до рівня управлінських технологій. Розробкою нових управлінських технологій, заснованих на сучасних досягненнях науки і техніки, займаються, як правило, НДІ, проектно-технологічні організації, консультаційні фірми

Джерело: [11, с.72; 63, с.51].

Технології управління являють собою методи практичного застосування сучасних наукових методів і засобів планування, організації, обліку, аналізу [17, с.67]. Навіть в тому випадку, коли менеджери або вчені не вживають в явному вигляді термінів і категорій технології управління, при впровадженні нововведень в практику управління вони вбудовують нові методи або інструмент в якусь технологію управлінської праці. Справа в тому, що будь-які прийоми і методи управління не можуть існувати поза певної послідовності управлінських кроків, дій, процедур, тобто поза технології. Однак якщо така послідовність не усвідомлюється як технологія (як певна цілісність), то трудовий процес складається на основі інтуїтивно, при цьому не опрацьовуються з єдиних наукових або методологічних позицій, не закріплюється у вигляді документальних приписів. При такому формуванні управлінської діяльності з розгляду виключається дуже важливий резерв раціоналізації праці, а саме можливість побудови ефективних методів планування, обліку, контролю, аналізу, регулювання [66, с.87].

Можна виділити наступні істотні ознаки управлінських технологій, у тому числі щодо реалізації управлінських рішень [25; 28]:

По-перше, для будь-якої технології характерно розчленовування єдиного трудового процесу на етапи, фази, стадії або процедури. Таке розчленовування реалізує основні переваги технологізації управління, про які говорилося вище.

По-друге, технологія покликана забезпечувати координацію і синхронізацію окремих етапів, стадій або процедур, що дозволяє отримати ефект від системності або комплексності процесу управління.

По-третє, технологія передбачає однозначність виконання процедур і операцій. Це дуже важлива умова технологізації управління, тому що чим більше відхилення при виконанні окремих процедур, тим більше небезпека неефективного управління в цілому.

По-четверте, структура управлінської технології, що визначаються нею методи, прийоми, техніка, документи, організація робіт, кваліфікація виконавців, терміни і тривалість процедур повинні мати цільову спрямованість, орієнтувати на забезпечення ефективності технологічного процесу, тобто. на досягнення високої якості управління.

Використання в процесах реалізації управлінських рішень управлінських технологій дозволяє керівнику орієнтуватись на поставлені цілі. Технології реалізації управлінських рішень - це вміння керівника здійснювати вплив на персонал для досягнення цілей організації [34, с.41]. Технології реалізації управлінських рішень включають: методи і засоби планування виконання рішення; прийоми ефективного впливу на персонал; системи контролю тощо [37].

Реалізувати рішення значно складніше, ніж його прийняти. На етапі реалізації виникає питання про відповідальність особи, яка приймає рішення, за наслідки його дій перед суспільством в цілому, власним колективом.

Для успішної реалізації прийнятих рішень організація повинна мати механізм їх здійснення. Складність організації здійснення рішень полягає в необхідності координації безлічі взаємопов'язаних, одночасно виконуваних управлінських рішень, що знаходяться на різних стадіях реалізації. Основними етапами реалізації рішення є: складання плану, організація здійснення реалізації, контроль виконання рішення, оцінка результатів реалізації рішення [62, с.44].

Ступінь деталізації кожного етапу залежить від обраної технології реалізації. Розподіливши між виконавцями функції і відповідальність, слід здійснити організаційні заходи, які покликані забезпечити втілення в життя прийнятого рішення. По-перше, такі заходи повинні сформувати у всіх учасників процесу реалізації рішення однозначне розуміння глобальної мети і пов'язаних з нею специфічних і приватних цілей, тим самим визначити місце кожного підрозділу (учасника) в загальному про-процесі. По-друге, організаційні заходи забезпечують кожному виконавцю отримання

інформації про тих нових знаннях або навичках, які знадобляться йому особисто для ефективної участі в реалізації рішення [57, с.289; 61, с.356].

Типовий алгоритм формування організаційно-функціональної структури механізму реалізації рішень включає наступні процедури (модулі) [52, с.45;54, с.198]:

структуризація цілей рішення (визначення цілей і завдань для всіх виконавців реалізації рішення);

конкретизацію цілей і завдань в техніко-економічних показниках роботи об'єкта управління (підприємства, структурного підрозділу, конкретного виконавця);

формулювання основних проблем, що потребують вирішення для досягнення поставлених цілей;

визначення можливих шляхів і способів вирішення сформульованих проблем.

Відповідність між системою цілей і функцій не може бути однозначним, тому процес формування функцій управління реалізацією рішення являє ітеративний процес [29, с.16].

Організація контролю реалізації управлінського рішення. За допомогою контролю керівництво організації визначає правильність своїх рішень і встановлює потребу в їх коригуванні.

Таким чином, технологій реалізації управлінських рішень включають конкретні технології планування, організації та контролю виконання рішень (рис.1.1). Розглянемо їх детальніше.

Технології планування реалізації управлінських рішень. У реальній практиці управління організаціями в управлінському циклі передбачається узгодження цілей вищестоящої і нижчої структур з пріоритетом загальних стратегічних і тактичних цілей організації. Після уточнення цілей, що стоять перед організацією (підрозділом), і планів їх послідовної реалізації організація (підрозділ) визначає способи виконання поставлених завдань [53, с.34].

На цьому етапі здійснюється декомпозиція управлінських завдань між конкретними виконавцями, як яких можуть виступати і структурні підрозділи організації, і окремі виконавці відповідно до делегованих їм повноважень. Визначаються зміст і терміни виконання робіт, розподіляються ресурси, призначаються відповідальні виконавці, визначаються показники для оцінки ефективності виконаної роботи [58, с.78].



Рисунок 1.1 – Складові технології реалізації управлінських рішень  
Джерело: [38, с.126; 40, с.56].

Зміна умов функціонування організації або структурного підрозділу не можуть не відбитися на ході реалізації прийнятих раніше рішень. Може знадобитися їх коригування, причому ступінь коригування прийнятих раніше рішень і планів залежить від характеру і масштабу змін умов функціонування організації [59, с.156].

Основні завдання розробки плану реалізації рішень складаються в наступному: визначення комплексу необхідних робіт, визначення числа виконавців, визначення необхідного обсягу ресурсів, розподіл робіт, ресурсів і виконавців по об'єктах, завданням і термінами. На етапі підготовки плану реалізації управлінського рішення необхідно визначити наступні параметри:

- виконавці;
- терміни розробки і реалізації рішення;
- підготувати інструкції для виконавців;
- визначити схему взаємодії рівнів управління в організації;
- створити механізми контролю за виконанням рішення;
- підготувати систему мотивації (стимулів) для виконавців [42, с.90].

При розробці плану слід звернути увагу на наступні моменти:

- реалістичність, здійсненність плану в заявлені терміни;
- наявність достатньої кількості учасників і залучених фахівців і їх професійний досвід [46, с.78].

Послідовність при розробці плану заходів [48, с.56]:

1. Визначається обсяг і види майбутніх робіт по кожному заходу, із зазначенням відповідальних.
2. Проводиться оцінка тривалості планованих робіт.
3. Складається календарний план-графік.
4. Складається перелік необхідних ресурсів, їх обсяг.
5. Оцінюється доступність ресурсів.
6. Визначаються джерела і порядок придбання відсутніх ресурсів.

План в проекті вимагає встановлення переліку та порядку дій по реалізації. Заходи логічно вибудовуються відповідно до завдань за напрямками, етапам, модулів і ін., встановлюються терміни, відповідальні виконавці. Основними технологіями, застосовуваними при складанні плану реалізації управлінських рішень, є матриця розподілу відповідальності та мережеве моделювання, діаграми Ганта [42, с.298]. Це найбільш зручний спосіб фіксації календарного плану - графіка, де заходи і їх тривалість відзначаються на часовій шкалі. Крім того, в ній варто вказати задіяний персонал, витрати і відповідальних. Графік Ганта вважається інструментом оперативного планування і управління. Його можна використовувати на всіх етапах оперативного управління.

Матриця розподілу відповідальності є також і таблицею, в якій в підлягає міститься перелік завдань, дій по реалізації управлінського рішення, а в присудок - найменування посадових осіб і назви структурних підрозділів.

Основні правила побудови матриці розподілу відповідальності: розподіл прав і обов'язків між співробітниками різних підрозділів [39, с.156].

Мережева матриця - це таблиця, в якій є перелік посадових осіб або структурних підрозділів, які виконують поставлені завдання, а інша сторона - являє собою етапи та окремі операції процесу реалізації рішення. Можна виділити основні елементи мережевий матриці: робота, шлях, подія, а також перелік посадових осіб.

Методи організації виконання рішення включають в себе методискладання інформаційної таблиці реалізації рішень, а також методивпливу і мотивації [32].

Управлінські рішення базуються на інформації, а носіями управлінської інформації є документи. Тому формалізація процесу реалізації управлінських рішень вимагає чіткого визначення результату кожної операції у вигляді підсумкових документів і їх споживачів.

На основі інформаційної таблиці реалізації рішення здійснюється координація і регулювання виконання рішення. Інформаційна таблиця реалізації рішень являє собою ілюстрацію взаємодії завдань в процесі прийняття рішень і повинна забезпечувати чіткий поділ посадових обов'язків відповідальності виконавців рішення. Також інформаційна таблиця повинна містити види і форми документів, які є результатами вирішення управлінських завдань, тимчасові характеристики управлінського рішення. Використання таких таблиць дозволяє ефективно координувати і регулювати процес виконання рішення.

Інформаційна таблиця реалізації рішень виконує функцію інформаційного забезпечення процесу реалізації управлінських рішень, так як вона містить [26, с.156]:

- склад необхідної інформації;

- джерела отримання інформації;
- способи збору інформації;
- способи накопичення інформації;
- способи обробки інформації;
- способи перевірки достовірності;
- форми подання (документ);
- канали передачі інформації;
- схеми електронного документообігу по розв'язуваній задачі всередині організації і з зовнішніми партнерами.

Методи впливу і мотивації являють собою спосіб передачі розпоряджень (усно, письмово, у вигляді наказу), а також і комплекс методів стимулювання виконавців управлінських рішень [21, с.147].

Методи контролю припускають визначення результатів і оцінку реалізації управлінського рішення; зіставлення запланованих і фактичних результатів; аналіз результатів проведеного порівняння і прийняття коригувальних рішень у разі наявності відхилень від запланованих результатів.

Завершальним етапом реалізації рішення є підведення підсумків його виконання. У процесі підведення підсумків слід: проаналізувати всі етапи процесу підготовки, прийняття та реалізації рішення; оцінити успіхи, розглянути виявлені в роботі виконавців недоліки і зафіксувати увагу працівників на знову виниклі проблеми [7, с.309].

Підбиттям підсумків закінчується управлінський цикл. У той же час слід завжди мати на увазі, що підведення підсумків реалізації конкретного рішення служить початком нового управлінського циклу, так як створює вихідну базу для нових рішень.

Отже, реальна цінність рішення стає очевидною тільки після його реалізації. Для вирішення проблеми або отримання вигоди з можливості управлінське рішення в підприємницькій структурі має бути реалізовано. Жодне рішення не може бути ефективним, якщо з самого початку в ньому не

закладені можливості реалізації. Розглянемо більш детально технології контролю реалізації управлінських рішень.

## 1.2. Технологія контролю реалізації управлінських рішень

Контроль - одна з ключових функцій менеджменту, процес забезпечення досягнення поставлених організацією цілей, виконання управлінських рішень [9, с. 212]. За допомогою контролю менеджмент організації визначає правильність прийнятих рішень і встановлює необхідність їх коригування.

Процес контролю - це, з одного боку, процес встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і їх відхилення від встановлених стандартів; з іншого - процес відстеження ходу виконання управлінських рішень і оцінки досягнутих результатів в ході їх виконання.

Саме результати контролю є підставою для того, щоб керівництво організації скоригувало прийняте рішення, якщо відхилення при реалізації раніше прийнятого рішення значні.

Основна причина необхідності контролю - це невизначеність, що є невід'ємною частиною оточення організації і властива будь-якому управлінському рішенню, реалізація якого очікується в майбутньому [10, с.145].

Між прогнозованим розвитком ситуації при прийнятті управлінського рішення і реальним розвитком ситуації завжди існують деякі відхилення, оскільки рішення приймається на основі певного бачення ситуації, конкретної моделі ситуації, інформація щодо якої є завжди неповний. В ході контролю оцінюється і вимірюється як розвиток прийняття рішень організацією, так і відповідність прийнятих рішень поточному стану розвитку ситуації. Крім того, не можна забувати, що виконавці прийняття рішень - люди, а не машини, і можливі відхилення при виконанні прийнятих рішень.

Відсутність надійної системи контролю та, як наслідок, ефективного зворотного зв'язку може привести організацію до кризової ситуації. Якщо попереднє рішення було визнано недостатньо ефективним чи помилковим, то найбільш усталена система контролю може дозволити своєчасну установку і

коригування дій організації. Налагоджена система контролю своєчасно виявляє проблеми. Це також вірно і для рішень, які містять елемент ризику - система контролю дозволяє ідентифікувати позитивні аспекти і сильні сторони, які були виявлені в організації при виконанні її діяльності, розробити заходи нейтралізації ризиків.

Розглянувши наукові досягнення менеджменту вітчизняних і зарубіжних вчених, враховуючи статичні і динамічні аспекти управлінських рішень, можемо виділити об'єкти контролю за виконанням управлінських рішень (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. - Об'єкти контролю реалізації управлінських рішень

Джерело: Складено авторами з урахуванням [30].

