

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

СТАВНИЧА НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

**Запровадження ризик-менеджменту в систему управління закладом
охорони здоров'я**

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЗОЗМзм-21
Ставнича Наталія Володимирівна

Науковий керівник: д.е.н., професор
Васіна Алла Юріївна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Поняття та види ризиків в діяльності закладу охорони здоров'я.....	6
1.2. Сутність та завдання ризик-менеджменту в системі управління закладом охорони здоров'я.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАЯВНИХ РИЗИКІВ ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НИМИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	20
2.1. Ідентифікація ризиків у досліджуваному закладі охорони здоров'я...	20
2.2. Інституційне забезпечення управління ризиками у досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	30
РОЗДІЛ 3. ЗАПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИМ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	37
3.1. Формування інтегрованої системи ризик-менеджменту в закладі охорони здоров'я.....	37
3.2. Впровадження та розвиток ризик-менеджменту у діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	43
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	57

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасні заклади охорони здоров'я функціонують у складному та динамічному середовищі, де якість і безпека медичної допомоги безпосередньо впливають на здоров'я та життя пацієнтів. Зростання кількості медичних послуг, підвищення вимог пацієнтів, розвиток нових технологій, дефіцит фінансових і кадрових ресурсів, а також посилення конкуренції між закладами створюють додаткові ризики для ефективної діяльності медичних організацій.

Для України питання управління ризиками набуло особливої актуальності у зв'язку з реформуванням системи охорони здоров'я, переходом до нових моделей фінансування, автономізацією закладів та підвищенням відповідальності керівництва за результати діяльності.

Наявні дослідження та практика демонструють, що значної частини небажаних подій у медичних закладах можна уникнути, якщо своєчасно ідентифікувати загрози та впровадити ефективні заходи контролю. Відсутність же якісної системи ризик-менеджменту призводить до медичних помилок, фінансових втрат, репутаційних збитків, юридичних ризиків та зниження рівня довіри населення.

Таким чином, запровадження ризик-менеджменту є не лише вимогою сучасних підходів до управління, а й необхідною умовою забезпечення високої якості медичних послуг, безпеки пацієнтів і конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Це зумовлює високу актуальність проблеми та потребує глибокого дослідження теоретичних і практичних аспектів її впровадження

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблеми впровадження ризик-менеджменту в систему управління організаціями активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів ризик-менеджменту внесли такі автори, як В. Вітлінський, Л. Долінський, М.

Кравченко, К. Бояринова, К. Копішинська, В. Москаленко Д. Купер, Р. Чапмен та ін. Особлива увага в їхніх працях приділяється ідентифікації ризиків, методам їх оцінки та інтеграції процесів управління ризиками у систему загального менеджменту організацій різних сфер.

Проте у сучасній науковій літературі залишається недостатньо висвітленим комплексний підхід до впровадження ризик-менеджменту в охороні здоров'я з урахуванням усіх функціональних аспектів діяльності медичних закладів, що потребує подальших досліджень.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження ризик-менеджменту в систему управління закладом охорони здоров'я.

Для реалізації поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання:

- вивчено поняття та види ризиків в діяльності закладу охорони здоров'я;
- досліджено сутність та завдання ризик-менеджменту в системі управління закладом охорони здоров'я;
- ідентифіковано ризики у досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- проаналізовано інституційне забезпечення управління ризиками у досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- запропоновано напрямки формування інтегрованої системи ризик-менеджменту в закладі охорони здоров'я;
- обґрунтовано необхідність провадження та розвитку ризик-менеджменту у діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є запровадження ризик-менеджменту в систему управління ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРІМЕД»».

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти запровадження ризик-менеджменту в систему управління закладом охорони здоров'я.

Методи дослідження. Для досягнення мети роботи та обґрунтування практичних підходів до впровадження ризик-менеджменту в діяльність

закладу охорони здоров'я використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження: аналіз і синтез – для вивчення наукових джерел, міжнародних рекомендацій, нормативно-правових актів та чинних стандартів у сфері управління ризиками та безпеки пацієнтів; порівняльний метод – для зіставлення вітчизняного та міжнародного досвіду впровадження систем ризик-менеджменту в охороні здоров'я; системний підхід дав змогу розглянути ризик-менеджмент як комплексну складову системи управління медичним закладом, що охоплює організаційні, клінічні та фінансові процеси; методи структурно-логічного аналізу – застосовано для формування моделі процесу управління ризиками та визначення етапів його реалізації. Також було використано емпіричні методи та графічний і табличний методи. Застосування зазначених методів забезпечило комплексність, об'єктивність та достовірність отриманих результатів дослідження.

Практична значущість роботи полягає у тому, що сформульовані теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо запровадження ризик-менеджменту в систему управління закладом охорони здоров'я можуть стати основою для подальших наукових досліджень і дискусій та дають підґрунтя для розробки і реалізації практичних заходів. Результати дослідження можуть бути використані у.

Апробація. Результати дослідження апробовано на двох науково-практичних конференціях, опубліковано тези доповідей: «Впровадження ризик-менеджменту в закладі охорони здоров'я» у Збірнику X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття та види ризиків в діяльності закладу охорони здоров'я

Сьогодні заклади охорони здоров'я функціонують в умовах підвищеної невизначеності та багатофакторного впливу зовнішнього й внутрішнього середовища, що зумовлює виникнення численних ризиків, пов'язаних як із медичною діяльністю, так і з управлінськими, фінансовими, організаційними та соціальними аспектами.

Для ефективного управління ризиками необхідно чітко розуміти їх сутність, джерела виникнення та специфіку прояву у діяльності медичних закладів. Теоретичне осмислення поняття «ризик», визначення основних видів за різними критеріями та розуміння взаємозв'язків між ними, дозволяє сформулювати методологічну основу для подальшого аналізу, ідентифікації, оцінювання та мінімізації негативних наслідків.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування терміну «ризик», однак усі вони підкреслюють його зв'язок із невизначеністю. Так, в економічній енциклопедії зазначається, що «ризик пов'язаний із невизначеністю, непередбачуваністю та випадковістю поведінки суб'єктів ринкових відносин» [13, с. 251]. В інших довідникових джерелах, зокрема, у словниках ризик розглядається як невизначеність, що супроводжується ймовірністю виникнення несприятливих ситуацій і наслідків у процесі реалізації певного проєкту [4, с. 539; 10, с. 21]. На думку В. Вітлінського, ризик є економічною категорією, сутність якої полягає у невизначеності реально очікуваних результатів діяльності [5, с. 26]. Виходячи із цього, ризик – це діяльність, що передбачає вибір, результати якого неможливо визначити зі стовідсотковою точністю, і який може призвести як до позитивних, так і до негативних наслідків.

Підсумовуючи підходи до визначення терміну «ризик» наведені в інших наукових публікаціях (табл. 1.1.), зазначимо, що дослідники розглядають це

поняття у широкому та вузькому розумінні [3; 11, с. 12; 14]:

- у широкому розумінні ризик – це характеристика господарської діяльності економічних суб'єктів, у межах якої досліджуються об'єктивні та суб'єктивні фактори відхилення фактичних результатів від запланованих з метою управління ними, а також виявлення можливих варіантів отримання додаткового прибутку.

- вузькому – це ймовірність настання очікуваної або неочікуваної ситуації, у разі виникнення якої суб'єкт господарювання має скоригувати свою поведінку з метою максимізації майбутніх вигод.

Таблиця 1.1

Наукові погляди на визначення сутності категорії «ризик»

Автор, джерело	Визначення категорії «ризик»
А. Маршалл, А. Пігу	Ризик – гранична корисність можливих коливань розміру очікуваного прибутку.
Д.В. Дячков	Ризик – небезпека настання непередбачених та небажаних для суб'єкта наслідків його дій.
M.R. Wideman	Ризик є кумулятивним ефектом ймовірності появи невизначених подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства.
R.J. Chapman	Ризик – потенційна, кількісно вимірна можливість несприятливих ситуацій і наслідків, а саме втрат, збитків доходу чи майна, коштів у зв'язку з невизначеністю, тобто з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими, у тому числі форс-мажорними, обставинами, загальним падінням цін на ринку; можливість отримання непередбачуваного результату залежно від прийнятого господарського рішення.
Дж. Хееркенс	Ризик – міра невизначеності. Ризик стосується нашої здатності передбачити певний результат дій із визначеністю.
D. Cooper, S. Grey, G. Raymond, P. Walker	Ризик – це схильність до наслідків невизначеності.
Дж. Нейман, О. Моргенштерн	Ризик – це вимірна ймовірність, а невизначеність – незмірна (стохастична) ймовірність.
О.В. Вараксіна, А.О. Кругова	Ризик – це міра невизначеності, яка пов'язана з веденням діяльності, що супроводжується непередбачуваними умовами, з додатковими витратами ресурсів та потенційною можливістю недоотримання доходів та прибутку, що присутня в будь якій сфері діяльності підприємства.
О.В. Шепеленко	Ризик – спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), що створюються завдяки особливим здібностям підприємця; можливість і необхідність запобігати стохастичним умовам, зменшувати їх несприятливу дію і одержувати в цих умовах підприємницький дохід.
В.В. Волошина-Сідей	Ризик – ступінь, ймовірність відхилення від бажаного результату як системи показників, які перебувають у відхиленні фактичного результату від запланованого та суттєво впливають на діяльність суб'єкта господарювання як зсередини, так і ззовні.
О.А. Зоріна	Ризик – об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час планування діяльності в майбутньому.
Л.В. Тешева, В.С. Грищенко	Ризик являє собою невизначеність майбутнього протікання подій із відповідним впливом на параметри цих подій.

Примітка. Сформовано за [6; 9; 12; 15; 24; 35; 40; 42; 44]

Класифікація ризиків дає змогу розподілити їх на однорідні групи відповідно до певних ознак, що дозволяє систематизувати з метою виявлення спільних характеристик, що у подальшому сприяє більш ефективному управлінню цими ризиками [22, с. 34]. Основною метою класифікації ризиків, на думку зарубіжних науковців [45, с. 52], є забезпечення ідентифікації найбільш значущих загроз і чинників, що потребують пріоритетного контролю та управлінського реагування.

У своїх дослідженнях науковці [17, с. 54] зазначають, що сучасна наукова думка налічує понад 40 критеріїв класифікації ризиків і більше 220 їх видів, що свідчить про відсутність узгодженого підходу.

Найважливішими класифікаційними ознаками ризиків, на думку багатьох авторів, є: час виникнення, чинники виникнення, місце виникнення, сфера прояву, рівень передбачуваності, ймовірність настання, характер наслідків, можливі втрати та розмір потенційних збитків (рис. 1.1).

Так, залежно від джерел виникнення, виділяють господарські ризики, ризики, пов'язані з особистістю людини, а також ті, що обумовлені природними факторами. За можливістю усунення ризики поділяються на несистематичні (специфічні, диверсифіковані) та систематичні (ринкові, недиверсифіковані) [30].

Важливим критерієм є ступінь впливу на фінансовий стан суб'єкта господарювання, що дозволяє виділити допустимий, критичний та катастрофічний ризики. За сферою виникнення розрізняють внутрішні та зовнішні ризики та за тривалістю впливу – постійні та тимчасові [11, с. 33].

Ризики можна також класифікувати за можливістю передбачення, що розділяє їх на прогнозовані та непередбачувані, а за можливими наслідками – на ризики, що призводять до економічних втрат, недоотримання доходу або одночасного виникнення як втрат, так і додаткових доходів [36, с. 30].

Крім того, виділяють ризики за об'єктом виникнення, що охоплюють окремі фінансові операції, різні види фінансової діяльності або загальну фінансову діяльність організації. І нарешті, ризики класифікують за можливістю страхування, розмежовуючи ті, що підлягають страхуванню, та ті, які не можуть

бути застраховані [16].

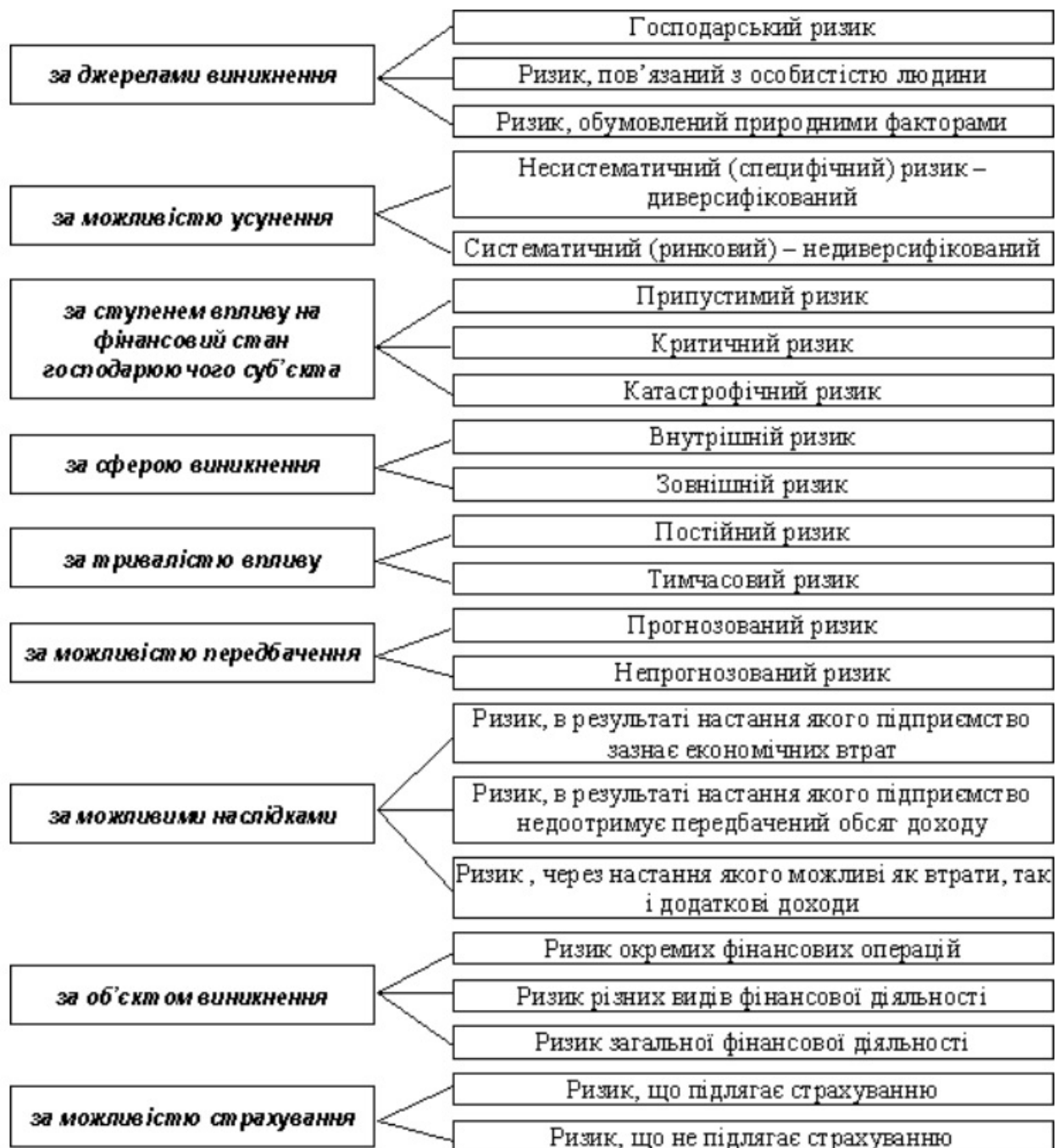


Рис. 1.1. Основні підходи до класифікації ризиків

Примітка. Сформовано за [3; 14; 22; 28]

Такий багаторівневий підхід до класифікації дозволяє комплексно оцінювати ризики та обирати ефективні стратегії їх управління у різних сферах діяльності.

