

## БАЗОВІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕДИЧНОЇ СЛУЖБИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В ОСОБЛИВИЙ ПЕРІОД

### BASIC APPROACHES TO THE ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING FOR THE MEDICAL SERVICE FUNCTIONING OF THE TERRITORIAL DEFENSE OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE DURING THE SPECIAL PERIOD

*Дана стаття має комплексний характер та охоплює низку питань, які проливають світло на організацію медичної служби та відповідного забезпечення у особливий період. Предметом дослідження та аналізу стали рішення в рамках структурної та управлінської сфери в умовах невизначеності. Адже саме багатofакторність кожного окремого кроку дозволила якісно організувати діяльність служби. Наукова новизна полягає у визначенні ефективних управлінських рішень та стратегій в рамках функціонування медичної служби; розкритті сутності впливу вищезазначених рішень на діяльність медичної служби; пропозиції дискусійного характеру розв'язання зазначеної проблеми на різних рівнях.*

*Разом із тим слід зазначити, що за всієї глибини та різнобічності опрацювання досліджуваної проблеми, що пов'язана з прийняттям рішень, абсолютна більшість із цих праць опирається, як правило, на закордонний досвід. Це зумовлено тим, що, як вказано вище, концептуальні засади управління визначалися на вищих ланках державного управління, а не безпосередньо в структурних підрозділах. Крім того, різнопланово проаналізовані проблеми саме структур, що перебувають у порівняно стабільному середовищі абсолютно неадекватне тим умовам, в яких сьогодні перебуває Україна як країна. З огляду на це теоретико-методичні і практичні засади управління потребують уточнення, поглиблення і доопрацювання. Наявні нечисельні наукові публікації присвячені в основному фрагментарному розгляду та аналізу окремих аспектів управління у Збройних Силах України. Проте, в умовах реформування ЗС України, у т. ч. військово-медичної служби, виникли специфічні медико-економічні та соціально-психологічні проблеми медичного забезпечення.*

*Питання діяльності в умовах особливого періоду гостро стоїть перед багатьма структурами та структурними підрозділами як цивільних, так і військових органів управління. Безперечним є той факт, що військова структура оптимальніше підготовлена до викликів та ризиків особливого періоду, адже засадничі принципи діяльності передбачають врахування масштабної ролі несприятливих чинників. У той же час цінні напрацювання цивільних органів управління можуть допомогти розкрити альтернативні засоби оптимізації діяльності.*

**Ключові слова:** медична служба, медичне забезпечення, управлінські рішення, військово-

*вослужбовці, стратегія, здоров'язбереження, управління.*

*This article has a comprehensive nature and covers several issues that shed light on the organization of medical services and supply support in a special period. The research focuses on decisions within the framework of the structural and managerial sphere under conditions of uncertainty. After all, it was the multifactorial nature of each step that made it possible to organize the service's activities in a high-quality manner. The scientific novelty lies in the determination of effective management decisions and strategies within the framework of the functioning of the medical service; disclosure of the essence of the impact of the above-mentioned decisions on the activity of the medical service; proposals of a debatable nature to solve the specified problem at different levels. At the same time, it should be noted that for all the depth and versatility of the study of the problem related to decision-making, the absolute majority of these works are based, in general, on foreign experience. This is because, as indicated above, the conceptual principles of management were determined at the highest levels of state administration, and not directly in structural subdivisions. In addition, the variously analyzed problems of the very structures that are in a relatively stable environment are completely inadequate to the conditions in which Ukraine as a country is today. Because of this, the theoretical-methodical and practical principles of management need to be clarified, deepened, and refined. The available few scientific publications are devoted mainly to a fragmentary consideration and analysis of certain aspects of management in the Armed Forces of Ukraine. However, specific medico-economic and social-psychological problems of medical care have arisen in the context of the transformation of Ukraine, including the national and medical services. The issue of activity in the conditions of a special period is acutely faced by many structures and structural subdivisions of both civil and military management bodies. The fact that the military structure is optimally prepared for the challenges and risks of a special period is indisputable because the basic principles of activity involve taking into account the large-scale role of adverse factors. At the same time, valuable experiences of civil administrations can help to reveal alternative means of optimizing activities.*

**Key words:** medical service, organization of medical support, management decisions, military personnel, legal acts, management strategies, uncertainty.