Попередній (превентивний) контроль – це контроль, що здійснюється до початку реалізації того чи іншого проекту, до моменту початку виконання акту чи рішення. Тому контроль на цій стадії має оцінювальний характер, що передбачає аналіз стану чи констатації формальної відповідності існуючим вимогам. Він повинен сприяти ефективному відбору ресурсів, необхідних для належного функціонування організації чи її структурного підрозділу в

процесі реалізації поставлених завдань [15, с.60]. Основними інструментами попереднього контролю є реалізація (але не створення) регламентів, правил, процедур, моделей поведінки, які необхідно дотримуватись, що забезпечить можливість впевнитися, що робота розвивається у необхідному векторі. Цей контроль здійснюється за такими напрямками: щодо трудових, матеріальних і фінансових ресурсів [13, с.39]. Методи попереднього контролю використовуються до початку виконання рішення, що дозволяє визначити якісні, кількісні та структурні характеристики варіанту його реалізації. Завданням попереднього контролю є підтвердження правильності сформульованої мети, стратегії реалізованого управлінського рішення, розробка або корегування показників оцінки, визначення методики та регламенту проведення подальшого контролю. Попередній контроль має важливе значення, адже суб'єкт контролю може зупинити рішення, що не відповідає встановленим критеріям, у тому числі законодавчим вимогам. До недоліків такого контролю належить уповільнення процедури реалізації рішення, частковий перерозподіл відповідальності із виконавців завдання до суб'єкта контролю (у випадку негативної або неповної його втілення).

Поточний контроль здійснюється безпосередньо під час (в процесі) виконання роботи у таких формах: облік, спостереження, обстеження, перевірки, ревізії. Такий вид контролю ґрунтується на порівнянні й аналізі початкових показників проблеми (явища, процесу) і після отримання перших результатів. За такого контролю застосовується зворотний зв'язок, що забезпечує можливість вчасного повідомлення суб'єкта управління та виконавця про помилки, виявлені в процесі перевірки [36, с.2]. Інструменти поточного контролю забезпечують вимірювання, порівняння, оцінку об'єкта, і спрямовані на корегування засобів реалізації рішення для отримання кінцевого результату.

Кінцевий (заключний) контроль проводиться після завершення виконання управлінського рішення, тобто являє собою зворотний зв'язок між

поставленими цілями та отриманими результатами. Фактично, отримані результати порівнюють зі встановленими вимогами (нормативами), роблячи на цій основі висновок щодо окремої дії, чи до цілої системи актів, реалізованих протягом певного періоду. Перевагами і недоліками такого контролю є наступні: він не стримує управлінську ініціативу, даючи оцінку діяльності лише наприкінці тривалого періоду. Як окремий вид контролю він не дуже ефективний, оскільки має ретроспективний характер - результати контролю вже не можуть враховані (внесенні корективи) у хід реалізації рішення. Заклучний контроль виконує три важливі функції [50, с.154]:

1. Формування або поповнення бази даних, що дозволяє керівнику розширити спектр типових завдань, засобів і методів їх ефективного виконання, що необхідно при подальшому виконанні аналогічних робіт.

2. Формування статистики діяльності організації, що дозволяють керівнику або спеціалісту приймати ефективні рішення в нестандартних (форс-мажорних) ситуаціях.

3. Виявлення інноваційних технологій (виробничих і / або управлінських), які пройшли апробацію і є предметом продажу як інтелектуальна власність.

Залежно від тривалості контролю він може бути постійно діючим або періодичним. Постійно діючий здійснюється в системі управління постійно, незалежно від завдань, що стоять перед виконавцями, та інших факторів. Періодичний – проводиться протягом певного проміжку часу і часто залежить від багатьох факторів: конкретного часу, місця, виду діяльності тощо.

Варто вказати, що крім запропонованої вище класифікації видів і методів контролю виконання управлінських рішень, існують також інші його категорії.

Виходячи з організаційного взаємозв'язку контролюючого й контрольованого в системі управління, можна виділити внутрішній та зовнішній контроль виконання управлінських рішень [48, с.15].

Внутрішній контроль здійснюється органами однієї системи, які перебувають в адміністративній підпорядкованості, й спрямований на вирішення завдань, що стоять перед певним конкретним органом управління [27, с. 207]. Такий контроль має ту перевагу, що він супроводжує управлінську діяльність, носить певний характер, здійснюється спеціалістами у контрольованій сфері, які мають можливості негайного й своєчасного вжиття певних заходів щодо виправлення несприятливого становища, притягнення до відповідальності тих, хто таку ситуацію створив. Під час контролю ними можуть бути вирішені на місці питання про відміну, заміну або призупинення рішень або дій, оперативно усунуті причини недоліків і відхилень.

Зовнішній контроль у системі управління підприємством здійснюється щодо організаційно не підпорядкованих підприємств: наприклад органами державної влади та підприємством (щодо виконання рішень у сфері дотримання вимог законодавства, рішень суддів тощо) [35, с. 156]. Перед ним стоїть завдання – забезпечити вирішення комплексних проблем управління, що стосуються ряду галузей, реалізувати загальні завдання державного управління. Його здійснюють органи, наділені спеціальною контрольною компетенцією або спеціально утворені державні інспекції. У нашій країні діє складна система контрольних органів у сфері державного управління. Її суб'єкти відрізняються різною структурно-організаційною формою і правовим статусом у системі органів державної влади, однак повинні мати відповідні повноваження щодо регулювання діяльності підприємства через відповідні управлінські рішення [18, с. 193].

Як і будь-який інший вид контрольної діяльності у сфері управління, контроль за виконанням рішень можна розподілити на два типи: технічний та аналітичний. Технічний контроль здійснюється шляхом моніторингу дотримання вимог і строків виконання рішень прямої дії (наприклад, чи розроблено та подано у встановлений строк документи, проекти наказів,

затверджено інструкції, розіслано методичні рекомендації, чи було вжито визначених організаційних заходів тощо).

Аналітичний контроль здійснюється упродовж усього періоду дії ухвалених рішень, а його завданням є проведення системного і комплексного аналізу та надання узагальненої оцінки стану виконання завдань, визначених у рішеннях [56, с.148]. Тобто проведення аналітичного контролю дає відповідь на ряд запитань – чи виконуються ухвалені рішення по суті та у визначені строки, ким і з яких причин зволікається їхнє виконання, що потрібно зробити для забезпечення їх виконання у повному обсязі, чи досягнуто поставлену мету? У зв'язку з цим контроль за виконанням рішень має використовуватися як засіб, що допомагає повніше відслідковувати стан справ у всіх сферах управління та дозволяє вчасно застерегти, попередити можливі відхилення від прийнятих управлінських рішень чи неправильних дій. Мета зазначеного контролю полягає у визначенні кінцевої результативності виконання завдань і впровадження заходів, передбачених у відповідних документах, вивченні наслідків їх реалізації, а також причин, що заважають їх практичній реалізації.

При виборі технологій управлінського контролю необхідним є врахування: особливостей господарської діяльності суб'єкта господарювання, типу управління, організаційної структури, наявного людського капіталу, інформаційних запитів адміністративного персоналу та ін., бо їх набір прямо впливає на ефективність системи управлінського контролю. Це дасть змогу структурувати взаємозв'язок між управлінням, власне управлінським контролем та бажаними результатами ефективності діяльності.

Враховуючи зазначене, загальна логіка здійснення контролю за реалізацію управлінських рішень відображена на рис.1.3.

Сутність процесу моделювання контролю управлінських рішень полягає у наступному: сутнісний аналіз етапів виробки, обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень, визначення параметрів об'єктів контролю в залежності від результатів сутнісного аналізу кожного із етапів формування,

прийняття і реалізації управлінських рішень; систематизація інформаційного забезпечення в залежності від змісту і складності об'єкту контролю, його параметрів; визначення методичного забезпечення контролю кожного із об'єктів (засоби і прийоми); послідовність реалізації засобів і прийомів (процедура контролю); отримання результатів контролю відповідного об'єкту на етапі реалізації управлінських рішень і формування проміжної і підсумкової інформації по результатах контролю [45, с. 643]. І на кінець аналіз причин і внесення корективів у стан контролюваного об'єкту.



Рисунок 1.3. - Систематизація етапів контролю управлінських рішень  
Джерело: [51, с.375].

Слід звернути увагу, що якість контролю буде залежати від якості інформації. Саме на необхідності дотримання певних інформаційних вимог на межі переходу потоків інформації в контрольне середовище загального алгоритму контролю управлінських рішень слід звернути увагу.

Основними вимогами до створення якісного інформаційного забезпечення є не тільки систематизоване своєчасне надходження інформації, але і її відновлення за відповідною структурою з акцентуванням на комерційну, правову, науково-технічну, обліково-економічну та іншу. Структура існуючої сьогодні на підприємствах не дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, оскільки найбільша питома вага належить комерційній (оперативній) інформації, а інші її види, зокрема обліково-економічна, використовується з певними обмеженнями. Як звісно, найбільш контрольованим є процес формування інформації в системі рахунків бухгалтерського обліку і це природно знижує загальний інформаційний ризик. Із усіх вимог, що висуваються до інформації при створенні інформаційного забезпечення обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень, особливу увагу має бути приділено повноті (достатності обсягу) інформації, необхідної не тільки для прийняття та обґрунтування управлінських рішень, але і їх контролю. В процесі контролю доцільно використовувати підхід до систематизації ознак стану інформаційного забезпечення обґрунтування і прийняття управлінських рішень з точки зору достатності його обсягів [47, с.60].

При здійсненні контролю своєчасності і повноти реалізації управлінського рішення вимірюється і оцінюється час виникнення дій по корекції дій управлінців, тобто появи оборотного зв'язку і внесення змін у стан ресурсів та процесів підприємства. З метою ефективного здійснення контролю виконання достатньо великої множини прийнятих управлінських рішень доцільно використовувати сітьові та ленточні графіки, діаграми Ганта, матричні розписи [12, с.239].

Підводячи підсумок відзначимо, що ефективне функціонування системи контролю в сучасному управлінському контурі неможливо без використання сучасної обчислювальної техніки і сучасних систем підтримки і супроводу процесу вироблення та прийняття управлінських рішень.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

### **2.1. Аналіз технології реалізації управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради**

Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф реорганізовано відповідно до рішення сесії Хмельницької обласної ради від 26.11.2019 року №185-14/12 «Про створення КНП «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф», та розміщений за юридичною адресою: вул. Пілотська 1, м. Хмельницький. До структури Центру входять відокремлені підрозділи: Кам'янець-подільська станція екстреної медичної допомоги, Хмельницька станція екстреної медичної допомоги, Шепетівська станція екстреної медичної допомоги. Основною метою діяльності Центру є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому екстреної медичної допомоги у порядку та обсязі, встановлених законодавством України.

Одне з ключових місць в управлінні медичним закладом посідають управлінські рішення як важливий інструмент визначення завдань і засіб організації процесу надання медичних послуг, діяльності підприємства, його підрозділів, кожного працівника. Рішення акумулюють стратегічну й оперативну мету колективу, постановку завдань, визначення термінів їх реалізації, вибір тактики, шляхів, методів, засобів і логіки їх виконання. Від своєчасності та якості прийнятих рішень, ефективності їх виконання залежить успішна і злагоджена робота установи.

Управління Підприємством здійснює Хмельницька обласна рада (Засновник). Поточне керівництво (оперативне управління) підприємством здійснює керівник підприємства – Головний лікар, який призначається на

посаду і звільняється з посади рішенням засновника відповідно до законодавства. Головний лікар призначається на посаду засновником на конкурсній основі шляхом укладання з ним контракту на строк від трьох до п'яти років.

В КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради склалася централізована система управління, за якої керівництво вищої ланки (засновник) залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Так, засновник: призначає на посаду та звільняє з посади Головного лікаря, укладає і розриває контракт з Головним лікарем, здійснює контроль за додержанням вимог контракту; організовує і проводить конкурс на зайняття посади керівника Підприємства; затверджує статут підприємства та зміни до нього, здійснює контроль за додержанням статуту; здійснює контроль за ефективністю використання та збереженням майна, що є спільною власністю територіальних громад сіл, селища Хмельницького району та закріплене за підприємством на праві оперативного управління; затверджує фінансовий план підприємства та контролює його виконання у встановленому порядку; визначає головні напрями діяльності підприємства, затверджує плани діяльності та звіти про їх виконання; надає згоду на оренду, передачу та списання майна підприємства; погоджує структуру, штатну чисельність та штатний розпис підприємства.

Головний лікар підприємства безпосередньо підпорядковується Засновнику та несе відповідальність за виконання покладених на нього завдань, що визначені статутом; під час реалізації своїх прав і виконання обов'язків повинен діяти в інтересах підприємства; самостійно вирішує питання діяльності підприємства за винятком тих, що віднесені законодавством та цим статутом до компетенції засновника.

Такі умови вимагають від керівника обґрунтованості та виваженості управлінських рішень, дієвої системи контролю за їх виконання.

Рівень централізації на підприємстві досить високий, тому що всі найважливіші рішення приймаються вищою ланкою, а також здійснюється суворий контроль за їх виконанням. Між всіма підрозділами підприємства та керівництвом усіх рівнів налагоджені лінійно-функціональні зв'язки. Кожен керівник приймає самостійно тільки рішення, пов'язані з поточною виробничо-економічною діяльністю підрозділу (поточний ремонт обладнання, заміна працівників у разі відпусток чи лікарняних, здійснення оперативного та поточного контролю тощо).