Оскільки функціонування закладів охорони здоров'я має свої особливості,

що відрізняють його від діяльності інших суб'єктів господарювання за стратегічними цілями, підходами до управління та очікуваними результатами, у цій сфері, поряд із загальними для більшості організацій ризиками, формуються й специфічні. Їхня природа зумовлена передусім характером медичних послуг, які надаються пацієнтам, та вимогами до їхньої якості. Діяльність медичних установ безпосередньо пов'язана з ризиком заподіяння шкоди здоров'ю або життю людини, навіть попри те, що основною її метою є їх збереження та відновлення.

Аналізуючи ризики, притаманні закладам охорони здоров'я, доцільно виокремити дві ключові групи: внутрішні ризики, пов'язані з організацією та управлінням самим закладом, і зовнішні ризики, зумовлені впливом факторів зовнішнього середовища (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація ризиків закладу охорони здоров'я

Примітка. Сформовано за [2; 9; 21]

Зовнішні ризики формуються під впливом процесів, що відбуваються поза межами медичного закладу, у зовнішньому середовищі, і є притаманними для всієї системи охорони здоров'я загалом. Натомість внутрішні ризики виникають унаслідок процесів, що відбуваються безпосередньо всередині закладу охорони здоров'я та пов'язані з особливостями його функціонування

Внутрішні ризики доцільно поділяти на дві основні групи – основні та допоміжні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні внутрішні ризики закладу охорони здоров'я

ОСНОВНІ РИЗИКИ	РИЗИКИ ДЛЯ ПАЦІЄНТА	
	Некоректні діагностичні заходи	Невірно поставлений діагноз
	Ризики хірургічного втручання	
	Ризики від неправильно підібраних терапевтичних заходів	
	Ризики, пов'язані зі взаємодією різнопрофільних спеціалістів	
	Ризики, пов'язані з розвитком ускладнень після хірургічного втручання	
	Ризики, пов'язані з розвитком ускладнень після проведеного лікування	
	Ризики, пов'язані з перебуванням пацієнта на стаціонарному лікуванні	
	РИЗИКИ ДЛЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ	
	Ризики, пов'язані з лікуванням важкохворих та психічнохворих пацієнтів	
Ризики інфікування різними захворюваннями	Ризики при роботі з медичним обладнанням	
Конфліктні ситуації з пацієнтами, їх родичами чи доглядачами		
Відповідальна робота та напружена емоційна ситуація		
ВНУТРІШНІ РИЗИКИ	СИСТЕМНІ РИЗИКИ	
	Невиконання стратегічних цілей з якості медичної допомоги	
	Невідповідність діагностичних заходів відповідним стандартам	
	Невідповідність лікування існуючому протоколу та відповідним стандартам	
	Низька ефективність медичних послуг	Зменшення рівня доступності медичних послуг
	Низька результативність лікування пацієнтів	
	УПРАВЛІНСЬКІ РИЗИКИ	
	Закриття чи зміна профілю закладу охорони здоров'я	Ризики, пов'язані з некомпетентністю керівництва
	Ризики, пов'язані з прийняттям управлінських рішень	
	ОРГАНІЗАЦІЙНІ РИЗИКИ	
	Ризики, пов'язані з порушенням етичних норм	
	Недотримання санітарних норм	Низька корпоративна культура
	Недотримання правил техніки безпеки	Низька мотивація медичного персоналу
	Невідповідність протоколів лікування загальноприйнятим стандартам	
	КАДРОВІ РИЗИКИ	
	Висока плинність медичних кадрів	Захворюваність медичного персоналу
	Нестача середнього медичного персоналу	Невдоволеність персоналу умовами роботи
	Низька професійна підготовка медичних працівників	
	Недостатнє фінансове стимулювання працівників	Низька активність перепідготовки медичних кадрів
	МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РИЗИКИ	
Недостатнє матеріально-технічне забезпечення закладу		
Ризики, пов'язані із втратою чи пошкодженням обладнання		
Часткова застарілість технологій	Відсутність ремонту будівель закладу	
ІНФОРМАЦІЙНІ РИЗИКИ		
Неналагоджений внутрішній документообіг		
Ризики, пов'язані із порушенням лікарської таємниці		
РИЗИКИ ДЛЯ ПАЦІЄНТА		
Ризики, пов'язані з витоком конфіденційної інформації		
Ризики, пов'язані з розголошенням персональних даних пацієнтів		
Неорганізований зворотній зв'язок з пацієнтом		
Низький рівень інформаційно-комунікативного забезпечення закладу		
РЕПУТАЦІЙНІ РИЗИКИ		
Низька ефективність лікувальних, діагностичних чи профілактичних заходів	Зменшення рівня якості наданих медичних послуг	
Зростання незадоволеності пацієнтів, їх родичів чи доглядачів у наданих медичних послугах, у результаті лікування		
Закриття закладу чи зміна його профілю		

Примітка. Сформовано за [2; 9; 36]

Основні ризики виникають безпосередньо під час здійснення лікувальної, діагностичної або профілактичної діяльності. Важливо підкреслити, що вони

можуть проявлятися як щодо пацієнтів, так і стосовно медичного персоналу чи ресурсного потенціалу закладу.

Допоміжні ризики зумовлені процесами, які забезпечують функціонування основної діяльності медичної установи. До них належать системні, управлінські, організаційні, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні та репутаційні ризики.

До зовнішніх ризиків належать ті, що зумовлені умовами функціонування закладів охорони здоров'я у правовому, соціально-економічному та демографічному середовищі. Зокрема, це правові ризики, пов'язані з особливостями нормативно-правового регулювання галузі, а також соціальні та фінансові ризики, що виникають під впливом загальної соціально-економічної ситуації в країні, включаючи нестабільність у фінансовій системі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні зовнішні ризики закладу охорони здоров'я

ЗОВНІШНІ РИЗИКИ	ПРАВОВІ РИЗИКИ	
	Ризики, пов'язані із внесенням змін до законодавчої бази	
	Ризики, пов'язані із зміною стандартів медичної діяльності	
	Ризики, пов'язані із нормативно-правовим регулюванням діяльності закладів охорони здоров'я	
	Недосконалість вітчизняного законодавства в галузі охорони здоров'я	
	СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ	
	Зменшення чисельності населення країни	Зміна вікової структури населення
	Погіршення показників здоров'я населення	Ризики, пов'язані із соціальною нестабільністю в країні
	Низька соціальна відповідальність населення	Ризики, пов'язані із низьким рівнем доходів населення
	Висока соціальна напруженість населення	Ризики, пов'язані із погіршенням умов життя
	Низька соціальна захищеність населення	
	ФІНАНСОВІ РИЗИКИ	
	Ризики, пов'язані з фінансовою нестабільністю в країні	
	Ризики, пов'язані зі зміною умов державної цільової допомоги	
	Ризики, пов'язані зі зміною умов надання міжнародної грантової підтримки	
	Ризики, пов'язані із залежністю від місцевого бюджету	

Примітка. Сформовано за [1; 9; 14]

Наведена класифікація внутрішніх і зовнішніх ризиків є достатньо деталізованою, проте має умовний характер, оскільки кожен заклад охорони здоров'я відрізняється за кількістю, інтенсивністю впливу та рівнем контрольованості ризиків. Усе залежить від особливостей функціонування

системи менеджменту конкретного закладу, а також від ефективності впровадження принципів безпекоорієнтованого управління.

Зазначимо, що для ризиків виділяють різні передумови їх виникнення:

- невідомість – недостатність знань про організаційне середовище;
- випадковість – полягає в тому, що майбутнє важко передбачити, оскільки в деяких випадках одні й ті самі події навіть за схожих умов можуть відбуватися по-різному;

- протидія – ситуація, коли певні події ускладнюють ефективну діяльність організацій, наприклад конфлікти між підрядником та замовником або трудові конфлікти в колективі.

Також серед умов і факторів, що можуть стати джерелом ризиків, науковці виділяють [17, с. 53]:

- спонтанність природних явищ;
- випадковість, тобто існує ймовірність того, що за однакових умов може бути різний результат, який неможливо однозначно передбачити;
- неповнота або недостатність інформації, на яку спираються при прийнятті рішень;
- обмеженість різних видів ресурсів.

Основним завданням менеджменту є передбачити можливі передумови невизначеності, які виступають джерелами ризикових ситуацій, а також знайти шляхи подолання випадковостей і протидії їхньому прояву.

1.2. Сутність та завдання ризик-менеджменту в системі управління закладом охорони здоров'я

У сучасних умовах господарювання ризик-менеджмент розглядається як ключовий елемент системи управління будь-якої організації, що забезпечує передбачення, оцінку та мінімізацію потенційних загроз, здатних вплинути на досягнення стратегічних цілей. Його сутність полягає у формуванні цілісного підходу до ідентифікації ризиків, визначення рівня їхнього впливу, розроблення

заходів із запобігання або зниження негативних наслідків та використання можливостей, які можуть виникати в умовах невизначеності.

Особливої актуальності ризик-менеджмент набуває у сфері охорони здоров'я, де від ефективності управлінських рішень залежить не лише фінансова стабільність закладу, а й якість медичних послуг, безпека пацієнтів та персоналу. Заклади охорони здоров'я функціонують у складному середовищі, тому впровадження системного ризик-менеджменту в управлінську практику медичних установ є необхідною умовою підвищення їх стійкості, ефективності та довіри з боку суспільства.

Термін «ризик-менеджмент», за визначенням Д. Дячкова, у широкому розумінні означає науку про забезпечення умов ефективного функціонування будь-якої економічної системи в умовах ризику. У вузькому розумінні ризик-менеджмент трактується ним як процес розроблення та подальшого впровадження програми мінімізації випадково виникаючих збитків [12, с. 238].

І. Лагунова визначає ризик-менеджмент як «систему заходів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків, що включає стратегію й тактику управління» [18, с. 48].

Попри широке використання поняття ризик-менеджмент у науковій літературі та управлінській практиці, немає єдиного загальноприйнятого визначення цього терміну. Це зумовлює наукову дискусію, у межах якої різні автори акцентують увагу на окремих аспектах управління ризиками – від економічного та організаційного до психологічного й стратегічного.

Частина дослідників розглядає ризик-менеджмент як процес, що включає послідовність етапів – ідентифікацію, оцінювання, вибір інструментів реагування та контроль. Такий підхід підкреслює технологічний характер управління ризиками та його інтегрованість у загальну систему менеджменту організації [36, с. 30].

Інші науковці трактують ризик-менеджмент ширше – як комплексну систему управління, що охоплює не лише процедури аналізу ризиків, а й формування політики безпеки, організацію внутрішніх регламентів, визначення

відповідальних осіб, створення умов для мінімізації негативного впливу невизначеності [22, с. 23]. У цьому контексті ризик-менеджмент постає як інституційний механізм забезпечення стабільності та стійкості функціонування суб'єкта.

Існує також позиція, згідно з якою ризик-менеджмент є насамперед елементом стратегічного управління, адже робота з ризиками спрямована не лише на запобігання втратам, але й на використання можливостей, що виникають в умовах невизначеності [7]. Такий підхід підкреслює роль ризик-менеджменту у формуванні конкурентних переваг організації.

Суперечності у трактуванні цього поняття пов'язані з різними підходами до розуміння сутності ризику: як потенційної небезпеки, як фактору невизначеності або як джерела можливих прибутків. Відповідно, ризик-менеджмент може розглядатися як діяльність із запобігання втратам, як інструментарій оптимізації управлінських рішень чи як спосіб балансування між ризиком і вигодою.

Узагальнюючи наукові позиції, можна стверджувати, що ризик-менеджмент – це багатогранне поняття, яке охоплює як процеси аналізу та реагування на ризики, так і організаційно-управлінські механізми, спрямовані на забезпечення стійкості та ефективності діяльності організації. Саме така комплексність визначає його ключову роль у сучасних системах управління, зокрема в закладах охорони здоров'я.

З огляду на те, що ризик-менеджмент виступає комплексною системою виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків, його ефективність визначається не лише змістовним наповненням поняття, а й чітко структурованою сукупністю функцій, які забезпечують реалізацію управлінського впливу. Розкриття функціональної природи ризик-менеджменту дає змогу зрозуміти механізм його дії в межах підприємства, а також окреслити роль учасників процесу управління ризиками. У цьому контексті виділяють два ключові типи функцій ризик-менеджменту: функції об'єкта управління та функції суб'єкта управління [17, с. 23-24].

До функцій об'єкта управління належить організація таких процесів, як: подолання ризику, управління ризиковими капіталовкладеннями, робота зі зниження рівня ризику, процес страхування ризиків, формування економічних відносин і зв'язків між суб'єктами господарського процесу [22, с. 27].

До функцій суб'єкта управління в ризик-менеджменті належать: прогнозування, організація, регулювання, координація, стимулювання, контроль [12, с. 237].

Зазначені функції об'єкта та суб'єкта управління дають змогу реалізовувати ризик-менеджмент однаково ефективно у будь-якій організації, незалежно від форми власності та виду діяльності.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим ступенем мінливості зовнішнього середовища, зростанням конкуренції та посиленням регуляторних вимог, ризик-менеджмент набуває статусу невід'ємного елементу системи управління. Його завдання формуються з урахуванням потреб забезпечення стабільності функціонування організації, зниження впливу невизначеності та створення умов для ефективного досягнення стратегічних і операційних цілей.

Серед основних завдань ризик-менеджменту науковці виокремлюють наступні: ідентифікація ризиків, їх оцінювання, вибір методів реагування, реалізація управлінських рішень та контроль ефективності [43, с. 59] (рис. 1.3).

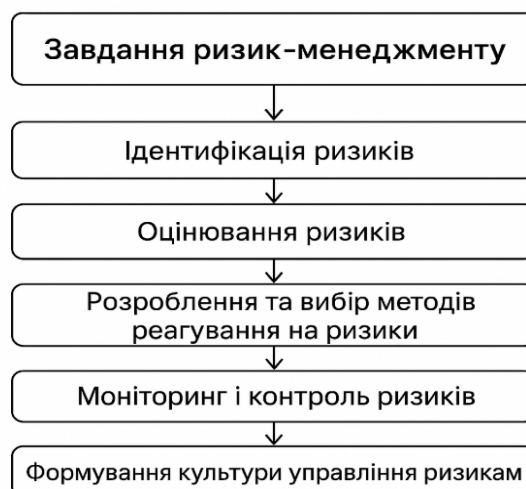


Рис. 1.3. Основні завдання ризик-менеджменту

Примітка. Сформовано за [11, с. 39; 17, с. 47]

Одним із ключових завдань ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків, тобто виявлення потенційних загроз, що можуть виникати на різних етапах діяльності організації [16]. Це передбачає систематичний аналіз внутрішніх процесів, зовнішнього середовища та взаємодії організації з іншими суб'єктами. Раннє виявлення ризиків забезпечує можливість своєчасного впровадження превентивних заходів і формування адекватної політики управління.

Наступним важливим завданням є оцінювання ризиків, що включає визначення ймовірності їх виникнення, масштабів можливих наслідків та рівня загрози для фінансової, операційної чи репутаційної стійкості організації. Оцінювання може здійснюватися як кількісними, так і якісними методами, залежно від характеру діяльності та доступності інформації. Результати цієї оцінки стають основою для прийняття управлінських рішень [37, с. 10].

Третім фундаментальним завданням виступає розроблення та вибір методів реагування на ризики. Залежно від їх природи та значущості організація можна застосовувати стратегії уникнення, зниження, передавання або прийняття ризику [28, с. 56]. Реалізація цих стратегій передбачає впровадження конкретних управлінських заходів – удосконалення внутрішніх процедур, підвищення кваліфікації персоналу, запровадження додаткових механізмів контролю, укладання договорів страхування тощо.

Не менш важливим завданням є моніторинг і контроль ризиків, який забезпечує постійне відстеження змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, оцінювання ефективності впроваджених ризик-орієнтованих заходів і своєчасне коригування управлінських рішень [28, с. 60]. Динамічність ризиків вимагає безперервності цього процесу, адже те, що вважалося прийнятним учора, за нових умов може перетворитися на суттєву загрозу.

До комплексу завдань ризик-менеджменту належить також формування культури управління ризиками, що передбачає розвиток у персоналу усвідомлення важливості дотримання принципів безпеки, відповідальності та точного виконання регламентів [30]. Організаційна культура, орієнтована на ризик-менеджмент, сприяє підвищенню дисципліни, прозорості та взаємодії між

підрозділами.

Окремим напрямом є забезпечення інформаційної підтримки процесів управління, що включає створення банку даних про ризики, ведення аналітичних звітів, документування процедур та ухвалених рішень. Інформаційна база дозволяє забезпечити спадковість управлінських процесів і підвищує точність прогнозування [38, с. 180].

Ефективне управління ризиками в організації будь-якої сфери, потребує чіткої послідовності дій, що забезпечує своєчасне виявлення загроз та мінімізацію їхнього впливу. У цьому контексті процес ризик-менеджменту реалізується через низку послідовних етапів, кожен із яких виконує власну управлінську функцію.

Так основні етапи реалізації ризик-менеджменту наступні:

1. Збір інформації та ідентифікація ризиків.
2. Аналіз і оцінювання ризиків.
3. Аналіз втрат і встановлення граничного рівня ризиків.
4. Розроблення та впровадження заходів з управління ризиками.
5. Оцінювання ефективності та моніторинг [11, с. 38].

Таким чином, управління ризиками – це цілісна система менеджменту, що передбачає використання спеціальних методів і інструментів для ідентифікації та усунення ризиків в організації, починаючи від розрахунку ймовірності їх виникнення і завершуючи профілактикою та страхуванням ризиків.

За умови ефективного і грамотного вибудовування системи ризик-менеджменту в організації з'являються такі можливості:

- підвищення ймовірності досягнення цілей організації;
- своєчасне виявлення потенційних загроз та їх усунення або мінімізація;
- розширення ділових зв'язків і зміцнення довіри з боку зацікавлених сторін;
- підвищення загальних показників ефективності та інші переваги [34, с. 129].

Для закладів охорони здоров'я завдання ризик-менеджменту набувають

особливої ваги, оскільки будь-які відхилення у роботі медичної установи можуть мати не лише економічні, а й соціальні та етичні наслідки. Тут управління ризиками має забезпечувати захист пацієнтів, персоналу, матеріальних ресурсів, інформаційних систем та медичних технологій. До ключових завдань у цій сфері належать мінімізація клінічних ризиків, профілактика професійних загроз, запобігання медичним помилкам, дотримання стандартів якості та безпеки медичних послуг [9]. Таким чином, ризик-менеджмент у закладах охорони здоров'я розглядається як комплексний інструмент підтримки безпеки медичного середовища та забезпечення стійкого розвитку установи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ НАЯВНИХ РИЗИКІВ ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НИМИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Ідентифікація ризиків у досліджуваному закладі охорони здоров'я

Ефективне впровадження системи ризик-менеджменту в закладі охорони здоров'я неможливе без попередньої ідентифікації ризиків, що впливають на якість медичних послуг, безпеку пацієнтів та стабільність діяльності. Для проведення дослідження було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД» (далі – ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»»).

Для проведення ґрунтовного аналізу ризиків у діяльності медичного закладу важливо мати чітке уявлення про його організаційні, правові та операційні характеристики. З цією метою доцільним є формування узагальненого дос'є закладу охорони здоров'я, яке дозволяє систематизувати ключові відомості про нього (табл. 2.1).

Діяльність ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» здійснюється відповідно до чинного законодавства, що регулює роботу закладів такого типу, а також на основі власного статуту. Медичний центр функціонує як юридична особа приватного права, володіє майном, має повну господарську автономію, веде самостійний баланс і сам визначає питання щодо організаційної структури, порядку ухвалення управлінських рішень, формування цінової та маркетингової політики, системи оплати праці та інших елементів операційної діяльності.

ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» є приватним закладом охорони здоров'я, що здійснює медичну діяльність на основі сучасних клінічних підходів, використання інноваційного обладнання та орієнтації на високі стандарти обслуговування пацієнтів [25].

ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» у межах визначених повноважень здійснює діяльність з надання платних медичних послуг, отримує

оплату за проведене лікування та має право використовувати персональні дані пацієнтів, необхідні для укладення договорів про медичне обслуговування.

Таблиця 2.1

Досьє ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»»
Скорочена назва	ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»»
Код ЄДРПОУ	44153582
Дата реєстрації	30.12.2020
Уповноважена особа / керівник	Хоружий Ігор Володимирович
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Основний вид діяльності (КВЕД)	86.21 Загальна медична практика
Додаткові види діяльності / послуги	Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах, Діяльність лікарняних закладів, Спеціалізована медична практика, Стоматологічна практика, Інша діяльність у сфері охорони здоров'я, Діяльність із догляду за хворими із забезпеченням проживання та ін.
Статутний капітал	1 501 000 ₪
Адреса	Україна, 46009, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Мазепи Івана, буд. 12
Телефон / Контакти	+380 (67) 368-70-11, (0352) 404-090, (098) 040-4090, (097) 040-4090
E-mail	lorimed.ternopil@gmail.com
Web-сторінка	http://www.lorimed.te.ua
Ліцензії / Статус	Має діючу медичну ліцензію

Примітка. Сформовано автором за [25]

Досягнення стратегічної мети діяльності ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» забезпечується виконанням комплексу завдань, що охоплюють:

- надання пацієнтам кваліфікованої консультативної, діагностичної та лікувальної допомоги відповідно до отриманої ліцензії та заявлених медичних спеціальностей;

- проведення клініко-діагностичних досліджень у межах профілю медичного центру;

- здійснення раннього виявлення патологій та їх ефективного лікування з використанням сучасних методик, лікарських засобів, технологій, медичного обладнання та матеріалів;
- організацію профілактичних оглядів пацієнтів, які вже проходили лікування в закладі, з одночасним призначенням терапії у разі виявлення відхилень;
- забезпечення своєчасної та якісної спеціалізованої медичної допомоги пацієнтам із захворюваннями лор-органів у відповідності до чинних протоколів, інструкцій та методичних рекомендацій;
- упровадження новітніх підходів до діагностики та лікування, а також модернізацію матеріально-технічної бази;
- аналіз показників захворюваності, розробку профілактичних заходів та усунення факторів, що сприяють розвитку хвороб [25].

Такий комплекс завдань формує основу для стабільної, ефективної та якісної медичної діяльності ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»».

ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» функціонує як багатопрофільний медичний центр, проте ключовим напрямом є надання спеціалізованої допомоги в галузі оториноларингології, включаючи діагностику, лікування та профілактику захворювань ЛОР-органів. Медичний центр позиціонує себе як сучасний медичний центр з обладнанням європейського рівня, що забезпечує якість діагностики та лікування. ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» надає як амбулаторні, так і консультативні послуги, що дозволяє забезпечувати комплексний підхід до стану здоров'я пацієнтів [25]. Конкретизований опис послуг ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» наведемо у табл. 2.2.

Надання такого широкого спектра сучасних медичних послуг у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» можливе завдяки високопрофесійному персоналу, який є основою ефективної роботи закладу охорони здоров'я. Саме кваліфікація, досвід та злагоджена робота працівників забезпечують якість діагностики, лікування та сервісу для пацієнтів.

Таблиця 2.2.

**Основні напрями діяльності та послуги ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР
«ЛОРИМЕД»»**

Напря́м діяльності	Зміст послуг
Отоларингологія (ЛОР)	<ul style="list-style-type: none"> - Обстеження вуха, горла, носа (ендоскопія, мікроскопія). - Лікування запальних і хронічних ЛОР-захворювань. - Видалення сторонніх тіл. - Процедури: промивання, пункції, маніпуляції. - Консультації дитячого й дорослого ЛОР-лікаря.
Стоматологія	<ul style="list-style-type: none"> - Лікування карієсу, пульпіту, періодонтиту. - Професійна гігієна та профілактика. - Ендодонтія (лікування кореневих каналів). - Ортодонтія (брекети, капи). - Хірургічна стоматологія (видалення зубів). - Імплантація та протезування. - Дитяча стоматологія.
Хірургія	<ul style="list-style-type: none"> - Малоінвазивні та ендоскопічні втручання. - Операції на ЛОР-органах (септопластика, видалення мигдаликів тощо). - Використання лазера, радіохвильових технологій, коблатора. - Маніпуляції під анестезією.
Діагностика та дослідження	<ul style="list-style-type: none"> - УЗД органів та систем. - Лабораторні аналізи (кров, сеча, біохімія тощо). - Клініко-діагностичні обстеження. - Діагностика для контролю захворюваності.
Консультативні послуги інших спеціалістів	<ul style="list-style-type: none"> - Терапевт, педіатр. - Дерматолог, гастроентеролог. - Кардіолог, невролог, алерголог. - Анестезіолог, психотерапевт. - Комплексні огляди та ведення пацієнтів.
Фізіотерапія та реабілітаційні процедури	<ul style="list-style-type: none"> - Лікувальні фізіопроцедури. - Масаж та відновлювальні методики. - Реабілітація після хвороб і втручань.
Навчальний центр (освітня діяльність)	<ul style="list-style-type: none"> - Курси, лекції, майстер-класи для лікарів. - Підвищення кваліфікації та стажування. - Семінари з сучасних ЛОР-методик та хірургії.

Примітка. Сформовано автором за [25]

Тому важливим є аналіз кількісного складу та професійної структури персоналу медичного центру. Нижче наведено узагальнені дані щодо чисельності та розподілу працівників ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»».

Таблиця 2.3

Структура персоналу ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»»

Рік	Загальна кількість працівників	Лікарі (в т.ч. вузькі спеціалісти)	Середній / молодший медперсонал (медсестри, лаборанти, асистенти)	Адміністрація / рецепція / менеджмент	Інші (технічні, прибирання тощо)
2024	38	58 %	21 %	13 %	8 %
2023	17	59 %	24 %	12 %	5 %
2022	15	60 %	20 %	13 %	7 %
2021	15	53 %	26 %	3 %	7 %

Примітка. Сформовано автором за [25]

Аналіз динаміки чисельності та структури персоналу ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» свідчить про стабільний розвиток закладу та поступове розширення його кадрового потенціалу. Зокрема, упродовж 2021–2024 рр. спостерігається зростання загальної кількості працівників, що пов'язане з розширенням спектра медичних послуг і введенням нових напрямів діяльності. Домінуючу частку персоналу традиційно формують лікарі різних спеціальностей, що відповідає профілю та багатофункціональності медичного центру.

Водночас збільшення кількості середнього та молодшого медичного персоналу, а також адміністративних працівників свідчить про підвищення операційної спроможності ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» та необхідність підтримки якісного сервісу для пацієнтів. Така структура кадрового забезпечення є важливою передумовою ефективної роботи медичного центру, але водночас потребує подальшого аналізу для виявлення потенційних кадрових ризиків, пов'язаних із навантаженням, компетентністю, внутрішніми комунікаціями та безперервністю надання послуг.

Ефективність функціонування закладу охорони здоров'я значною мірою залежить від достатності, збалансованості та раціонального використання його ресурсного потенціалу. Ресурсне забезпечення ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» охоплює окрім кадрів, сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних та технологічних ресурсів, які формують основу для якісного

надання медичних послуг і впливають на рівень організаційної стійкості закладу. Комплексне управління цими ресурсами є критичним елементом системи ризик-менеджменту, оскільки саме дефіцит або неефективне використання ресурсів часто стає джерелом операційних ризиків.

Матеріально-технічні ресурси медичного центру включають сучасне медичне обладнання, інструментарій, апарати для діагностики та лікування, витратні матеріали, меблі та елементи інфраструктури. ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» позиціонує себе як заклад, що використовує обладнання європейського рівня, зокрема ендоскопічні та мікроскопічні системи, апаратуру для ЛОР-хірургії, сучасні стоматологічні установки, УЗД-апарати та лабораторні засоби діагностики [25]. Наявність такої технічної бази дозволяє здійснювати широкий спектр медичних процедур із високою точністю та мінімальними ризиками для пацієнта. Водночас складне обладнання потребує належного сервісу, регулярної калібровки, ремонтів і своєчасного оновлення, що створює окрему групу технічних та фінансових ризиків.

