

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ
РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота

Студент
Групи МЕНзм-21
Штогрин Олег Анатолійович

Керівник:
Д.ф., доцент, Маслей В.М.

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та завдання управління економічними ризиками підприємства.....	
1.2. Методика управління економічними ризиками підприємства в умовах системних змін.....	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	
2.1. Діагностика проблематики управління та розвитку досліджуваного медичного закладу як основи підвищення ефективності його діяльності.....	
2.2. Аналіз організаційного-функціонального забезпечення та дієвості методів управління економічними ризиками закладу охорони здоров'я.....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	
3.1. Новітні принципи та підходи оцінки економічних ризиків у закладі охорони здоров'я.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність проблеми. Економічні ризики супроводжують діяльність будь якого підприємства, оскільки вони пов'язані зі зростаючою невизначеністю в зовнішньому середовищі, впливом глобалізації, змінами у регуляторному полі, технологічними інноваціями, а також політичними та соціально-економічними факторами.

Ефективне управління ризиками є критично важливим для збереження фінансової стабільності підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності, а також досягнення стратегічних цілей. На сьогодні багато підприємств стикаються з проблемами ідентифікації ризиків, їхньої оцінки, моніторингу та розробки заходів щодо мінімізації потенційних втрат. Недоліки в системі управління економічними ризиками можуть призводити до зниження прибутковості, втрати ринкових позицій і навіть банкрутства.

Проблематика управління ризиками набуває нових викликів в умовах цифровізації економіки. Сучасні інструменти, такі як аналітика великих даних, прогнозне моделювання та штучний інтелект, дозволяють істотно вдосконалити процес оцінки та управління ризиками. Це відкриває нові можливості для підприємств щодо зменшення впливу негативних факторів та використання потенційних можливостей, що відповідно потребує ґрунтовних наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень. Питання удосконалення методів управління економічними ризиками, висвітлюють науковці: Бурба О.А., Диба М.І., Глібчук В.М., Желюк Т.Л., Іващук О.В., Крупін В.Є., Мельник А.Ф., Партин Г.О., Шкільняк М.М. Радзіховська Л.М., Фоміна О.В. і ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства.

Для досягнення мети визначені **завдання**:

– обґрунтовано сутність та завдання управління економічними

ризиками підприємства;

- досліджено методика управління економічними ризиками підприємства в умовах системних змін;
- проведено діагностику проблематики управління та розвитку досліджуваного медичного закладу як основи підвищення ефективності його діяльності;
- здійснено аналіз організаційного-функціонального забезпечення та дієвості методів управління економічними ризиками закладу охорони здоров'я;
- приведено новітні принципи та підходи оцінки економічних ризиків у закладі охорони здоров'я;
- обґрунтовано пропозиції щодо імплементації інноваційних методів управління економічними ризиками у контексті підвищення фінансової стійкості закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичне забезпечення процесу удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства.

Методи дослідження. «Методичною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод, методи порівняльних характеристик, аналізу і синтезу, статистичні методи».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та завдання управління економічними ризиками підприємства

Економічні ризики є невід’ємною складовою діяльності організацій, адже сучасний бізнес функціонує у динамічному середовищі з постійно змінними умовами. Управління економічними ризиками (ЕР) дозволяє мінімізувати їх вплив на господарську діяльність, забезпечити стабільність функціонування підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

«Поняття економічний ризик (ЕР) визначається як можливість виникнення негативних наслідків через невизначеність або негативний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища» [11]. «Він охоплює фінансові, виробничі, інвестиційні, ринкові, кредитні та інші види ризиків, що впливають на стійкість підприємства» [7].

ЕР сучасними дослідниками «розглядають як дію, подію, ситуацію, невизначеність чи ймовірність, що породжує питання про те, чим саме є ризик і чому його визначення настільки багатозначні» [9, с. 134].

«Ризик є невід’ємною частиною людської діяльності та економічних процесів, значно впливаючи на розвиток суспільства та бізнесу. Упродовж історії поняття ризику супроводжувало різні сфери людського життя, включаючи торгівлю, фінансові операції, наукові дослідження та інші види діяльності» [7].

Ризик можна охарактеризувати як обов’язковий елемент життя, бізнесу та прийняття рішень, який пов’язаний із можливістю виникнення несприятливих наслідків або невдач через певні дії чи події. Сутність ЕР полягає в імовірності виникнення втрат, збитків або невизначеностей, що можуть вплинути на досягнення запланованих цілей чи бажаних результатів.

«За своєю природою ризик поєднує два ключові аспекти – імовірність та наслідки. Імовірність характеризує можливість настання небажаної події, а наслідки визначають рівень її впливу на очікуваний результат. Водночас ризик не завжди має негативний характер – він також відкриває перспективи для новаторства, прогресу та зростання» [14, с. 262].

ЕР можна охарактеризувати «як можливість скорочення майбутніх позитивних грошових потоків або збільшення негативних через небажані події, що впливають на певного суб'єкта господарювання. Сучасні умови, зокрема науково-технічний прогрес, інформатизація та стрімкий розвиток науки, суттєво змінюють економічні процеси. Відтак ЕР значною мірою визначається дією як внутрішніх, так і зовнішніх дестабілізуючих факторів» [20].

Різні галузі по-своєму трактують поняття ЕР. У математиці - визначають як ймовірність події, у страхуванні - як об'єкт страхування.

ЕР класифікують «різні категорії залежно від їх походження, впливу та характерних особливостей. За місцем виникнення вони класифікуються як зовнішні або внутрішні. З урахуванням масштабу впливу виділяються національні, регіональні, галузеві ризики, а також ризики, що стосуються окремих суб'єктів господарювання. В залежності від рівня економічного управління ризики поділяються на народногосподарські (макрорівень) і підприємницькі (мікрорівень)» [23].

«За джерелами походження виділяють системні ризики, які характерні для всіх учасників ринку та зумовлені загальними ринковими процесами, і несистемні, що залежать від специфіки діяльності окремих суб'єктів. З огляду на природу ризику, вони можуть бути господарськими, пов'язаними з людською діяльністю, або природними, що виникають через природні чинники чи форс-мажорні обставини» [23].

Схематичне зображення класифікації ЕР наведено

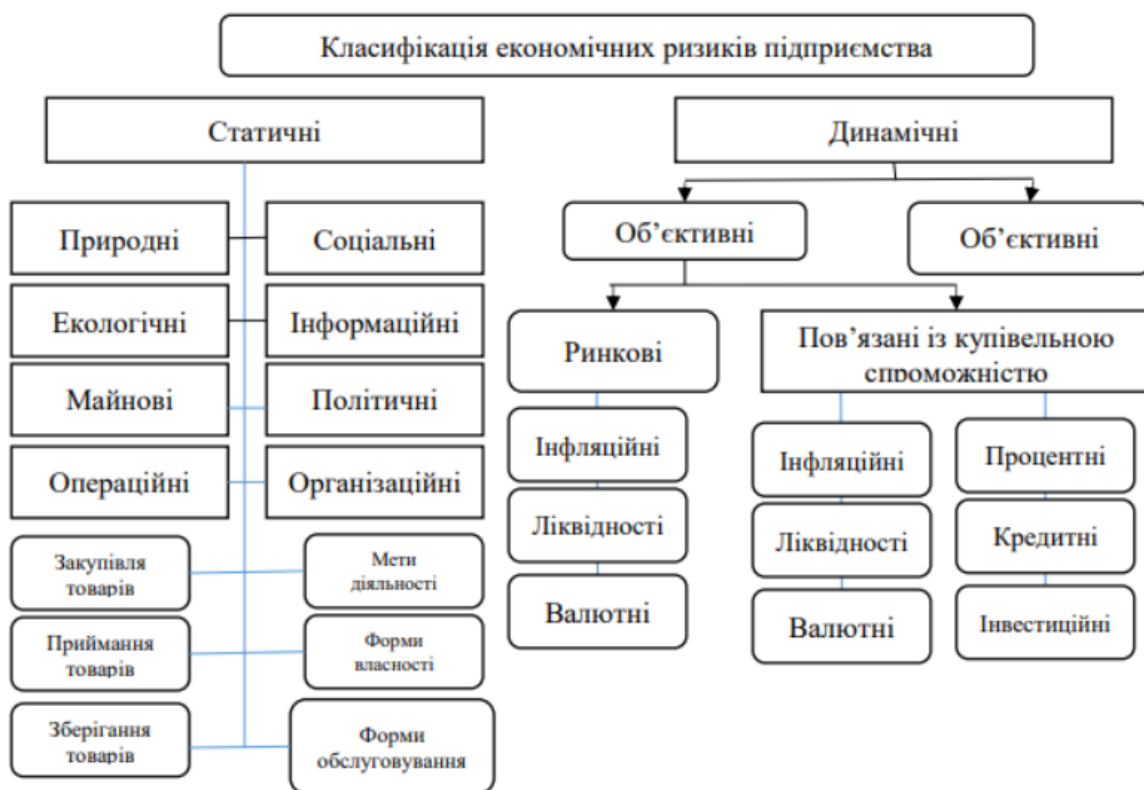


Рис.1.1. Класифікація економічних ризиків підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [24]

«Залежно від фінансових наслідків ризики можуть бути чистими, які передбачають лише можливість збитків чи нульового результату, або спекулятивними, що дають шанс на отримання як доходу, так і збитків. У контексті часового чинника виділяються статичні ризики, пов'язані із втратою активів, і динамічні, що виникають через управлінські рішення чи непередбачувані обставини» [24].

«За специфікою економічної діяльності ризики поділяються на операційні, фінансові, інвестиційні, комерційні, виробничі, валютні тощо. За джерелами мінімізації їх наслідків вони можуть бути ліквідовані або мінімізовані власними чи залученими коштами. Методи управління ризиками включають лімітування, диверсифікацію або страхування. У стратегічному

контексті ризику оцінюються за їх впливом на місію, цілі та завдання підприємства» [24].