Формою закріплення управлінських рішень в медичному закладі є письмові і усні розпорядчі документи колегіального, колективного й одноособового (персонального) характеру. Насамперед, це постанови, ухвали, рішення, накази, розпорядження, вказівки, резолюції-дозволи, резолюції-доручення.

Наказ є основним розпорядчим документом як для державного та комунального закладу охорони, так і для приватного медичного центру, клініки, лабораторії тощо. Наказ з основної діяльності закладу охорони здоров'я — це розпорядчий документ, який видає керівник закладу охорони здоров'я на правах єдиначальності на виконання розпорядчих документів та директивних листів організацій вищого рівня або за власною ініціативою чи ініціативою структурних підрозділів цього закладу. Накази мають суворо відповідати чинному законодавству України, жодний з них не може суперечити нормативно-правовим актам.

Для забезпечення виконання управлінського рішення у розпорядчій частині формулюють одне чи декілька завдань керівника. Якщо наказ містить кілька різних за характером дії завдань, то розпорядча частина тексту може бути поділена на пункти та підпункти, які слід нумерувати арабськими цифрами. При цьому в кожному пункті зазначається виконавець, конкретна дія чи завдання та термін його виконання у разі потреби. Виконавцями можуть виступати: посадові та службові особи закладу, структурні

підрозділи закладу, інші медичні заклади, підприємства, установи, організації (як правило, підвідомчі) або їх керівники.

Як правило, для кожного завдання визначають конкретний термін виконання. Термін має бути реальним і відповідати обсягу робіт, які необхідно виконати. При його визначенні слід урахувати час доведення інформації до конкретних виконавців. Втім дозволяється у наказі зазначити єдиний для всіх завдань термін виконання.

У передостанньому пункті розпорядчої частини можуть бути вказані документи, що втрачають чинність після видання даного наказу. В останньому пункті наказу вказують структурний підрозділ або посадову особу, на яку покладають контроль за виконанням наказу. Крім того, керівник закладу охорони здоров'я має право залишити контроль за виконанням виданого наказу за собою.

Наказ на КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради візується юристом та бухгалтером та іншими посадовими особами, які мають відношення до його змісту, підписується керівником установи, а в разі його хвороби, відрадження чи відпустки – виконувачем обов'язків або заступником.

Окремої уваги заслуговують резолюції керівника установи чи підрозділу, які надписуються на ділових документах у правому куті над їх назвою у форматі доручень, адресних завдань або дозволів. Ними офіційно закріплюються розпорядження керівника установи, його адресність, умови і термін виконання. Резолюція підписується керівником, ставиться дата, а її зміст фіксується у книзі реєстрації документів. Якщо в резолюції фігурує декілька виконавців, то організація роботи покладається на особу, названу першою. Зазвичай, у резолюціях зазначають: «до виконання», «до відома», «прошу підготувати відповідь», «прошу інформувати після завершення терміну виконання» або «прошу доповісти про виконання» та ін.

Практика бюджетних установ виробила цілу систему форм, способів і методів організації роботи і контролю як за ходом виконання рішень, так і

підведенням підсумків. Йдеться, наприклад, про доведення рішень до виконавців та їх інструктування в разі потреби, визначення пріоритетів, забезпечення ресурсами, координацію роботи, про поточне і рубіжне інформування про виконання пунктів рішень, про створення робочих груп або комісій аналізу проведеної роботи; збір і аналіз оперативної і рубіжної інформації; періодичне заслуховування керівників підрозділів і виконавців; прикінцеві звіти й, у випадку необхідності, їх обговорення. У порядку заключного контролю проводиться підсумковий аналіз виконання завдань, установлюються відхилення від них, з'ясовуються їх причини, узагальнюється набутий досвід, виносяться повчальні уроки, опрацьовуються заходи на перспективу. На цьому етапі, як і на попередніх, кожен керівник і працівник мають усвідомити важливість спільної і злагодженої роботи.

Організація контролю за виконанням рішень здійснюється на підставі Інструкції з діловодства, затвердженої розпорядженням керівника КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради. Так згідно розділу 7 вищезазначеної Інструкції контроль за виконанням документів здійснюється з метою забезпечення своєчасного та належного їх виконання і включає такі види робіт:

- взяття документів на контроль, формування картотеки контрольованих документів;

- перевірку своєчасного доведення документів до виконавця; попередні перевірки і регулювання ходу виконання;

- облік і узагальнення результатів контролю за виконанням документів;

- інформування про хід та підсумки виконання документів;
- повідомлення про хід і підсумки виконання документів на оперативних нарадах, засіданнях колегіальних органів;

- зняття документів з контролю;

- формування картотеки виконаних документів.

У КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради автоматизовано процеси діловодства та контролю (ведення технічного контролю за строками виконання контрольних документів, ведення аналітичної роботи щодо виконавської дисципліни у тощо). Облік контрольних документів здійснюється в базі електронного документообігу М.Е.Дос (Медок), ведеться реєстр контрольних документів, що надходять до КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради, за строками та періодичністю їх виконання. У 2018 році актуалізовано реєстраційну картку в електронній системі реєстрації вхідних документів, введено графу для контролю за кожним завданням, визначеним у контрольних документах. На сьогодні система електронного документообігу М.Е.Дос (Медок) є застарілою, актуальним завданням є впровадження системи електронного документообігу, що забезпечить уніфікацію та стандартизацію роботи з документами засобами автоматизованих систем (застосування технологій штрих-кодування, сканування, розпізнавання, електронного цифрового підпису), що сприятиме значному підвищенню якості та швидкості обробки документів та поступовому переходу до безпаперового документообігу.

Відділом діловодства КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради використовуються різні форми контролю виконавчих документів:

- безпосередній щоденний контроль за строками виконання контрольних документів, що сприяє підвищенню виконавської дисципліни працівників;
- щоденне інформування керівника закладу про додержання структурними підрозділами строків виконання контрольних документів;
- здійснення щомісячного моніторингу виконавської дисципліни в структурних підрозділах;

- моніторинг відповідей виконавців на виконання розпоряджень вищестоящих органів та власних розпорядчих документів на предмет своєчасності, повноти та якості наданої інформації про виконання шляхом перевірки та візування відповідальними працівниками відділу діловодства підготовлених виконавцями проектів відповідей.

Контролю підлягають зареєстровані документи, у яких встановлено завдання. Обов'язково контролюється виконання завдань, передбачених в актах органів державної влади, дорученнях вищих посадових осіб, надання відповідей на запити, звернення, а також кореспонденцію Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України, запити на інформацію.

Документи можуть бути із зазначенням строків виконання (строкові – звичайні і термінові) і без зазначення строків виконання (безстрокові). Строки виконання документів можуть встановлюватися актами законодавства та підзаконними актами, самими документами, резолюціями керівників обласної державної адміністрації, керівником КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради у визначеному Інструкцією порядку і є обов'язковими для дотримання всіма виконавцями.

Строки виконання внутрішніх документів обчислюються в календарних днях починаючи з дати підписання (реєстрації), а вхідних – з дати надходження (реєстрації). Строки можуть бути типовими або індивідуальними. Типові строки виконання документів установлюються законодавством. Кінцевий строк виконання зазначається у тексті документа або резолюції. Строк виконання документа може бути змінений лише за вказівкою посадової особи, яка його встановила, а в разі її відсутності – посадової особи, яка її заміщає, або органу, установи, які видали чи прийняли документ або дали доручення по його виконанню. У разі зміни строків виконання проставляються новий строк, дата і підпис. Відповідні зміни вносяться до реєстраційно-контрольної картки та М.Е.Дос (Медок).

Контроль за проходженням і виконанням вхідних документів здійснюється, як правило, по шляху руху їх оригіналів, або копій, одержаних закладом від суб'єктів видання документів. Під розписку в реєстраційно-контрольній картці (– РКК) оригінал документа разом з аркушем контролю за його проходженням і виконанням передається на виконання головному виконавцю. Головний виконавець у разі потреби резолюцією на аркуші контролю уточнює форму, механізм, строки виконання та безпосередніх виконавців документа. Документ разом з аркушем контролю передається до відділу діловодства, де резолюція головного виконавця з аркуша контролю переноситься до реєстраційно-контрольної картки та М.Е.Дос (Медок), після чого оригінал документа передається безпосередньому виконавцю, визначеному резолюцією головного виконавця.

Ознайомлення з документом зазначених у резолюціях інших його співвиконавців проводиться після ознайомлення з ним головного та безпосередніх виконавців. Якщо документ термінового характеру, то одночасно з передачею його оригіналу головному виконавцю, співвиконавцям надсилаються копії документа. Доведення документів, взятих на контроль, до відома головних, безпосередніх та інших виконавців забезпечується відразу після повернення їх з розгляду, а термінових документів – негайно.

РКК контрольованого документа поміщається в контрольну картотеку канцелярії. До РКК та М.Е.Дос (Медок) регулярно згідно з етапами руху заносяться дані про проходження і виконання документів. За контрольною картотекою і М.Е.Дос (Медок) здійснюється контроль за строками проходження і виконання документів.

Після зняття документа з контролю, РКК поміщається в довідкову (хронологічну, за датами надходження і вхідними номерами) картотеку загального відділу, яка разом з М.Е.Дос (Медок) використовується для ведення обліку та оперативного пошуку документів за одним або декількома відомими реквізитами.

Документ вважається виконаним лише тоді, коли поставлені в ньому питання вирішені і кореспонденту дано, у разі потреби, відповідь по суті. Після виконання документ знімається з контролю. Знімати документи з контролю може лише керівник закладу, який давав доручення по виконанню документів, або працівники відділу організаційно-правової роботи у визначених Інструкцією випадках та порядку.

Свої висновки щодо ходу або підсумків виконання документа керівника закладу, який давав доручення по виконанню документа, фіксує у відповідній графі аркуша контролю. Якщо керівник закладу вважає проведену по виконанню документа роботу достатньою, то на аркуші контролю або у верхній частині першого аркуша підсумкового звітнього матеріалу робить напис "До справи", підписується і зазначає дату. Дата напису про надсилання документа до справи є датою зняття його з контролю. Відмітки про зняття документа з контролю заносяться до РКК і М.Е.Дос (Медок), після чого документ надсилається до відповідної справи номенклатури, а РКК переміщується у розділ виконаних документів картотеки.

Якщо керівник закладу вважає проведену по виконанню документа роботу недостатньою, то робить напис відповідного змісту, після чого документ повертається головному виконавцю на до виконання, строки якого встановлюються керівником закладу або відділом організаційно-правової роботи у встановленому порядку.

Відхилені проекти розпорядчих документів, звітів, інформацій, пропозицій, внесені на виконання вхідних документів, як правило, доопрацьовуються їх виконавцями у строки, встановлені керівником закладу, який давали доручення по виконанню документів. У випадках, коли строки доопрацювання відхилених проектів документів встановлені не були, документи доопрацьовуються: нетермінового характеру – у триденний, термінового характеру – негайно або не пізніше ніж в одноденний строк з дня повернення на доопрацювання.

Отже, в КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради сформована належна система контролю управлінських рішень, визначені строки виконання, чітко регламентована контрольна діяльність. Специфіка діяльності закладу потребує постійно діючого контролю, який чергується з періодичним. Крім того, потребує постійного моніторингу стан виконавської дисципліни у всіх структурних підрозділах.

## **2.2.Оцінка ефективності технології реалізації управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради**

Слід відмітити також, якісна реалізація контрольної функції здатна позитивно вплинути на весь процес управління і суттєво підвищити ефективність та результативність управлінських рішень. З метою підвищення ефективності роботи закладу охорони здоров'я необхідно запровадити дієву систему планування виконання рішень, управління їх досягненням та оцінку результатів порівняно із запланованим, що мають відповідати завданням конкретної організації.

Оскільки основним способом обміну інформацією в управлінській діяльності є саме документи, якими визначаються відповідні завдання та строки їх реалізації конкретними уповноваженими на це виконавцями, то їх ототожнюють з об'єктом контролю. При цьому часто втрачається основна мета контрольної діяльності, а саме – досягнення кінцевого, наперед запланованого результату при реалізації завдань, визначених тим чи іншим документом. Особлива увага здебільшого приділяється забезпеченню чіткого та своєчасного інформування про розгляд документу, що негативно впливає на рівень виконавської дисципліни, призводить до формального виконання відповідних завдань.

Внаслідок цього втрачається аналітична складова контролю, контрольна діяльність зводиться до технічної, яка здебільшого націлена на дотримання формальних процедур, а не реалізацію завдань, визначених відповідними документами. Однією з причин недостатнього рівня виконавської дисципліни, формального ставлення до виконання відповідних завдань, є велика кількість листів, доручень, інших контрольних документів, та стислі терміни їх виконання.