УДК 005.93:355.01:61(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2022.32.11>

**Томак О.О.**

Начальник медичної служби  
Командування Сил територіальної  
оборони Збройних Сил України,  
аспірант кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Міжрегіональна академія управління  
персоналом

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сьогодні в Україні питання прийняття рішень в особливий період носить надзвичайно актуальний характер. Саме тому важ-

ливу роль відіграють певні апробовані та новаторські стратегії, які дозволяють мінімізувати ризики діяльності та оптимізувати функції певних структур. Медична служба Територіальної

оборони Збройних сил України також є певною структурою до якої можливе застосування певних стратегій, які дозволять покращити як окремі компоненти діяльності, так і діяльність в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями у сфері забезпечення опікуються такі вчені, як: Горяна Л., Вдовенко Н., Дмитришин Р., Коробова Н. та інші.

Діяльність в умовах невизначеності досліджували ряд науковців, серед яких Антонов С. В., Ілляшенко С. М., Микитюк П. П., Файнзільберг Л. С.

Зокрема питанням обґрунтування прикладного застосування механізмів управління створенням здоров'язбережувального простору в особливий період приділяють увагу такі вчені як Вдовенко Н. М. [15], Горяна Л. Г. [16; 17] Тож, українське законодавство передбачає ряд принципів, які відіграють важливу роль при організації діяльності всіх пов'язаних структур і заходів [1, 2, 3].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття.** Концептуальні підходи до організації стратегії розвитку та реалізації в особливий період в рамках Медичної служби.

**Мета статті** – проаналізувати шляхи прийняття управлінських стратегічних рішень Медичної служби Територіальної оборони Збройних сил України враховуючи компонент невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** Проблематика прийняття управлінських рішень в контексті особливого періоду. Управлінські рішення в особливий період тісно пов'язані з діяльністю в умовах невизначеності. Тому ці рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, обґрунтування і вибору альтернативи в умовах недостатньої кількості відомостей, повної або часткової відсутності інформації.

Оцінка рішення в умовах невизначеності – набір методів і прийомів для відображення конкретних ситуацій в показниках ефективності. На стадії підготовки управлінських рішень одним з найбільш важливих вимог є визначення критеріїв ефективності. Критерій ефективності в процесі прийняття рішень – це правило (мірило), що дозволяє оцінювати і вибирати кращий (щодо даного критерію) варіант рішення з безлічі допустимих альтернатив. Формування критеріїв ефективності – одна з найбільш складних проблем теорії і практики менеджменту, пов'язана з перетворенням цілей і ідеального бачення особи, що приймає рішення, в вимірні величини. Разом з тим значимість цього інструменту в справі станов-

лення культури прийняття рішень, перш за все, як усвідомлена необхідність застосування критерію ефективності як засобу подолання зростаючої невизначеності зовнішнього середовища все більше зростає.

Виділяють дві сфери практичного використання критеріїв ефективності:

1) для оцінки минулого (фактично dokonаних подій), наприклад, для вимірювання рівня ефективності діяльності структурних підрозділів;

2) в процесі прийняття рішень для оцінки майбутніх результатів, як правило, вибору кращого варіанту рішення з ряду альтернативних [9].

При цьому сутнісна характеристика використання критерію ефективності в обох випадках має загальну частину і відмінні риси. Загальна частина пов'язана з призначенням критеріїв ефективності як мірила властивостей і відносин в системі, а також з вимогами в процесі вимірювання орієнтуватися на кінцеві цілі даної організації. Для оцінки майбутнього при формуванні критеріїв ефективності слід враховувати дві особливості майбутніх результатів в процесі розробки управлінського рішення: швидко зростаючу інформаційну невизначеність по мірі «проникнення» в майбутнє і зростання різноманітності можливих альтернатив розвитку в просторі. З цього можна сформулювати дві закономірності: зростання різноманітності по мірі збільшення прогностичного періоду; зміну в часі інформаційного потенціалу.

Основоположними принципами формування критеріїв ефективності є:

1. В умовах системної кризи для вирішення назрілих проблем потрібна відповідна система критеріїв і обмежень;

2. Формування системи критеріїв та обмежень має відповідати принципу послідовного зменшення невизначеності, пов'язаного з поетапним звуженням безлічі рішень;

3. Формування критеріїв ефективності повинно бути обумовлено місією та кінцевою метою, а також відповідними цільовими нормативами;

4. Принцип органічної убудованості системи критеріїв ефективності і обмежень в людино-машинну систему, де людська складова є визначальною.