Фінансові ресурси забезпечують стабільність діяльності ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» та його здатність виконувати поточні зобов'язання, утримувати персонал, оновлювати обладнання та впроваджувати інновації. Як приватний заклад охорони здоров'я, ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» функціонує за рахунок коштів, отриманих від надання платних медичних послуг, а також може залучати інвестиції чи фінансування для розширення діяльності.

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»», грн

Показник	2024	2023	2022	2021
Дохід	7 278 700	7 084 000	2 988 100	1 530 700
Чистий прибуток	440 800	2 711 700	777 700	184 000
Активи	6 731 300	4 730 400	1 134 200	224 600
Зобов'язання	1 176 900	1 050 500	171 400	39 600

Примітка. Сформовано автором за [25]

Аналіз фінансових показників ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» упродовж 2021–2024 років свідчить про інтенсивне зростання масштабів діяльності закладу (табл. 2.4). Дохід та обсяг активів демонструють стабільну й динамічну позитивну тенденцію, водночас, чистий прибуток зазнав значних коливань: різке зростання у 2023 році змінилося зниженням у 2024 році, що може бути пов'язано з інвестиціями у розвиток, оновлення обладнання чи збільшенням витрат. Зобов'язання також зростають пропорційно масштабуванню діяльності, але їх рівень залишається прийнятним і не перевищує фінансових можливостей закладу. Загалом фінансові результати свідчать про розвиток ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» закладу та одночасно вказують на потребу посиленого контролю за прибутковістю та структурою витрат.

Інформаційні ресурси ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» представлені медичними інформаційними системами, електронними картками пацієнтів, базами даних результатів обстежень, внутрішньою документацією та протоколами лікування. Їх ефективне використання підвищує якість клінічних рішень, пришвидшує обробку інформації та мінімізує помилки, пов'язані з людським фактором. Однак ці ресурси потребують належного захисту, адже містять персональні дані пацієнтів, що створює ризики витоку інформації, кібератак або порушення вимог законодавства щодо конфіденційності.

При аналізі діяльності ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» важливо не лише оцінити внутрішній стан – ресурси, персонал, обладнання – але й врахувати зовнішнє середовище, в якому працює заклад. PEST-аналіз дозволяє виявити ключові зовнішні фактори (політичні, економічні, соціальні, технологічні), що можуть впливати на діяльність медичного центру (табл. 2.5), а SWOT-аналіз – систематизувати сильні та слабкі сторони закладу як внутрішнього середовища, а також можливості й загрози, виходячи з поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників (табл. 2.6). Застосування таких видів аналізу допоможе визначити ризики і сформувані базу для управління ними, адже буде видно, на що слід звернути увагу як на потенційні загрози, і що може бути перевагою або резервом стійкості.

PESTLE-аналіз ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»»

Фактори	Тенденції	Потенційний вплив Ризику / Можливості
Політичні	Законодавство і регулювання охорони здоров'я, ліцензування медичної діяльності, стандарти; Регулювання захисту персональних даних пацієнтів; Економічна та політична стабільність у державі / регіоні; Податкове законодавство, податки на приватні клініки. Війна та вплив безпекової ситуації на організацію медичної допомоги;	<ul style="list-style-type: none"> • Зміни в законодавстві можуть вимагати додаткових витрат або змін у процесах → ризики несумісності, штрафів. • Висока регуляторна навантаженість означає потребу у чіткому контролі відповідності нормам. • Стабільна політична/правова система – як умова для розвитку медичного бізнесу.
Економічні	Загальна економічна ситуація, купівельна спроможність населення; Інфляція, зростання цін на медичні матеріали, витратні засоби, обладнання; Вартість обслуговування, оновлення обладнання, оренди та комунальних послуг; Доступність кредитів / інвестицій для оновлення, розширення.	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження доходів населення – менший попит на платні медичні послуги → фінансові ризики. • Зростання витрат на матеріали/обладнання – тиск на рентабельність. • Важливість фінансового планування, резервів, ліквідності та диверсифікації доходів.
Соціальні	Демографічні зміни регіону (зростання/зменшення населення, вікова структура); Ставлення населення до приватної медицини, рівень довіри; Потреби у медичних послугах (ЛОР, стоматологія, діагностика тощо); Соціальні очікування високої якості, безпеки та сервісу.	<ul style="list-style-type: none"> • Позитив – якщо попит на приватні та спеціалізовані медпослуги зростає, «ЛОРИМЕД» може збільшити клієнтську базу. • Ризик – зміна поведінки пацієнтів, зниження попиту, конкуренція з іншими закладами. • Необхідність підтримки якості, репутації, клієнтоорієнтованості.
Технологічні	Розвиток медичних технологій, сучасного обладнання, інструментів діагностики та лікування; Поява нових методів, медичних технологій, стандартів; Цифровізація медичних записів, інформаційних систем, телемедицини; Доступність витратних матеріалів, сервісного обслуговування обладнання.	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість підвищити якість послуг, конкурентоспроможність, залучити пацієнтів; • Ризики: висока вартість, складність обслуговування, потреба в регулярному оновленні, залежність від постачальників. • Необхідність інвестувати в навчання персоналу, підтримку технологій, інформаційну безпеку.

Примітка. Сформовано автором

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)•
<ul style="list-style-type: none"> • Різноманітний спектр медичних послуг: ЛОР, стоматологія, діагностика, хірургія, консультації. • Сучасне обладнання та сучасні клінічні підходи. • Кваліфікований персонал. • Фінансова та майнова база. • Організаційна автономія та гнучкість управління. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відносно невеликий штат, що створює навантаження на персонал при зростанні попиту. • Залежність від власних коштів/доходів пацієнтів – ризик фінансової нестабільності при зменшенні попиту або економічних потрясіннях. • Високі витрати на обслуговування та оновлення обладнання – фінансовий тиск. • Ризики незбереження якості обслуговування при одночасному розширенні спектру послуг. • Вразливість до зовнішніх змін: регуляторних, економічних, цінових.
Можливості (O)•	Загрози (T)•
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на приватну медицину. • Впровадження нових технологій і методик, телемедицина. • Розвиток додаткових послуг і корпоративних програм. • Партнерства, гранти та інвестиції. • Підвищення репутації та орієнтація на комфорт пацієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна нестабільність, інфляція, зростання вартості матеріалів та послуг – зменшення попиту або збільшення витрат. • Зміни в регуляторному законодавстві, нові вимоги до ліцензування та стандартів – підвищення адміністративного та фінансового навантаження. • Конкуренція з боку інших приватних або державних медичних закладів. • Технічні ризики: застаріння обладнання, витрати на ремонт/обслуговування, збої у роботі, недостатня технічна підтримка. • Репутаційні ризики: негативні відгуки, помилки/ускладнення. • Зовнішні фактори: демографічні зміни, зміни споживчої поведінки, економічні чи політичні кризи.

Примітка. Сформовано автором

Поєднання SWOT і PEST аналізу дає можливість створити SWOT-PEST ризик-профіль ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»». Так найбільш критичні ризики для досліджуваного закладу охорони здоров'я формуються на перетині слабких сторін і зовнішніх загроз (W+T): фінансова нестабільність, перевантаження персоналу, технічні збої та репутаційні втрати.

Отже на основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» можна виділити низку актуальних ризиків, які впливають на роботу закладу:

1. Медичні ризики пов'язані з потенційними помилками в діагностиці та лікуванні, ускладненнями під час різних процедур, а також із необхідністю дотримання медичних протоколів. Це обумовлено високою складністю

обладнання та людським фактором.

2. Кадрові ризики проявляються у навантаженні на персонал через відносно невеликий штат і зростання обсягу послуг. Збільшення кількості пацієнтів і нові напрямки діяльності створюють ризики перевтоми медперсоналу та потребують постійного підвищення кваліфікації.

3. Фінансові ризики вже відчутні через коливання чистого прибутку: у 2023 році він різко зріс, а у 2024 – знизився до 440,8 тис. грн, що пов'язано з інвестиціями в оновлення обладнання та розширення послуг. Високі витрати на утримання технічної бази та зарплатний фонд також тиснуть на рентабельність.

4. Технічні ризики проявляються у необхідності регулярного обслуговування та оновлення складного обладнання, включно з ендоскопічними та стоматологічними системами, УЗД-апаратами та лабораторними приладами. Недостатній контроль сервісу або поломки можуть безпосередньо впливати на якість надання медичної допомоги.

5. Інформаційні ризики виникають через обробку та зберігання персональних даних пацієнтів у електронних медичних системах, що вимагає посиленого захисту від витоків або кібератак.

6. Регуляторні ризики пов'язані з дотриманням вимог законодавства та стандартів охорони здоров'я, а також ліцензійними умовами. Будь-які порушення можуть призвести до штрафів або обмежень діяльності.

7. Операційні та організаційні ризики зосереджені на ефективності використання ресурсів, координації між відділами та забезпеченні безперервності послуг. Це особливо важливо при зростанні кількості пацієнтів і розширенні спектру послуг.

У цілому, ризики ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» пов'язані насамперед із кадровим навантаженням, фінансовими коливаннями, технічною підтримкою обладнання, захистом інформації та дотриманням регуляторних вимог. Вони потребують постійного моніторингу та ефективного управління для забезпечення стабільності та якості медичної діяльності.

2.2. Інституційне забезпечення управління ризиками у досліджуваному

закладі охорони здоров'я

Інституційне забезпечення управління ризиками у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» формується як комплекс організаційних, нормативних, процедурних та інформаційних механізмів, що забезпечують ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію ризиків, притаманних діяльності приватного медичного закладу. З огляду на специфіку функціонування медцентру, надання широкого спектра ЛОР-, стоматологічних, діагностичних та консультативних послуг, система ризик-менеджменту повинна мати чітку структуру, підтримувану на рівні внутрішніх організаційних інститутів та регламентів.

Розглядаючи інституційне забезпечення управління ризиками у досліджуваному закладі охорони здоров'я доцільно проаналізувати внутрішню структуру управління закладом, адже саме вона визначає розподіл відповідальності за формування та реалізацію політики управління ризиками. Організаційна структура управління ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» наведена на рис. 2.1.

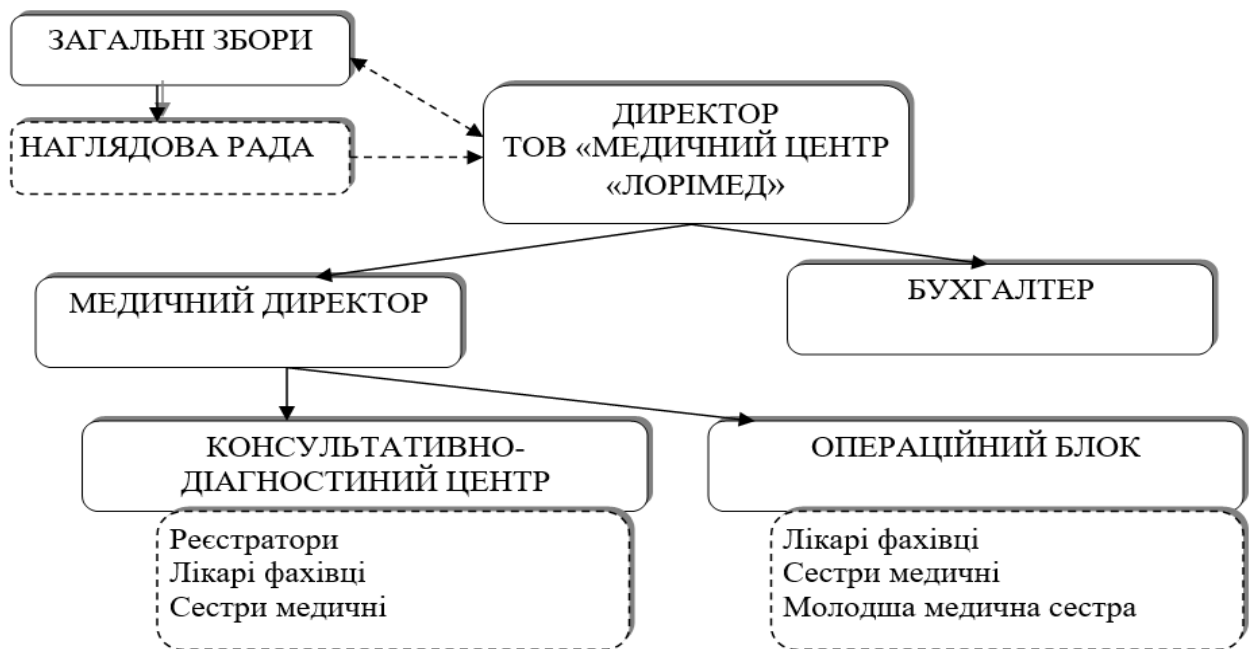


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»»

Примітка. Сформовано автором за [25]

Із наведеної управлінської структури ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР

«ЛОРИМЕД»» видно, що ключові управлінські функції зосереджені на рівні директора та медичного директора, які координують діяльність клінічного та операційного блоків. Така побудова структури забезпечує чіткий вертикальний розподіл повноважень і дозволяє інтегрувати процеси управління ризиками безпосередньо у щоденну діяльність підрозділів. Наявність як адміністративної, так і клінічної ланок в управлінні сприяє оперативному виявленню ризиків, їх оцінці та прийняттю управлінських рішень, що є важливою передумовою ефективного функціонування всієї системи ризик-менеджменту в медичному центрі.

У ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» відсутній окремий підрозділ із ризик-менеджменту, однак функції управління ризиками інтегровані у діяльність кількох ключових структур. Центральне місце у цьому механізмі займає директор центру, який формує політику щодо безпеки медичних процесів, контролю якості, дотримання законодавчих стандартів та захисту персональних даних. Для забезпечення системності процесів директор делегує частину повноважень адміністративному менеджеру, головній медичній сестрі та завідувачам медичних напрямів – ЛОР-відділення та стоматологічного блоку.

Кожна ланка має власну сферу відповідальності. Наприклад, завідувач ЛОР-напрямку відповідає за контроль за станом ендоскопічного обладнання, стерилізаційними протоколами, рівнем кваліфікації лікарів та дотриманням клінічних маршрутів. Завідувач стоматологічного відділення контролює процеси радіологічної діагностики, асептики та антисептики, ведення медичної документації та своєчасне технічне обслуговування стоматологічних установок.

Головна медична сестра здійснює контроль за виконанням інфекційного контролю, веде журнали стерилізації, контролює наявність та використання засобів індивідуального захисту, проводить внутрішні інструктажі щодо біобезпеки. Адміністративний менеджер відповідає за організаційні та фінансові ризики, зокрема ведення договорів із постачальниками медичних матеріалів, планування закупівель, контроль за виконанням вимог ліцензійних умов, роботу з інформаційними системами та запобігання порушенням у сфері персональних

даних.

Таким чином, у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» організаційна система управління ризиками має матричний характер: кожен керівник напрямку відповідає за визначену групу ризиків, але координація та фінальне рішення залишається за керівником установи. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на проблеми, які виникають у конкретних підрозділах, та одночасно підтримувати цілісність системи управління ризиками.

Що стосується нормативно-правового та внутрішньоорганізаційного забезпечення системи управління ризиками, то слід зазначити, що діяльність ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» регламентується чинним законодавством України, у тому числі законами у сфері охорони здоров'я, наказами МОЗ, вимогами щодо ліцензування медичної практики та положеннями про захист персональних даних та ін. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні нормативно-правові акти, що регламентують діяльність
ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»»**

Нормативно-правовий акт	Стислий зміст та значення
Конституція України	Гарантує право громадян на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування (ст. 49). Є базою для формування державної політики у сфері охорони здоров'я.
Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» № 2801-XII	Визначає засади організації медичної діяльності, права пацієнтів і медичних працівників, вимоги до надання медичної допомоги та відповідальність за її якість.
Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168-VIII	Регулює державні гарантії надання медичних послуг та умови співпраці медичних закладів з НСЗУ; встановлює принцип «гроші йдуть за пацієнтом».
Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» № 222-VIII	Визначає загальні вимоги до ліцензійного провадження медичної практики, процедуру отримання та анулювання ліцензії.
Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI	Регулює порядок обробки, зберігання та захисту персональних і медичних даних пацієнтів, встановлює вимоги до інформаційної безпеки.
Наказ МОЗ України № 1422 від 22.06.2016 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження	Визначає вимоги до приміщень, персоналу, обладнання, інформаційних систем та організації роботи, яких повинен дотримуватися медичний

Нормативно-правовий акт	Стислий зміст та значення
господарської діяльності з медичної практики»	центр.
Наказ МОЗ України № 752 «Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги» (та інші уніфіковані клінічні протоколи)	Регламентує стандарти медичної допомоги, клінічні маршрути пацієнтів, вимоги до ведення документації та дотримання медичних протоколів.
Наказ МОЗ України № 161 від 10.05.2007 «Методичні вказівки з інфекційного контролю»	Установлює правила стерилізації, санітарно-гігієнічні норми, протиепідемічні заходи, що є критично важливими для діяльності ЛОР- та стоматологічних кабінетів.

Примітка. Сформовано автором за [25]

Проте формальне дотримання зовнішніх нормативних актів для забезпечення управління ризиками не є достатнім, тому у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» сформована і діє власна внутрішня нормативна база, яка включає: статут, фінансовий план, стратегічний план розвитку, операційні (річні) плани, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділ, посадові інструкції, стандарти управління якістю, клінічні протоколи лікування, регламент взаємодії структурних підрозділів у питаннях безпеки пацієнтів, порядок інфекційного контролю й епідеміологічної безпеки, положення про технічне обслуговування медичного обладнання, політику захисту персональних даних пацієнтів, порядок реагування на інциденти та медичні ускладнення тощо.

Окрему увагу у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» приділено регулюванням щодо роботи з електронною медичною інформаційною системою. Для доступу працівників до даних пацієнтів передбачено різні рівні авторизації, що знижує ризик несанкціонованого доступу або втрати даних. Кожен працівник проходить інструктаж з інформаційної безпеки та підписує відповідні зобов'язання.

Особливо важливим елементом інституційного забезпечення є політика стерилізаційного контролю. У ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» функціонує централізована стерилізаційна кімната, де здійснюється обробка інструментарію. Регламент містить критерії оцінки працездатності автоклавів, графіки щоденного та щомісячного контролю, правила ведення журналів і

вимоги до використання індикаторів стерилізації.

Внутрішній механізм оцінювання ризиків у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» ґрунтується на поєднанні оперативного моніторингу, аналізу інцидентів та аудиторських перевірок. На рівні кожного відділення щомісяця проводиться аналіз зареєстрованих випадків відхилення від стандартів: зміни графіка стерилізації, перебоїв у роботі обладнання, скарг пацієнтів, неточностей у медичній документації.

Наприклад, для оцінки технічних ризиків у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» використовуються показники кількості збоїв обладнання за останній квартал, тривалості простою та вартості ремонту.

Так, у 2024 році ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» зафіксував 27 технічних інцидентів різного типу, з яких 6 стосувалися стоматологічних установок, 14 – ендоскопічного обладнання та 7 – УЗД-апарату. Хоча більшість інцидентів була усунена впродовж 24 годин, три привели до відміни прийому пацієнтів, що класифікується як ризик середньої критичності.

Оцінка фінансових ризиків здійснюється у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» на основі аналізу динаміки доходів і витрат, рентабельності послуг та обсягів заборгованості постачальникам. У 2024 році чистий прибуток значно знизився порівняно з попереднім роком, що пов'язано з інвестиціями в оновлення ендоскопічного комплексу та зростанням вартості витратних матеріалів на 30–35 %. Такі зміни спричинили перегляд фінансової моделі ризиків та посилення контролю за закупівлями.

Для кадрових ризиків використовуються показники плинності кадрів, навантаження лікарів, кількості понаднормових годин та результатів внутрішньої атестації. Наприклад, у 2023 році плинність кадрів становила лише 4 %, однак у 2024 – підвищилася до 11 %, що пояснюється збільшенням навантаження та нестачею молодших фахівців. Це вимагає зміцнення кадрової політики та впровадження програм професійного розвитку.

У межах інституційного забезпечення у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» сформовано комплекс процедур реагування на ризики. Вони

включають:

1. Медичні ризики. Для їх мінімізації проводяться щотижневі клінічні наради, аналіз складних випадків, обов'язкові протоколи інформованої згоди, подвійний контроль стерилізації та внутрішні аудити дотримання стандартів МОЗ.

2. Технічні ризики. Укладено контракти з двома сервісними компаніями, які забезпечують планове технічне обслуговування обладнання. Наприклад, стоматологічні установки підлягають ТО кожні 3 місяці, ендоскопічні системи – раз на 6 місяців, УЗД-апарат – раз на 12 місяців. Усі планові перевірки фіксуються у «Паспорті технічного обслуговування».

3. Інформаційні ризики. Центр використовує серверне шифрування даних, двофакторну авторизацію, щоденне резервне копіювання та захищені канали обміну. Раз на рік проводиться аудит відповідності вимогам щодо захисту персональних даних.

4. Фінансові ризики. Запроваджено систему двоступеневої верифікації закупівель та обмеження на одноразові витрати. Разом із тим центр формує резервний фонд у розмірі 7 % від річного обороту, що дозволяє компенсувати можливі збитки при технічних збоях або коливаннях вартості матеріалів.

5. Кадрові ризики. Впроваджено систему ротації молодшого медичного персоналу, регулярне навчання, професійні курси та механізм запобігання професійному вигоранню, зокрема періодичне перерозподілення графіку та додаткові оплачувані дні для участі в тренінгах.

Важливою складовою інституційного забезпечення управління ризиками в ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» є електронна медична система, яка дозволяє автоматизувати частину процесів контролю ризиків. Зокрема, у системі реалізовані модулі:

- система нагадувань про технічне обслуговування;
- контроль строків дії ліцензій та сертифікатів персоналу;
- автоматична генерація статистичних звітів для оцінки ризиків.

Це дозволяє зменшити людський фактор та підвищує точність моніторингу.

Таким чином, інституційне забезпечення управління ризиками у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» являє собою комплекс взаємопов'язаних організаційних структур, внутрішніх нормативних документів, процедур, інформаційних систем та професійних практик, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків внутрішніх і зовнішніх ризиків. Системність цього механізму дозволяє установі забезпечувати високу якість медичних послуг, підтримувати безпеку пацієнтів і персоналу, а також забезпечувати стійкість діяльності в умовах зростання ринкових, технічних і кадрових викликів.

РОЗДІЛ 3

ЗАПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИМ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Формування інтегрованої системи ризик-менеджменту в закладі охорони здоров'я

Успіх управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я значною мірою визначається рівнем розвитку основних функцій менеджменту, що включають планування, організацію, контроль та коригування. Лише грамотне використання цього інструментарію та науково обґрунтований підхід дають змогу медичній установі досягати стратегічних цілей і вирішувати актуальні завдання. Особливе місце тут посідає відносно новий напрям у системі управління сучасними закладами охорони здоров'я – ризик-менеджмент.

В сучасних умовах заклади охорони здоров'я діють у середовищі високої невизначеності, що зумовлено динамічними змінами нормативно-правової бази, підвищеним рівнем відповідальності за життя та здоров'я пацієнтів, а також постійними коливаннями у фінансово-економічних і соціальних умовах. У таких обставинах впровадження ризик-менеджменту виступає необхідною умовою забезпечення стабільності, безпеки й ефективності управлінських процесів.

Запровадження системи ризик-менеджменту у закладі охорони здоров'я дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати масштаби їх можливого впливу та формувати превентивні заходи для мінімізації негативних наслідків. Ефективний механізм управління ризиками сприяє підвищенню якості медичних послуг, оптимізації використання ресурсів, удосконаленню внутрішніх процедур та посиленню відповідальності персоналу. Це, своєю чергою, створює підґрунтя для формування безпечного медичного середовища та зростання довіри пацієнтів [9].

У зарубіжній системі охорони здоров'я ризик-менеджмент почав упроваджуватися в управлінську практику медичних організацій понад сорок років тому – спочатку як ризик-орієнтований підхід, поступово ускладнюючись і трансформуючись у повноцінний ризик-менеджмент. За ці десятиліття було

створено ґрунтовну наукову базу щодо його вивчення, методологічного осмислення та узагальнення накопиченого досвіду.

Останніми роками в Україні також активно порушуються питання необхідності впровадження ризик-менеджменту в практичну діяльність медичних закладів. Аналіз сучасного стану управління ризиками у вітчизняній охороні здоров'я засвідчує нагальну потребу в розробленні системного методологічного підходу для інтеграції ризик-менеджменту в систему охорони здоров'я з метою вдосконалення процедур оцінки ризиків та уніфікації змісту процесів управління ними.

На думку зарубіжних дослідників, у системі управління ризиками в охороні здоров'я виокремлюють два основні підходи: організаційний та людиноорієнтований [9]. Людиноорієнтований підхід зосереджується на індивідуальних помилках, пов'язаних виключно з людським фактором (неуважність, некомпетентність, забудькуватість). Натомість організаційний підхід акцентує увагу на внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Його головна мета – формування цілісної системи взаємодії та процедур, що забезпечують запобігання небажаним подіям, зменшення їх наслідків або повне усунення шляхом упровадження відповідних управлінських заходів.

Ризик-менеджмент охоплює різні управлінські функції, зокрема виявлення, аналіз, опис ризиків і цілей, на які вони можуть впливати, а також визначення превентивних і коригувальних заходів, що зменшують ймовірність настання негативних подій шляхом прийняття адекватних управлінських рішень. Сфера охорони здоров'я за своєю суттю є галуззю з високим рівнем ризику – як для персоналу медичного закладу, так і для пацієнтів. Нині питання ризик-менеджменту у вітчизняній системі охорони здоров'я є надзвичайно актуальним. Це зумовлено високим попитом на високоспеціалізовану медичну допомогу, стрімким розвитком медичних технологій, розширенням ринку лікарських засобів, а також динамічними соціально-економічними змінами в державі загалом.

Формування інтегрованої системи ризик-менеджменту в закладі охорони

здоров'я передбачає створення єдиного організаційного підходу до виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків, що впливають на безпеку пацієнтів, якість медичних послуг і стабільність функціонування установи. У сучасних умовах медичні заклади працюють у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлює необхідність застосування системних підходів, здатних забезпечити проактивне реагування та своєчасне попередження негативних подій.

Інтегрована система ризик-менеджменту має спиратися на міжнародні стандарти управління якістю й безпекою та принципи клінічного ризик-менеджменту. Її створення передбачає не лише технічні та організаційні зміни, а й формування відповідної культури безпеки, у межах якої персонал усвідомлює власну роль у зниженні й запобіганні ризикам. Такий підхід забезпечує комплексне охоплення всіх процесів, починаючи від медичних процедур і закінчуючи адміністративними та логістичними операціями.

Важливим елементом інтегрованої системи є розроблення чітких процедур комунікації та обміну інформацією про ризики між структурними підрозділами. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, покращувати координацію дій і забезпечувати ефективність управлінських рішень. Наявність єдиного інформаційного простору сприяє підвищенню прозорості, відповідальності та якості надання медичної допомоги.

Також важливою передумовою успішного впровадження ризик-менеджменту є інтеграція його принципів у систему стратегічного й оперативного управління закладом. Це вимагає ґрунтовного аналізу наявних процесів, визначення ключових зон ризику, адаптації відповідних методів до особливостей діяльності медичного закладу та підготовки персоналу до роботи в умовах підвищеної відповідальності й контролю.

Кожен ризик має дві ключові характеристики: імовірність та величину збитків [36, 30]. Основою управління такими сценаріями має бути система, базовими завданнями якої є визначення середовища ризику, його виявлення й аналіз, планування та реалізація відповідних заходів впливу, розроблення та підтримання в упорядкованому стані структури управління ризиками, а також

контроль виконання превентивних заходів на всіх рівнях організації. Усі ці підрівні системи повинні перебувати в стані зворотного зв'язку з метою обміну інформацією, а також забезпечення можливості моніторингу та перегляду інцидентів, що виникають на кожному з указаних етапів (рис. 3.1).

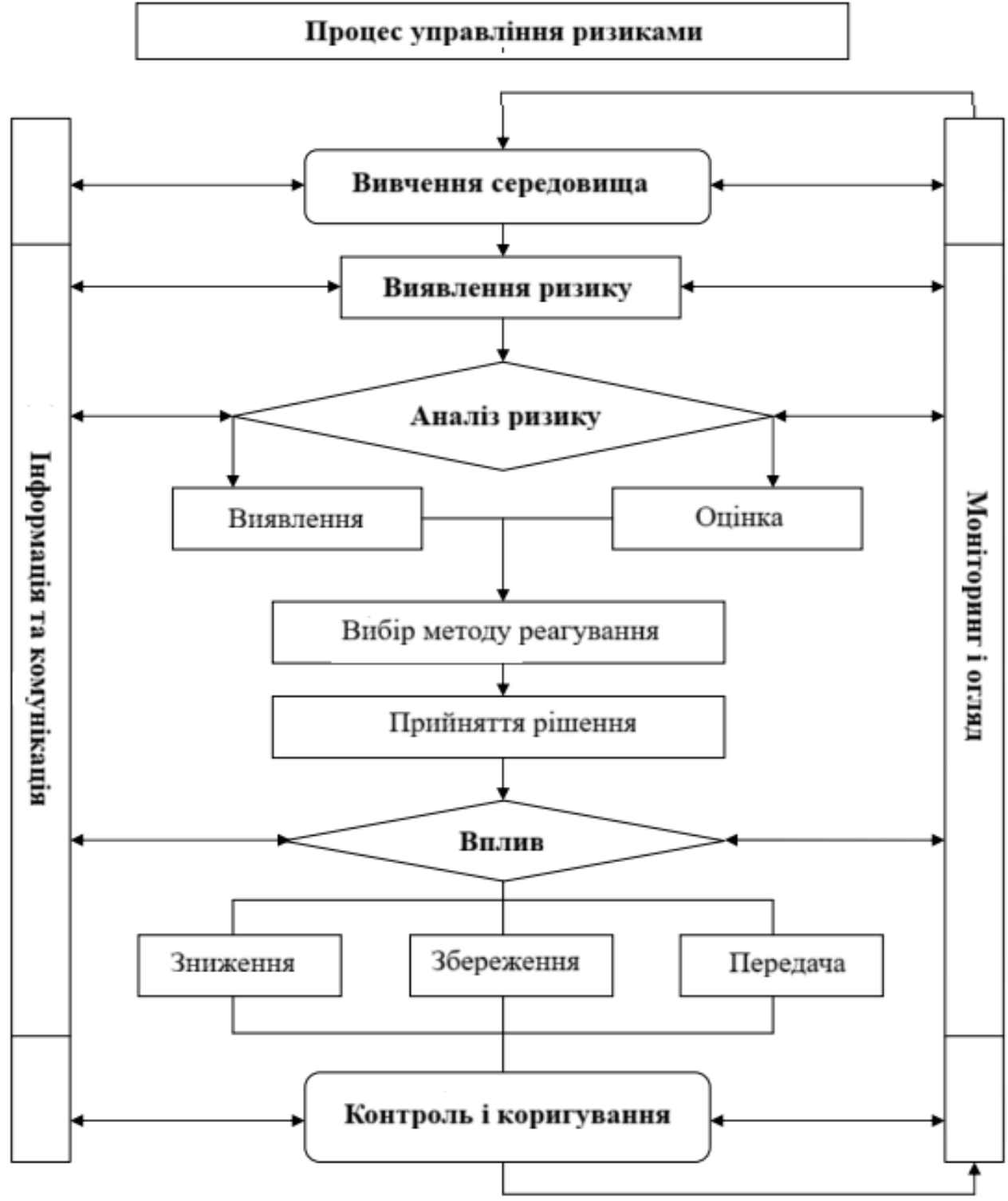


Рис. 3.1. Блок-схема процесу управління ризиками в закладі охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором

Впровадження ризик-менеджменту в систему управління закладом охорони здоров'я, зокрема у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» повинно проводитись у такій послідовності: визначення характеристик для формування ризик-менеджменту, оптимізація моделі ризик менеджменту, обґрунтування елементів підтримки ризик- менеджменту та оцінка його ефективності.

Дослідження специфіки формування ризик-менеджменту в ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» передбачає визначення його призначення, об'єктів впливу, принципів побудови та умов ефективного функціонування. Основною метою впровадження і практичної роботи ризик-менеджменту в медичному закладі є підвищення результативності діяльності в ситуації невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що підтверджує орієнтацію цього підходу на досягнення зазначених цілей (рис.3.2).

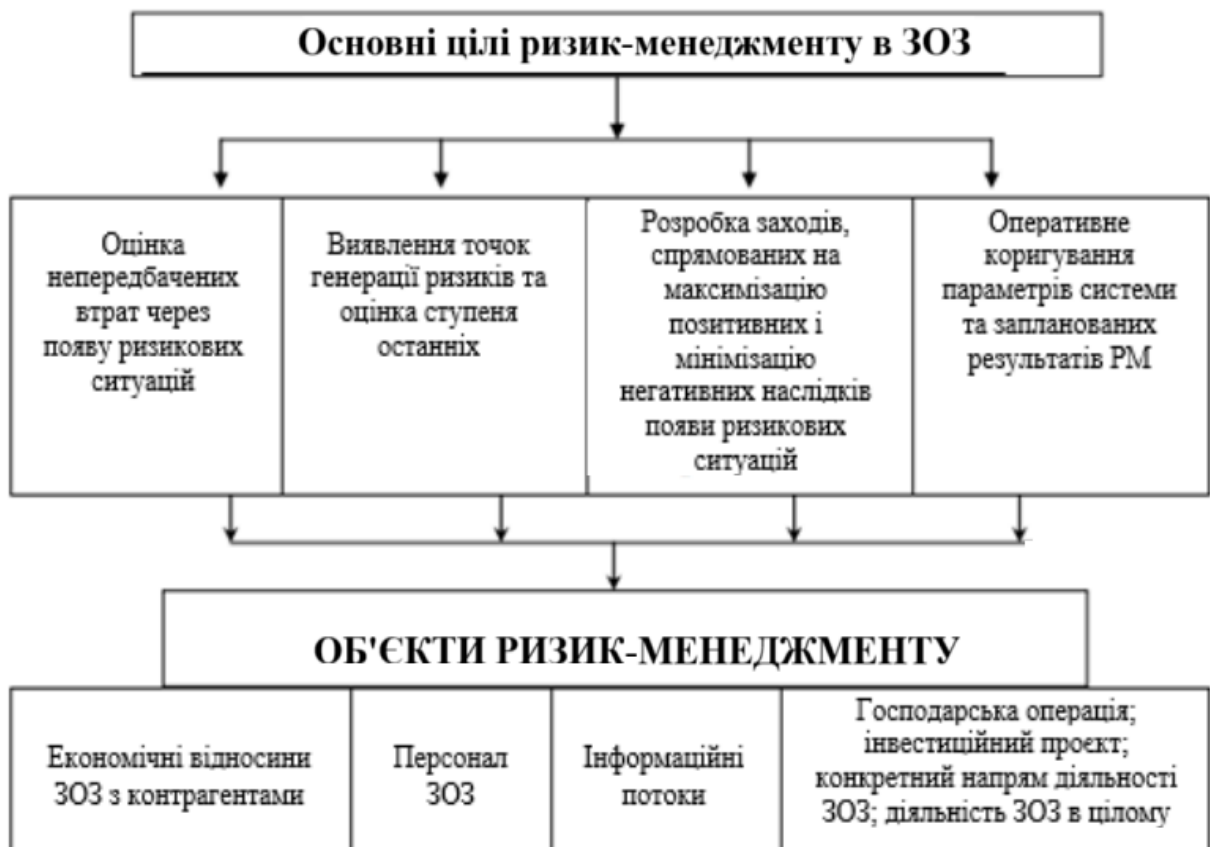


Рис. 3.2. Цілі та об'єкти ризик-менеджменту у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»»

Примітка. Сформовано автором

Запровадження ризик-менеджменту в медичному закладі має охоплювати кілька важливих складових. Серед них – чітке визначення зон відповідальності та повноважень усіх учасників процесу, створення ефективних каналів обміну інформацією, встановлення логічної послідовності етапів управління ризиками та механізмів їх взаємодії, оцінка ресурсів, необхідних для результативної роботи ризик-менеджменту, а також визначення показників, за якими можна оцінити його успіх.

При впровадженні ризик-менеджменту у систему управління ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» слід наголосити на принципових особливостях формування ризик-менеджменту саме в медичних установах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Специфіка формування ризик-менеджменту у закладі охорони здоров'я

Загальний підхід до формування	Особливості формування
Визначення порядку виконання та узгодження етапів процесу ризик-менеджменту	Забезпечення повноти процесу ризик-менеджменту через введення відсутніх у ЗОЗ етапів, а саме: здійснення картографування ризиків; проведення якісного та кількісного аналізу ризиків; визначення пріоритетів ризик-менеджменту; здійснення обґрунтованого вибору методів регулювання ступеня ризиків
Розподіл повноважень і відповідальності в процесі здійснення ризик-менеджменту	Визначення ступеня централізації ризик-менеджменту. Призначення ключових осіб, що будуть здійснювати управління ризиками, розподіл відповідальності та повноважень в ризик-менеджменті
Розробка методів і технік для виявлення, аналізу ризиків та оцінки їх впливу	Акцентування уваги на розробці: методики збору та представлення інформації про зовнішнє середовище функціонування ЗОЗ; методів оцінки ступеня окремих видів ризику (груп ризиків)
Характеристика ресурсів, необхідних для адекватної реалізації ризик менеджменту	Встановлення переліку витрат на впровадження ризик-менеджменту. Визначення напрямів фінансування ризик-менеджменту
Визначення критеріїв та методів моніторингу процесу ризик-менеджменту, оцінка ефективності роботи системи ризик-менеджменту в цілому	Розробка методів оцінки ефективності ризик-менеджменту, виходячи з результатів оцінки ступеня ризиків
Формування інформаційних каналів ризик-менеджменту	Створення інформаційних каналів з урахуванням особливостей організаційної структури ЗОЗ та доцільного ступеня централізації ризик-менеджменту

Примітка. Сформовано автором

З позиції системного підходу та з огляду на його ключове призначення, ризик-менеджмент має охоплювати всі напрями діяльності ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»». Проте першочергову увагу під час роботи з ризиками у медичному закладі слід зосереджувати на тих процесах, які становлять найбільшу загрозу та відзначаються підвищеним рівнем ризику.

3.2. Впровадження та розвиток ризик-менеджменту у діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я

Ефективне впровадження ризик-менеджменту у діяльність закладу охорони здоров'я потребує послідовної організації процесів, спрямованих на підвищення безпеки пацієнтів, оптимізацію управлінських рішень та мінімізацію можливих негативних наслідків для персоналу й установи загалом. У сучасних умовах зростаючої складності медичної допомоги, браку ресурсів та підвищених вимог до якості послуг створення дієвої системи управління ризиками стає невід'ємною складовою стратегічного розвитку закладу.

Особливу увагу слід приділити тому, що розвиток ризик-менеджменту є не разовою дією, а безперервним процесом, що потребує гармонійної взаємодії адміністративного персоналу, медичних працівників та допоміжних служб. Від ефективної взаємодії всіх учасників залежить здатність закладу своєчасно реагувати на потенційні загрози, удосконалювати внутрішні процедури та формувати культуру безпеки на всіх рівнях організації.

У закладах охорони здоров'я можуть застосовуватися два основні підходи до здійснення ризик-менеджменту: централізований та децентралізований. За централізованої моделі всі функції, пов'язані з роботою з ризиками, зосереджуються в окремому структурному підрозділі, який спеціально створюється для цього та наділяється визначеними функціями й відповідними ресурсами. За децентралізованої моделі завдання з управління ризиками виконують фахівці різних відділів у межах своєї професійної відповідальності.

Основним призначенням спеціалізованого підрозділу з ризик-

менеджменту є виявлення, аналіз та регулювання ризиків, характерних для кожного підрозділу, а також формування єдиної стратегії мінімізації ризиків у межах усього медичного закладу. За централізованого підходу оцінювання ризиків здійснюється спільно фахівцем підрозділу ризик-менеджменту та відповідальною особою від конкретного відділу, що дозволяє отримати комплексне бачення ситуації та визначити ступінь впливу ризиків на заклад загалом.

Створення спеціалізованого підрозділу з ризик-менеджменту передбачає проходження низки етапів, серед яких:

1. Обґрунтування необхідності запровадження окремого підрозділу з ризик-менеджменту в медичному закладі.
2. Підготовка положення про підрозділ, яке визначатиме його функціональне призначення, структуру та порядок взаємодії з іншими відділами.
3. Визначення напрямів діяльності, що потребують управління ризиками, та оцінювання обсягу ресурсів, необхідних для реалізації цих процесів.
4. Формування підрозділу шляхом добору персоналу та розподілу функцій, прав і відповідальності між працівниками.
5. Розроблення внутрішніх регламентів і процедур, які стосуються планування бюджету, звітності, організації навчання, оцінювання працівників та інших адміністративних процесів.

У разі застосування децентралізованого підходу окремі фахівці відділів закладу охорони здоров'я самостійно виконують функції ризик-менеджменту в межах власної компетентності, узгоджуючи свої рішення з керівництвом. Призначення осіб, відповідальних за роботу з ризиками, або формування централізованої команди здійснює керівник медичного закладу.

Вибір централізованої чи децентралізованої моделі ризик-менеджменту залежить від багатьох чинників: рівня та структури ризиків, економічної доцільності створення окремого підрозділу, масштабів діяльності медичної організації, різноманітності наданих послуг, розміру ринку та інших стратегічно

важливих параметрів.

Ризик-менеджмент тісно пов'язаний з внутрішнім і зовнішнім середовищем медичної організації, що зображено на відповідній схемі (рис. 3.3).

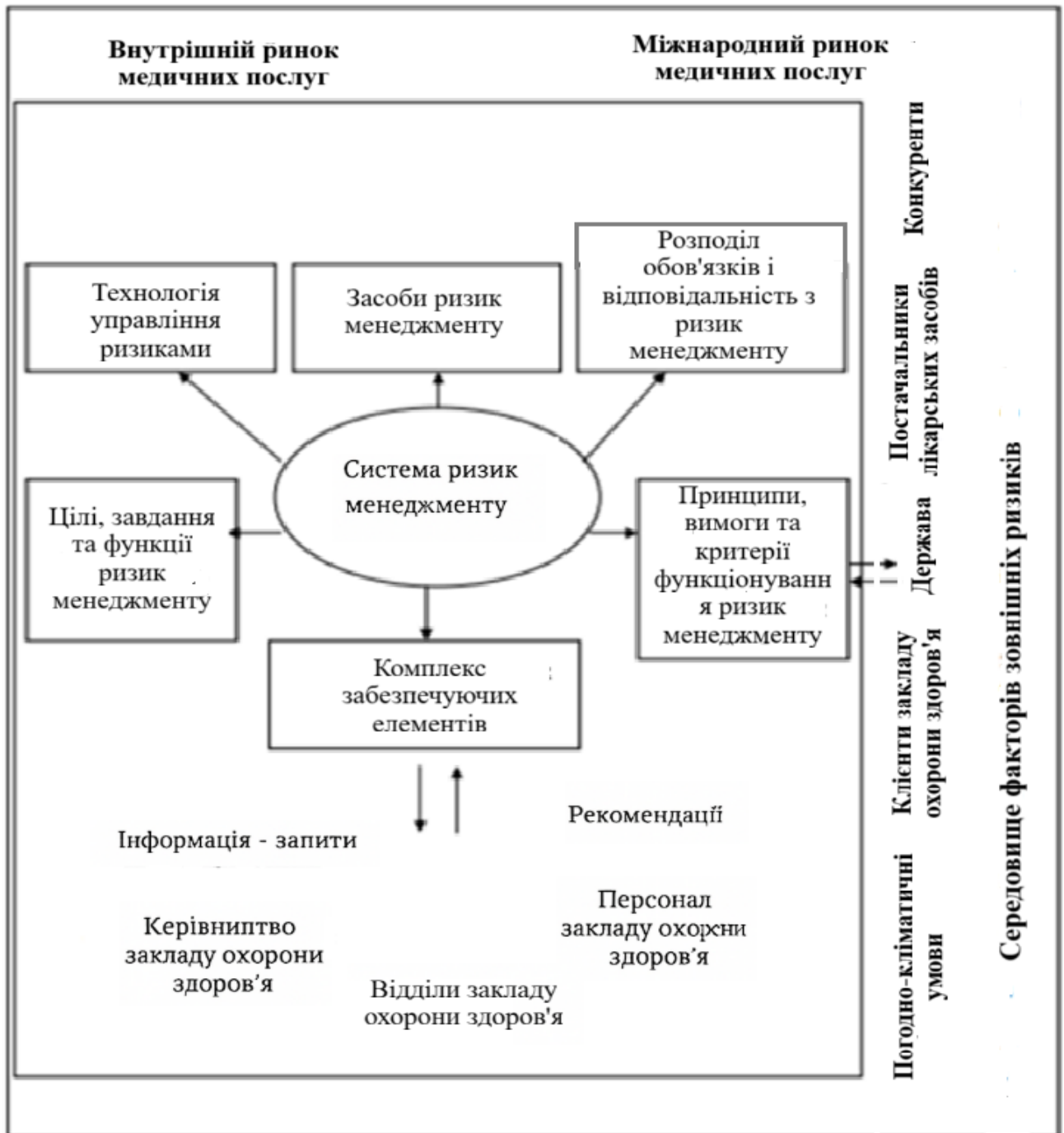


Рис. 3.2. Зв'язок ризик менеджменту закладу охорони здоров'я із середовищем його діяльності

Примітка. Сформовано автором

Його робота полягає в уточненні стратегічних, тактичних і оперативних

рішень керівництва на основі аналізу ризиків та подальшого надання рекомендацій щодо їх зниження.

Від усіх підрозділів закладу надходить інформація про виконання операційних процесів, результати діяльності та потенційні проблеми. На основі цих даних формуються пропозиції щодо коригування рішень, проєктів чи окремих операцій, спрямованих на зменшення впливу ризиків. Крім рекомендаційної функції, ризик-менеджмент передбачає безпосередньо реалізацію заходів, що спрямовані на усунення або зниження небажаних наслідків для діяльності медичного закладу.

Важливим елементом впровадження ризик-менеджменту в ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД» є налагодження ефективної інформаційної взаємодії як з внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем. За централізованої моделі роботи підрозділ ризик-менеджменту активно залучає зовнішні джерела інформації, отримуючи дані про тенденції розвитку ринку медичних послуг, зміни у нормативно-правовій базі, а також інші актуальні чинники, що можуть впливати на рівень ризиків. Рішення, що розробляються у межах цього підрозділу, обов'язково погоджуються з керівництвом медичної організації, після чого у вигляді рекомендацій передаються структурним підрозділам. Крім того, результати діяльності підрозділу ризик-менеджменту оформлюються у вигляді звітів, які надходять до керівництва для подальшого аналізу та оцінювання ефективності управлінських дій.

У разі децентралізованого підходу до організації ризик-менеджменту інформаційна взаємодія має свої особливості. Фахівці, відповідальні за управління ризиками в окремих підрозділах, самостійно запитують необхідні дані у колег, здійснюють їх опрацювання та аналіз, а також доповнюють внутрішню інформацію відомостями із зовнішніх джерел. Після цього вони узгоджують запропоновані управлінські рішення з керівництвом, а схвалені заходи доводять до інших працівників та організовують їх обговорення. Інформація про результати виконаної роботи оформлюється у звіти, які передаються керівництву для контролю.

Окремою складовою, що визначає особливості побудови системи ризик-менеджменту в ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» є технологія управління ризиками. З огляду на специфіку діяльності медичних установ цей процес доцільно представити у вигляді чотирьох послідовних етапів, кожен з яких містить низку ключових процедур (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Технологія ризик менеджменту у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»»

Ключові процеси	Засоби ризик-менеджменту
Етап 1. Якісний та кількісний аналіз ризиків	
<p>Вибір об'єкту аналізу (окрема господарська операція, напрям діяльності, робота ЗОЗ в цілому тощо). Виявлення зовнішніх факторів ризиків на підставі аналізу ринку медичних послуг та ідентифікація ризиків.</p> <p>Виявлення внутрішніх факторів ризиків на підставі аналізу діяльності ЗОЗ. Ідентифікація внутрішніх ризиків.</p> <p>Вибір та застосування найбільш прийнятного методу оцінки ризиків</p>	<p>Організація зустрічей з відповідальними особами, керівниками відділів, носіями інформації, необхідної для ризик-менеджменту.</p> <p>Опитування працівників.</p> <p>Огляд документації. Засоби збору інформації, методи оцінка її надійності та точності.</p> <p>SWOT-аналіз.</p> <p>Моделі кількісної оцінки ризиків.</p> <p>Оцінка тенденцій ризиків</p>
Етап II. Визначення ризик-позицій ЗОЗ на основі результатів оцінки ризиків	
<p>Вирішення ЗОЗ питання про доцільність здійснення певної операції (напрямку діяльності, функціонування ЗОЗ в цілому тощо) за наявності інформації про ідентифіковані ризики й їх ступінь.</p> <p>Прийняття рішення про реакцію ЗОЗ на ризик та можливі способи його регулювання з урахуванням можливостей ЗОЗ.</p> <p>Ранжування потенційних ризиків за ступенем пріоритетності управління.</p>	<p>Результати кількісної та якісної оцінки ризиків.</p> <p>Критерії прийняття рішень.</p> <p>Підходи до вибору напрямів впливу на ступінь ризиків.</p>
III. Розробка та впровадження основної програми дій щодо коригування для цілого ступеня ризиків	
<p>Діагностика ризиків процесу надання медичних послуг</p> <p>Пошук ЗОЗ шляхів регулювання внутрішніх ризиків.</p> <p>Аналіз ресурсних та інших можливостей ЗОЗ щодо впливу на ризики.</p> <p>Оцінка ефективності методів і засобів впливу на ризики, прийняття рішення про застосування конкретного набору заходів.</p> <p>Оптимізація розподілу фінансових ресурсів між різними напрямками регулювання рівня ризиків.</p> <p>Розробка та безпосереднє здійснення заходів з регулювання ризиків.</p>	<p>Алгоритм ранньої діагностики зовнішніх ризиків.</p> <p>Програма дій щодо коригування ступеня ризику.</p> <p>Перелік ризиків, що не підлягають зменшенню.</p> <p>Умови контрактів, що оговорюють відповідальність за ризик.</p>

Етап 4. Моніторинг і контроль процесу управління ризиками	
<p>Контроль результатів здійснення регулювання ризику (оцінка узгодженості фактичних результатів з тими, що очікувалися). Моніторинг ризиків (отримання відповідей на питання: Чи впроваджена система реагування на ризики у відповідності з планом? Регулювання ризиків достатньо ефективно чи необхідні зміни організаційного, методичного характеру? Як змінилися ризики, порівняно з попередніми значеннями? Чи існує можливість появи нових ризиків? Аналіз минулого досвіду щодо управління ризиками з метою врахування його у подальшій діяльності.</p>	<p>Періодичний огляд ризиків та їх ступеня. Додаткові заходи щодо регулювання ступеня ризику. Незалежний аналіз результатів процесу управління ризиками (послуги сторонніх організацій).</p>

Примітка. Сформовано автором

На основі проведених досліджень нами сформовано узагальнену схему управління ризиками в ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»», інтегровану в загальну систему організації ризик-менеджменту (рис.3.4).

До основних етапів управління ризиками належать:

- визначення цілей і конкретних завдань ризик-менеджменту;
- ідентифікація об'єктів аналізу та потенційних джерел ризиків;
- вибір методичного підходу до оцінювання ризиків;
- реалізація заходів з регулювання ризиків та контроль їх результативності;
- визначення ефективності функціонування ризик-менеджменту в цілому.

Оптимально організований процес управління ризиками має бути послідовним, інтегрованим та орієнтованим на виявлення значущих ризикових факторів, можливість проведення порівняльного аналізу альтернативних рішень та оцінювання результатів впроваджених заходів. Важливо також передбачити використання сучасних інформаційних технологій для аналітичних розрахунків і моніторингу ризиків.

Ризик-менеджмент повинен бути невід'ємною складовою загальної системи управління медичним закладом. Він має забезпечувати раціональну взаємодію між усіма структурними елементами, чіткий розподіл функцій і відповідальності, а також створювати умови для подальшого вдосконалення

процесів роботи з ризиками.

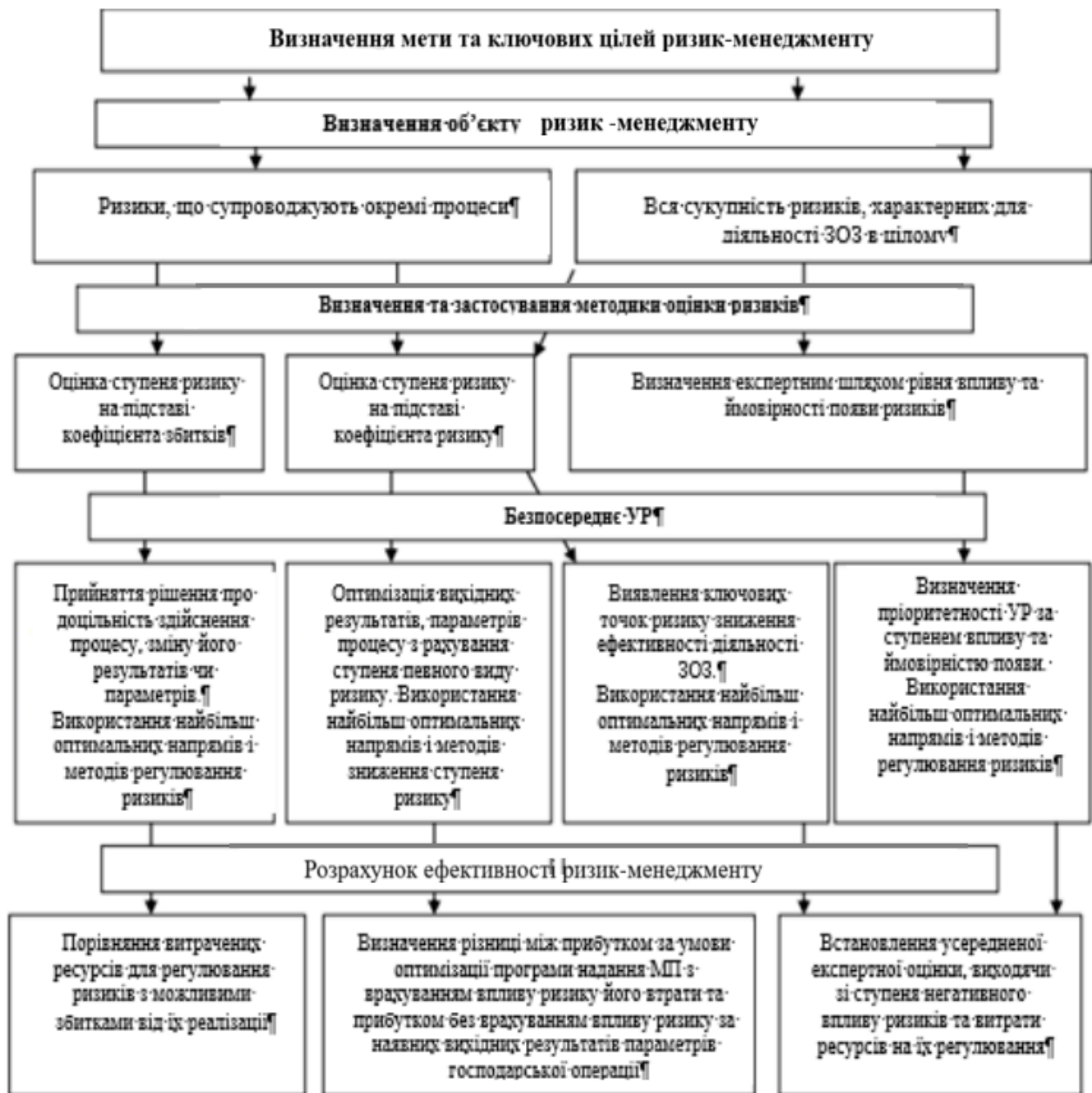


Рис. 3.4. Ризик менеджмент ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»»

Примітка. Сформовано автором

Під час впровадження ризик-менеджменту в діяльність ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» особливу увагу слід приділити проведенню організаційних заходів, а саме:

- обговоренню із керівниками підрозділів і фахівцями ролі та завдань ризик-менеджменту, а також впровадженню навчальних програм щодо управління ризиками;

- чіткому визначенню функцій кожного учасника процесу та розподілу відповідальності;
- ідентифікації можливих джерел фінансування заходів із регулювання ризиків;
- забезпеченню узгодженості між стратегією ризик-менеджменту та загальною стратегією розвитку медичного закладу;
- налагодженню ефективної системи інформаційних каналів, що забезпечують безперервний обмін даними між усіма учасниками процесу.

Під час упровадження ризик-менеджменту в медичному закладі можуть виникати певні труднощі, які стосуються як організаційних аспектів, так і методичного забезпечення процесу (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Можливі проблеми ризик-менеджменту в ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРІМЕД»» та варіанти їх вирішення

Проблеми	Шляхи вирішення
Неясність ефекту від впровадження системи ризик-менеджменту	Складання прогнозу очікуваних результатів та обґрунтування орієнтовної суми витрат
Пошук (підготовка) кваліфікованого персоналу	Спеціалісти можуть бути залучені як зовні, так і безпосередньо з закладів охорони здоров'я. При цьому для останніх призначення повинно розглядатися ними як підвищення по службі. У відділі управління ризиками повинні працювати професіонали з певним досвідом роботи, залучені зовні
Низький ступінь довіри до результатів оцінки ризику, ефективності заходів з його профілактики та зменшення з боку керівників відділів, працівників	Наведення практичних прикладів з використанням досвіду західних закладів охорони здоров'я. Прогнозні розрахунки ефективності заходів з регулювання ризиків
Конфлікти між особами, що здійснюють функції ризик-менеджера, та керівниками відділів, працівниками з приводу: розподілу управлінських повноважень; прийняття до уваги інформації та рекомендацій ризик-менеджерів; вибору оптимальних методів управління ризиками; обсягів фінансування (доцільності його здійснення взагалі) з регулювання ступеня ризику	Чітке розмежування обов'язків та повноважень у декларованій формі. Узгодження рекомендацій щодо обсягів і джерел фінансування з топ-менеджментом та їх документальне закріплення (якщо конфлікт виникає між особами, що здійснюють функції ризик-менеджера, та керівниками відділів, працівниками з приводу)
Ненадання відділами на запити спеціалістів з ризик-менеджменту інформації у повному обсязі чи її викривлення	Встановлення відповідальності за ненадання чи викривлення інформації, створення системи штрафів чи покарань

Примітка. Сформовано автором

Вони охоплюють недоліки підготовки персоналу, обмеженість фінансових ресурсів, опір змінам, недостатню інформатизацію та труднощі у встановленні єдиних процедур управління ризиками.

Ефективність створення та подальшого функціонування ризик-менеджменту в ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» значною мірою залежить від низки ключових чинників. Насамперед це коректно визначені цілі управління ризиками, що забезпечують орієнтацію системи на конкретний результат. Важливо також структуровано описати етапи процесу управління ризиками та деталізувати процедури, які мають виконуватися на кожному з них. Значну роль відіграє наявність зрозумілих та науково обґрунтованих методик оцінювання рівня ризиків, а також правильний добір інструментів реагування.

Важливим критерієм успіху є підтримання раціонального співвідношення між кадровими ресурсами, цілями закладу охорони здоров'я та можливостями їх реалізації. Якщо ризик-менеджмент забезпечений якісною інформаційною базою, ефективними комунікаційними каналами та доступом до актуальних даних, це суттєво підвищує точність аналізу й результативність управлінських рішень. Крім того, для підтримки мотивації персоналу до участі в роботі з ризиками необхідно створити такі стимули, які формуватимуть чітке розуміння зв'язку між зниженням ризиків та винагородою.

Не менш важливим аспектом є достатнє фінансування заходів з управління ризиками та обов'язкове врахування можливих витрат на регулювання ризиків під час ухвалення управлінських рішень. Окрему увагу слід приділити забезпеченню організаційної незалежності процесу управління ризиками, що дозволяє уникнути впливу суб'єктивних або зацікавлених сторін на результати оцінювання.

Проведені дослідження свідчать, що для медичних закладів найбільш доцільним є децентралізований варіант організації ризик-менеджменту. Його ефективність істотно підвищується при поєднанні з системою прогнозування, яка забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз та зменшення їх негативного впливу. Запровадження ризик-менеджменту сприяє підвищенню

обґрунтованості та результативності управлінських рішень, що у підсумку позитивно впливає на досягнення довгострокових стратегічних цілей медичного закладу.

Створення системи ризик-менеджменту є важливим кроком для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» та підвищення його економічної стійкості. Оскільки ризики виникають на всіх стадіях діяльності закладу охорони здоров'я, система має охоплювати як стратегічні, так і оперативні управлінські процеси, приділяючи особливу увагу сферам із підвищеним рівнем небезпеки.

ВИСНОВКИ

1. Ризики в діяльності закладів охорони здоров'я виникають через високу невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища й впливають на всі ключові аспекти роботи медичних установ.

Теоретичне узагальнення існуючих трактувань поняття «ризик» дозволяє розглядати його у широкому (характеристика господарської діяльності з відхиленням результатів) та вузькому (ймовірність настання несприятливої події) розуміннях. Класифікація ризиків є важливим інструментом їх систематизації, що допомагає ідентифікувати найбільш значущі загрози й обрати адекватні стратегії управління. Основними критеріями класифікації ризиків є джерела виникнення, наслідки, імовірність, характер втрат, можливість передбачення та страхування.

Для закладів охорони здоров'я характерні як загальні для всіх організацій ризики, так і специфічні, зумовлені природою медичної діяльності та високими вимогами до безпеки пацієнтів. Основними джерелами виникнення ризиків є невідомість, випадковість і протидія, а також природні явища, інформаційна неповнота та обмеженість ресурсів. Ефективне управління ризиками в закладах охорони здоров'я потребує їх попередньої ідентифікації, аналізу та розуміння характеру впливу на всі процеси діяльності закладу.

2. Ризик-менеджмент є ключовим елементом сучасної системи управління, що забезпечує прогнозування, оцінку та мінімізацію загроз, які можуть вплинути на досягнення цілей закладу охорони здоров'я. Сутність ризик-менеджменту полягає у комплексному підході до виявлення ризиків, визначення їхнього впливу, вибору методів реагування та забезпечення контролю результатів. Функції ризик-менеджменту охоплюють як процеси об'єкта управління (зниження ризику, страхування, оптимізація рішень), так і функції суб'єкта управління (прогнозування, регулювання, координація, контроль). Основними завданнями є: ідентифікація ризиків, оцінювання їх масштабів, вибір стратегій реагування, реалізація управлінських заходів, моніторинг та формування культури безпеки.

У медичній сфері ефективний ризик-менеджмент має особливе значення, оскільки пов'язаний не лише з фінансовою стабільністю, а й із безпекою пацієнтів, якістю медичних послуг та відповідальністю персоналу

3. ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» – сучасний багатопрофільний приватний медичний заклад з широкою структурою послуг, де ключовим профілем залишається отоларингологія, проте заклад також надає стоматологічні, хірургічні, діагностичні, консультативні та реабілітаційні послуги.

У цілому діяльність медичного центру демонструє позитивну динаміку розвитку: кадровий потенціал зростає, матеріально-технічна база оновлюється та відповідає сучасним стандартам, фінансові результати свідчать про стабільність і поступове розширення діяльності, а використання цифрових технологій підвищує ефективність роботи.

Проведений PEST-аналіз ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» виявив значний вплив зовнішніх факторів, серед яких – регуляторні вимоги, економічні коливання, соціальні очікування та технологічні зміни. SWOT-аналіз показав сильні сторони закладу (сучасне обладнання, широкий спектр послуг, кваліфікований персонал), але й окреслив важливі слабкі сторони: залежність від платоспроможності пацієнтів, фінансові навантаження та кадрові ризики. Найбільш критичні ризики формуються на перетині слабких сторін і зовнішніх загроз: фінансова нестабільність, ризики втрати персоналу, технічні збої та репутаційні проблеми.

Узагальнений аналіз дав змогу виділити основні групи ризиків для ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» медичні (пов'язані з діагностичними й лікувальними помилками); кадрові (зумовлені навантаженням і потребою постійного навчання); фінансові (пов'язані з коливанням доходів, витратами та інвестиційними потребами), технічні й інформаційні (пов'язані з обладнанням та цифровими системами), зовнішні, зумовлені економічними, політичними та ринковими факторами.

4. Інституційне забезпечення ризик-менеджменту у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» має комплексний характер, включає організаційні,

нормативні, процедурні та інформаційні механізми.

Організаційна структура управління сприяє ефективному розподілу відповідальності, де ключову роль відіграють директор і медичний директор; ризик-менеджмент інтегрований у роботу підрозділів. Проте, спеціального відділу з управління ризиками не створено, але окремі функції розподілені між адміністративним менеджером, головною медсестрою та завідувачами напрямів. Система контролю, яка впроваджена у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» частково охоплює всі ключові групи ризиків: клінічні, технічні, інформаційні, фінансові та кадрові.

Система інституційного забезпечення управління ризиками з у ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» сприяє стійкості і безпеці роботи медцентру, зменшуючи вплив внутрішніх та зовнішніх ризиків, проте не є досконалою.

5. На основі проведеного аналізу встановлено, що впровадження системи ризик-менеджменту є критично важливим для підвищення рівня безпеки пацієнтів, оптимізації внутрішніх процесів та забезпечення стабільності діяльності ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»».

У ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» доцільно впроваджувати ризик-менеджмент поетапно, з урахуванням особливостей структури закладу, специфіки наданих медичних послуг та рівня відповідальності персоналу. Насамперед рекомендується:

1. Визначити ключові характеристики системи ризик-менеджменту. Необхідно зафіксувати перелік основних груп ризиків – медичних, організаційних, кадрових, інформаційних, фінансових, операційних – та визначити єдині підходи до їх виявлення, аналізу та документування.

2. Оптимізувати модель ризик-менеджменту, обираючи децентралізований формат управління ризиками. З огляду на невелику чисельність персоналу та компактну організаційну структуру, доцільно покласти основні функції з виявлення та фіксації ризиків на керівників напрямів (ЛОР, стоматологія, діагностика, сестринська служба, реєстратура), а координацію процесу – на

адміністратора медичного центру. Це дозволить систематизувати інформацію без потреби створення окремого підрозділу.

3. Обґрунтувати та сформулювати комплекс елементів підтримки системи. Зокрема: розробити внутрішні регламенти (положення про ризик-менеджмент, інструкції щодо виявлення та реєстрації ризиків); створити реєстр ризиків, в якому відобразатимуться джерела, прояви, частота та наслідки кожного ризику; визначити відповідальних осіб за моніторинг ризиків у кожному підрозділі; забезпечити навчання персоналу щодо роботи з ризиками та алгоритмів реагування на інциденти.

4. Організувати систематичне оцінювання ефективності дій щодо управління ризиками. Рекомендується впровадити щоквартальні засідання адміністрації щодо аналізу ризиків, їх переоцінювання та оновлення карти ризиків. Важливим елементом є регулярний аналіз інцидентів та скарг пацієнтів як індикаторів прихованих проблем.

5. Упорядкувати інформаційні потоки та створити механізм оперативного обміну даними між структурними підрозділами. Зокрема, варто передбачити ведення електронних журналів інцидентів, ризиків та подій, що дозволить швидко узагальнювати інформацію й формувати управлінські рішення. Особлива увага має бути приділена комунікації між лікарями та адміністрацією.

6. Застосовувати технологію управління ризиками як циклічний процес. Рекомендується використовувати поєднання якісних і кількісних методів аналізу ризиків, а також впровадити систему раннього попередження – контроль критичних точок у процесах надання медичних послуг, адміністративної діяльності та взаємодії з пацієнтами.

Запропонований комплекс заходів дозволить створити адаптивну, ефективну та операційно просту систему управління ризиками, яка відповідатиме масштабу діяльності ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»» і забезпечить підвищення якості медичних послуг, стабільність роботи закладу та зростання рівня довіри пацієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Августин Р.Р., Стахів О.В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>
2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2018. 639 с.
3. Вараксіна О.В., Кругова А.О. Сутність підприємницького ризику в господарській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/217/208>
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с
5. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Київ : КНЕУ, 2019. 215 с.
6. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2(25). С. 72–76
7. Герасименко О. М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. No 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850>
8. Гончар Г. П. Адаптація світових стандартів ризик-менеджменту до діяльності вітчизняних компаній. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. С. 77–78.
9. Горачук В. Управління ризиками в закладі охорони здоров'я. URL: http://medforum.in.ua/sites/default/files/upravlinnya_rizikami_v_zakladi_ohoroni_zdorovya_gorachuk_v.v.pdf
10. Гриньова В.М., Коюда В.О. Тлумачний словник економічних термінів. Харків: Гриф, 2001. 184 с.
11. Долінський Л. Б. Фінансовий ризик-менеджмент: навч. -метод. посібн. Київ: ТОВ «КАЛЕНДАР ТМ», 2022, 132 с
12. Дячков Д.В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства.

Економічний форум. 2015. № 4. С. 235–241

13. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 3 / Редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2002. 952 с

14. Жигірь А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1063>.

15. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2020. № 2(20). С. 221–229.

16. Ідобаєва А. Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2021/13.pdf

17. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками : навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.

18. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик–менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.

19. Методичні рекомендації з організації клінічного управління ризиками та безпеки медичної допомоги в закладах охорони здоров'я / за заг. ред. В.Ф. Москаленко. Київ, 2012. 23 с

20. Михаленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147.

21. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.

22. Нечипорук Л. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого», 2019. 100 с

23. Організація діяльності закладу охорони здоров'я: навч. посіб. / Р. Р. Августин, Ю. А. Богач, А. Ю. Васіна та ін. ; за ред. М. М. Шкільняка, Т. Л. Желюк. Тернопіль : Крок, 2021. 517 с.

24. Орлова О.М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 2. С. 131–137.
25. Офіційний сайт ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ЛОРИМЕД»». URL: <https://lorimed.te.ua/contacts/>
26. Петрова І. Л. Ризик-орієнтоване управління як соціальна інновація забезпечення економічної безпеки. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2020. № 3(59). С. 243–248.12.
27. Погончук А. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023. № 30. С. 89–95.
28. Полінкевич О. М. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2023. 365 с.
29. Посохов І. М. Сучасні міжнародні стандарти ризик–менеджменту. Сучасні тенденції розвитку світової економіки : матеріали ІХ Міжнар. наук.– практ. конф., Харків : ХНАДУ, 2017. Т. 2. С. 77–78.
30. Ризик–менеджмент і оцінка ризиків. URL: <https://buduysvoe.com/publications/ryzyk-menedzhment-i-ocinka-ryzykivnastorozhi-zahystu-vashogo-biznesu>
31. Скібіцька Л. Антикризовий менеджмент: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2017. 584 с.
32. Ставнича Н. Впровадження ризик-менеджменту в закладі охорони здоров'я. Збірник Х Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». Тернопіль, ЗУНУ, 2025. С.
33. Сурніна-Далекорей О. Антикризовий менеджмент: навчально-методичні рекомендації. Навчально-методична серія «КАФЕДРА». Ужгород, 2020. 32 с.
34. Тарасюк Г. М., Поліщук Д. І. Управління підприємницькими ризиками в процесі обґрунтування управлінських рішень. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1(7). С. 127–132
35. Тешева Л.В., Грищенко В. Теоретико-методичні засади вибору агроінноваційних проєктів на основі оцінки їх ризиковості. *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2020. № 6. С. 621–625

36. Федулова І. Ідентифікація ризиків як складова ризик-менеджменту. *Інтелект 21*. 2016. № 4. С. 29–45.

37. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 23, ч. 2. С. 9–13.

38. Черчик Л. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178–184.

39. Чуприна І.В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4 (70). С. 187-194.

40. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки*. 2011. № 4(52). С. 189–19

41. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

42. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 4. С. 168–180.

43. Benjamin A.S. Enterprise Risk and Opportunity Management. Wiley, 2017. 360 p.

44. Chapman R.J. Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management. 2nd edition. England : Wiley, 2011. 676 p

45. Cooper D., Grey S., Raymond G., Walker P. Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements, John Wiley & Sons, Ltd. 2004. 401 p

46. Messano G. A., De Bono V., Di Folco F. and L.T. Marsella, “Past and present of risk management in healthcare,” *Ig. Sanita Pubbl.*, 2014, no. 70(4): pp. 423-430

47. Heerkens G.R. Project Management. New York : McGraw-Hill, 2002. 250 p.

48. Wideman M.R. Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities (PMBOK Handbooks). Pennsylvania : PMI, 1992. 57 p