Ефективний контроль через систему індикаторів повинен сигналізувати про недосягнення мети реалізованого управлінського рішення і тільки. Чим більше виявлено відхилень від мети, тим ефективніший контроль, а управління - неефективне. Чим менше виявлено відхилень, тим менш ефективний контроль або більш ефективно управління. Однак, й перший, і другий висновки можуть бути хибними, тому в першому випадку помилки можуть виявлятися на стадії становлення управлінської системи, а в другому - відсутність помилок означає, що ефективний контроль допоміг управлінню функціонувати ефективно. Наведений підхід ілюструє недосконалість кількісних характеристик ефективності контролю та підводить до думки про використання якісних показників [44, с.150]. Такі показники систематизовані нами у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Кількісні показники ефективності технологій контролю за виконанням рішень КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Рівень контролю
1	2	3	4	5	6	7
Відсоток рішень, виконаних у запланований строк, %	80	78	79	76	75	С
Відсоток виконаних рішень у загальній величині прийнятих та діючих рішень, %	98	98	99	95	93	В
Відсоток реалізованих рішень, щодо яких виявлено факти порушень вимог стандартів, нормативно-правових актів, внутрішніх документів, %	6	7	8	8	9	С

Відсоток рішень, що потребували заміни виконавців в ході реалізації, %	32	29	28	31	33	С
Відсоток виконаних рішень, які призвели до погіршення ситуації, %	2	3	5	7	8	С

Продовж.табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7
Відсоток рішень, які були призупинені в ході реалізації, %	2	1	1,5	3	4	С
Відсоток рішень, щодо яких було несвоєчасно здійснено корегуючі заходи, що призвело до перевитрат ресурсів	10	11	12	15	16	Н

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Так, за результатами аналізу стану виконавської дисципліни у 2019 році виявлено 128 фактів порушення виконавцями строків надання інформацій про виконання контрольних документів (104 - це порушення строків упереджувального контролю), про що оперативно інформувалося керівництво закладу. Відділом діловодства за цими фактами проводились попередження в телефонному режимі, підготовлено 14 службових і 3 доповідних записки.

За результатами аналізу із застосуванням запропонованої системи показників КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради має середній рівень ефективності контролю за виконанням рішень.

Деякі параметри системи оцінки ефективності контролю, такі як «відсоток рішень, щодо яких було несвоєчасно здійснено корегуючі заходи, що призвело до перевитрат ресурсів» та «відсоток рішень, виконаних у запланований строк» потребують удосконалення. Достатньо критичним виглядає показник - відсоток виконаних рішень, які призвели до погіршення ситуації (перевитрат ресурсів, укладання менш вигідних договорів тощо). Економічна ефективність роботи контролю характеризується, перш за все, зіставленням кінцевих результатів з ресурсами, що використані для їх

досягнення. Враховуючи необхідність в умовах реформування прибутковості діяльності підприємства та суспільну цінність послуг компанії, ці аспекти забезпечення ефективного контролю рішень набувають особливої уваги.

Мають місце факти, коли виконавці не повертають документи до відділу канцелярії, що унеможлиблює ознайомлення з ними співвиконавців. Це суттєво впливає на якість та оперативність виконання документів. Мають місце випадки перекладання реалізації документів одним виконавцем на іншого, у результаті чого документи тривалий час залишаються без будь-якого реагування, а необхідні матеріали готуються у переддень закінчення визначених термінів виконання поспіхом, що позначається на якості їх підготовки.

Без якісного організаційного забезпечення (положення, регламенти, інструкції) неможлива координація дій структурних підрозділів, чи окремих осіб прийняття рішень, тобто здійснення ефективного внутрішнього контролю. Проведений моніторинг якості організації контролю процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві чітко висвітлив головні проблемні аспекти, який потребує ретельного дослідження та вдосконалення, а саме (табл.2.2): відсутність сектору внутрішнього контролю (у складі відділу діловодства або як окремого структурного підрозділу), а, відповідно, і дієве, формалізованого регламентного забезпечення контрольної функції управління; відсутність спеціалізованої методики (або внутрішньокорпоративного стандарту), щоб регламентували організацію контролю процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради .

Оскільки вся влада і відповідальність за функції контролю над відносинами закріплені за однією особою (керівником), а вона фізично не в змозі здійснювати його в повному обсязі, керівник змушений делегувати частину своїх повноважень підлеглим.

У створеній таким чином управлінській ієрархії кожен працівник має власного керівника, і всі, крім рядових виконавців, мають підлеглих. Звідси впливає специфіка двоїстої формальної позиції будь-якого керівника, яка накладає істотний відбиток на його поведінку.

Таблиця 2.2 Показники оцінки якості технологій реалізації управлінських рішень КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради

Критерій відповідності		Критерій невідповідності	
Повнота охопту усіх ланок прийняття управлінських рішень контрольними заходами	+/-	Наявність сектору внутрішнього контролю	-
Доведення результатів контролю до вищого керівництва	+/-	Наявність планів контролю процесу управлінських рішень	-
Рівень професійної компетенції суб'єктів контролю за освітнім рівнем та досвідом роботи	+	Наявність відповідних внутрішньокорпоративних стандартів контрольного процесу	-
Наявність відповідних методик і нормативів	+	Оцінка якості прийняття управлінських рішень	-
Участь суб'єкту контролю в удосконаленні рішення	+	Наявність відповідних організаційних регламентів контролю процесу прийняття та реалізації управлінських рішень	-

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень.

Добре організований контроль являє собою зворотний зв'язок, без якого немислимий процес управління, тому в апаратах управління зараз починають створювати особливі організаційно-аналітичні підрозділи, однією з функцій яких є здійснення контролю над виконанням прийнятих рішень, наказів, постанов, розпоряджень. Таким чином, логічним є висновок щодо внесення пропозицій щодо створення відокремленого сектору внутрішнього контролю, який би здійснював не формальну перевірку документу (що забезпечує відділ діловодства), а забезпечував якісну перевірку на предмет досягнення поставлених завдань.

Підвищення результативності технологій реалізації управлінських рішень залежить від якості їх інформаційного забезпечення - комплексу взаємопов'язаних методів, заходів і засобів, які реалізують основу для контролю за управлінськими рішеннями [33].

Здійснено аналіз системи інформаційного забезпечення контролю виконання управлінських рішень на КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради.

1. Нормативно-правове забезпечення системи контролю виконання управлінських рішень є визначальним в діяльності медичного у формуванні його напрямків, форм та способів організації на підприємстві. Водночас нерегламентованість необхідних нормативно-правових норм або їх повна відсутність потребує постійної адаптації та розробки, які можливі за вдосконаленням відповідного нормативно-правового забезпечення та жорстокого контролю за дотриманням законодавчих норм [8, с.200].

Основою нормативно-правової бази контролю виконання управлінських рішень КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради є:

- 1) Інструкція з діловодства в Міністерстві охорони здоров'я України;
- 2) Типова інструкція з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади (далі–Типова інструкція), що затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011р. №1242;
- 3) Національний стандарт України «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» (ДСТУ 4163-2003);
- 4) Національний стандарт України «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять.» (ДСТУ 2732:2004);
- 5) Національний стандарт України «Інформація та документація. Керування документаційними процесами.»
- 6) Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» від 24.12.1993 №3814-ХІІ (зі змінами та доповненнями);
- 7) Правила роботи архівних підрозділів органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій, що затверджені наказом Державного комітету архівів України від 16 березня

2001р. №16 та зареєстровані в Міністерстві юстиції України від 8 травня 2001 року за №407/5598 (із змінами, внесеними згідно з наказами Державного комітету архівів від 05.06.2007р. №87 та від 19.09.2008р. №188);

8) Постанова Кабінету Міністрів України від 08 серпня 2007 року №1004 «Про проведення експертизи цінності документів»;

9) Перелік типових документів, що створюються під час діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів, затверджений наказом Міністерства юстиції України від 12.04.2012р. №578/5.

Підприємство комунальної форми власності повинно дотримуватись всіх стандартів та прописаних норм, тому управлінський «люфт» у контексті використання інструментарію контролю виконання рішень невеликий. Таким чином, у нормативно-методологічному забезпеченні прийняття рішення КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради існує двоїстість - з питань, що відносяться до компетенції Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України, підприємство є залежним та підзвітним відповідним органам влади, з цивільно-господарських питань – регламентується внутрішніми процедурами та документами.

Щодо внутрішнього нормативного забезпечення, то слід відзначити документацію, що регламентує рівень конфіденційності інформації та інструкцій щодо обмеженого доступу до неї працівників підприємства. Така інформація стосується персональних даних досягається завдяки реалізації розробленої на підприємстві політики захисту, підкріпленої системою скоординованих безпекозабезпечувальних заходів, адекватних внутрішнім та зовнішнім загрозам (паролі доступів до електронної системи) [8, с.201].

Основою методичного забезпечення контролю виконання управлінських рішень є документування управлінських процедур через організаційні регламенти – це нормативні документи, які регламентують

функціонування апарату управління й здійснення облікового й аналітичного процесу. До них належать положення про відділ, посадові інструкції, стандарти, графіки, операційні інструкції, програми управління, регламенти робочого дня. Отже, для забезпечення ефективного контролю за процесом прийняття управлінських рішень необхідні наступні регламенти: положення про відділ і посадові інструкції працівників. Традиційно, положення про відділ включає наступні розділи: загальні положення; функції відділу; права; відповідальність відділу; відносини з іншими підрозділами та між працівниками відділу. Саме це є основою для розмежування компетенцій та відповідальності під час прийняття рішень. За допомогою таких документів оцінюється законність дій посадових осіб відносно процесу прийняття управлінського рішення [8, с.201].

При здійсненні обліково-аналітичного забезпечення контролю виконання управлінських рішень на КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради використовують такі методичні способи й прийоми: оперативного обліку; ведення фінансового й управлінського обліку; аналізу фінансової діяльності; спеціальні способи й приймання одержання й перевірки інформації, необхідної для забезпечення безпеки бухгалтерської інформації підприємства. Обліково-аналітичне є підґрунтям контролю виконання управлінських рішень фінансового характеру. Однак, на КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради така інформація переважно використовується для ведення бухгалтерського обліку, підготовки фінансових звітів, складання фінансових документів тощо.

Нарешті, технічні ресурси інформаційного забезпечення контролю виконання управлінських рішень на КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради мають допоміжний характер, але постають необхідними для вирішення окремих завдань. Однозначно визначити склад таких технічних ресурсів

складно, адже часом неможливо розмежувати функції, які виконують з їх допомогою. Наприклад, комп'ютери і програмне забезпечення бухгалтерського відділу – воно одночасно функціонують як в системі контролю виконання управлінських рішень, так і для здійснення основних завдань цього відділу.

Складові програмного забезпечення КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради Хмельницького району для забезпечення контролю управлінських рішень наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Програмне забезпечення КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради Хмельницького району в технології реалізації управлінських рішень

Категорія	Мета	Фактична наявність та використання
1	2	3
Текстовий процесор	Вводить, запам'ятовує, редагує, переставляє, формує.	Word Master Використовується
Система електронного документообігу	Ведеться реєстр контрольних документів, що надходять до виконкому, за строками та періодичністю їх виконання	М.Е.Дос (Медок). Використовується
Широкі електронні таблиці	Дають змогу користувачу розробляти великі робочі відомості, розглядати питання контролю: строки, відповідальні особи, величина ресурсів тощо.	Excel Використовується
Управління базою даних	Містить списки найменувань, рахунків, предметів зберігання тощо, сортує в будь-якій послідовності наявну інформацію	Microsoft Access Не використовується
Складання графіків	Представляє цифрову інформацію у вигляді лінійних графіків, секторних діаграм і спеціальних графіків.	Спеціальні програми відсутні
Бухгалтерський облік	За допомогою електроніки веде фінансовий облік, наприклад, рахунків постачальників, амортизації, соціальні відрахування, заробітної плати.	1С Використовується
Управління запасами	Простежує рівні запасів, їх розміщення, витрати, обсяг продажів, доходи, окупність і резерви.	Спеціальні програми відсутні

Комунікації	Передає і приймає інформацію з інших комп'ютерів, комерційних баз даних та електронної пошти	DataLink
Управління проектами	Розробляє календарні плани, координує ресурси і контролює програми.	Спеціальні програми відсутні

Примітка. Складено автором.

Так, КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради використовує для управління виконанням рішеннями програмний продукт «1С: Підприємство», яка дозволяє організувати єдину інформаційну систему для управління різними аспектами діяльності підприємства (управління персоналом, основними засобами і планування ремонтів, управління фінансами, взаєморозрахунками, бухгалтерський і податковий облік і т. п.). Таким чином, головним чином даний продукт забезпечують можливість менеджерам здійснюють поточне керівництво різними сферами діяльності, вирішувати задачі оперативного та стратегічного управління на основі даних про діяльність компанії, однак не дають можливості здійснювати сценарні розрахунки або моделювати наслідки неструктурованих управлінських рішень.

Розглянемо проблеми, які виникають в системі інформаційного забезпечення контролю виконання рішень КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради. Вхідні і вихідні документи проходять через відділ канцелярії і реєструються шляхом ручного занесення інформації про документи в електронний модуль, який створено на базі М.Е.Дос (Медок). За допомогою даного модуля перенаправляються файли з документами. Програма М.Е.Дос (Медок) використовується для пересилання копій документів, які одержуються шляхом сканування первинних паперових оригіналів, що надходять чи створюються в організації.

Звичайно, можна працювати без впровадження розвинутої системи управління електронними документами на підприємстві, але даний процес

обробки документації М.Е.Дос (Медок) ускладнює процес управління інформаційними і документаційними потоками підприємства, та призводить до ряду проблем, пов'язаних з виконанням рішень [24]:

1. Реєстрація документів проводиться вручну в модулі М.Е.Дос (Медок), а всі інші необхідні відомості про документи заносяться в будь-які інші таблиці або списки (інформація про маршрут, дату направлення, адресата, відправника документів та ін.), що не обробляються автоматизованими системами;

2. Ручна маршрутизація документів. Документи направляються за ручним встановленим маршрутом відповідному виконавцю.