Теорія прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності ґрунтується на наступних вихідних положеннях [11]:

1. Об'єкт ухвалення рішення чітко детермінований і по ньому відомі основні з можливих факторів ризику.

2. По об'єкту прийняття рішення обраний показник, який найкращим чином характеризує ефективність цього рішення.

3. По об'єкту прийняття рішення обраний показник, що характеризує рівень його ризику.

4. Мається кінцева кількість альтернатив прийняття.

5. Мається кінцеве число ситуацій розвитку події під впливом зміни факторів ризику.

6. По кожному поєднанню альтернатив прийняття рішень і ситуацій розвитку події може бути визначений кінцевий показник ефективності рішення.

7. По кожній з ситуації, що розглядається можлива або неможлива оцінка ймовірності її реалізації. Можливість здійснення оцінки ймовірності розділяє всю систему прийнятих ризикових рішень на раніше розглянуті умови їх обґрунтування («умови ризику» або «умови невизначеності»).

8. Вибір рішення здійснюється за найкращою з розглянутих альтернатив.

Основні критерії, які використовуються в процесі прийняття рішень в умовах невизначеності: критерій Вальда (критерій «максиміна»); критерій «максімакс»; критерій Гурвіца (критерій «оптимізму-песимізму» або «альфа-критерій»); критерій Севіджа (критерій втрат від «мінімакса») [10].

Для прийняття ефективних управлінських рішень, необхідно, перш за все, вивчити причини, джерела і наслідки ризиків. Як правило, проблема управління ризиком не повинна бути періодичною, однак оцінка ризику та розробка програм його зниження повинна бути частиною повсякденної управлінської роботи, однією із функцій управління підприємством поряд з управлінням фінансами, кадрами, якістю. Управління ризиками ґрунтується на результатах оцінки ризику, аналізі потенціалу та середовища. Існують такі методи управління ризиками, як: уникнення ризику, що означає відмову від реалізації заходу, яке пов'язане з ризиком. Воно є найбільш простим і радикальним напрямком в системі управління ризиком, дозволяє повністю уникнути можливих втрат і невизначеності; зниження ступеня ризику передбачає скорочення або розмірів можливого збитку, або ймовірності настання несприятливих подій; прийняття ризику означає, що керівник не ухиляється від відповідальності за рішення, яке є ризикованим. Збереження ризику не завжди означає відмову від будь-яких дій, які спрямовані на компенсацію збитку, проте така можливість передбачена.

Роботи з даною тематикою передбачає проведення досліджень з вирішенням наступних завдань:

- Проаналізувати кадрові та організаційні рішення, які були апробовані в ході створення та діяльності медичної служби.

- Висвітлити теоретичні аспекти прийняття рішень в умовах невизначеності.

- Розкрити сутність та зміст різних використаних концепцій управлінських рішень та їх наслідки.

- Окреслити та описати існуючі питання діяльності та стратегії сьогодення медичної служби.

Маємо всі підстави розглянути існуючі стратегії організації роботи структури. Майкл Барбер пропонує декілька концепцій стратегій, які можуть бути ефективними, залежно від умов та засобів їх втілення [6]. Стратегії передбачають широкий підхід до досягнення мети. Автор використовує цю класифікацію для аналізу дії урядів різних країн, проте можлива і екстраполяція підходу для розгляду та організації діяльності будь-якої структури, яка передбачає поділ на відомств та підрозділи.

Перший підхід може бути описаний як «довіра та альтруїзм» [6, с. 83]. Його суть полягає у тому, що потрібно делегувати повноваження стосовно своїх посад професіоналам, які перебувають на цих посадах і зосередити управлінський контроль над фінансуванням та забезпеченням оптимальних умов праці. Цей підхід носить ліберальний характер та передбачає мінімальне втручання у дії працівників. Як функціональний підхід він має ряд як переваг, так і недоліків. До переваг можна віднести результати праці, проте лише за певних умов. Ці умови – високий рівень усвідомлення, здоров'язбереження, професіоналізм та гуманістичні якості працівників.