Основними причинами ЕР в підприємницькому середовищі «коливання ринкових цін на товари та послуги; нестабільність макроекономічного середовища (інфляція, девальвація, зміна податкового законодавства); коливання попиту та пропозиції; конкурентний тиск; природні, соціальні та політичні чинники, воєнні загрози, які вникають на трьох рівнях – операційному, інвестиційному та фінансовому» [43]. Рівень сукупного ЕР визначається



Рис. 1.2 Фактори рівня економічного ризику організації

Примітка. Сформовано автором за [43]

«Управління економічними ризиками – це комплексна діяльність, спрямована на ідентифікацію, аналіз, оцінку та розробку заходів щодо мінімізації або усунення негативних наслідків ризиків для підприємства» [7].

Процес управління ЕР включає такі етапи;

«Ідентифікація ризиків. Визначення ризиків, які потенційно можуть вплинути на діяльність підприємства.

Оцінка ризиків. Аналіз їхньої вірогідності та можливих наслідків для фінансового стану, операційних процесів та репутації підприємства.

Розробка заходів. Вибір стратегії реагування: уникнення, зменшення, передача ризику (наприклад, страхування) або прийняття його на себе.

Моніторинг і контроль. Постійне відстеження змін у ризикових факторах та оцінка ефективності вжитих заходів» [24].

«Основні завдання управління економічними ризиками підприємства такі: мінімізація збитків (уникнення значних фінансових втрат через ризики); забезпечення стабільності діяльності (підтримка стійкого функціонування підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища); оптимізація ресурсів (ефективний розподіл фінансових, людських та матеріальних ресурсів з урахуванням ризиків); підвищення конкурентоспроможності (використання управління ризиками як засобу посилення позицій на ринку; створення резервів (формування фінансових резервів для покриття можливих збитків); підвищення довіри інвесторів і партнерів (управління ризиками свідчить про професійний підхід до ведення бізнесу, що підвищує репутацію підприємства)» [24].

«Для ефективного управління ризиками підприємства доцільним є використання таких методів: аналітичні методи (моделювання сценаріїв, SWOT-аналіз, аналіз ймовірності ризиків); організаційні заходи (впровадження внутрішнього контролю, побудова системи управління ризиками); фінансові інструменти (страхування, хеджування, використання деривативів); технологічні рішення (використання сучасних інформаційних систем для моніторингу ризиків)» [36, с. 5].

«Ризик-менеджмент являє собою цілісну систему управління ризиками та соціально-ризиковими відносинами, які виникають у процесі такого управління. Як складна управлінська система, ризик-менеджмент включає об'єкт управління (керовану підсистему) та суб'єкт управління (підсистему, що здійснює управління). Об'єкт управління в цьому контексті охоплює ризики, ризикові інвестиції та економічні відносини (зокрема, взаємодію між кредиторами й позичальниками, підприємцями, страхувальниками й страховиками). Суб'єкт управління представлений спеціалізованою групою осіб, яка здійснює керівництво об'єктом управління за допомогою певних методів та інструментів» [36, с. 5].

Принципові засади побудови системи управління ЕР

Таблиця 1.1.

Принципи побудови системи управління економічними ризиками підприємства

№ з/п	Принцип	Сутнісне тлумачення принципу
1	системність	управління має враховувати підприємство як складну економічну систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем
2	керованість	використання важелів, що дозволяють компенсувати негативний вплив і обмежувати розвиток ризикових ситуацій
3	адекватність	управлінські рішення щодо зменшення фінансових ризиків мають відповідати виду та рівню ризику, а їх ефективність повинна оцінюватися з погляду поліпшення фінансового стану підприємства
5	модульність	система управління має складатися з взаємопов'язаних модулів, кожен з яких виконує окреме завдання, як-от ідентифікація ризиків, оцінка їхнього рівня, локалізація та оцінка ефективності управлінських заходів.

«Управління економічними ризиками є стратегічно важливим завданням для підприємства, оскільки дозволяє забезпечити його довгострокову стабільність і розвиток. У сучасних умовах нестабільності ринків і високої конкуренції підприємства мають приділяти значну увагу

ідентифікації ризиків, їхньому аналізу та впровадженню ефективних заходів для зменшення їхнього впливу. Такий підхід сприятиме не лише збереженню, а й нарощуванню конкурентних переваг» [40, с. 67].

Додатково розглядаються ЕР, пов'язані з дотриманням прав власності, невиконання договірних зобов'язань, що безпосередньо впливає на стабільність функціонування підприємства. Різноманіття загроз і необхідність їх комплексного врахування для забезпечення ефективного управління ЕР

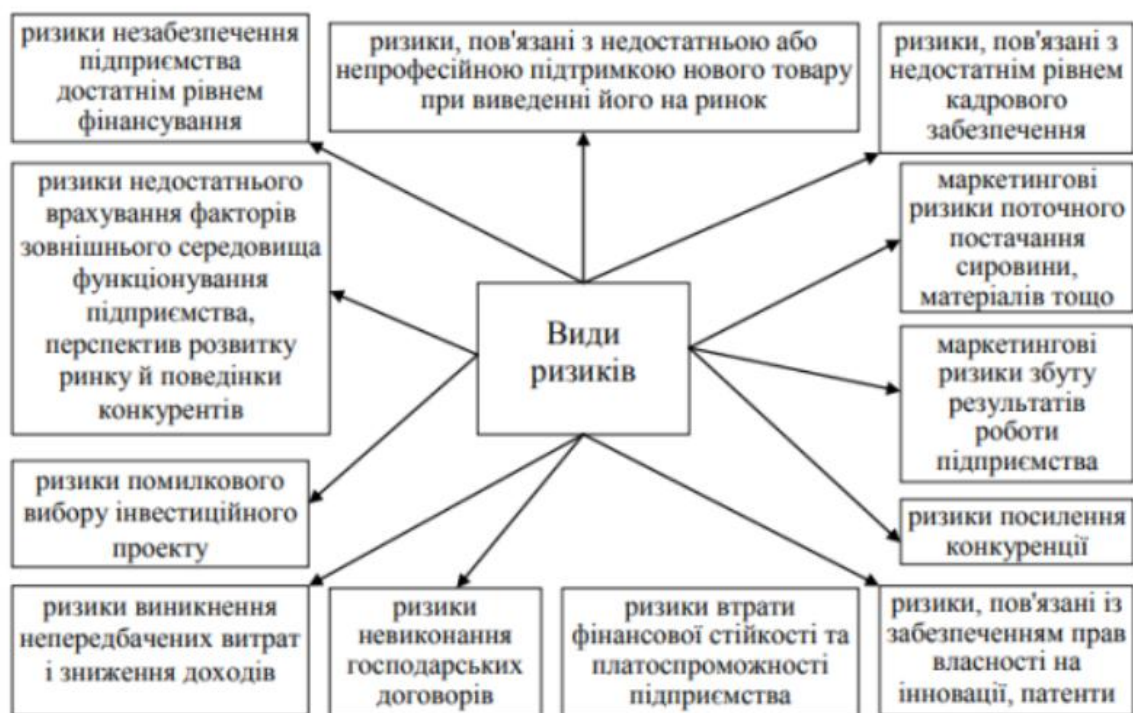


Рис. 1.3 Основні види ризиків підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [24].

До стратегічних ЕР «належать зміни в ринковій ситуації, конкуренція, реструктуризація підприємства та організація каналів збуту. Вони безпосередньо впливають на довгострокове планування та стратегію розвитку підприємства» [24].



Рис. 1.4. Внутрішні та зовнішні ризики підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [24].

«Фінансові ризики пов'язані з ліквідністю, грошовим потоком, системами бухгалтерського обліку, а також управлінськими та кадровими аспектами. Це можуть бути зміни в податковій політиці, коливання економічної ситуації, невиконання кредитних зобов'язань та інші внутрішні фінансові виклики. Операційні ризики охоплюють питання організації роботи на підприємстві, енергопостачання, забезпечення виконання вимог з охорони навколишнього середовища та кадрове забезпечення, що має значення для щоденного функціонування підприємства» [26, с. 28].

Це дозволяє розумінню багатогранності ЕР і важливість їхнього врахування у процесі управління. «Аналіз таких ризиків сприяє розробці ефективних стратегій мінімізації їхнього впливу, що є критично важливим для стабільності та розвитку підприємства» [27].

1.2. Методика управління економічними ризиками підприємства в умовах системних змін

Економічна діяльність завжди супроводжується ЕР, які в умовах системних змін набувають особливої складності й непередбачуваності. Трансформації спричинені війною, глобалізацією, політичними кризами, швидким технологічним розвитком або економічними рецесіями, створюють нові виклики для бізнесу, вимагаючи від нього розробки ефективної методики управління ЕР (УЕР).

Причин виникнення ЕР дуже багато вони екстраполюються в відповідну управлінську систему

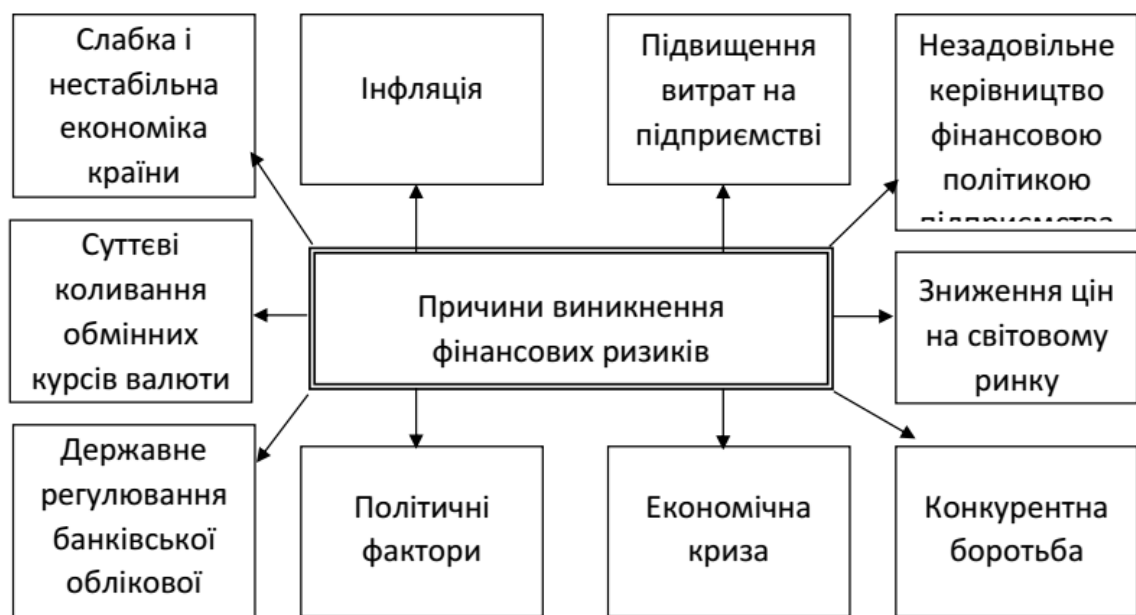


Рис. 1.5. Причини виникнення економічних ризиків що враховуються в системі управління

Примітка. Сформовано автором за [41]

«Методика управління економічними ризиками – це сукупність підходів, методів і прийомів, які забезпечують виявлення, аналіз, оцінку та мінімізацію ризиків для досягнення стійкості діяльності підприємства. Її

основними етапами є ідентифікація ризиків, їх оцінка, вибір відповідних методів управління, реалізація заходів, моніторинг та коригування» [20].

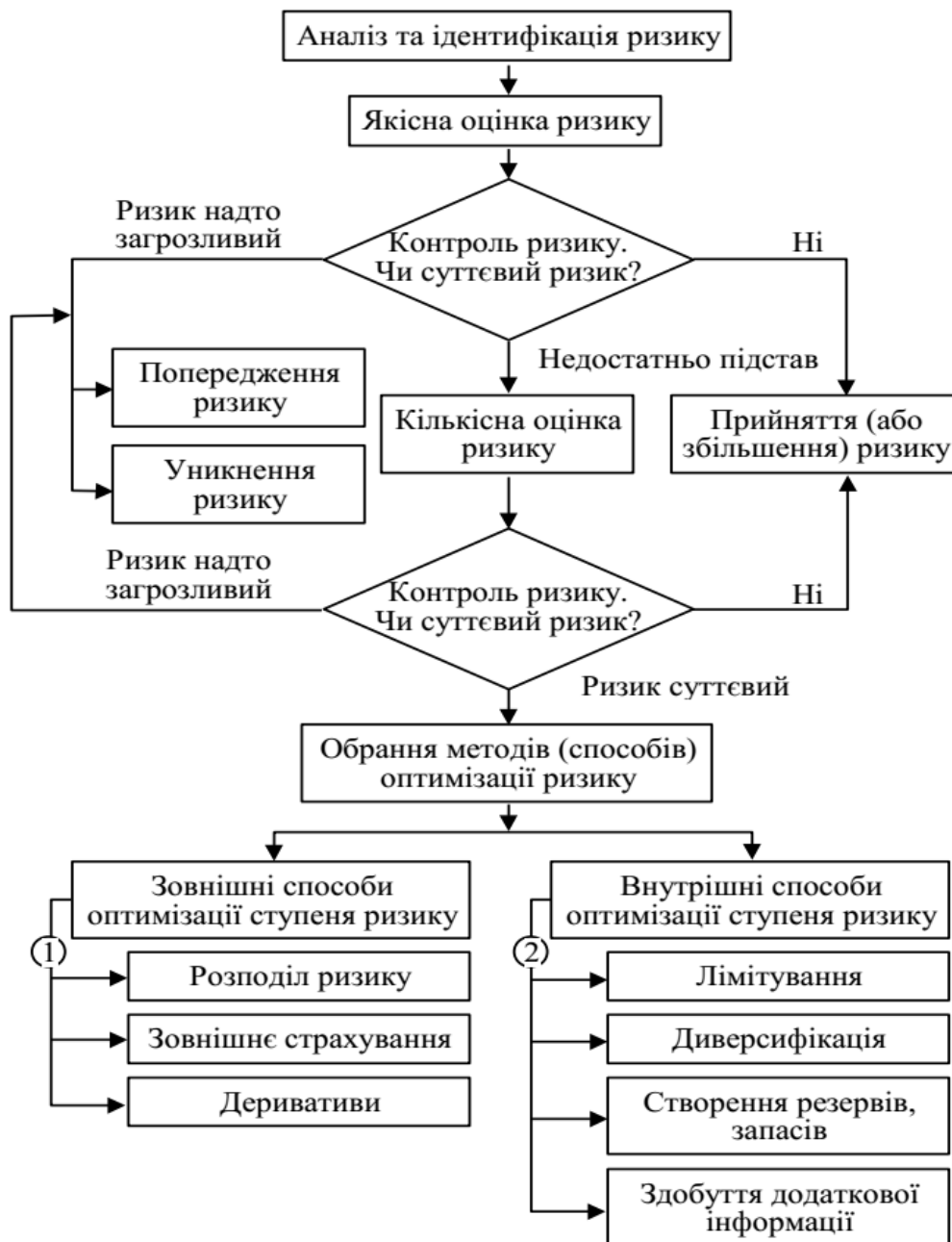


Рис. 1.6. Узагальнена блок-схема процесу ідентифікації, врахування та управління ризиком

Примітка. Сформовано автором за [20]

«Ідентифікація ризиків є початковим етапом методики, який передбачає виявлення усіх можливих загроз для підприємства. У процесі ідентифікації враховуються як внутрішні фактори, такі як фінансовий стан

компанії, виробничі потужності, кадровий потенціал, так і зовнішні, включаючи економічне середовище, політичні ризики, стан ринків, природні та технологічні катастрофи. Важливим інструментом на цьому етапі є SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства в умовах зовнішніх загроз» [19, с. 14].

«Оцінка ризиків включає якісний і кількісний аналіз. Якісний аналіз дозволяє класифікувати ризики за їх природою, масштабом, ймовірністю виникнення та потенційним впливом. Кількісний аналіз використовує математичні моделі для оцінки ймовірності настання ризикових подій і величини можливих втрат. На цьому етапі широко застосовуються методи статистичного аналізу, побудова сценаріїв, модель Монте-Карло, аналіз чутливості та інші інструменти» [19, с. 15].

«Реалізація заходів управління ризиками вимагає чіткої організації процесів і залучення відповідальних осіб. На цьому етапі важливо враховувати пріоритетність заходів, розподіл ресурсів і встановлення термінів виконання. Використання сучасних інформаційних систем і технологій дозволяє автоматизувати управління ризиками, підвищити оперативність та зменшити витрати» [40, с. 67].

Моніторинг і коригування є заключним етапом методики, що забезпечує адаптацію системи УЕР до змін. Це передбачає регулярний збір та аналіз даних про стан ризиків, ефективність прийнятих рішень і результати впроваджених заходів.

ЕР зокрема підприємств публічної сфери є багатогранним феноменом, що включає сукупність ключових елементів.

«В умовах системних змін особливе значення набуває адаптивність методики управління економічними ризиками. Гнучкість у прийнятті рішень, оперативне реагування на нові виклики та впровадження інноваційних підходів забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства. Одним із ключових елементів адаптивності є використання інструментів прогнозування, таких як економетричне моделювання, аналіз великих даних,

застосування штучного інтелекту для виявлення прихованих закономірностей і ризиків» [15].

Таблиця 1.2

Складові економічного ризику

Назва	Складові
1	2
Ймовірність несприятливих подій	Це можливість виникнення небажаних чи несподіваних подій, які можуть вплинути на бізнес та інвестиції.
Потенційні збитки	Розмір можливих втрат або збитків, які можуть бути заподіяні в результаті несприятливих подій або рішень.
Невизначеність майбутніх результатів	Це характеристика, пов'язана з невідомістю чи невизначеністю майбутніх подій, які ускладнюють прогнозування наслідків.
Вплив на досягнення цілей	Зв'язок між ризиком та здатністю досягати цілей бізнесу чи інвестицій, що впливає на успішність чи невдачі.
Тимчасовий аспект	Врахування часу виникнення ризику та його впливу на різних етапах бізнес-циклу або проєкту.

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

«Даний механізм дає змогу підприємствам і організаціям систематизувати управління ризиками, інтегруючи юридичні, нормативні, інформаційні та фінансові аспекти. Кожен з елементів сприяє формуванню комплексного підходу до аналізу, оцінки та управління ризиками. Використання такої моделі дозволяє підприємствам не тільки зменшити негативний вплив ризиків, але й збільшити їхню стійкість до зовнішніх і внутрішніх змін» [9, с. 135].

Сучасні системні зміни, зумовлені динамікою соціально-економічного розвитку, вимагають удосконалення методики УЕР. Це «важлива складовою стратегії підприємства, яка спрямована на забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та фінансової стабільності» [9].

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Діагностика проблематики управління та розвитку досліджуваного медичного закладу як основи підвищення ефективності його діяльності

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні питання УЕР актуалізується, оскільки впливає на ефективність роботи ЗОЗ. З переходом до «нової моделі фінансування, зокрема за принципом гроші йдуть за пацієнтом, медичні заклади стикаються з численними викликами, такими як нестабільність фінансових надходжень, підвищення вимог до якості медичних послуг, а також необхідність оптимізації управлінських процесів» [38].

«Шумська міська лікарня - комунальне некомерційне підприємство, засноване у 1987 р. під назвою Шумська центральна районна лікарня. У 2018 р. заклад зазнав реорганізації, трансформувався у комунальне некомерційне підприємство Шумської районної ради Шумська центральна районна лікарня, і отримав ліцензію на медичну діяльність, видану Міністерством охорони здоров'я України (наказ №1995 від 01.11.2018 р.)» [33].

«У 2020 р., внаслідок децентралізації, лікарня була передана до власності Шумської міської територіальної громади, змінивши свою назву на КНП Шумської міської ради Шумська міська лікарня» [33]. Функціонування цього ЗОЗ безпосередньо пов'язаний з розвитком Шумської ТГ, оскільки лікарня є одним із ключових платників податків в громаді, що позитивно впливає на рівень зайнятості місцевого населення» [33].

«Досліджуваний заклад надає медичні послуги в межах Кременецького госпітального кластеру. Для того щоб впорядкувати проблеми, з якими

стикається КНП ШМР «ШМЛ» під час інфраструктурної фази реформи, було проведено аналіз таких показників» [33].

У межах Кременецького госпітального кластеру функціонують постачальники медичних послуг.

Таблиця 2.1

Багатопрофільні ЗОЗ спроможної мережі Кременецького кластеру

Територіальна громада	Чисельність жителів	Заклад охорони здоров'я
Кременецька ТГ	42064 жителів	КНП Кременецька опорна лікарня
Шумська ТГ	24736 жителів	КНП Шумська міська лікарня
Лановецька ТГ	21710 жителів	КНП Лановецька міська лікарня
Почаївська ТГ	17883 жителів	КНП Почаївська міська лікарня
Вишнівецька ТГ	17469 жителів	КНП Вишнівецька міська лікарня
Лопушненська ТГ	5172 жителів	—
Борсуківська ТГ	6310 жителів	—
Великодедеркальська ТГ	6304 жителів	КНП Великодедеркальська комунальна лікарня

Примітка. Сформовано автором на основі матеріалів ЗОЗ.

«Заклади охорони здоров'я, що входять до спроможної мережі, забезпечують медичне обслуговування для 143191 жителя Кременецького району, який розподілений на шість територіальних громад. Оцінюючи надані дані та враховуючи зміни, передбачені законодавством, у межах Кременецького кластеру має функціонувати один кластерний заклад, що обслуговує 120 тисяч осіб і розташований в адміністративному центрі району» [33].

Інші заклади, включаючи КНП ШМР «ШМЛ», віднесені до загальних ЗООЗ. Кожен з них обслуговує одну або кілька ТГ і «розрахований на 40 тисяч осіб. Для забезпечення доступу до медичних послуг жителі повинні мати можливість доїхати до ЗОЗ за не більше, ніж 60 хвилин. У загальних ЗОЗ спроможної мережі перелік напрямків медичних послуг обмежений і

включає лише шість напрямів: анестезіологія (інтенсивна терапія в невідкладних станах), неврологія, інфекційні хвороби, ортопедія і травматологія, терапія, хірургія» [33].

«З урахуванням зазначених факторів, місцезнаходження КНП ШМР «ШМЛ» може суттєво вплинути на його ефективність, якщо не будуть вжиті належні заходи. Перелік мінімальних напрямків медичного обслуговування можна розширити за рішенням власника закладу з урахуванням потреб місцевого населення. Це створює для керівництва закладу кілька важливих викликів, серед яких:

«необхідність проведення реструктуризації штату та матеріально-технічної бази. Керівництво повинно визначити, які послуги надаватимуться в рамках програми медичних гарантій, а які - за рахунок додаткових джерел фінансування. Це потребує перегляду штатного розпису та ефективного використання ресурсів закладу;

перегляд стратегії розвитку КНП ШМР «ШМЛ», що має відповідати новим вимогам та умовам реформ;

забезпечення підвищення кваліфікації медичних працівників відповідно до нових потреб, що дозволить надавати якісні медичні послуги пацієнтам» [32].

У 2022 році КНП ШМР «ШМЛ» укладено угоди з НСЗУ за зазначеним пакетом медичних послуг

Основні показники, які характеризують стан розвитку лікарні: «кількість штатних посад лікарів - 49, з яких 47 зайнято, а 2 залишаються вакантними. У штаті середнього медичного персоналу – 135,0 посад, із яких 121,0 заповнено. Укомплектованість лікарськими посадами та середнім медперсоналом складає 97%. Забезпечення фінансами у 2022 р.: НСЗУ - 76 082,78 тис. грн; ТГ - 6 953,06 тис. грн; власні кошти - 999,76 тис. грн.» [33].

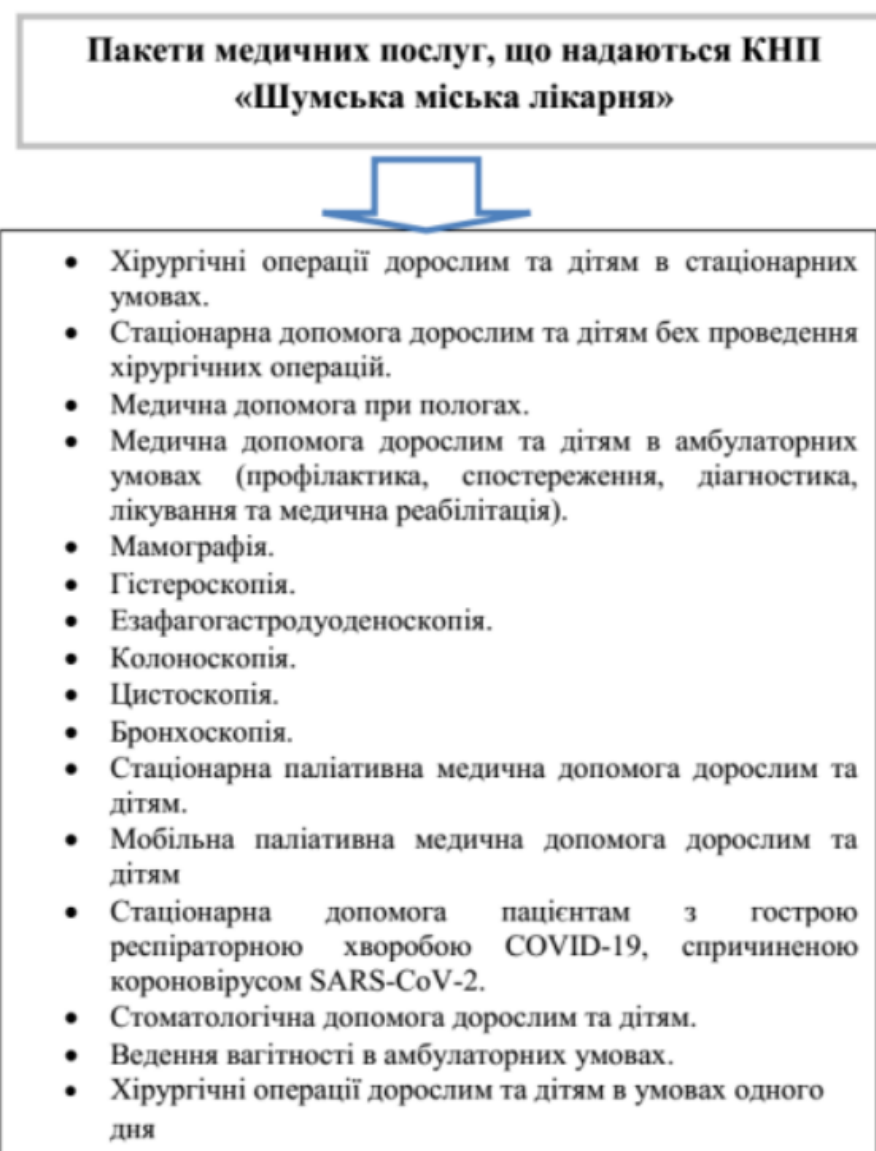


Рис. 2.1 Пакети медичних послуг, що надаються у КНП ШМР «ШМЛ»

Примітка. Сформовано автором на основі [33].

«Однак метод бактеріоскопії харкотиння, більш економічний, ще недостатньо використовується. У 2023 р. в Шумській міській лікарні було проведено 57 обстежень, під час яких виявлено 7 випадків туберкульозу (у 2022 році - 56 обстежень, виявлено 3 випадки)» [33].

«Акушерсько-гінекологічна служба фокусується на впровадженні новітніх перинатальних технологій, клінічних стандартів і протоколів, створенні локальних протоколів, а також на запуску системи «ургентний

дзвінок з родзалу» та забезпеченні 30-хвилинної готовності до лапаротомії. Активно застосовуються нові технології в акушерських хірургічних втручаннях. Водночас є необхідність у оновленні обладнання пологового відділення новими родильними ліжками. Спеціаліст з акушерської ультразвукової діагностики активно працює. Впроваджено гістероскопічні обстеження та операції: у 2023 р. проведено 464 гістероскопії (у 2022 р. - 239)» [33].

«На обліку в КНП ШМР «Шумська міська лікарня» перебувають 155 дітей з інвалідністю, з яких 19 було вперше визнано інвалідами. Для покращення стану цих дітей необхідно посилити реабілітаційні заходи, направляючи їх на лікування в спеціалізовані установи. За належної підтримки з боку сімейних лікарів і педіатрів можна максимально розширити доступ до реабілітаційних послуг для дітей з інвалідністю» [33].

«У Шумській лікарні є 35 терапевтичних ліжок, 10 ліжок для паліативних пацієнтів, 20 тимчасово перепрофільованих ліжок в інфекційному відділенні та 15 - в неврологічному відділенні» [33].

На основі проведеного аналізу діяльності ЗОЗ можна виділити ключові аспекти, що впливають на ефективність УЕР. Основні з них включають:

«Фінансова нестабільність. Основна частина фінансування закладу надходить через НСЗУ, яка формує надходження залежно від обсягів наданих послуг. Враховуючи різницю у завантаженості стаціонарних та амбулаторних підрозділів, важливо оптимізувати використання ресурсів для підвищення ефективності. Залучення додаткових джерел фінансування, таких як платні послуги, спонсорські внески чи партнерські програми, може стати вирішальним фактором для підвищення фінансової стійкості» [7].

«Кадрові ризики. Незважаючи на високий рівень укомплектованості штатних посад (97%), зберігається потреба у підвищенні кваліфікації медичних працівників відповідно до сучасних вимог. Особливий акцент слід зробити на підготовці спеціалістів у вузьких напрямках, таких як онкологія, неврологія, паліативна допомога, для відповідності потребам пацієнтів» [7].

«Нерівномірна завантаженість відділень. Аналіз показників ліжко-днів свідчить про недоцільне використання ліжкового фонду у терапевтичних та інфекційних відділеннях, тоді як у неврологічному відділенні завантаженість перевищує нормативи. Це вказує на необхідність перегляду розподілу ліжок залежно від актуальних потреб пацієнтів» [7].

«Технічна застарілість обладнання. У пологовому відділенні є нагальна потреба в оновленні родильних ліжок, а також у модернізації обладнання для діагностики та реабілітації в інших відділеннях. Залучення інвестицій або участь у грантових програмах допоможе оновити матеріально-технічну базу» [7].

«Проблеми раннього виявлення захворювань. Рівень запущених форм онкології залишається високим (26,2%), що свідчить про недостатню ефективність профілактичної та діагностичної роботи. Інтенсифікація профілактичних оглядів та залучення сучасних методів діагностики дозволять зменшити ці ризики» [7].

Таким чином, успішне УЕР потребує розробки інтегрованої стратегії, зорієнтованої на оптимізацію ресурсів, інвестиції в кадри, модернізацію інфраструктури та зміцнення співпраці з ТГ і партнерами. Ці заходи не лише підвищать ефективність діяльності КНП ШМР «Шумська міська лікарня», але й сприятимуть сталому розвитку всього госпітального кластеру.

2.2. Аналіз організаційного-функціонального забезпечення та дієвості методів управління економічними ризиками закладу охорони здоров'я

Сучасні ЗОЗ стикаються з численними економічними викликами, зокрема обмеженістю фінансових ресурсів, зростанням витрат, змінами в законодавстві, а також зростаючими вимогами пацієнтів щодо якості

медичних послуг. Це обумовлює необхідність розробки та впровадження комплексної системи УЕР, яка дозволяє не лише знижувати їхній вплив, а й запобігати можливим негативним наслідкам.

Організаційно-функціональне забезпечення УЕР передбачає створення чіткої управлінської структури, яка інтегрована в загальну стратегію закладу. Така структура включає визначення політики управління ризиками, розробку відповідних процедур і стандартів, а також розподіл відповідальності серед керівництва та персоналу. Ключову роль у забезпеченні ефективності процесу відіграють спеціалізовані підрозділи або уповноважені особи, які займаються ідентифікацією, аналізом і мінімізацією ризиків. Важливим елементом є також інформаційна підтримка, що дозволяє збирати, обробляти та аналізувати дані для прогнозування потенційних загроз.

«КНП ШМР «Шумська міська лікарня» має типов для медичних закладів подібного масштабу оргструктуру. Директор закладу здійснює загальне керівництво та несе відповідальність за організаційно-методичну, адміністративно-господарську та фінансову діяльність лікарні у межах визначених повноважень» [33].

Директор «виконує низку функцій, серед яких управління майном лікарні та комунальною власністю громади в рамках оперативного управління, укладання договорів, розробці кошторисів, планування асигнувань і штатних розписів, а також видання наказів, розпоряджень і доручень. Крім того, він організовує роботу закладу для забезпечення медичних послуг відповідно до нормативно-правових актів і відповідає за розробку та виконання фінансового плану і плану розвитку закладу, а також за ефективність його господарської діяльності» [33].

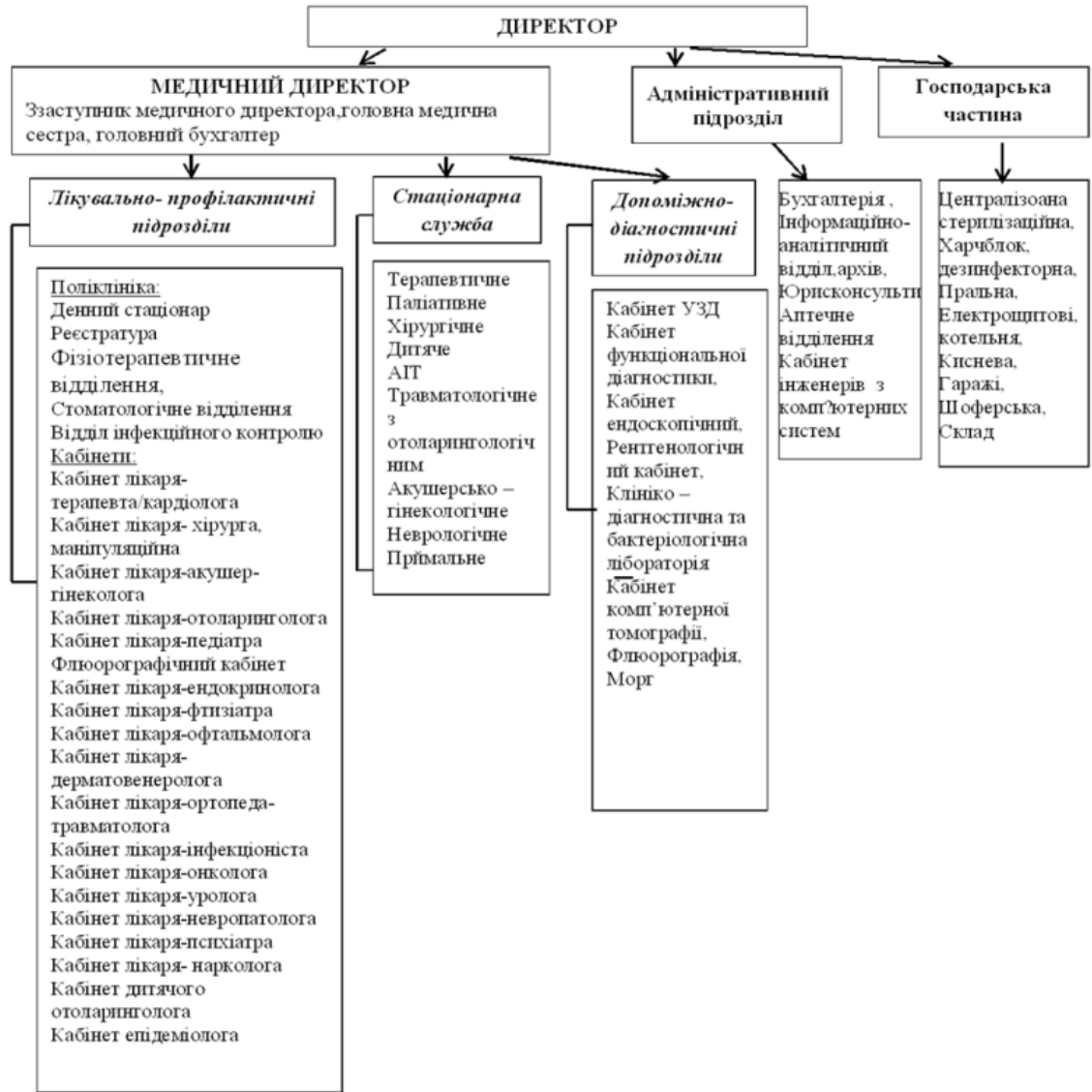


Рис. 2.2. Організаційна структура управління КНП ШМР «ШМЛ»

Примітка. Сформовано автором на основі [33].

«У динаміці фінансування КНП ШМР «ШМЛ» за останні роки спостерігається суттєве зростання обсягів коштів, виділених на її діяльність. У 2023 р. фінансування сягнуло 72,5 млн. грн, у 2022 р. - 36,3 млн. грн, а в 2021 р. - 24,9 млн. грн. (рис. 2.3.)» [33].

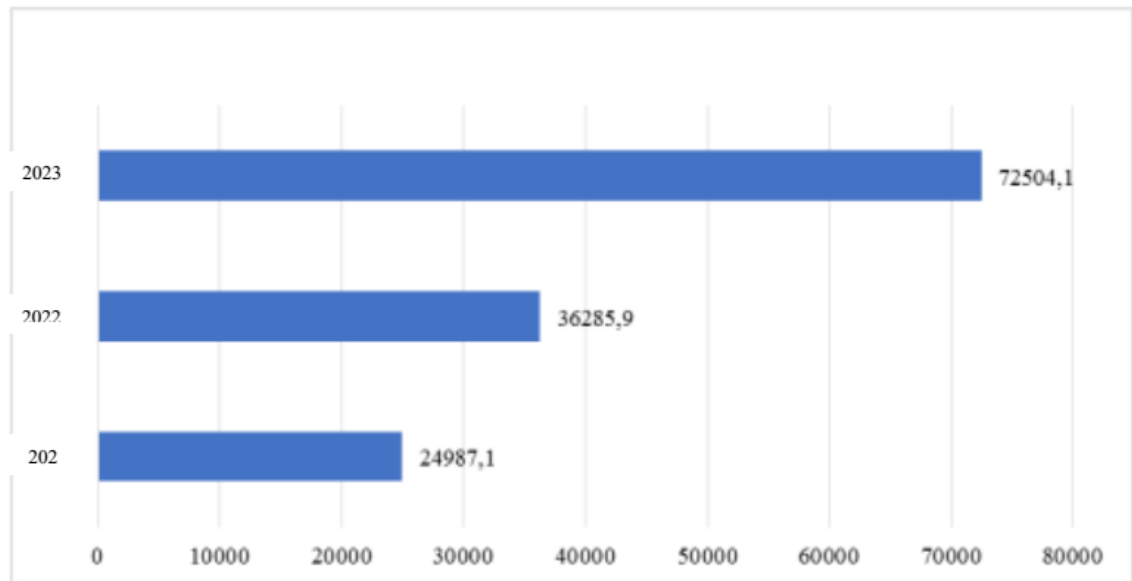


Рис. 2.3. Динаміка обсягів фінансування КНП ШМР «ШМЛ» у 2021- 2023 рр., тис. грн.

Примітка. Сформовано автором на основі [33].

«Менеджмент КНП ШМР «ШМЛ» для управління цими ризиками використовує різноманітні методи. На першому етапі проводиться ідентифікація ризиків, що включає аналіз як внутрішніх процесів, так і зовнішнього середовища. Наступним кроком є оцінка ризиків за допомогою кількісних і якісних методів, таких як фінансовий аналіз, SWOT-аналіз чи моделювання сценаріїв. Для мінімізації ризиків застосовуються заходи, спрямовані на оптимізацію ресурсів, автоматизацію процесів, диверсифікацію джерел фінансування або впровадження сучасних технологій. Страхування також є дієвим механізмом для захисту від фінансових втрат у разі реалізації певних ризиків» [33].

У діяльності ЗОЗ найчастіше «виділяють такі основні методи оцінки ЕР; статистичний; метод доцільності затрат; експертних оцінок; аналітичний; метод аналогів. Зокрема, статистичний метод оцінки ризику полягає у

вивчені статистики втрат (негативних наслідків реалізації рішень), які мали місце в аналогічних видах підприємницької діяльності» [19].

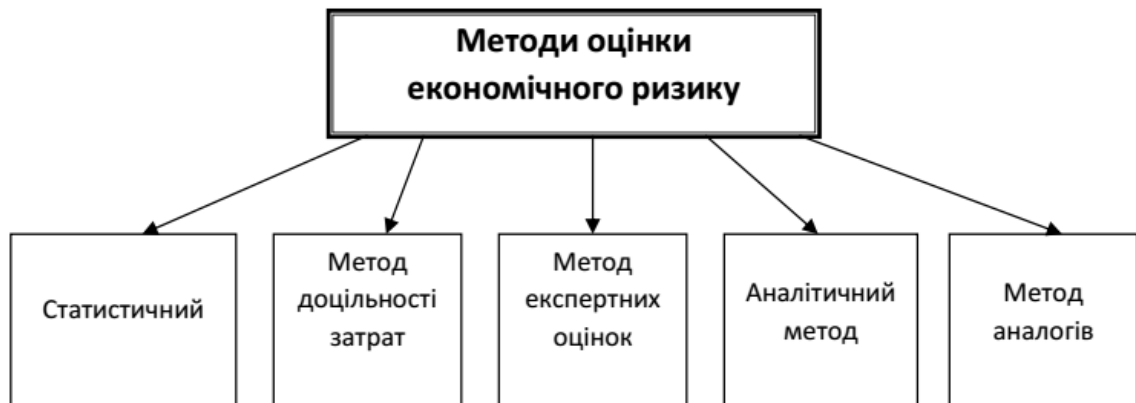


Рис. 2.4. Методи оцінки економічного ризику

Примітка. Сформовано автором [19]

Ефективність застосованих методів оцінюється за допомогою показників, що відображають зниження рівня ризиків, підвищення фінансової стабільності закладу, поліпшення якості управлінських рішень та зростання довіри пацієнтів. Успішні приклади впровадження систем управління ризиками демонструють заклади, які активно використовують сучасні цифрові платформи для моніторингу діяльності, а також впроваджують інноваційні фінансові стратегії.

Наведена схема ілюструє процес УЕР у лікарні та «включає наступні етапи: ідентифікація ризиків (аналіз внутрішніх процесів і зовнішнього середовища); оцінка ризиків (включає фінансовий аналіз, SWOT-аналіз та моделювання сценаріїв); мінімізація ризиків (здійснюється через оптимізацію ресурсів, автоматизацію та диверсифікацію фінансування); страхування (забезпечує захист від фінансових втрат)» [21].

Діагностика проблематики УЕР демонструє, що ЗОЗ стикається з цілою низкою викликів, які необхідно вирішувати для підвищення ефективності його діяльності та адаптації до формування спроможної мережі.



Рис. 2.4. Процес управління ризиками у КНП ШМР «ШМЛ»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Основна частина доходів лікарні формується через фінансування від НСЗУ, що залежить від кількості та якості наданих послуг. Ця ситуація вимагає оптимізації використання ресурсів та розширення джерел доходів (зокрема, впровадження платних послуг та залучення партнерських програм), що може підвищити фінансову стійкість медичного закладу.

Укомплектованість штату становить 97%, проте необхідним є постійне навчання та спеціалізація медичних працівників у вузьких напрямках (онкологія, неврологія, паліативна допомога). Це сприятиме кращій відповідності потребам пацієнтів та підвищенню якості медичних послуг. Аналіз завантаженості ліжок свідчить про потребу в оптимізації розподілу ресурсів (терапевтичні та інфекційні відділення мають знижене навантаження, у той час як неврологічне відділення перевищує нормативи).

Це потребує перегляду розподілу ліжкового фонду та ефективного планування його використання.

Оцінка дієвості методів управління ризиками у КНП ШМР «Шумська міська лікарня» свідчить про важливість інтеграції управлінських процесів у загальну стратегію розвитку закладу. Сучасні підходи до управління ризиками передбачають їх ідентифікацію, оцінку та мінімізацію через оптимізацію ресурсів, автоматизацію процесів, диверсифікацію фінансування та впровадження сучасних технологій. Зростання фінансування та активне впровадження інноваційних рішень, зокрема цифрових платформ, покращують управлінські рішення і забезпечують ефективність діяльності медичних установ.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Новітні принципи та підходи оцінки економічних ризиків у закладі охорони здоров'я

В умовах воєнного стану та інших глобальних змін, ЗОЗ стикаються з численними викликами, зокрема з необхідністю ефективного УЕР. Це є важливою умовою для забезпечення фінансової стабільності та високої якості медичних послуг. Оскільки сектор охорони здоров'я постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, змін законодавства, економічних коливань та соціальних потреб, інноватизація УЕР стає необхідністю.

«Оцінка економічних ризиків передбачає комплексний підхід до ідентифікації, аналізу та управління потенційними загрозами, що можуть вплинути на фінансову діяльність медичних установ. Аналіз і оцінювання ризику передбачає визначення ступеня можливості виникнення ризику і величини втрат. Розрахунок і аналіз ризиків, як правило, передбачають такі етапи» [8].

Основними принципами, що формують основу новітніх підходів до УЕР є «орієнтація на сучасні методи оцінки ризиків, що передбачають їх інтеграцію у загальну стратегію розвитку ЗОЗ. Це дозволяє здійснювати своєчасну ідентифікацію загроз і відповідно адаптувати стратегію для зниження негативного впливу на фінансову стійкість» [20].

«Залучення даних та аналітики для прогнозування ризиків. Використання сучасних аналітичних інструментів, таких як великі дані та штучний інтелект, дозволяє більш точно прогнозування ЕР. Завдяки цьому ЗОЗ можуть вчасно реагувати на зміни у фінансовому середовищі, забезпечуючи високий рівень адаптивності» [20].

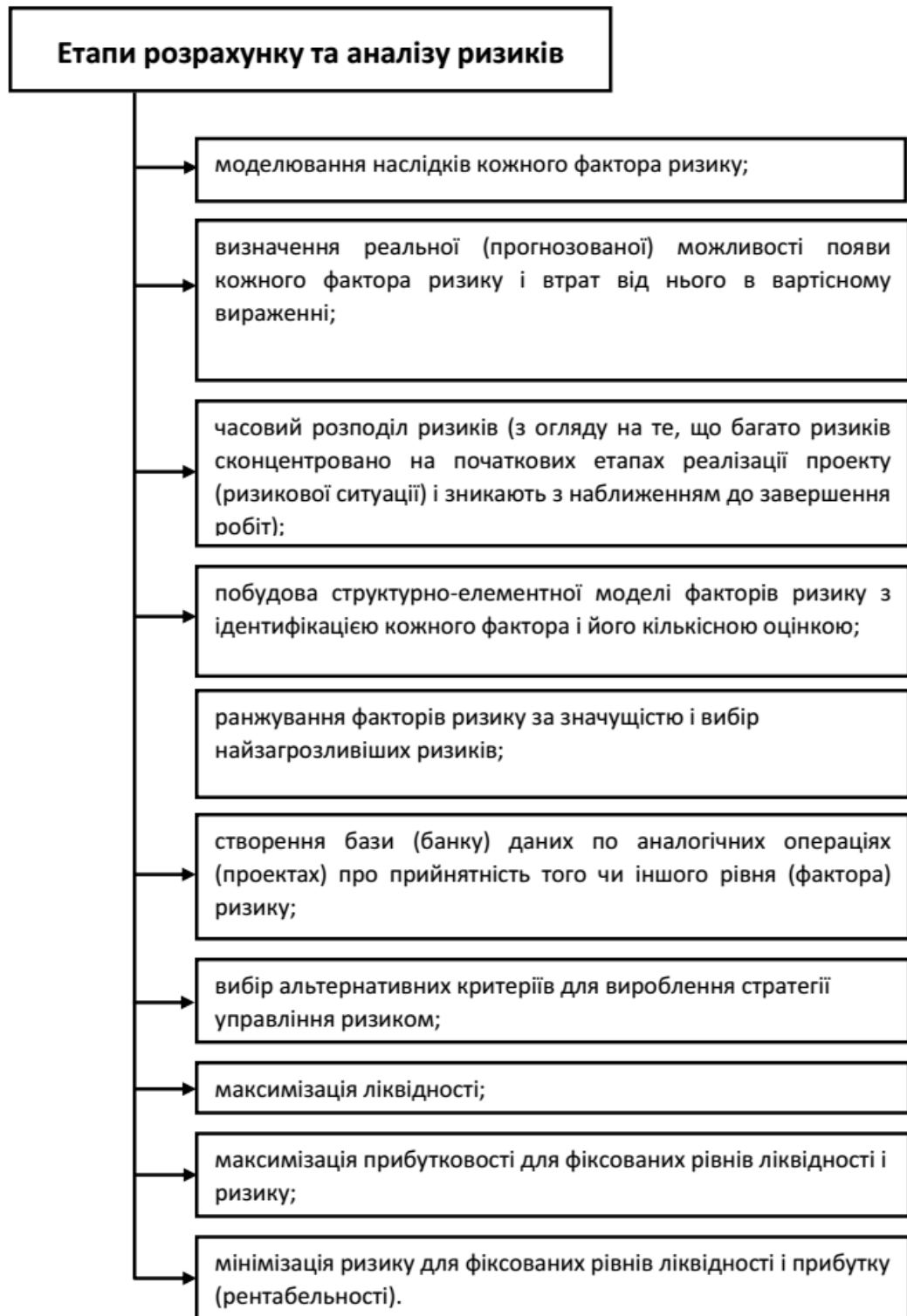


Рис. 3.1. Етапи розрахунку та аналізу економічних ризиків

Примітка. Сформовано автором [8]

«Урахування соціальних і політичних факторів. Оцінка ризиків не обмежується лише фінансовими аспектами, а також враховує соціальні та політичні чинники, що можуть змінювати потреби у медичних послугах та

впливати на фінансування. Це забезпечує повну картину можливих загроз і дозволяє мінімізувати їхній вплив» [20].

«Впровадження новітніх принципів і підходів в оцінку економічних ризиків не обходиться без викликів. Серед них – потреба у висококваліфікованих спеціалістах, необхідність значних інвестицій у технології та інтеграцію нових підходів в існуючі структури. Проте з розвитком цифрових інструментів і прогресом у галузі медичних інформаційних технологій ці труднощі стають все менш вагомими» [24].

«Новітні принципи та підходи до оцінки економічних ризиків у закладі охорони здоров'я базуються на інтеграції інноваційних технологій, комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, а також адаптації до динамічного середовища охорони здоров'я. Сучасні підходи враховують багатофакторність ризиків, пов'язаних із фінансовою стабільністю, ефективністю використання ресурсів, а також змінами в законодавстві та потребах пацієнтів» [26].

Сучасні підходи також передбачають використання інтегрованих інформаційних систем, які поєднують в єдиному просторі фінансову, адміністративну та клінічну інформацію. Це дозволяє керівникам закладів охорони здоров'я швидко отримувати доступ до необхідної інформації та приймати обґрунтовані рішення. Такі системи також сприяють автоматизації рутинних процесів, знижуючи ризик помилок і підвищуючи ефективність управління.

«Ще одним важливим аспектом є впровадження ризик-орієнтованого мислення. Це означає, що всі рівні управління - від адміністрації до окремих підрозділів - повинні брати до уваги економічні ризики при плануванні своєї діяльності. Використання сценарного моделювання є ще одним інноваційним підходом. За допомогою цього методу можна оцінити потенційні ризики за різні сценарії розвитку подій, таких як зміни в державному фінансуванні, введення нових нормативних актів або епідеміологічні кризи. Це дозволяє

підготуватися до різних варіантів розвитку ситуації та знизити можливі негативні наслідки» [28].

Таким чином, новітні принципи оцінки економічних ризиків у закладах охорони здоров'я акцентуються на використанні технологій, інтегрованому підході до аналізу ризиків, проактивності та адаптації до мінливих умов. Усе це дозволяє підвищити стійкість закладів охорони здоров'я до зовнішніх і внутрішніх викликів, забезпечуючи їхню ефективність і стабільність у довгостроковій перспективі.

В умовах зростаючих викликів ЗОЗ стикаються з необхідністю підвищення фінансової стійкості. Це вимагає застосування інноваційних методів управління економічними ризиками, які не лише дозволять мінімізувати втрати, а й сприятимуть ефективнішому використанню ресурсів. Розробка та впровадження таких методів є ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування закладів та їхнього довгострокового розвитку.

«Один із перспективних підходів полягає у впровадженні ризик-менеджменту, який базується на систематичній ідентифікації, оцінці та моніторингу ризиків. Для цього необхідно створити в закладі спеціальну систему управління ризиками, яка б інтегрувала сучасні інформаційні технології. Зокрема, використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання може допомогти передбачати ризики, аналізувати тенденції фінансових показників та формувати рекомендації для ухвалення управлінських рішень» [24].

«Диверсифікація джерел фінансування також є важливим елементом управління економічними ризиками. Заклади охорони здоров'я можуть розширювати спектр платних послуг, залучати інвестиції через державне-приватне партнерство, а також використовувати грантові програми для фінансування інноваційних проєктів. Такі підходи не лише зміцнюють фінансову стійкість, а й дозволяють інвестувати у модернізацію обладнання та підвищення якості медичних послуг» [33].

Схема демонструє основні етапи процесу УЕР, що є ключовим для ефективного функціонування ЗОЗ.

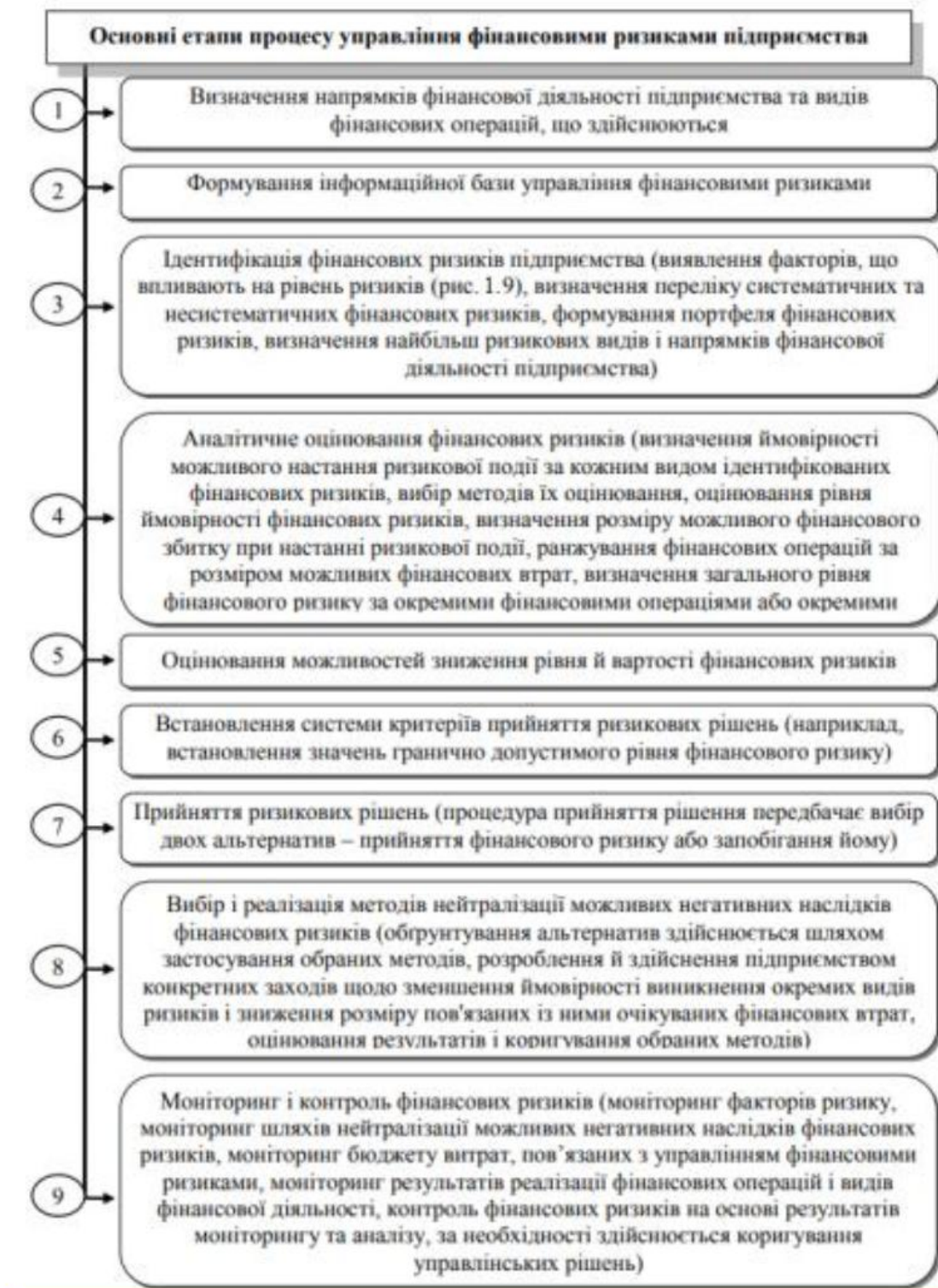


Рис. 3.1. Етапи процесу управління фінансовими ризиками

Примітка. Сформовано автором на основі [19].

Імплементація інноваційних методів управління економічними ризиками є важливим кроком до зміцнення стійкості ЗОЗ. Їх реалізація вимагає комплексного підходу, який охоплює використання сучасних технологій, фінансове планування, диверсифікацію фінансових джерел, підвищення кваліфікації персоналу та формування ефективної системи управління ризиками. Завдяки цьому заклади охорони здоров'я зможуть забезпечити стабільність своєї діяльності, підвищити якість послуг і сприяти поліпшенню загального рівня охорони здоров'я в країні.

Цей процес починається з визначення напрямків фінансової діяльності та видів фінансових операцій, що дозволяє ідентифікувати потенційні джерела ризиків.

Формування інформаційної бази є наступним важливим етапом, який забезпечує ЗОЗ необхідними даними для ідентифікації та аналізу ризиків. На основі цієї інформації проводиться ідентифікація ризиків шляхом аналізу факторів, які впливають на фінансову діяльність, зокрема як внутрішніх, так і зовнішніх чинників

«Аналітичне оцінювання ризиків включає визначення ймовірності їх виникнення, оцінку потенційних наслідків та рівня загального впливу на фінансові показники ЗОЗ. Цей етап допомагає виявити найризиковіші аспекти діяльності, які потребують особливої уваги. Водночас здійснюється оцінювання можливостей зниження ризиків, що включає аналіз доступних методів їх мінімізації. Встановлення системи критеріїв прийняття рішень забезпечує чіткі межі для визначення прийнятності ризиків, що дозволяє уникати надмірного ризику або невиправданих втрат» [34].

Наочно зображає механізм нейтралізації фінансового ризику, що є особливо важливим для закладів охорони здоров'я, оскільки їх фінансова діяльність має свої специфічні особливості та виклики.

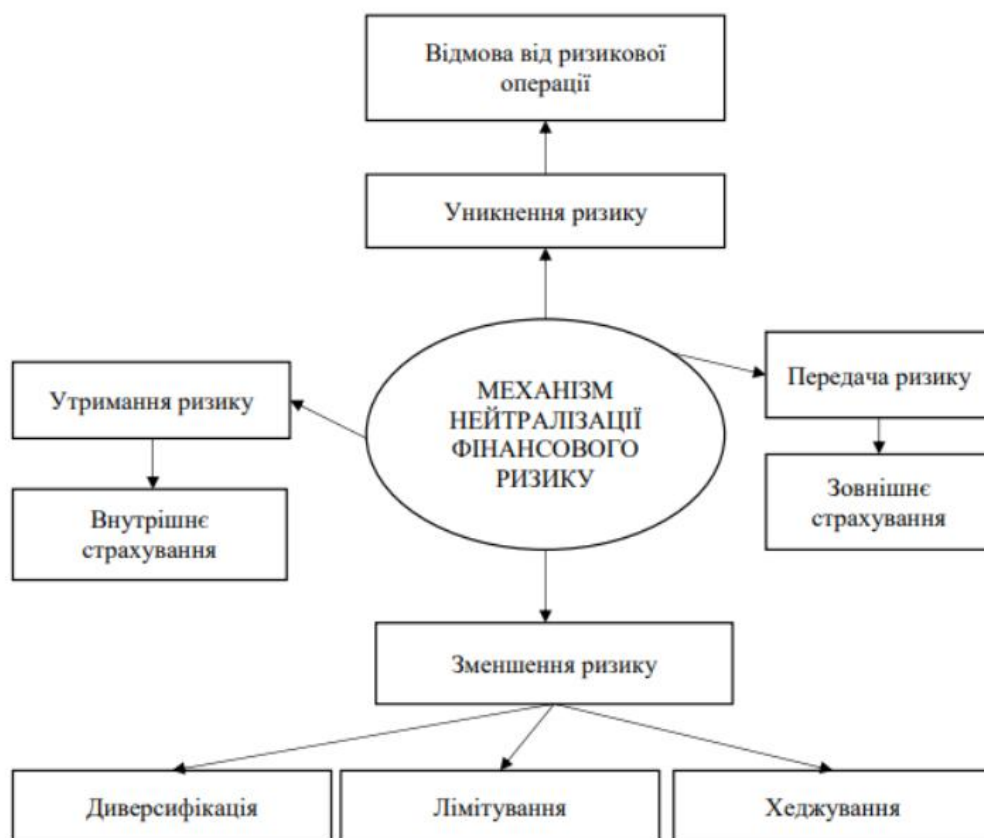


Рис.3.2. Механізм нейтралізації економічного ризику підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Управління фінансовими ризиками в медичних установах є ключовим для забезпечення їхньої стабільності та безперервної роботи, особливо в умовах змін у фінансуванні, регуляторної політики та медичних технологій.

«Зменшення ризику через диверсифікацію доходів (наприклад, впровадження платних послуг, партнерських програм) допомагає закладам охорони здоров'я знизити залежність від одного джерела фінансування, що може бути нестабільним. Методи лімітування та хеджування також можуть включати застосування сучасних фінансових інструментів для захисту від несприятливих змін економічної ситуації» [28].

Також слід акцентувати увагу на формуванні партнерських відносин із страховими компаніями. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з можливими фінансовими втратами через несприятливі події, такі як зростання кількості дороговартісних процедур або епідеміологічні кризи. Розробка спільних програм страхування пацієнтів і персоналу закладу може забезпечити стабільність доходів та знизити фінансове навантаження на бюджет закладу.

Крім того, важливо вдосконалювати управління людськими ресурсами в контексті економічних ризиків. Це включає розробку мотиваційних програм для медичного персоналу, які б стимулювали раціональне використання ресурсів і дотримання фінансової дисципліни. Наприклад, можна запроваджувати бонуси за зменшення операційних витрат або оптимізацію робочих процесів.

Інвестиції у стійкі інновації, такі як енергозберігаючі технології та відновлювальні джерела енергії, також є ефективним методом мінімізації економічних ризиків. Зниження енергетичних витрат через впровадження сучасного обладнання або сонячних панелей дозволить не лише оптимізувати витрати, а й підвищити екологічну відповідальність закладу, що є важливим іміджевим аспектом.

«Варто також розвивати підхід публічно-приватного партнерства (ППП). Залучення приватних інвесторів для модернізації інфраструктури, закупівлі медичного обладнання або будівництва нових підрозділів може значно знизити навантаження на бюджет закладу та прискорити процес реалізації стратегічних проєктів. Водночас, успішне впровадження PPP потребує розробки прозорих механізмів взаємодії між сторонами та чіткого розподілу відповідальності» [28].

Важливою складовою стратегії УЕР залишається залучення міжнародного досвіду. Інтеграція найкращих практик управління фінансами, зокрема із систем охорони здоров'я країн Європи або США, дозволяє враховувати сучасні тенденції та адаптувати їх до умов місцевої системи.

Участь у міжнародних грантових програмах або освітніх ініціативах для персоналу може стати важливим кроком у цьому напрямі.

УЕР в ЗОЗ значно вдосконалюється завдяки впровадженню сучасних технологій. Вони дозволяють швидко реагувати на ризики, покращувати ефективність процесів, знижувати витрати та забезпечувати стабільність функціонування закладів. Серед них: МІС управління ЗОЗ (Hospital Management Information Systems, HMIS). Це програмні комплекси, які автоматизують управлінські, фінансові та медичні процеси в ЗОЗ, та дозволяють здійснювати моніторинг фінансових потоків у реальному часі; планування ресурсів та розподіл бюджету. Системи, такі як MEDSOFT, InterSystems TrakCare використовуються для управління медичними записами, фінансами та логістикою. Big Data та аналітика – для виявлення закономірностей та прогнозування ризиків мають такі переваги як постійна ідентифікація потенційних втрат, прогнозування навантаження на ЗОЗ; аналіз даних про пацієнтів, витрати на лікування та обслуговування для оптимізації бюджету ЗОЗ.

Системи, підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS) які допомагають керівникам ЗОЗ оцінювати ризики та приймати оптимальні рішення на основі аналізу даних. При цьому вони створюють можливості для моделювання сценаріїв для зменшення витрат; оцінка варіантів стратегічного розвитку; інтеграція з іншими управлінськими системами (типу *SAP Health* для підтримки стратегічного фінансового планування).

Телемедицина та дистанційний моніторинг – технології, що дозволяють надавати медичну допомогу та консультації дистанційно, і відповідно, підтримувати зменшення витрат на інфраструктуру ЗОЗ; зниження ризиків уразливості закладів через фізичне навантаження; доступ до консультацій висококваліфікованих фахівців без географічних обмежень.

Сучасні технології УЕР дозволяють закладам охорони здоров'я підвищувати свою ефективність, прозорість і стійкість до викликів. Їх впровадження сприяє мінімізації витрат, оптимізації процесів та

забезпеченню фінансової стабільності. Ефективна інтеграція технологій, таких як ІІ, великі дані та блокчейн, дає можливість закладам бути гнучкими та адаптивними в умовах сучасних економічних викликів.

Загалом, успішна імплементація інноваційних методів УЕР повинна спиратися на синергію технологій, ефективного менеджменту, партнерських відносин та довгострокового стратегічного планування. Лише такий комплексний підхід дозволить ЗОЗ зміцнити свою фінансову стійкість та ефективно реагувати на нові виклики.

Відповідно в ЗОЗ необхідно «інтегрувати принципи адаптивності, гнучкості та проактивного управління в систему ризик-менеджменту. Поєднання традиційних підходів із сучасними інноваційними методами сприятиме створенню ефективної моделі управління, здатної швидко реагувати на виклики, забезпечувати сталий розвиток закладу охорони здоров'я і високу якість медичних послуг» [18].

ВИСНОВКИ

Ефективне УЕР є шляхом забезпеченням стійкого розвитку ЗОЗ, особливо в умовах реформування здравоохранення та системних змін. Управління ризиками має включати ідентифікацію загроз, їх оцінку, впровадження ефективних стратегій реагування та постійний моніторинг. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та зниження негативного впливу екзо- та ендо-сформованих ризиків.

ЗОЗ відіграють ключову роль у забезпеченні добробуту населення. Однак їх функціонування супроводжується численними економічними викликами. Зокрема, економічні ризики можуть впливати на якість медичних послуг, рівень фінансової стабільності та довгострокову стійкість закладів.

ЕР визначається як «можливість виникнення несприятливих подій, що спричиняють фінансові втрати чи інші негативні наслідки для закладу» [14]. Для ЗОЗ ЕР поділяються на такі групи: фінансові (недофінансування, затримки виплат); ресурсні (дефіцит медикаментів, обладнання); організаційні (неоптимальне управління ресурсами); зовнішні (зміни у законодавстві чи економіці, воєнний стан).

Економічні ризики ЗОЗ мають свої специфічні характеристики: непередбачуваність попиту на послуги (наприклад, через пандемії чи сезонні спалахи захворювань); високі соціальні наслідки у разі фінансової нестабільності; регулятивний вплив з боку держави.

Оцінка дієвості методів управління ризиками у КНП ШМР «Шумська міська лікарня» свідчить про важливість інтеграції управлінських процесів у загальну стратегію розвитку закладу. Сучасні підходи до управління ризиками передбачають їх ідентифікацію, оцінку та мінімізацію через оптимізацію ресурсів, автоматизацію процесів, диверсифікацію фінансування та впровадження сучасних технологій. Зростання фінансування та активне впровадження інноваційних рішень, зокрема цифрових платформ, покращують управлінські рішення і забезпечують ефективність діяльності медичних установ.

Особливе значення має диверсифікація джерел фінансування, що дозволяє закладам охорони здоров'я зменшити залежність від окремих фінансових потоків та розширити можливості для залучення додаткових ресурсів. Важливою є також адаптація до динамічних змін зовнішнього середовища через формування гнучкої моделі управління, що враховує технологічні новації, економічну нестабільність і зростаючі вимоги до якості послуг.

Крім того, стратегічний акцент має бути зроблено на оптимізації використання ресурсів, вдосконаленні матеріально-технічної бази, професійному розвитку персоналу та забезпеченні ефективного внутрішнього контролю. Інтеграція управління ризиками в загальну стратегію розвитку закладу та формування культури ризик-менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності та якості наданих медичних послуг.

УЕР є багатогранним процесом, який поєднує в собі аналітичні, стратегічні та оперативні аспекти. Комплексний підхід до управління, ЕР заснований на використанні сучасних технологій і адаптивних стратегій, дозволяє не лише їх мінімізувати, а й створює основу для стабільного функціонування та розвитку ЗОЗ.