3. Труднощі ведення контролю за виконанням завдань по документам. Нагадати про документ у даній схемі можливо тільки за допомогою додаткового листа, який відправляється також вручну. Відсутність автоматизованого контролю над своєчасним виконанням документів призводить до неможливості вирішення поставлених завдань і дотримання строків їх виконання.

Ефективність функціонування і використання системи інформаційного забезпечення контролю виконання управлінських рішень підприємства КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради слід розглядати комплексно. Тому для оцінки стану інформаційного забезпечення підприємства серед показників, що характеризують дану систему, було обрано наступні [31, с.82]:

1. Показники використаної виробничої інформації і документації підприємства.

2. Показники ефективності маршруту та обробки інформаційних і документаційних потоків підприємства.

3. Показники ефективності інформаційно-технічних засобів на підприємстві.

За допомогою методу «експертних оцінок» проведемо оцінку системи інформаційного контролю виконання управлінських рішень КНП

«Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради (табл. 2.4.).

Таким чином, проведена оцінка рівня системи інформаційного забезпечення діяльності КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради показує, що рівень даної системи за обраними параметрами є недостатньо ефективний.

Таблиця 2.4 Оцінка рівня інформаційного забезпечення технології реалізації управлінських рішень КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради

Критерії	Значимість критерію	Середня експертна оцінка, балів	Значення критерію з урахуванням його значимості
1	2	3	4
Параметр 1. Якість передачі виробничої інформації і документації			
Трудомісткість отримання інформації	0,36	5	1,8
Повнота інформаційного і документаційного масиву	0,49	6	2,94
Оперативність комплектування інформаційного і документаційного масиву	0,15	5	0,75
Загальна оцінка параметру 1 –			5,49
Параметр 2. Цінність інформації			
Точність інформації	0,54	7	3,78
Своєчасність інформації	0,33	5	1,65
Вартість інформації	0,13	6	0,78
Загальна оцінка параметру 2			6,21
Параметр 3. Рівень технологічності системи інформаційного забезпечення			
Рівень інформаційної забезпеченості, необхідної для виконання функцій співробітниками підприємства та прийняття управлінських рішень	0,35	6	2,1
Наявність можливості використання інформації та документації	0,4	7	2,8
Наявність і рівень розвитку інформаційно-технічних засобів комунікації	0,25	6	1,5
Загальна оцінка параметру 3			6,4

Джерело: складено автором.

Максимальним значенням оцінки ефективності критеріїв системи інформаційного забезпечення підприємства було обрано 10 балів. За результатами проведеного дослідження за трьома параметрами системи

інформаційного забезпечення (якості передачі інформації і документації на підприємстві; – цінності інформації; рівня технологічності системи інформаційного забезпечення), що відповідно становлять: 5,49; 6,21, 6,4 рівень функціональності системи інформаційного забезпечення діяльності КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради є середнім.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження зробимо висновок, що управління контролю виконання управлінських рішень, що використовуються у діяльності КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради , потребує удосконалення, зокрема це стосується системи управління опрацюванням та використанням інформації та документації на підприємстві.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

### **3.1. Напрями використання сучасних технологій організації реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я**

Основними управлінськими діями організації виконання рішень є особисті розпорядження в ході виконання рішення, надання допомоги виконавцям в разі виникнення труднощів, проведення інструктивно-методичних заходів з виконавцями. Організація виконання рішень - це специфічна діяльність керівника, яка завершує цикл управління. Якщо на етапі підготовки та прийняття рішень керівник оперує уявними поняттями, то під час виконання рішення він стикається з реальною ситуацією, яка дуже часто відрізняється від ідеальної. Завжди треба враховувати, що керівник організовує не свою діяльність, а працю інших людей (а організацію виконання рішення теж треба організувати). Проблема полягає в тому, щоб побудувати оптимальну структуру комунікацій керівників і виконавців. Структури таких комунікаційних мереж можуть бути різними, а зв'язки між стороною, яка передає інформацію, і стороною, яка приймає інформацію, можуть здійснюватися по-різному.

Розглядаючи особливості реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я, можливі два алгоритми. Якщо рішення реалізується одним чи декількома виконавцями, до компетенції яких відноситься відповідна сфера, то значних проблем не виникає, адже як керівнику так і виконавцю відомий порядок реалізації рішення, погодження дій тощо. Більш складною з практичної точки зору є рішення, що потребує консолідації групи виконавців, які між собою можуть не знаходитись у функціональних чи лінійних зв'язках, при цьому слід врахувати значну кількість факторів, які відносяться до внутрішнього та зовнішнього середовища. В такому випадку, виникає необхідність застосування технологій проектного менеджменту,

використання яких у закладах охорони здоров'я ще не отримали значного поширення. Однак, зміна статусу закладів та їх перетворення на комунальні неприбуткові підприємства, розширює сферу прийняття управлінських рішень, необхідності обґрунтовувати масштабні проекти, у тому числі інвестиційні, які потребують не лише сучасних технологій їх прийняття, але технологій планування та організації їх виконання.

Як вже розглядалась вище, технологіями організації виконання управлінських рішень є планування, що може здійснюватися із використанням мережевих графіків, інформаційних таблиць тощо. Розглянемо алгоритм організації виконання управлінських рішень із застосуванням таких технологій у КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради. Враховуючи положення Концепції управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні на період до 2020 року, наказ МОЗ «Про порядок контролю якості медичної допомоги» від 28.09.2012 № 752, одним з важливих рішень є необхідність впровадження системи контролю якості медичної допомоги. Як вже розглядалось вище, послідовність при розробці плану реалізації рішень передбачає [20, с.230]:

1. Визначається обсяг і види майбутніх робіт по кожному заходу, із зазначенням відповідальних.
2. Проводиться оцінка тривалості планованих робіт.
3. Складається календарний план-графік.
4. Складається перелік необхідних ресурсів, їх обсяг.
5. Оцінюється доступність ресурсів.
6. Визначаються джерела і порядок придбання відсутніх ресурсів.

Зупинимось на найбільш трудомістким та відповідальних етапах, що визначають ефективність управлінського рішення. Вихідним моментом для початку реалізації рішення є закріплення наказом відповідного рішення. Основними цілями видання такого наказу є надання проекту офіційного

статусу, визначення термінів і бюджету реалізації проекту, розподілу повноважень і відповідальності за окремі роботи і проект в цілому.

Процесу розробки і впровадження системи контролю якості (СКЯ) медичної допомоги організаційний етап, основною метою якого є виконання комплексу підготовчих заходів по її формуванню. Від компетентності персоналу, відповідального за реалізацію управлінського рішення, залежить результативність та ефективність проекту в цілому. Оскільки, в проект щодо впровадження системи контролю якості включені відокремлені підрозділи, то необхідно сформувати багаторівневу організаційну структуру (рис.3.1).

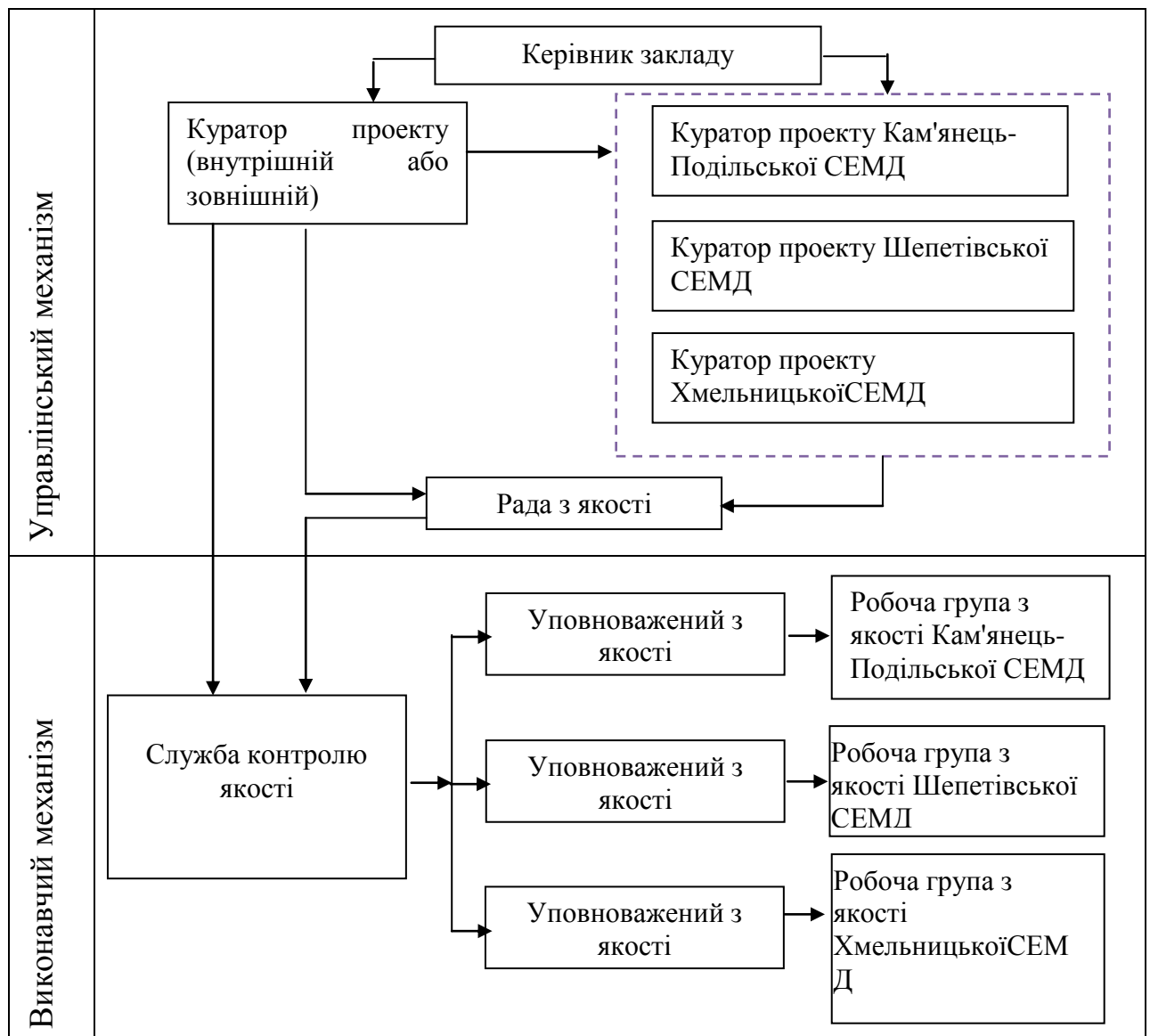


Рисунок 3.1 – Побудова проектної команди в технології реалізації управлінського рішення

Примітка. Запропоновано автором.

Виходячи з того, що КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради за чисельністю співробітників відноситься до категорії великих підприємств, а сама реалізація проекту з формування СКЯ займе більше одного календарного року, вважаємо економічно і організаційнодоцільним створити на рівні центру структурний підрозділ, що відповідає за менеджмент якості – служба контролю якості. Основними завданнями даного підрозділу стануть: розробка і реалізація програми формування СКЯ; розробка проекту політики і цілей закладу у сфері якості; - розробка документації СМЯ; впорядкування бізнес-процесів, визначення вимірюваних параметрів і характеристик їх якості, методів моніторингу, вимірювання та збору інформації; проведення внутрішніх аудитів та самооцінки діяльності закладу, її структурних підрозділів і процесів; розробка пропозицій щодо вдосконалення матеріально-технічної бази, документаційного забезпечення, методів роботи з персоналом, в тому числі з питань підвищення кваліфікації співробітників у сфері менеджменту якості; підтримання ефективного функціонування СКЯ і системи управління закладом в цілому [60, с.234].

Створення служб контролю якості на рівні відокремлених підрозділів недоцільно. Це зумовлено тим, що загальна координація і реалізація всіх етапів проекту буде здійснюватися на рівні центру, співробітники відокремлених підрозділів будуть разово або періодично виконувати окремі види робіт по розробці, впровадженню, підтримці в робочому стані і поліпшенню СКЯ в зоні своєї відповідальності. З цією метою на рівні відокремлених підрозділів повинні бути створені робочі групи, персональний склад яких повинен визначити керівник проекту.

При цьому учасники робочих групи, будучи професіоналами в своїй сфері, крім усього іншого, повинні бути зацікавлені в успіху проекту, розуміти його глобальну мету і вміти ефективно працювати в команді. Серед бажаних особистісних якостей членів робочих груп слід зазначити: а)

здатність систематизувати інформацію, оцінювати альтернативи і приймати раціональні рішення;б) самостійність, вміння відстоювати власну точку зору. Дуже важливі навички міжособистісного взаємодії і інтелектуальна гнучкість [16]. Співробітники центру та відокремлених підрозділів, задіяні в реалізації проекту, повинні пройти навчання з питань менеджменту якості, яке слід організувати за принципом вертикального каскадування: від центру - до окремих структурних підрозділів.