Другий підхід передбачає жорсткий варіант командування та контролю. «Ієрархія та цілі» [6, с. 96]: його суть полягає у чіткому формулюванні цілей перед командою та абсолютним контролем за їх виконанням. Як зазначає автор – цей підхід властивий структурам, де важливе вдосконалення служб, діяльність яких перебуває у незадовільному стані. До основних переваг такого підходу можна віднести: чіткі показники успішності, залежність діяльності від якостей керівника тощо. Проте основним недоліком є неможливість покращення діяльності вище, ніж задовільний рівень та нехтування потенційними можливостями працівників.

Третій підхід носить назву «вибір і конкуренція» [6, с. 100]. Він розрахований на сфери діяльності. Які передбачають декілька надавачів послуг. Тому в даному контексті казати про нього недоцільно. Проте короткий його опис полягає у відображенні принципів ринкової економіки у кожній окремій сфері. Наглядна ілюстрація функціонування цього підходу – сучасна система медичного забез-

печення України з її принципом «гроші слідують за пацієнтом».

Четвертий підхід: «передача та прозорість» [6, с. 104] передбачає надання широких повноважень виконавцям і в той же час чіткий контроль методом прозорої статистики. Для діяльності Медичної служби Територіальної оборони Збройних сил України цей підхід реалізувати важко, адже показники та критерії ефективності потребують ґрунтовного пояснення та дефініцій. Також питання пов'язане з секретністю даних.

Останній підхід: «приватизація» [6, с. 115]. Його теж можливо лише окреслити, проте не застосовувати, адже він передбачає зміну форми власності для деяких структур. Його подальше теоретичне застосування можливе в більш широкому контексті взаємодії Збройних сил України з різними організаціями, наприклад, у питаннях медичної реабілітації, здоров'язбереження, наданні психологічної допомоги. Тобто державна структура, при цьому підході, віддає вирішення певних питань 3-тій структурі, залишаючи за собою функцію контролю та регуляції. Застосовані підходи до управління та мінімізації ризиків наведено на рис. 1.

В ході діяльності Медичної служби було декілька етапів становлення управлінських підходів та комбінування стратегій. Основними установниками принципами виступали положення Закону України від 27.10.2022 Основи законодавства України про охорону здоров'я [1], Закон України від 12.06.2022 Про основи національного спротиву [2] та Постанова Кабінету Міністрів від 31.10.2018 № 910 Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України. Маємо всі підстави навести ці принципи [3] рис. 2.

Для найефективнішого забезпечення дотримання цих засад та оптимізації діяльності було використано такі підходи: «ієрархія та цілі» з поступовою трансформацією у «довіру та альтруїзм», проте зі збереженням функції контролю.

На початкових етапах діяльності Медичної служби існувала велика кількість ризиків та невизначеностей, що могли призводити до неефективних управлінських рішень. Саме тому перевага надавалась стратегії мінімізації ризиків, яких неможливо було уникнути з широкими повноваженнями керівника. Постановка жорстких та зрозумілих цілей та критеріїв ефективності допомогла мінімізувати можливі ризики та оперативно реагувати на ті, що виникли.

На початковому етапі роботи це було надзвичайно важливо, адже новостворена струк-

тура потребувала чіткої ієрархії та постановки зон відповідальності.

Стабілізація ситуації та збільшення компетентностей працівників дозволило застосувати новий підхід до організації діяльності з подальшою орієнтацією на стратегію «довіри та альтруїзму», що призвело до можливості росту ефективності. Саме ці принципи дозволили креативно підходити до виконання поставлених завдань і формувати компетентну команду, яка оптимально реагувала на виникнення ризиків та труднощів.

**Висновки.** Дія чинників динамічного навколишнього середовища, що констатують феномени ризиків і невизначеності, помітним чином може впливати на процес дифузії інновації і його кінцеві результати. У зв'язку з цим дослідники наполягають на тому, що значну увагу необхідно приділити вдосконаленню методів визначення результатів інноваційних процесів. Особливий стан – найкраща ілюстрація концепту поля ризиків, адже передбачає широке поле невизначеності. Саме тому діяльність під час цього періоду має бути спрямована на мінімізацію ризиків, а не їх уникнення. Зусилля, які зорієнтовані на керування ризиками таким чином дозволяють діяти відповідно про принципів, які є засадничими для певної структури. Врахування цих факторів дозволило якісно налагодити діяльність Медичної служби Сил територіальної оборони Збройних сил України та використати різні стратегії розвитку та керування, що, в свою чергу, призвело до якісної організації всіх процесів, які безпосередньо впливають на надання медичної допомоги військовослужбовцям в особливий період. Правильне використання принципу інтеграції системи медичного забезпечення Збройних сил України та цивільних структур дозволило якісно покращити надання медичної допомоги на всіх рівнях: від екстреної до спеціалізованої.