Оскільки робочі групи, створювані на рівні відокремлених підрозділів, є матричними структурами, тобто мають статус тимчасових об'єднань, а їх учасники крім зайнятості в проекті продовжують виконувати свої прямі обов'язки, одночасно підкоряючись керівнику проекту і функціональному керівнику, слід чітко регламентувати їх права, обов'язки і відповідальність, а також розставити пріоритети між поточною діяльністю фахівців і їх зайнятістю в проекті. З цією метою може бути розроблено Положення про робочі групи або Статут проекту. У міру необхідності керівники робочих груп можуть залучати співробітників структурних підрозділів, так званих уповноважених з якістю, чиє завдання - бути провідниками ідей і методів менеджменту якості на низовому (оперативному) рівні управління.

Крім того, для успішної реалізації проекту на його організаційному етапі повинен бути розроблений механізм мотивації співробітників, задіяних в проекті. Виходячи з критеріїв успішності, керівництву закладу охорони здоров'я слід визначити і сформувати преміальний фонд проекту, а також правила його розподілу. Так, виконавців окремих робіт потрібно преміювати за особистий результат, отриманий в строк і з оптимальними витратами. Премію за командний результат варто виплачувати по завершенню проекту або окремих блоків робіт. При цьому премія керівника проекту повинна бути прямо пропорційна командному результату.

Наступним етапом реалізації управлінського рішення (в нашому випадку впровадження системи контролю якості медичної допомоги) є розробка

програми формування (додаток А) та календарного плану реалізації (табл. 3.1).



Продовж.табл.3.1

№ п/п	Зміст етапу	Місяці																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2.3	Проектування СКЯ: - вибір методології проектування СКЯ; - ідентифікація основних бізнес-процесів; - ідентифікація медичних і забезпечуючих процесів; - - регламентація бізнес-процесів; - впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність центру																				
2.4.	Документування СКЯ: - розробка внутрішньої нормативної документації, в тому числі документованої інформації; - розробка оперативних документів СКЯ; - розробка Настанови з якості																				
2.5.	Впровадження СКЯ: - ознайомлення персоналу з документацією СКЯ; - апробація документації СКЯ; - проведення заходів по залученню співробітників центру в діяльність по управлінню якістю																				
3.	Заключний етап																				
3.1.	Внутрішнє визнання СКЯ: - оцінка працездатності СКЯ закладу її окремих елементів на основі: а) аналізу даних; б) аналізування з боку керівництва; в) аудиту якості: - розробка і реалізація заходів коригуючого впливу; - розробка і реалізація заходів, пов'язаних з ризиками і можливостями																				
4.	Поліпшення СКЯ (комплекс локальних і глобальних поліпшень)*																				*

\*- заходи по локальних і глобальних поліпшень СКЯ центру повинні проводитися безперервно, в рамках самостійних проєктів.

Примітка. Запропоновано автором.

Для контролю за дотриманням термінів виконання окремих етапів проекту використовуємо графік Ганта, який дозволить чітко виділити і позначити етапи роботи над проектом, необхідні ресурси і швидкість виконання тих чи інших завдань [22, с.10].

Оскільки в реалізації проекту по формуванню СМЯ передбачається залучення значного числа співробітників різних рівнів управління закладом охорони здоров'я, необхідно визначити рівень відповідальності кожного учасника проектної команди за виконання окремих етапів і завдань. Для цього може бути використана матриця розподілу повноважень і відповідальності (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Технологія побудови матриці розподілу повноважень і відповідальності за реалізацію рішення з формування СКЯ в закладі охорони здоров'я

№ п/п	Зміст етапу	Учасники проектної групи							Консультант	
		консультант на рівні центру				на рівні відокремлених одиниць				
		Керівник	Куратор проекту	Рада з контролю якості	Служба контролю якості	Керівник відокр. одиниці	Робоча група	Уповноважені з контролю якості		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Організаційний етап									
1.1.	Ухвалення рішення про розробку та впровадження СКЯ	A, R								
1.2.	Формування організаційної структури СКЯ: - призначення куратора проекту; - створення служби контролю якості; - формування ради з якості; - створення робочих груп на рівні структурних підрозділів; - призначення уповноважених з якості	A, R A A	R R A		I C	C R				C
1.3.	Навчання співробітників, що беруть участь в реалізації проекту, основам менеджменту якості		C	I	A	C	I	I		C
1.4.	Діагностика діяльності центру у сфері менеджменту якості: - оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища; - аналіз сильних і слабких сторін діяльності; - оцінка рівня формалізації та документованості діяльності закладу з точки зору відповідності вимогам МСКЯ	C	A	C	R	R	R	I		C

Продовж.табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5	Планування робіт по формуванню СМК: - ідентифікація етапів розробки та впровадження СКЯ; - призначення відповідальних виконавців; - визначення термінів і необхідного ресурсного забезпечення	C	A	C	R	C	I	I	C
2	Основний етап								
2.1	Розробка політики та цілей закладу у СКЯ	A	R	C	R	C	I	I	C
2.2	Розгортання цілей у сфері якості на рівні структурних одиниць	A	C	C	C	R	R	I	C
2.3	Проектування СКЯ: - вибір методології проектування СКЯ; - ідентифікація основних бізнес-процесів; - ідентифікація медичних і забезпечуючих процесів; - регламентація бізнес-процесів; - впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність центру	C C C C C	A A R A	I C R C	R C R R	I R R R	I R C R	I R I R	C
2.4.	Документування СКЯ: - розробка внутрішньої нормативної документації, в тому числі документованої інформації; - розробка оперативних документів СКЯ; - розробка Настанови з якості	C	A	C	R	C	R	R	C
2.5.	Впровадження СКЯ: - ознайомлення персоналу з документацією СКЯ; - апробація документації СКЯ; - проведення заходів по залученню співробітників центру в діяльність по управлінню якістю	A	C	C	R	C	R	I	C
3.	Заклучний етап								
3.1.	Внутрішнє визнання СКЯ: - оцінка працездатності СКЯ закладу і її окремих елементів на основі: а) аналізу даних; б) аналізування з боку керівництва; в) аудиту якості: - розробка і реалізація заходів коригуючого впливу; - розробка і реалізація заходів, пов'язаних з ризиками і можливостями	C A A	A C C	C C C	R R R	R R R	R R R	R R R	
4.	Поліпшення СКЯ (комплекс локальних і глобальних поліпшень)*	A	R	C	R	R	R	I	

R (Responsible) - Виконавець - на ньому лежить відповідальність за виконання поставленого завдання; A (Accountable) - затверджує - перед ним виконавець звітує про досягнутий в рамках проекту результат, який наділений повноваженнями, як приймати, так і відкидати пропозиції, накладати на них вето; 3) C (Consulted) - консультант - з ним виконавець проводить консультації та узгодження прийнятих рішень. роль Консультанта характеризується двостороннім зв'язком між взаємодіючими підрозділами; I (Informed) – отримувач інформації - йому від виконавця надходить кінцева інформація про виконану в рамках проекту роботу. Зв'язок з отримувачем інформації, як правило, одностороння

Примітка. Запропоновано автором

Використання такої матриці дозволить досягти таких цілей, як [14, с.88; 41]:

- а) оптимізація витрат на реалізацію проекту за рахунок чітко структурованої ієрархічної системи і усунення дублювання функцій;
- б) зниження числа помилок при реалізації управлінських рішень;
- в) побудова продуктивної системи комунікацій між учасниками проекту і, як наслідок, досягнення кращих результатів за рахунок агрегації думок більшого числа співробітників при консультуванні та інформуванні.

Для контролю за дотриманням термінів виконання окремих етапів проекту використовуємо графік Ганта, який дозволить чітко виділити і позначити етапи роботи над проектом, необхідні ресурси і швидкість виконання тих чи інших завдань. Такі задачі достатньо швидко виконуються у спеціалізованих програмних продуктах, таких як Microsoft Project, з її допомогою можна також визначити потрібні ресурси, терміни. Це дозволяє виявити ресурси (наприклад, конкретні ланки виконавців), на які є найбільшим навантаження при реалізації проекту. Це дозволяє корегувати рішення щодо розподілу обов'язків, справедливого розподілу нагороди тощо.

Пропоновані нами технології планування та організації реалізації рішення на засадах проектного підходу забезпечать ефективність реалізації управлінського рішення за рахунок декомпозиції рішення на конкретні кроки з регламентацією за часом та виконавцями, що дозволяє визначити вузькі місця при реалізації рішення та взаємопов'язані заходи, своєчасно виявляти можливі відхилення, формувати команду виконавців та делегувати повноваження щодо реалізації рішень.

### **3.2. Впровадження сучасних технологій контролю реалізації управлінських рішень в закладі охорони здоров'я**

Особливого значення удосконалення технологій контролю за

виконанням прийнятих рішень набуває на сучасному етапі розвитку держави в умовах реформування економічних відносин, вдосконалення системи державного управління, проведення реформ. Якість, оперативність та повноту контролю такого рівня можна забезпечити, лише спираючись на сучасні інформаційні технології та висококваліфікованих спеціалістів [24].

Сьогодні найбільш розвинені країни світу, що знаходяться на завершальній стадії індустріального етапу розвитку суспільства, переходять до наступного етапу – інформаційного. Властивим для цього етапу є ефективне використання сучасних засобів комунікацій, інформаційних технологій і їх мережевих додатків (електронна пошта, дистанційне навчання, мультимедіа, телебачення, телеконференції, комп'ютерна графіка, геоінформаційні технології, телемедицина тощо).

Таким чином, саме сучасні інформаційні технології забезпечують ефективні засоби передачі інформації, є важливим фактором життя суспільства і засобом підвищення ефективності управління усіма сферами суспільної діяльності, відіграють сьогодні вирішальну роль у забезпеченні адміністративного і господарського управління.

У зв'язку з цим питання підвищення ефективності технологій контролю виконання управлінських рішень, покращення виконавської дисципліни мають стати одними з головних у повсякденній практичній діяльності закладів охорони здоров'я.

Перспективними шляхами оптимізації розвитку технологій контролю виконання управлінських рішень є впровадження комп'ютерних технологій, вдосконалення організаційного забезпечення контролю в закладах охорони здоров'я, систематичне підвищення професійного рівня працівників, які здійснюють контрольні функції, поліпшення якості інформаційно-аналітичного забезпечення контролю.

Контроль і перевірка виконання перебувають у нерозривному зв'язку з іншими функціями управління і водночас призначені для оцінки відповідності здійснення власне контролюючих функцій тим завданням, що

стоять перед процесом управління. Контроль забезпечує адекватність управління і його реалізації відповідно до прийнятого рішення. За допомогою контролю і перевірок виконання суб'єкти управління отримують інформацію про наслідки власної діяльності. Маючи таку інформацію, можна оперативно втрутитись в ситуацію, спрямувати систему управління відповідно до умов, що виникають, або попередити можливі небажані наслідки. Контроль дає можливість не лише корегувати управлінську діяльність, але й допомагає передбачити перспективу подальшого розвитку та досягнення конкретного кінцевого результату [3].

З метою забезпечення ефективності технологій контролю КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради пропонуємо розробити систему дієвого та оперативного контролю виконання управлінських рішень, до складу якої входять: попереджувальні заходи; можливість моніторингу етапів та якості виконання документів, їх відповідності фактичному стану справ; персональної відповідальності виконавців за кожний факт порушення термінів чи невиконання документів; схема відпрацювання контрольних документів; варіанти форм електронних контрольних карток на документи вищестоящих органів, розпоряджень та доручень головного лікаря, впровадження електронного підпису та візування документів, яка дозволяє автоматизувати весь комплекс управлінських та ділових процесів.

Призначення системи полягає в створенні необхідних умов для підвищення якості роботи і реалізації посадових обов'язків працівників КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради шляхом використання єдиного інформаційного простору та інформаційних ресурсів, застосування сучасних засобів автоматизованого управління та електронного контролю, яка забезпечує автоматизовану підтримку виконання наступних функцій по забезпеченню документообігу:

- створення електронних карток на всю вхідну кореспонденцію;

- створення електронних карток на накази, в тому числі і тих, що підлягають контролю;
- створення електронних карток на доручення головного лікаря, які підлягають контролю;
- створення електронної підшивки на контрольні документи;
- контроль за станом виконання нормативно-правових актів;
- контроль за виконанням наказів головного лікаря КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради ;
- контроль за виконанням доручень головного лікаря КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради ;
- облік інформацій по виконанню контрольних документів;
- складання звітів, переліків, нагадувань, довідок;
- ведення електронного архіву контрольних документів;
- зменшення паперового документообігу.

В даний час широкого поширення набула робота з електронними документами. Суть електронного документообігу полягає в автоматизації процесів по роботі з документами, представленими в електронному вигляді без використання паперових носіїв. Для того щоб документ був юридично визнаний, необхідним електронний підпис. Робота з електронним документообігом реалізується через систему електронного документообігу, що є програмним забезпеченням для організації роботи з електронними документами на всіх етапах, а також забезпечення взаємодії між співробітниками. Електронний документообіг має безліч переваг в порівнянні з традиційним паперовим документообігом. Збільшується прозорість бізнес-процесів, що робить всю діяльність організації прозорою для керівництва. Підвищується виконавська дисципліна, так як керівник має можливість відстежити, на якому етапі перебуває документ, а значить, етап

повинен бути виконаний за регламентом. Скорочується витрати часу керівників і співробітників шляхом прискорення документообігу. Забезпечується конфіденційність інформації, так як система забезпечує доступ тільки санкціонованим користувачам.

Не завжди організація використовують тільки електронний або традиційний документообіг. Іноді організація може використовувати обидва варіанти, створюючи його комбінацію – тобто змішаний документообіг. Робиться це через те, що іноді не виходить повністю перейти на електронний документообіг, забувши про паперові версії документів. В свою чергу використання одночасно двох способів роботи з документообігом може викликати проблему в пошуку фізичної версії документа в інформаційній системі. Документ може мати номер, що полегшує пошук документа в системі, але все одно пошук відбувається вручну, а коли документів дуже багато, то пошук займає багато часу. Одним із ефективних способів прискорення пошуку потрібного документа в системі – це друк штрих-коду на документі [8, с.200].

З його допомогою здійснюється контроль за версіями документів. В обліковій базі при скануванні штрих коду з'являється тільки один запис про проходження документа будь-якої контрольної точки. З штрих кодом ймовірність використовувати помилково чорнову версію ділового листа або документа мала. Також з його допомогою фіксуються етапи проходження документа. Система фіксує і дозволяє дати відповідь: у кого саме і на якому етапі життєвого циклу знаходиться документ. Документ, який не пройшов необхідної ідентифікації, що не може бути включений в облікову систему (зареєстрований). Таким чином, реалізується принцип внутрішнього аудиту документообігу [2, с.29].

Практика роботи з технологією штрих-кодування показує необхідність наявності спеціального обладнання - сканера, комп'ютерної програми генератора штрих-кодів і тісної інтеграції з електронною базою. Генератор штрих-коду - комп'ютерна програма, що дозволяє розробити штрих-код

відповідно до розробленої методикою кодування. При запуску команди програма читає налаштування генератора штрих-кодів і починає формувати штрих-кодові послідовності. Також вона дозволяє нанести згенерований штрих код на відведене поле або роздрукувати етикетку на клейкою основі.

Вбудований штрих-код в формуляр дозволяє швидко зареєструвати документ, вводячи його дані, що зчитуються сканером, в електронну базу. Електронна база (реєстр) - це система відомостей про певні об'єкти і ці відомості виступають основним офіційним джерелом інформації по кожному з внесених до нього об'єктів - документів. Реєстр забезпечує єдність і порівнянність відомостей за рахунок загальних принципів і методів формування, а також - встановлення єдиної форми їх реєстрації. Таким чином формується система, що представляє собою облікові відомості про об'єкт, дозволяє здійснювати пошук по створюваному масиву, уточнювати будь-які параметри, забезпечуючи при цьому велику оперативність, мінімізуючи втрати, запобігаючи можливим помилкам і при цьому зменшуючи навантаження на співробітників [19, с.17].

Аналіз практики показує, що це нове технологічне рішення виступає активно використовуваним засобом оптимізації роботи з документами та контролю за виконанням управлінських рішень. Але технології штрих-кодування мають більш багатими можливостями. Наприклад, штрих-код може виконувати адресну функцію, аналогічну гіпертекстових посиланнях, дозволяючи здійснювати перехід на сайти, їх розділи, а також на повні тексти різного змістовного напрямку. Робота зі штрих-кодом за допомогою спеціального комп'ютерного додатка в мобільному пристрої в перспективі може виявитися корисною при переході на мобільний документообіг. Для розширення сфери застосування сьогодні гостро необхідні методичні рекомендації, інструкції, корисно було б опис досвіду застосування цієї технології в ділових операціях.

Слід зазначити, що КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради має

територіально-розподілену структуру, отже електронний обіг дозволить вирішити проблеми, про які було наголошено у попередньому розділі – неможливість відслідковувати стан виконання рішень в режимі реального часу. Можливості вирішення основних проблем виконання рішень за допомогою електронної системи управління документообігом систематизовано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Проблеми процесу виконання рішень та напрями їх вирішення у закладі охорони здоров'я

Проблеми організації процесу виконання рішень	Можливості вирішення за електронної системи документообігу
Маніпуляції із текстом документів: - зміна тексту документів після погодження; - підміна сторінок;	Системи захисту: - використання кодування документу та його сторінок; - шаблони із закритими областями для редагування
Необхідність контролювати підручними засобами проходження процесів: - ведення реєстрів обліку руху документів в Excel, паперових журналах; - неможливість швидко встановити де саме знаходиться проект документу;	Жорсткі маршрути погодження: - автоматичне формування маршруту в залежності від параметрів документу; - рольова модель призначення завдань маршруту; - таймінг етапів погодження; - легка адаптація маршруту адміністратором. Штрихкодування забезпечує швидкий пошук документа серед шаблонів, а також у просторі
Велика кількість шаблонів, для однотипних документів: - необхідність постійно виконувати ревізію істотних моментів документів; - велика ймовірність помилки при виборі шаблону та його версії;	Шаблони документів: - шаблони із закритими областями для редагування; - прив'язка шаблону до картки та маршруту; - однозначний зв'язок атрибутів карток із вмістом документу; - використання кодування документу та його сторінок
Порушення регламентів, значні затримки часу: - людський фактор при визначенні маршруту погодження документу; - неможливість об'єктивно встановити вузькі місця (затримки) при погодженні	Оперативна аналітика: - система з ключовими показниками стану опрацювання документів; - можливість дійти при аналізі до кожного документу та стану його опрацювання; - можливість аналізу опрацювання документів на рівні виконавця, підрозділу, організації;

Примітка. Систематизовано автором.

Одне з ключових переваг електронної системи документообігу – поява повного контролю над виконанням всіх управлінських рішень в організації. Крім термінів розробки та узгодження документів, керівництво може контролювати всі аспекти роботи своїх підлеглих: час їх роботи в системі, кількість виконуваних завдань, час виконання завдань, кількість прострочених завдань і час, на який вони були прострочені. Виконавці отримують своєчасні повідомлення про те, що завдання може бути не виконано в термін, з тим, щоб можна було звернутися до співробітника, що затримує процес, і оперативно вирішити потенційну проблему. Крім цього, в будь-який момент можна запросити детальні звіти про хід виконання поточних завдань організації.

Якщо говорити про ефективність, то автоматизація документообігу у закладі забезпечує значну економію- істотно зменшується число паперових документів, за рахунок чого зводяться до мінімуму витрати на витратні матеріали [1]. Співробітники витрачають менше робочого часу на пошук потрібної інформації, на створення типових документів з нуля і складання різних звітів. Підготовка та узгодження документів проходять в рази швидше, що, крім іншого, підвищує довіру до закладу з боку партнерів. Система електронного документообігу дозволяє автоматизувати розробку і узгодження всіх документів організації, здійснювати розсилку документів для ознайомлення широким колам співробітників, видавати доручення і контролювати їх виконання, а також створювати довільні бізнес-процеси для вирішення будь-яких завдань організації.

До прямої вигоди від впровадження системи електронного документообігу у заклад охорони здоров'я можна віднести економію робочого часу співробітників, економію на витратних матеріалах, канцтоварах, ксерокопіях тощо. Набагато важче підрахувати непрямі вигоди, які дає впровадження системи електронного документообігу. До них можна віднести прозорість управління, контроль виконавської дисципліни, дотримання регламентів роботи [24, с.4].

Можна підвести підсумок, що впровадження системи електронного документообігу дає значний економічний ефект, який не завжди піддається кількісній оцінці, але безумовно впливає на якість роботи підприємства та його подальший розвиток. Можемо розрахувати скорочення трудовитрат на виконання операцій з документами після впровадження системи. Зменшилося часу на обробку заявок, з допомогою системи більшість обчислень відбувається автоматично, створюються вже готові документи (накази, специфікації, графіки, та ін.) В середньому один управлінський працівник КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради в день витрачає на роботу з документами, виконуючи певні операції, певну кількість часу. Проаналізуємо різні операції і час, що на них витрачається до впровадження системи і після впровадження системи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Час на виконання операцій з документами

Операція	Час виконання при змішаному документообігу, хв.	Час виконання з використанням електронного документообігу та штрихкодуювання, хв.
Пошук електронної версії документа в комп'ютері	15	3
Очікування надходження документів	20	3
Передача документів між підрозділами	20	3
Визначення формату підготовки документу	50	25
Погодження документів	60	34
Підготовка звітів	60	30
Разом	=225	=98

Примітка. Складено автором

В результаті загальні трудовитрати на виконання даних операцій з документами скоротяться на 57 % [67, с.240].Оперограма внутрішнього документа на прикладі наказу вищестоящої установи за діючого документообігу (змішана - паперовий та електронний) та повністю електронного відображена на рис.3.2.

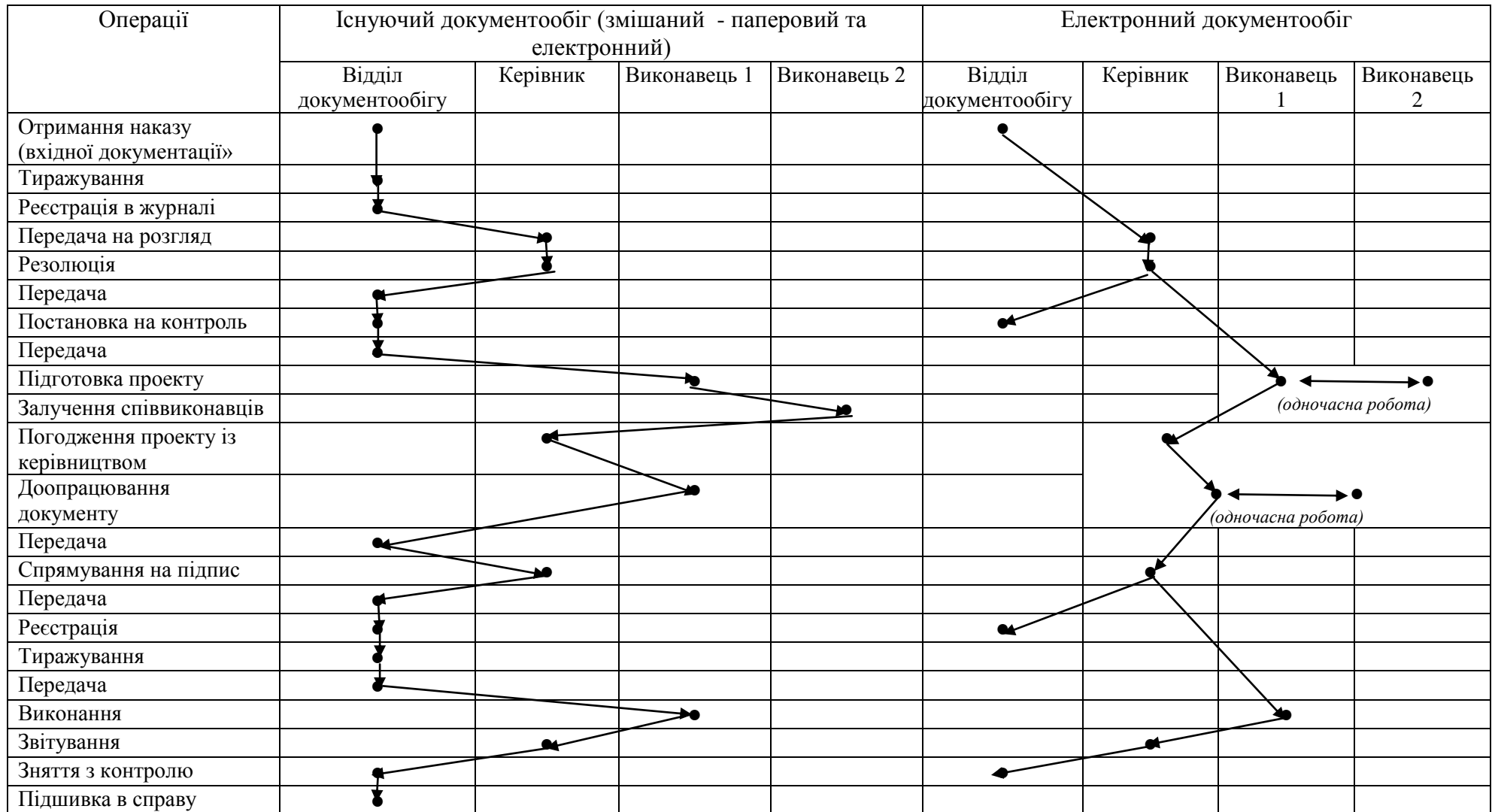


Рисунок 3.2 - Оперограма внутрішнього документа на прикладі наказу вищестоящої установи

Примітка. Запропоновано автором.

Підвищення ефективності технологій контролю управлінських рішень буде сприяти і впровадження системи внутрішнього контролю у діяльність закладів охорони здоров'я. Внутрішній контроль - це система спостереження, оцінювання та моніторингу, аудиту та перевірки стану виконавської дисципліни, якості управління, ефективності використання бюджетних коштів, результативності управлінських рішень та якості наданих послуг, реалізації програм, планів, стратегій, відповідності їх результатів встановленим цілям та затраченим ресурсам, а також стану дотримання національного законодавства [44, с.165].

Контроль виконання дозволить докорінно змінити роботу КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради, зробити складні процеси простими і прозорими, показати якість роботи всіх співробітників і дозволити оперативно впливати на всі процеси.

В таблиці 3.5 узагальнимо основні пропозиції щодо удосконалення технологій контролю реалізації управлінських рішень.

Таблиця 3.5 Напрями удосконалення технологій контролю реалізації рішень КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради

Складові	Напрями удосконалення	Результат
1	2	3
Впровадження електронної системи управління документами	Ведення єдиної картотеки, електронне узгодження і візування. Типові та унікальні регламенти. Формування пакету оригіналів до листів візування. Типові маршрути узгодження для внутрішньокорпоративних і зовнішніх документів. Електронні цифрові підписи (ЕЦП)	Скорочення часу на підготовку і погодження пакету документації. Спрощення взаємодії співробітників різних підрозділів (у тому числі територіальних) в процесі роботи з документами. Забезпечення безпеки і надійності зберігання документації, розмежування прав доступу. Інтеграція з використовуваними обліковими системами підприємства, синхронізація з існуючими бізнес-процесами. Забезпечення прозорості процесу узгодження документації. Скорочення витрат на папір.