Запропонована у статті стратегія управління працівниками, у перспективі призведе до максимального використання їх потенціалу та реалізації різних ініціатив від формування безперервного процесу навчання та підвищення кваліфікації і до тісної співпраці з іноземними партнерами, обґрунтуванні прикладного застосування механізмів управління створенням здоров'язбережувального простору. Таким чином, і надалі пропонуємо досліджувати проблемні аспекти висвітлення питання діяльності в умовах особливого періоду (підвищених ризиків та невизначеностей) та стратегії (їх реалізації та вплив) на функціонування Медичної служби Територіальної оборони Збройних сил України.

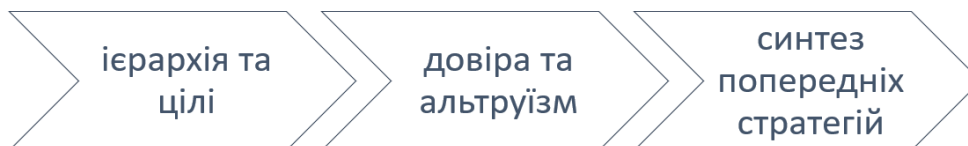


Рис. 1



Рис. 2

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 18.11.2022).

2. Про основи національного спротиву : Закон України Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення 25.11.2022).

3. Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2018 р. № 910. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/910-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення 25.11.2022).

4. Акіліна О. В., Ільч Л. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. – Вид. 2-ге, переробл. і допов. – Київ : Алерта, 2012. 820 с.

5. Антонов С. В. Особливості трудових відносин у закладів охорони здоров'я. Управління закладом охорони здоров'я. 2008 р. №3. URL: <http://www.med-lawcenter.com.ua/ru/publications/77.html> (дата звернення 28.11.2022).

6. Барбер Майкл Як керувати урядом. На користь громадян ті для спокою платників податків / пер. з англ. Катерина Диса. Київ, 2019. 360 с.

7. Ілляшенко С. М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. 623 с.

8. Ілляшенко С. М., Микитюк П. П., Файнзільберг Л. С. Інноваційна діяльність : навч. посіб. – Київ, 2009. 392 с.

9. Організація медичного забезпечення військ : підруч. для студ. вищ. мед. закл. освіти України III-IV рівнів акредитації / За редакцією професора Паська В.В. Київ : "М П Леся", 2005. 430 с.

10. Рей Гаррісон. Управлінський облік / пер. з англ. О. В. Чумаченко. Київ : Companion Group, 2009. 1024 с.

11. Файнзільберг, Л. С. Теорія прийняття рішень [Електронний ресурс] : підручник / Л. С. Файнзільберг, О. А. Жуковська, В. С. Якимчук : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 2,38 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 250 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/21197/1/>

Navch\_pos\_TPR.PDF (дата звернення 01.12.2022)

12. Invitation to Tender for Research and Innovation Information System Issuu : веб-сайт. URL: <http://issuu.com/jiscinfonet/docs/riis-itt> (дата звернення 02.12.2022).

13. Ford L. R. Flows in Networks / L. R. Ford, D. R. Fulkerson. Princeton : Prinseton Press, 2000. P. 151–161.

14. Вдовенко Н. М., Горяна Л. Г. Забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку системи механізмів управління здоров'язбережувального простору освіти в Україні. Публічне адміністрування та національна безпека. 2022. № 1 (23). URL: <http://>

[www.inter-nauka.com/uploads/public/1660540651934.pdf](http://www.inter-nauka.com/uploads/public/1660540651934.pdf) (дата звернення 23.11.2022).

15. Горяна Л., Вдовенко Н., Дмитришин Р., Коробова Н. Механізми управління створенням здоров'язбережувального освітнього простору для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку самоврядування. Економічний аналіз. 2022. Т. 32. № 1. С. 14–22.

16. Vdovenko N., Gorjana L., Dmytryshyn R. Ensuring competitiveness and development of self-government through mechanisms of management of health and sustainable education / Креативний простір України та світу. Харків : Новий курс, 2022. 264 с.