1	2	3
Впровадження штрихкодуювання документів (у т.ч. через QR-кодуювання)	Ведення єдиної картотеки, електронне узгодження і візування. Інтеграція системи штрихкодуювання з іншими обліковими системами (облік матеріально-технічних цінностей тощо)	Виключення помилок, пов'язаних з версійністю документів, а також невідповідностей при реєстрації документації. Швидкий пошук інформації щодо рішення (відповідальний, виконавець). Скорочується витрати часу керівників і співробітників шляхом прискорення документообігу. Скорочення витрат на папір.
Впровадження служби внутрішнього контролю	Оцінювання результативності управлінських рішень, реалізації програм, планів, відповідності їх результатів встановленим цілям та затраченим ресурсам. Оцінювання стану виконавської дисципліни, аудит причин невиконання управлінських рішень та відхилень від прийнятих рішень. Відповідність управлінських рішень національному законодавству.	Підвищення ефективності управлінських рішень. Підвищення виконавської дисципліни, попередження санкцій у випадках несвоєчасного виконання рішень. Зменшення претензій з боку фізичних та юридичних осіб щодо несвоєчасних дій, бездіяльності або неправомірних дій з боку працівників центру. Попередження перевитрат ресурсів в процесі реалізації поставлених завдань

Примітка. Систематизовано автором.

Таким чином, реалізація рішень є найбільш складним, трудомістким і тривалим етапом процесу прийняття рішень. Разом з тим це може бути найслабшою ланкою в процесі управлінської діяльності. Тому процес прийняття рішень в сучасних організаціях набуває все більш колегіального характеру. У зв'язку з цим центр ваги в діяльності керівника закладу охорони здоров'я поступово переміщається зі сфери розробки рішення (яке у більшості випадків є типовим та підпорядкованим відповідним інструкціям) в сферу організації та контролю його виконання.

## ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення та представлено практичні рекомендації щодо технологій реалізації управлінських рішень на підприємстві. До основних результатів дослідження належать наступні:

1. Розглянуто зміст ключових категорій дослідження «управлінське рішення», «управлінські рішення», «технології реалізації управлінських рішень». Враховуючи, що технології управління являють собою методи практичного застосування сучасних наукових методів і засобів планування, організації, обліку, аналізу, визначено, що технологія реалізації управлінських рішень передбачає регламентацією виконання процедур і операцій і включає: методи і засоби планування виконання рішення; прийоми ефективного впливу на персонал; системи контролю тощо. Основними етапами реалізації рішення є: складання плану, організація здійснення реалізації, контроль виконання рішення, оцінка результатів реалізації рішення.

2. Встановлено, що контроль як управлінська технологія є продовженням планування і організації виконання управлінських рішень та передбачає порівняння фактичних і запланованих результатів, аналіз результатів порівняння (відхилень) і прийняття у разі потреби коригувальних рішень. Охарактеризовані види та об'єкти контролю реалізації управлінських рішень, етапи здійснення тощо.

3. Досліджено особливості технологій реалізації управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр екстреної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради, які в значній мірі регламентовані нормативно-правовими актами регулювання діяльності закладів охорони здоров'я як бюджетних установ. Значна частина управлінських рішень приймається і реалізується на вимогу вищих органів управління, порядок виконання яких чітко алгоритмізованим.

4. Здійснено аналіз організації контролю виконання управлінських рішень в закладі охорони здоров'я, встановлено органи управління, що здійснюють функцію контролю за виконанням рішень, основні процедури тощо. Досліджено програмне та інформаційне забезпечення контролю виконання управлінських рішень в закладі охорони здоров'я. Серед суттєвих проблем інформаційного забезпечення підприємств відзначено недостатній рівень матеріально-технічного та програмного забезпечення для створення інтегрованих, автоматизованих систем управління інформаційними та документаційними потоками підприємства; відсутність чітко сформованих комунікаційних каналів руху інформаційних ресурсів внутрішнього середовища підприємства тощо.

5. Розглянуто практичні аспекти технології планування та організації реалізації рішень на засадах проектного підходу в закладі охорони здоров'я, що забезпечують ефективність за рахунок декомпозиції рішення на конкретні кроки з регламентацією за часом та виконавцями, дозволяє визначити вузькі місця при реалізації рішення та взаємопов'язані заходи, своєчасно виявляти можливі відхилення, формувати команду виконавців та делегувати повноваження щодо реалізації рішень.

6. Обґрунтовано, що впровадження електронного документообігу у закладі охорони здоров'я без паперового дублювання дозволяє скоротити не лише канцелярські витрати, алей дозволяє швидко та оперативно передавати рішення виконавцям та підтримувати зворотній зв'язок. Обґрунтовано, що без якісного організаційного забезпечення (положення, регламенти, інструкції) неможлива координація дій структурних підрозділів, чи окремих осіб прийняття рішень, тобто здійснення ефективного внутрішнього контролю. Зазначені проблеми обумовлюють необхідність створення відокремленого сектору внутрішнього контролю, який би здійснював не формальну перевірку документу (що забезпечує відділ діловодства), а забезпечував якісну перевірку на предмет досягнення поставлених завдань, оцінку виконання рішень тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація діловодства і документообігу. URL: <https://conto.com.ua/ua/solutions/avtomatizatsiya-ucheta-v-selskom-khozyaystve/>
2. Асаул А. М., Коваль О. С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 29.
3. Бакуменко В. Теоретичні засади державно-управлінських рішень. *Командор*. 2000. № 1.
4. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Донбасу*. 2008. № 4(14). С. 121–123.
5. Батюк Б. Б., Вороний І. В. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2016. Т. 18, № 2. С. 3 – 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues\\_2016\\_18\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues_2016_18_2_3)
6. Бутинец Ф. Ф. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібн. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ф.Ф. Бутинця, канд. екон. наук, доц. М.М. Шигун. – Житомир: Вид-во ЖДТУ, 2004. – 352 с.
7. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
8. Виноградова О. В. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 195-201.
9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 414 с.
10. Віхляєва С. І., Федяй В. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах кризи та невизначеності. *Вісник НТУ «ХП»*. 2013. № 67 (1040). С. 143-147.

11. Волобуєв

М.

О.

Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень.

Управління розвитком. 2013. № 1 (141). С. 72–73.

12. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект. Х : ІНЖЕК, 2008. – 512 с.

13. Воронов О. Інтерпретація поняття "управлінське рішення" у сфері державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2. С. 38-47.

14. Воронов О. Управлінські рішення в процесі стратегічного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2015. Вип. 17. С. 81-94.

15. Гаврилко, І. М. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. – 2020. – Том 5. – № 1. – С. 57–63.

16. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень.

URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/33.pdf)

17. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. Київ: Всеуито, Наукова думка. 2001. 242 с.

18. Дехтяр А. М. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень.

*Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. Харків, 2002. Вип. 20. С. 192-196.

19. Дорош Н. І., Чечуй А. В. Організаційні аспекти внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту товарів на підприємствах роздрібної торгівлі. *Облік і фінанси*: в 4 т. Київ. 2019. Т. 1. С. 11-19.

20. Душка В. І. Оцінка доцільності реалізації управлінських рішень. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гіжцького*. 2015. Т. 17, № 4. С. 229-238.

21. Жовковська Т. В. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146–151.

22. Загороднюк О. В. Удосконалення прийняття управлінських рішень за допомогою методу сітьового планування. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 7(3). С. 9-11.

23. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2019. № 2. С. 107–115.

24. Коваленко В. Інформатизація на службі контролю. *Урядовий кур'єр від 21.06.2003*. № 71. С.3.

25. Козаченко В.Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. № 3 (58). 2016. ПолтНТУ. С. 37-40.

26. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: МАУП, 2004. 504 с.

27. Конопльов В. В. Організаційно-правовий механізм підготовки та прийняття управлінських рішень в адміністративній діяльності органів внутрішніх справ: дис. ... доктора юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2006. 413 с.

28. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5 (268). С. 169-188.

29. Ланько М. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. №2(142). С. 16–17.

30. Ларіков В. Ю. Визначення цільових функцій контролю. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. № 11(153). URL: [http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum./VSUNU/2010\\_11\\_1/Larikov.pdf](http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum./VSUNU/2010_11_1/Larikov.pdf)

31. Лехан В. М. Управлінські обмеження як індикатор здатності і готовності керівників закладів охорони здоров'я до реформи системи охорони здоров'я. *Економіка і право охорони здоров'я*. 2015. № 1. С. 81-86.

32. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття URL: [http://vlp.com.ua/files/04\\_31.pdf](http://vlp.com.ua/files/04_31.pdf)

33. Малюкіна А. О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. Чернігів, 2014. №4 (24). С. 123-126.

34. Накрийко А. В, Кужада Т. С. Дослідження технології прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. *Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє : матеріали шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича, ТНТУ імені Івана Пулюя (Тернопіль, 6 квітня 2017 року)*. Тернопіль : ТНТУ, 2017. С. 41–42.

35. Негрей М. В., Тужик К. К. *Теорія прийняття рішень: навч. посіб.* Київ: ВД «Професіонал», 2018. 272с.

36. Нижник Н. Р. Виконавча влада: поняття, сутність. *Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування : зб. на- ук. праць : [у 2-х ч.] / За загред Н. Р. Нижник. К. : Вид-во УАДУ, 2000. Ч. 1. С. 5.*

37. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7120>

38. Орлов А. И. *Теория принятия решений: учебник*. Москва: Экзамен, 2006. 573 с.

39. *Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. В. Альберт, Ф. И. Хедоури*. 3 изд. Москва: Вильямс, 2012. 672 с.

40. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
41. Помазун О. А. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4816>
42. Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. Вип. 99-100. С. 89-93.
43. Раппопорт Б. В. Оптимизация управленческих решений. Москва : Теис, 2001. 364 с.
44. Серебрякова Т.Ю. Теорія і методологія наскрізного внутрішнього контролю (монографія). Москва : Инфра-М, 2012. 328 с.
45. Слюсарєва Л.А. Основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. *Мукачівський державний університет*. 2017. Вип. 9. С. 642–646.
46. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений. Москва : ЮНИТИ–ДАНА, 2000. 271 с.
47. Ставицький О. В. Методологія прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 3-4. С. 59-65.
48. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Підручник. Київ: Академвидав, 2007. 472с.
49. Стефанюк І. Система внутрішнього контролю: склад та підходи до модифікації. *Ринок цінних паперів України*. 2009. № 10. С. 11–21.
50. Сухарева Л.О. Загальна логіка і принципи моделювання методик контролю управлінських рішень. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 1 (22). С.371-383.
51. Сухарева Л.О. Контроль управлінських рішень: системний підхід: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. 236 с.

52. Теорії прийняття рішень : курс лекцій для студентів денної/заочної форми навчання / укл. О.С. Юрков. Мукачево : МДУ, 2016. 135 с.
53. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / А. С. Крупник, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. М. Рудик. Київ : Видавничий дім «ПРОСТІР», 2007. 156 с.
54. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М.П. Бутка [М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко та ін.]. Київ : Центр учб. літ-ри, 2015. 360 с.
55. Терещук О.Л. Роль інформаційного забезпечення як інструменту контролю виконання управлінських рішень в закладі охорони здоров'я. Стратегічні пріоритети розвитку економічної системи України: Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція (12 листопада 2020 року, м. Херсон, Україна). Херсон, 2020. С.231-233.
56. Тернова І. А, Юшкова М. М. Сутність управлінських рішень та оцінка ефективності управління. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (Луцьк, 7 грудня 2017 р.). Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С. 147-149
57. Тронин Ю. Н., Масленчиков Ю. С. Управленческие решения : учеб. пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 421 с.
58. Трофимова Л. А., Трофимов В. В. Методы принятия управленческих решений. Санкт-Петербург : Изд-во СПб ; ГУЕФ, 2012. 101 с.
59. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учебник. 6-е изд. перераб. и доп. Москва : ИНФРА– М, 2007. 352 с.
60. Фролова Л. В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2. С. 234-243.
61. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2005. 608с
62. Хрущ Н. А., Коран О. С., Желіховська М. В, Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами.

Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2010. № 1. С. 41–45.

63. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. Київ, 2012. Вип. 9. С. 50-58.

64. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.

65. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць. Серія «Економіка»*. Вип. 710-711. Чернівці: ЧНУ, 2014. С. 70-75.

66. Янковська, Л., Семчук, Ж., Євстахевич, А. Л. Організаційний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності підприємства. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 24. 2020. 86-94.

67. Яремко С. А. Впровадження інформаційних систем в організаційно-управлінські структури медичних закладів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 237-241.

Виконав студент магістратури спеціальності  
073 Менеджмент  
заочної форми навчання  
« \_\_\_\_ » грудня 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

О.Л. Терещук  
Ініціали, прізвище

Науковий керівник  
доцент кафедри  
к.е.н., доцент  
« \_\_\_\_ » грудня 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

Д.А. Арзянцева  
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:  
завідувачка кафедри  
д.е.н., професор  
«\_\_\_\_\_» грудня 2020 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

В.П. Синчак

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище