

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту**  
**Кафедра управління та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«ОЦІНКА РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В  
ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я»**

**Виконав:** здобувач вищої освіти групи 073МО 22 (1,6з)-01  
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління охороною  
здоров'я та фармацевтичним бізнесом»

Юрій БАКАЛІ

**Керівник:** доцент закладу вищої освіти кафедри  
управління та забезпечення якості у фармації,

к. е. н, доцент Яна ДЕРЕНСЬКА

**Рецензент:** професор закладу вищої освіти

кафедри фармацевтичної технології, стандартизації та  
сертифікації ліків Інституту підвищення кваліфікації

спеціалістів фармації Національного фармацевтичного  
університету,

д. фарм. н, професор Олег ШПИЧАК

## АНОТАЦІЯ

Робота присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних аспектів оцінки ризиків, оцінки управління ризиками та розробці рекомендацій щодо удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у закладі охорони здоров'я. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, виконана на 79 сторінках та включає 23 таблиці, 10 рисунків, 75 джерел літератури.

*Ключові слова:* ризик, ризик-менеджмент, заклад охорони здоров'я, медичні послуги.

## ANNOTATION

The work is devoted to the substantiation of theoretical and methodological aspects of risk assessment, risk management assessment and the development of recommendations for improving the risk assessment of economic activity in a health care institution. The work consists of an introduction, 3 chapters, general conclusions, a list of used literary sources, is completed on 79 pages and includes 23 tables, 10 figures, 75 literature sources.

*Key words:* risk, risk management, healthcare facility, medical services.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я	7
1.1 Сутність та види ризиків господарської діяльності закладів охорони здоров'я	7
1.2 Методичні підходи щодо проведення оцінки ризиків господарської діяльності закладів охорони здоров'я	16
1.3 Шляхи зниження ризиків господарської діяльності закладів охорони здоров'я	22
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»	27
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»	27
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»	40
2.3 Оцінка ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»	45
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»	54
3.1 Основні етапи удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»	54
3.2 Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»	58
3.3 Оцінка ефективності запропонованих рішень	65
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	81

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Ризики є невід'ємною складовою господарської діяльності закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). У зв'язку з нестабільною політичною та економічною ситуацією в країні посилюється значення питання ефективного розвитку ЗОЗ, функціонування яких відбувається в умовах невизначеності, що спричиняє виникнення різних видів ризиків. Пошук ефективних підходів до оцінки та реагування на ризики став одним із найважливіших напрямків розвитку сучасних ЗОЗ. Керівництву необхідно виявляти основні чинники виникнення ризиків, особливості їх впливу на діяльність ЗОЗ та внутрішні механізми їх нейтралізації. Повністю уникнути ризиків неможливо, але необхідно враховувати те, що всі види ризиків взаємопов'язані та їх рівень постійно змінюється під впливом динамічного оточення. Тому для успішного функціонування ЗОЗ в умовах невизначеності у ринковій економіці необхідно правильно оцінювати ступінь ризику та вміти його підтримувати на бажаному рівні. Розробка заходів щодо зниження ризику дозволить попередити виникнення значних втрат та звести негативний вплив ризиків на господарську діяльність ЗОЗ до мінімуму.

Дослідженнями у сфері ризику займалися у своїх роботах відомі вітчизняні науковці такі як Балджи М. Д., Великоіваненко Г. І., Донець Л. І., Вітлінський В. В., Сараєва І. М., Чорна М. В. та зарубіжні вчені Вінс Р., Холмс Е. Варто зазначити вагомий практичний внесок у розвиток безпекоорієнтованого управління ЗОЗ і фармацевтичними організаціями та ЗОЗ праці Посилкіної О. В., Деренської Я. М. Проте, серед існуючих напрацювань недостатньо розкритий механізм вибору найбільш ефективних заходів зі зниження ризиків для конкретних ЗОЗ та потребує подальшої розробки алгоритм впровадження цих заходів.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є розробка теоретичних положень і формування науково-практичних рекомендацій щодо удосконаленої методики оцінки ризиків господарської діяльності у ЗОЗ.

**Завдання дослідження:** визначити сутність та види ризиків господарської діяльності ЗОЗ; дослідити методичні підходи щодо проведення оцінки ризиків

господарської діяльності ЗОЗ; обґрунтувати шляхи зниження ризиків господарської діяльності ЗОЗ; надати організаційно-економічну характеристику діяльності ЗОЗ; здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЗОЗ; провести оцінку ризиків господарської діяльності ЗОЗ; розробити основні етапи удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у ЗОЗ; обґрунтувати розроблені заходи щодо підвищення ефективності оцінки ризиків господарської діяльності у ЗОЗ; провести розрахунок ефективності запропонованих заходів в ЗОЗ.

**Об'єктом дослідження** є ризики господарської діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, науково-методичних і прикладних положень щодо зниження ризиків господарської діяльності у ЗОЗ.

Серед **методів дослідження**, які були використані у кваліфікаційній роботі є загальнонаукові – методи порівняння, узагальнення, аналізу, синтезу та спеціально-наукові – математичні методи, статистичні методи, методи моделювання, прогнозування та логічного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** слугували статистична та фінансова звітність ЗОЗ, нормативно-правові та законодавчі акти України, періодичні видання, аналітична інформація, науково-методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів, результати особистих досліджень автора.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в удосконаленні системи оцінки ризиків господарської діяльності в ЗОЗ. **Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що запропоновані науково-практичні підходи є методичною базою, за допомогою якої ЗОЗ може удосконалити систему оцінки ризиків господарської діяльності. Практичні рекомендації, що містяться у кваліфікаційній роботі, прийняті до впровадження у діяльність КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ», про що свідчить акт про впровадження (додається).

**Апробація результатів дослідження і публікації.** Результати наукових досліджень у межах написання кваліфікаційної роботи опубліковані у збірниках:

- міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання», яка відбулася у м.

Суми 29-30 листопада 2023 року на базі Сумського державного університету;

- IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «YOUH PHARMACY SCIENCE», яка відбулася у м. Харків 6-7 грудня 2023 року на базі Національного фармацевтичного університету.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, виконана на 79 сторінках та включає 23 таблиці, 10 рисунків, 75 джерел літератури.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

#### 1.1 Сутність та види ризиків господарської діяльності закладів охорони здоров'я

Невизначеність та ризик є у всіх галузях життя будь-якої людини. Робота кожного бізнеса завжди супроводжується ризиками, а саме постійною загрозою втрат фінансових ресурсів, відхилень від запланованих доходів тощо.

Наразі, поняття «ризик» активно використовується в багатьох галузях, але науковці не дійшли до спільного погляду для визначення цього поняття. Тому варто розглянути його з різних аспектів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Аспекти поняття «ризик» [1]

Аспекти	Визначення поняття
Ризик як небезпека чи загроза	Розглядаються негативні події, що призводять до шкоди для людини і організації, а під ризиком розуміється можливість настання події з негативними наслідками, тобто можливості реалізації передбачуваної небезпеки
Ризик як можливість	Має у своїй основі концепцію існування взаємозв'язку між ризиком і прибутковістю. Чим вище ризик, тим вище потенційний дохід. Такій концепції ризику є більш близьким поняттям шансу, а ризик-менеджмент означає використання техніки максимізації доходу при одночасному обмеженні або мінімізації витрат
Ризик як невизначеність	Схожість з поняттям як імовірний розподіл можливих результатів (позитивних і негативних). В межах зазначеної концепції ризик – міра невідповідності між різними результатами рішень, які оцінюються через їх корисність, шкідливість та ефективність за критеріями відповідності обраним орієнтирам. Така концепція використовується в теорії прийняття рішень в умовах невизначеності

Таким чином, відповідно до розглянутих аспектів, ризик розглядається з боку небезпеки або загрози, які можуть завдати шкоди життю людини та організації, з боку можливості, тобто ризик може принести прибуток, і з боку

невизначеності, що означає невизначеність можливих результатів. Ризик є вкрай складним і багатогранним явищем не тільки в економіці, але й у будь-якій іншій сфері життя. Як показує аналіз сучасної економічної літератури з питань ризику, серед науковців немає єдиної думки стосовно визначення поняття «ризик». Тому, щоб більш повно розкрити поняття «ризик», варто розглянути його трактування різними дослідниками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Визначення поняття «ризик» в з точки зору різних авторів

Автор	Визначення поняття
І.О. Волков, В.К. Саклярєнко [2]	Ймовірність виникнення втрат або зниження доходів в порівнянні з допустимим варіантом
І.Ю. Івченко [3]	Ризик – це ймовірність виникнення збитків чи недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом
В.Г.Пасічник, О.В. Акіліна [4]	Сутність ризику полягає в тому, що кожній організації постійно загрожує втрата прибутку і платоспроможності при здійсненні господарської діяльності під впливом непередбачених змін внутрішнього середовища
С.В. Мочерний [5]	Ризик – непередбачуваність і можливість настання подій з негативними наслідками (зазнати збитків, втратити вигоду тощо), зумовлених певними діями або рішеннями, які матимуть місце в майбутньому
А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк [6]	Усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами
А. П. Альгін, В. М. Гранатуров [7], [8]	Діяльність, зв'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення очікуваного результату, невдачі і відхилення від цілі
Є. М. Коротков [9]	Поняття «ризик» в економічному сенсі передбачає втрати, збиток, ймовірність яких зв'язана з наявністю невизначеності (нестачі інформації, недостовірності), а також вигоду і прибуток, отримати які можливо лише при діях, обтяжених ризиком
П. Половкін, А. Зозолук [10]	Ризик – великий стимул для отримання додаткового прибутку, специфічного підприємницького доходу
Ю.В. Сенейко [11]	Під ризиком слід розуміти можливість настання певної ситуації, яка може виникнути в будь-якій діяльності і може відхилитись від поставленої мети (призвести до виникнення втрат або недоотримання прибутку) або залишитись незмінною
Г.В. Осовська [12]	Ризик – ситуаційна характеристика діяльності суб'єкта господарювання, пов'язана зі станом невизначеності
В.В. Вітлінський [13]	Ризик – це економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття заінтересованими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесів цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями



Отже, відповідно до наведеної інформації, Волков І. О. і Скляренко В. К. вважають, що «ризик» можна визначити як можливість виникнення збитків або втрат та зниження доходу. Цю ж позицію ширше відстоюють Івченко І. Ю., Пасічник В. Г., Акіліна О. В., Мочерний С. В. та Коротков Є. М., додаючи причини виникнення цих збитків через зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Невизначеність як причину ризику у своїх визначеннях зазначають Альгін А. П., Ганатуров В. М., Осовська Г. В. і Вітлінський В. В. Більш позитивними є визначення Половкіна П., Зозолук А. та Сенейко Ю. В., оскільки визначають ризик як стимул для отримання або недоотримання додаткового прибутку. Тож, якщо підсумувати визначення усіх науковців, то можна прийти до узагальненого визначення цього поняття.

Отже, узагальнюючи наведені визначення, можна зробити висновки, що ризик – це вірогідність настання певної непередбаченої ситуації в невизначеному середовищі будь-якої дії, яка може вплинути на зниження прибутку або його недоотримання, або ж він може залишитись незмінним.

При настанні будь-якого ризику обов'язкова наявність таких елементів, як об'єкту та суб'єкту ризиків, їх функції та принципів управління ними (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Основні елементи ризику [14]

Елементи ризику	Визначення
Суб'єкт ризику	фізична або юридична особа, що виконує функції контролю ризику
Об'єкт ризику	це те, на що спрямована дія суб'єкта при прийнятті ризикового рішення (проект, фінанси, система). [
Функції ризику	1) Інноваційна 2) Регулятивна 3) Протекційна 4) Аналітична
Принципи управління ризиками	1) Лояльне відношення до ризиків 2) Прогнозування 3) Резервування 4) Страхування 5) Мінімізація витрат і максимізація доходів

Так, при настанні ризику завжди присутні його суб'єкт – особа, яка виконує функції контролю ризику [14], та об'єкт – те, на що спрямована

діяльність суб'єкта [14]. Також будь-який ризик має свої функції. Інноваційна функція полягає в стимулюванні до пошуку нетрадиційних рішень до розв'язання проблеми [14]. Регулятивна – надання динамізму процесу управління [14]. Протекційна функція наявна при появі регулярних ризиків, у цьому випадку підприємець їх випереджає та буквально захищає бізнес від ризиків [14]. І аналітична функція ризику полягає у виборі серед можливих варіантів розв'язку проблеми найоптимальнішого [14]. Існують також принципи управління ризиками. Перший принцип – лояльне ставлення до ризиків – полягає в сприйнятті ризиків як неминучого результату будь-якої підприємницької діяльності. Принцип прогнозування вимагає від управління прогнозувати появу ризиків з метою випередження та підготовки до можливих наслідків. Згідно з наступним принципом резервування варто створювати певні резервні фонди, які можна використовувати при настанні непередбачуваних ситуацій. Принцип страхування полягає у залученні певних страхових компаній для того, щоб компенсувати можливі витрати при настанні ризиків. І відповідно до принципу мінімізації витрат та максимізації прибутку необхідно раціонально використовувати наявні ресурси та стимулювати підвищення доходів за допомогою розумної реалізації проєктів.

На наступному етапі розглянемо класифікацію ризику – один з етапів їх аналізу та ідентифікації, який допомагає обрати правильні причини та методи управління конкретним ризиком. Після визначення різновиду ризику та місце у класифікації, суб'єкту ризику набагато легше обрати ефективну та відповідну модель керування ризиками.

Проблема класифікації ризиків, що виникають в організації, полягає в їх різноманітності. Організації стикаються з ризиками як у своїй теперішній операційній діяльності, так і у довгостроковій перспективі. Є певні групи ризиків, які мають вплив на всі види господарської діяльності, але в той же час також існують специфічні ризики, що впливають лише на організації, які здійснюють свою діяльність у певних галузях (рис. 1.1).

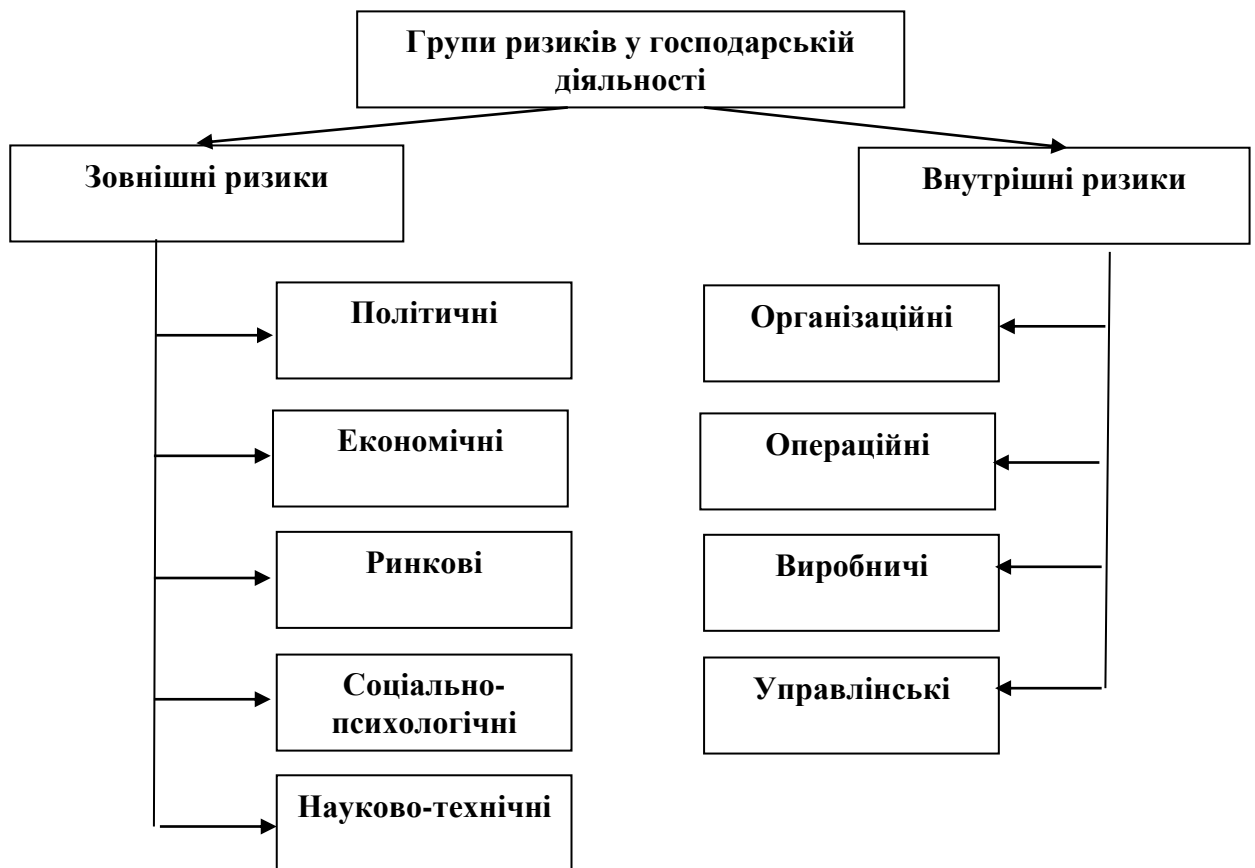


Рис. 1.1 Класифікація ризиків в організації [15-17]

Таким чином, згідно рис. 1.1, ризики в організації поділяються на внутрішні і зовнішні. Внутрішні ризики можуть виникати безпосередньо в самій організації, залежить від його внутрішніх факторів, наприклад: організаційних, виробничих, кадрових, управлінських та контролюючих.

Зовнішні ризики – це ризики, які знаходяться поза контролем організації, тобто організація не може на них вплинути, а може лише передбачити: політичні, економічні, соціально-психологічні та науково-технічні.

Оскільки діяльність ЗОЗ відрізняється від діяльності інших суб'єктів господарювання і за стратегічною метою, і за основними підходами, і за очікуваними результатами, то поряд із ризиками, які є характерними для більшості видів господарської діяльності, система охорони здоров'я має свої специфічні ризики. Пов'язані вони, перш за все, з особливістю тих послуг, які надаються ЗОЗ та безпосередньо з якістю таких послуг. Сама ж діяльність

ЗОЗ тісно пов'язана із ризиком завдання шкоди здоров'ю та життю людей, навіть при тому, що сама діяльність спрямована на їх збереження.

Сьогодні в науковій літературі можна знайти наступну класифікацію ризиків, що виникають в системі охорони здоров'я [18-19]:

- соціально-правові (ризики, пов'язані зі зміною законодавства в галузі охорони здоров'я);
- економічні (ризики, пов'язані зі зміною умов фінансування галузі);
- управлінські (ризики, що виникають через некомпетентність керівних органів в даній галузі, необґрунтовані управлінські рішення тощо);
- професійні, пов'язані з громадянсько-правовою відповідальністю (ризики, що виникають в процесі проведення діагностичної, лікувальної чи профілактичної роботи, фармако-терапевтичні, інфекційні, психоемоційні ризики та ін.);
- інші ризики (техногенні, пожежонебезпечні, вибухонебезпечні, військові, терористичні);
- ризики, пов'язані із здоров'ям медичного персоналу (ризики, що можуть виникнути в результаті обслуговування пацієнтів із різними інфекційними захворюваннями, наркозалежних тощо);
- ризики, що можуть виникати через конфлікти із пацієнтами чи їх родичами;
- ризики, пов'язані з умовами роботи (підвищена відповідальність, психоемоційна напруженість тощо);
- ризики, що виникають за певних умов праці чи роботі з медичним обладнанням.

Характеризуючи ризики, які виникають в процесі діяльності ЗОЗ, перш за все, необхідно поділити їх на дві основних групи – внутрішні ризики та зовнішні (рис. 1.2).

Зовнішні ризики зумовлені процесами, які відбуваються у зовнішньому по відношенню до ЗОЗ середовищі, і є характерними для всієї системи охорони здоров'я.



Рис. 1.2 Класифікація ризиків діяльності ЗОЗ

Джерелом внутрішніх ризиків є, звичайно, процеси, що відбуваються у внутрішньому середовищі закладу.

У Додатку А.1 представлена актуальна класифікація ризиків, які виникають в процесі діяльності ЗОЗ. З Додатку А видно, що внутрішні ризики поділяються на дві головні підгрупи: основні ризики та допоміжні. Основні ризики, як правило, можуть виникати безпосередньо в процесі здійснення лікувальної, діагностичної чи профілактичної роботи.

Ще однією особливістю діяльності ЗОЗ є те, що такі ризики можуть виникати та реалізовуватися як по відношенню до пацієнтів, так і по відношенню до медичного персоналу закладу та його ресурсного забезпечення.

Допоміжні ризики виникають в процесах, які є обслуговуваними щодо основної діяльності ЗОЗ. Відповідно, до них відносять: системні ризики, управлінські, організаційні, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні та репутаційні ризики. До зовнішніх ризиків відносять ризики, які пов'язані з правовим полем функціонування ЗОЗ – правові ризики, ризики, що виникають в силу соціально-економічної та демографічної ситуації в країні – соціальні та фінансові ризики, причиною яких може бути нестабільність у фінансовій сфері.

Дана класифікація внутрішніх та зовнішніх ризиків є деталізованою, однак, водночас є умовною, оскільки, кожен ЗОЗ може мати більшу чи меншу кількість ризиків, різний рівень їх впливу чи контрольованості. В даному випадку все

залежить від системи менеджменту ЗОЗ і безпосередньо від системи безпекоорієнтованого управління.

Таким чином, підсумовуючи усе вищенаведене, пропонуємо схему процесу управління ризиками діяльності ЗОЗ (Додаток А.2).

Якщо ми розглядаємо діяльність ЗОЗ та функціонування системи охорони здоров'я загалом, то можна сказати, що управління ризиками, як складова безпекоорієнтованого управління, сприяє зменшенню рівня самого ризику до його прийняттого рівня, шляхом формування та реалізації такої організаційної культури, за якої всі зусилля учасників процесу управління ризиками будуть спрямовані саме на оцінку ризику та його попередження, а не на «боротьбу» з ризиком.

Саме учасниками процесу управління ризиками діяльності ЗОЗ є зацікавлені сторони, які повинні бути залучені у формування того «безпечного поля», в межах якого реалізується основна мета функціонування системи, а саме: надання якісних та доступних послуг, ефективне функціонування системи на всіх рівнях (первинному, вторинному та третинному), ефективне управління ЗОЗ.

Особливістю сфери охорони здоров'я є досить широке коло зацікавлених сторін. До них відносяться [20-21]:

- ЗОЗ, що забезпечують підбір тих медичних послуг, які зведуть до мінімуму виникнення негативних наслідків надання медичних послуг як для пацієнта, так і для медичного працівника;

- керівництво ЗОЗ та медичний персонал, які реалізують медичні послуги на належному рівні;

- органи державного управління та місцевого самоврядування, які гарантують населенню доступ до якісних медичних послуг;

- виробники лікарських засобів та медичного обладнання, які гарантують дотримання стандартів виробництва даних засобів та забезпечують цим безпеку їх використання для пацієнтів та для медичних працівників;

- безпосередньо пацієнтів, їх родичів та доглядачів, котрі сприяють медичним працівникам у виконанні своїх обов'язків, шляхом надання достовірної інформації та всебічної взаємодії з ними.

З початку реформування галузі охорони здоров'я значна увага приділяється саме якості та доступності медичної допомоги для населення. Для реалізації цього важливим є формування безпечного середовища функціонування системи охорони здоров'я з контрольованими ризиками. Це означає, що в процесі надання медичної допомоги застосовуються безпечні та ефективні підходи до лікування, медичного втручання, а також безпечні лікарські засоби, що не спричинять подальшої шкоди чи побічних ефектів. Цілком зрозуміло, що ЗОЗ здійснюють свою діяльність на основі дотримання ліцензійних умов реалізації медичної практики, працюють за уніфікованими медичними протоколами, галузевими стандартами діагностики та лікування.

В зарубіжній науковій літературі можна знайти два ключових підходи до управління ризиками саме в галузі охорони здоров'я. Це організаційний підхід та людино-орієнтований підхід.

Розглядаючи організаційний підхід, варто зазначити, що перш за все, даний підхід зосереджений на аналізуванні та моніторингу середовища функціонування ЗОЗ, як внутрішнього, так і зовнішнього. З цього випливає, що основною задачею організаційного підходу є визначення тих методів та заходів, які здатні забезпечити попередження (превентивні заходи) чи мінімізацію негативних наслідків впливу різноманітних факторів шляхом формування загальної системи взаємодії в середині ЗОЗ.

Людино-орієнтований підхід передбачає, головним чином, аналіз ризиків, які виникають в результаті певних дій чи бездіяльності, самих медичних працівників. Як правило, причиною виникнення таких ризиків є людський фактор, тобто, неуважність, безвідповідальність, некомпетентність медичного працівника, тощо. Результатом реалізації таких ризиків є лікарська помилка, яка може мати значний негативний прояв на рівні пацієнта, тобто нести загрозу його

здоров'ю та життю, на рівні медичного працівника (можлива загроза для його здоров'я та життя) та на рівні ЗОЗ (репутаційні, фінансові ризики тощо).

Лікарські помилки можна класифікувати за наступними ознаками [22]:

- діагностичні (неправильно поставлений діагноз);
- медикаментозні (помилки, які пов'язані з неправильним підбором лікарських засобів);
- хірургічні (помилки, пов'язані з видаленням не того органу, чи здорового органу);
- терапевтичні (помилки, пов'язані з неправильно підібраним підходом до лікування);
- інфекційні (помилки під час лікування, що призвели до інфікування пацієнта у ЗОЗ);
- помилки, пов'язані з медичним обладнанням (несправність обладнання, що призвело до помилкових результатів обстеження, чи неможливості надання екстреної допомоги тощо);
- трансфузіологічні (помилки при переливанні крові за несумісними групами чи резус-факторами).

Управління ризиками має бути на сьогоднішній день інтегрованим в загальний управлінський процес прийняття рішень щодо формування цілей та підходів до діяльності ЗОЗ, а також щодо створення та впровадження умов праці, які мають враховувати систему безперервного навчання та підвищення кваліфікації серед медичного персоналу.

## **1.2 Методичні підходи щодо проведення оцінки ризиків господарської діяльності закладів охорони здоров'я**

В сучасних умовах господарювання, за неоднозначності економічного розвитку, недосконалості системи оподаткування, нестабільності курсу національної валюти, діяльність ЗОЗ у всіх її формах пов'язана з численними ризиками.



Визначити об'єктивну оцінку ринкової ситуації, обрати ефективну стратегію та оптимальний варіант напрямів розвитку із сукупності альтернативних напрямів можливо лише в результаті аналізу всього комплексу ризиків, не ігноруючи жодного з них, аби уникнути негативних наслідків в діяльності ЗОЗ. Оцінювання ризику проводиться з метою оцінки його впливу на очікуваний результат.

Існує два підходи до оцінки ризиків, що пов'язані з і їх інтегральною оцінкою, - це якісні і кількісні методи. Слід зазначити, що всебічне оцінювання ризиків повинне ґрунтуватися на суб'єктивному (якісному) та об'єктивному (кількісному) підходах.

Якісна оцінка ризиків – це виявлення ризиків, їх аналіз, умов і джерел, причин виникнення з метою визначення впливу на діяльність ЗОЗ, а також факторів, що впливають на рівень ризиків при здійснюванні визначеного виду діяльності.

Найбільш поширені методи якісного аналізу наступні: методи, що базуються на аналізі наявної інформації; методи збору нової інформації; методи моделювання діяльності організації; евристичні методи якісного аналізу. Вони дають змогу визначити види ризиків, оцінити ступінь їх небезпеки та фактори, що впливають на рівень ризиків при здійснюванні певного виду діяльності [23].

Доцільно відзначити, що робота з ризиками, в тому числі їхня оцінка, відбувається послідовно. Перший етап – якісний аналіз ризиків (ідентифікація ризиків, формування карти ризиків) має на меті виявлення всіх можливих ризиків, потенційних зон ризику, негативних наслідків і додаткових вигід, які можуть виникнути в результаті реалізації певного рішення. Цей аналіз проводиться у кількох основних напрямках. Перший напрямок полягає в порівнянні очікуваних позитивних (сприятливих) результатів (доходів) вибору конкретного напрямку господарської діяльності з можливими несприятливими наслідками (втратами, збитками) як сьогоденними, так і майбутніми. Наслідки класифікують на фінансові,

матеріальні, часові, соціальні, збутові, екологічні і морально-психологічні. Надалі наслідки порівнюють з можливими результатами, які за розвитку певного напрямку діяльності одержить ЗОЗ.

Сутність другого етапу – визначення впливу рішень ЗОЗ на етапі розробки стратегії на інтереси суб'єктів господарської діяльності інших ЗОЗ. Важливість цього аспекту зумовлена необхідністю якісного перетворення в соціально-економічному житті як на макрорівні, так і на мезо- та мікрорівнях тим, що діяльність певного ЗОЗ не відбувається окремо від інших суб'єктів.

Якісний аналіз ризиків може проводитися в будь-якій точці життєвого циклу проекту, проте він повинен проводитися принаймні один раз на початку нового проекту.

Аналіз фахової літератури показав, що найпоширенішим методом, який використовується в процесі якісного аналізу, є метод експертних оцінок, який дає змогу визначити ступінь ризику у випадках відсутності повної й вірогідної інформації, достатньої для застосування статистичних методів. Основою методу є результати оброблення думок освічених підприємців або фахівців. На практиці застосовуються індивідуальні та групові (колективні) експертні оцінки, переваги й недоліки яких зведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Переваги й недоліки методу експертних оцінок в процесі якісного аналізу ризиків ЗОЗ**

Індивідуальна експертиза		Групова (колективна) оцінка	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Оперативність отримання інформації для прийняття рішень і невеликі витрати	Відсутність упевненості в достовірності оцінок, високий рівень суб'єктивності	Менш суб'єктивні, більш достовірні	Відсутність гарантій вірогідності отриманих оцінок, труднощі в проведенні опитування експертів, обробці одержаних даних

У свою чергу для колективного обговорення найчастіше використовується метод колективної генерації ідей (метод «мозкової атаки»), зміст та спрямованість якого саме на отримання великої кількості ідей.

Згаданий метод дозволяє виявити джерела та причини ризику, встановлення можливих ризиків; визначення напрямів і шляхів зниження ризиків; формування і оцінка варіантів з різними засобами зниження ризику тощо.

Слід відмітити відзначену науковцями особливу складність якісної оцінки ризиків, для якої необхідні ґрунтовні знання теорії економіки, бізнесу, фінансів; знання спеціальних предметів, необхідних для підготовки фахівця певного напрямку; наявність певного практичного досвіду, інтуїції в певній сфері економічної діяльності [24]. У науковій літературі відзначено вагому проблему застосування більшості методів якісної оцінки, за яких отримуються результати, що не в повній мірі відповідають реальному становищу, оскільки ці методи є розробками західних економістів для західних компаній, а отже не враховується специфіка економічної системи України. Підсумкові результати якісного аналізу ризику є вихідною інформацією для проведення кількісного аналізу.

На відміну від якісних методів оцінки, методи кількісної оцінки ризику дають змогу виявити чисельне визначення розмірів окремих ризиків і ризику конкретного виду діяльності в цілому. Опрацювання джерел інформації показує, що при кількісній оцінці ризиків ЗОЗ застосовують різноманітні методи. Обирання того чи іншого з них буде залежати від виду і джерел ризику, характеристик сфери і виду діяльності, фінансового стану, величини ЗОЗ тощо. Загалом такі методи поділяються на об'єктивні (ті, що використовують характеристики випадкових процесів, отримані на основі даних, що не залежать від думки конкретно особи) та суб'єктивні (які ґрунтуються на експертних оцінках ризику).

Основними методами кількісної оцінки ступеню ризику є: статистичний метод, метод експертних оцінок, метод використання аналогів, метод критичних значень, метод оцінки ризику за допомогою «дерева рішень», аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, імітаційне моделювання. В табл. 1.5 зведено переваги й недоліки основних методів кількісної оцінки ступеню ризику.

**Переваги й недоліки основних методів кількісної оцінки ступеню ризику  
ЗОЗ [25-26]**

Категорія	Переваги	Недоліки
Статистичні	Можливість моделювання сценаріїв, висока точність розрахунків, часткова стандартизація, нескладність математичних розрахунків.	Необхідність великої кількості спостережень; ризик відповідності обраної моделі; високі витрати на інформатизацію та аналіз інформації.
Розрахунково-аналітичні	Широке застосування, можливість об'єктивної оцінки за невисоких витрат.	Суб'єктивізм оцінок, відсутність стандартів.
Метод експертних оцінок	Невисока вартість; відсутність необхідності в точних початкових даних і дорогих програмних засобах, можливість здійснювати оцінку до розрахунку ефективності проекту, простота розрахунку.	Складність з отриманням фінансової оцінки ризику, висока залежність від суб'єктивної думки експертів; складність залучення незалежних експертів.
«Дерево рішень»	Висока точність оцінки; детальний облік факторів ризику; можливість різних сценаріїв розвитку подій.	Потребує багато часу на дослідження; високі витрати при великій кількості варіантів.
Аналіз чутливості	Можливість за його допомогою вирішити проблему зіставлення впливу різних (натуральних, вартісних) характеристик проекту, що варіюються.	Врахування одного чинника проекту, що приводить до нестачі можливостей зв'язків між окремими чинниками або недообліку їхньої кореляції.
Аналіз сценаріїв	Можливий для різноманітних варіантів реалізації проекту; застосування програмних засобів (можливість збільшити кількість можливих сценаріїв і таким чином значно підвищиться ефективність оцінки ризику).	Для високої цінності сценарію з метою прогнозування необхідний великий об'єм вихідної інформації; низька можливість реалізації точного прогнозування при кожному сценарію; потребує масштабних підготовчих робіт.
Метод Монте-Карло	Дозволяє реалізувати моделі складних систем; можливість використання будь-яких розподілів; моделювання складної поведінки ринку.	Складність методу; необхідна велика кількість експериментальних даних; необхідність потужних розрахунків; складність презентації.
Метод аналогій	Невисока вартість; простота розрахунку.	Невисока точність; проблематичність підбору аналогів; не враховується розвиток певного виду діяльності.

Статистичний метод застосовується при проведенні кількісного аналізу за наявності в розпорядженні ЗОЗ значного обсягу аналітико-статистичної інформації і базується на аналізі коливань досліджуваного показника за певний відрізок часу. Цей метод дає змогу оцінити ризик не тільки конкретного проекту, але і ЗОЗ загалом за деякий проміжок часу.

Метод експертних оцінок дає можливість використовувати досвід експертів для аналізу проекту та обліку впливу різноманітних якісних

чинників. Частіше за все використовуються наступні експертні методики: SWOT-аналіз; «зірка (троянда) ризиків» (зіставлення різних чинників, побудова «спіралі ризиків», що відображає ранжування чинників ризику), метод Дельфі (виключення взаємного впливу експертів один на одного, отже, знімається можливість психологічного дискомфорту, пов'язаного з персоніфікацією кожної оцінки).

Метод аналогій дає можливість побудувати так звану криву ризику за допомогою зіставлення даних, що були раніше, тобто застосовуються бази даних та знань про ризик аналогічних об'єктів або угод. Даний метод доцільний у випадку, коли інші методи оцінки ризику неприйнятні.

За потреби оцінити ступінь близькості критеріального показника віртуального проекту до його критичної межі, не проводячи додаткових розрахунків, в умовах прогнозованої динаміки зміни будь-якого чинника ризику застосовується метод критичних значень.

Метод оцінки ризику за допомогою «дерева рішень» передбачає побудування гілок, слідуючи вздовж яких оцінюють кожен шлях і обирають менш ризикований з них, використовуючи спеціальні методики розрахунку ймовірності.

Відстежити варіацію ключових припущень під час прогнозування грошових потоків з метою визначення впливу, який вони можуть чинити на проєктовану вигоду дає змогу аналіз чутливості. При застосуванні аналізу чутливості розраховується еластичність (відносна величина, яка відображає зміну величини критеріального показника при одиничній зміні ризик-змінної). Результатом проведення розрахунків за даного методу є виявлення найчутливіших змінних, які потребують додаткових досліджень.

При використанні аналізу сценаріїв відхилення параметрів розраховуються з урахуванням їхніх взаємозалежностей (кореляції), що є перевагою методу. За цим методом найчастіше розраховуються три можливі сценарії – песимістичний, оптимістичний і найімовірніший.

Імітаційне моделювання за методом Монте-Карло дає змогу генерувати велику кількість випадкових реалізацій проекту, за їх підсумком формується розподіл можливих результатів; визначається оцінка відповідно до обраного рівня ймовірності [27].

У будь-якому разі при виборі методу оцінки ризику кожному фахівцю доцільно врахувати особливості бізнесу підприємства та відмінні риси безпосередньо методу оцінки.

### **1.3 Шляхи зниження ризиків господарської діяльності закладів охорони здоров'я**

Головною метою господарської діяльності є отримання прибутку, тому в очікуванні бажаних результатів кожен ЗОЗ має чітко щонайменше передбачати потенційні ризики, які можуть виникнути, об'єктивно оцінити ступінь їх впливу на діяльність, а також розробити й активно впроваджувати в практику шляхи мінімізації або нейтралізації їх впливу. Як відомо, виявлення небезпек і контроль деяких ризиків є центральною проблемою ефективності господарської діяльності, оскільки окремі ЗОЗ не в змозі об'єктивно, всебічно і вчасно передбачити те, що їх чекає в найближчому майбутньому.

Рівень впливу ризику господарської діяльності на результати функціонування ЗОЗ, перш за все, виражається залежністю від факторів його зовнішнього та внутрішнього середовища. Вишнеvsька О. А. [28] виділяє такі групи зовнішніх факторів, які можуть стати причиною виникнення господарських ризиків (рис. 1.3).

Разом з тим, на специфіку й особливості настання господарських ризиків впливають також і внутрішні фактори, які безпосередньо стосуються специфіки підприємницької діяльності суб'єкта господарювання (рис. 1.4) [29].

Особливим видом діяльності, спрямованим на зменшення впливу ризику на господарську діяльність ЗОЗ є механізм ризик-менеджменту [30].

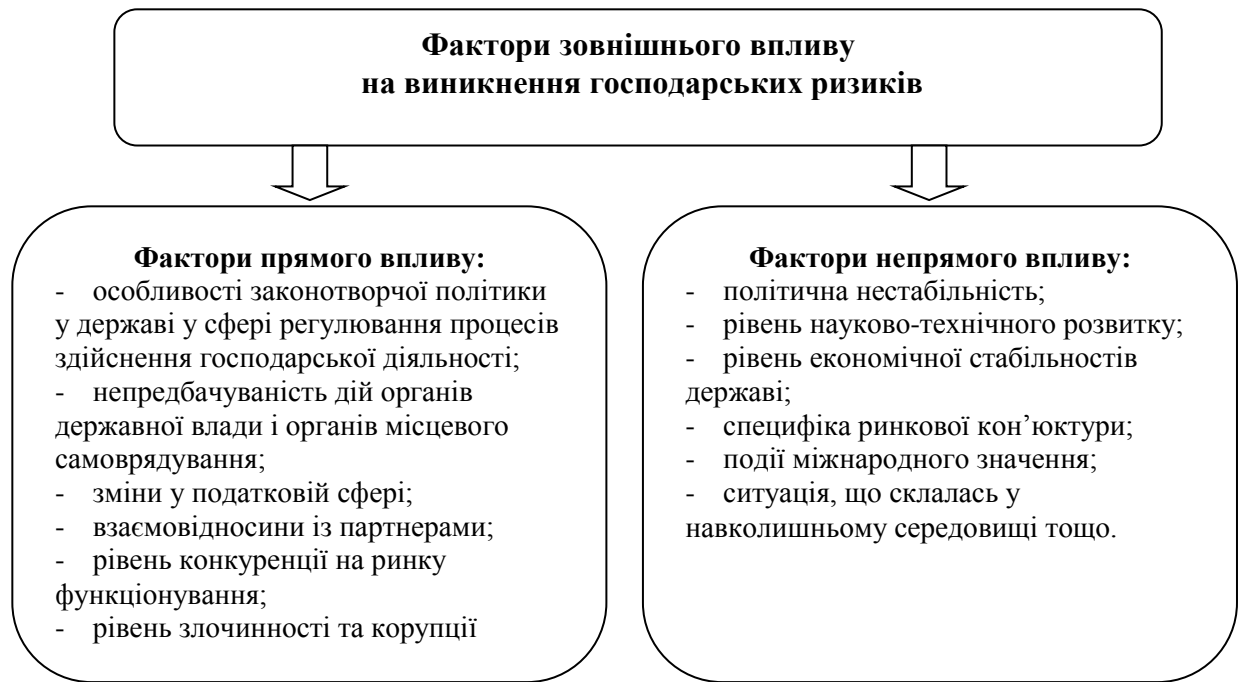


Рис. 1.3. Фактори зовнішнього впливу на виникнення господарських ризиків

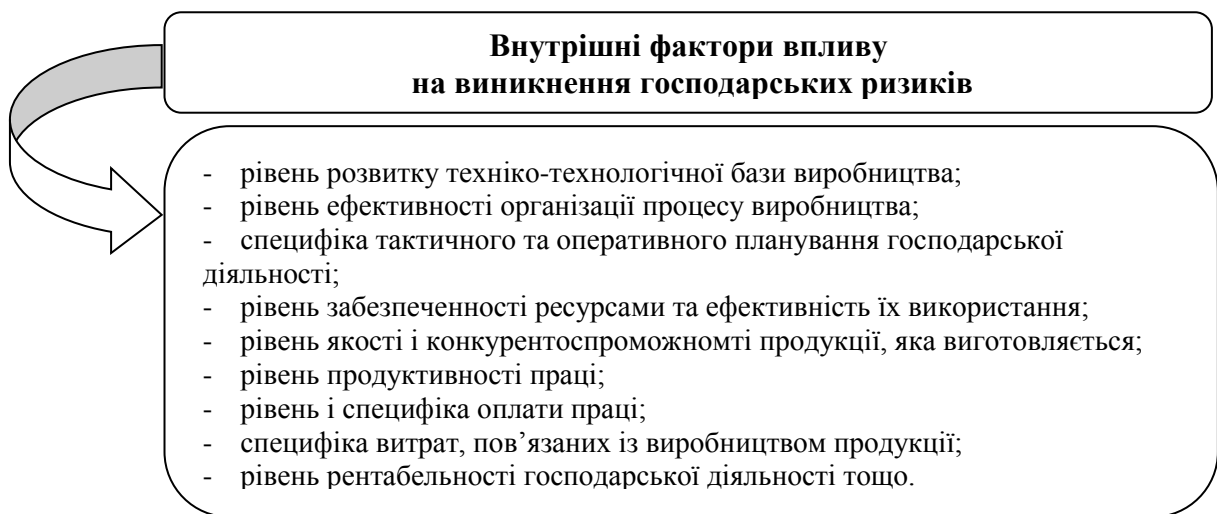


Рис. 1.4. Внутрішні фактори впливу на виникнення господарських ризиків

Згідно зі стандартом ISO 31000:2009 процес ризик-менеджменту визначається як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: аналізу, впливу, моніторингу і комунікації.

В межах ризик-менеджменту вирішуються три основні завдання: профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, спричиненого ризиками;

максимізація додаткового прибутку, який отримує ЗОЗ внаслідок управління ризиками.

Основна мета ризик-менеджменту – це зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів та функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування ризик-менеджменту у ЗОЗ.

Ризик-менеджмент базується на таких основних принципах: принцип масштабності (максимізації); принцип мінімізації; принцип адекватної реакції; принцип розумного прийняття.

Ризик-менеджмент виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Це функції прогнозування (планування), організації, контролю, регулювання, координації та мотивації.

Поєднання виконання всіх функцій ризик-менеджменту дозволяє характеризувати ризик-менеджмент із позицій процесного підходу в менеджменті як ряд послідовних управлінських дій, які характеризуються наступними основними етапами реалізації: визначення мети ризикованих подій (цілі ризику); діагностика проблеми; визначення можливих ризиків; аналіз ризику; визначення методів впливу на ризик; вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності; розробка управлінського рішення; ухвалення рішення; безпосередній вплив на ризик; контроль і коригування результатів процесу управління.

У цілому, від прийнятої концепції управління ризиками значною мірою залежить успішність результатів діяльності суб'єктів господарювання. Визначення мети процесу управління ризиками ускладнюється існування прямої залежності між ризиком і прибутком, тому ЗОЗ мають самостійно визначити той рівень ризику, на який вони погоджуються з метою отримання запланованих прибутків.

Також ще основними і найбільш дієвими методами зниження господарських ризиків вважаються [31]:

- метод розподілу ризику між учасниками, які спільно здійснюють господарську діяльність (реалізація цього методу відбувається безпосередньо під



час планування господарської діяльності, де на кожного із учасників покладено виконання відповідних завдань);

- метод страхування господарського ризику (відповідно до якого має бути спеціально передбачена процедура відшкодування страховими компаніями втрат, які можуть виникнути в разі настання господарського ризику; організація повинна вносити у фонд страхової компанії відповідний розмір внесків, щоб у випадку настання ризику покрити витрати, спричинені ним);

- метод резервування коштів, які є необхідними для покриття непередбачуваних витрат (за рахунок цього методу можливі витрати можна компенсувати за рахунок резервних ресурсів, які накопичуються з метою виникнення таких випадків);

- метод зниження ризиків за рахунок їх фінансування (згідно з цим методом передбачається покриття витрат, яких було завдано у процесі впливу господарського ризику).

У практиці управління господарськими ризиками суб'єкти підприємницької діяльності часто використовують такі прийоми для зниження господарських ризиків, як [32]: прийом уникнення, прийняття, запобігання, зниження та вимірювання господарських ризиків.

## **Висновки до розділу 1**

1. Вивчення сутності та видів ризиків господарської діяльності ЗОЗ дозволило визначити, що ефективна діяльність ЗОЗ неможлива без чіткого визначення ризиків та процесу управління ними. Саме це допомагає знизити ймовірність виникнення негативних наслідків в результаті можливих ризиків, які впливають на діяльність ЗОЗ.

2. Проведене дослідження особливостей якісного та кількісного методів оцінки ризиків ЗОЗ, переваг й недоліків основних методів оцінки ризиків ЗОЗ свідчить про те, що для забезпечення взаємного нівелювання недоліків якісного й кількісного методів, отримання достовірної інформації

щодо рівня ризику й зменшення чинника невизначеності якісні й кількісні інструменти слід поєднувати. Отже, для проведення ефективного комплексного аналізу ризиків діяльності ЗОЗ необхідно зібрати та систематизувати достовірну інформацію про діяльність ЗОЗ, визначити фактори, які істотно впливають на ризик діяльності ЗОЗ; для врахування особливостей різних видів ризиків, використовувати різні методи кількісної оцінки, які слідує з проведення якісного аналізу, беручи до уваги особливості й умови використання якісних і кількісних методів оцінки ризику.

3. Господарський ризик характеризує специфіку діяльності ЗОЗ у напрямку подолання невизначеності ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату, невдачі й відхилення від мети. Отже, основними способами (спеціальними діями) зниження впливу ризиків на господарську діяльність ЗОЗ можуть стати: ризик-менеджмент; зниження безпосередньо розмірів збитку, який виникає через господарський ризик; створення належних умов, за яких можна швидко зреагувати на наслідки від реалізації господарських ризиків; передавання відповідальності за можливе настання ризику на третіх осіб, зокрема через спосіб перестраховання ризику чи за рахунок його хеджування.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»

#### 2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»

Дослідження у другому розділі кваліфікаційної роботи проводились на прикладі функціонування КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» [33]. Історія медицини в районі розпочалася зі створення у 1903 р. лікарні в селі Добровілля. КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» побудована за рішенням повітових Земських зборів в 1910 р. заповітом І.В. Коростовцева (місцевий поміщик).

У 1923 р. за новим адміністративно-територіальним розподілом, було утворено Близнюківський район Харківської області. В районі працювало 9 лікарів і 23 середніх медичних працівників.

У 1935 р. у Близнюках побудували простору лікарню, з поліклінікою, пологовим відділенням, дитячою консультацією, санітарну станцію. У поліклініці працював зубний кабінет.

З 1936 р. головним лікарем Близнюківської лікарні призначений Микола Олександрович Добровольський, який зробив великий внесок у розвиток Близнюківської ЦРЛ (1936-1958рр.).

Близнюківська лікарня, як і більшість земських лікарень, з честю виправдала своє призначення в боротьбі з епідеміями, в наданні допомоги хворим і пораненим у роки лихоліття суворих випробувань другої світової війни.

У після воєнні роки лікарню було відновлено та налагоджено роботу (згідно наказу по Близнюківському райздороввідділу від 25 січня 1945 р. №6).

Найбільшого розвитку медичне обслуговування набрало з 1958 р., коли в Близнюках закінчили будівництво медичного містечка (нова лікарня на 100

ліжок, поліклініка). В лікарні працювало 16 лікарів, 58 фельдшерів та медсестер.

Подальший розвиток лікарні розпочинається в 1983 р., коли розпочато будівництво нового 3-ох поверхового лікарняного корпусу на 320 ліжок.

В 2019-2021 рр., завдяки програмі президента України «Велике будівництво» та активній підтримці Близнюківської селищної ради, була проведена реконструкція комплексу будівель КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ».

На теперішній час КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» складається з наступних відділень: хірургічно-гінекологічне відділення; терапевтичне відділення; реабілітаційне відділення; неврологічно-педіатричне відділення; паліативне відділення; поліклінічне відділення

Мережа КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» складається з 3 амбулаторій загальної практики сімейного типу та 17 фельдшерсько-акушерських пунктів, які охоплюють всю територію громади Близнюківської селищної ради.

Станом на 05.09.2023 р. КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» Близнюківської селищної ради Лозівського району Харківської області є ЗОЗ – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що входить до спроможної мережі ЗОЗ Харківського госпітального округу та надає послуги первинної та вторинної/спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам.

Підприємство створене за рішенням VII сесії Близнюківської районної ради V скликання від «24» жовтня 2006 р., I сесії VII скликання Близнюківської селищної ради від 08.12.2020 р. за № 7-VIII «Про прийняття із спільної власності територіальних громад сіл, селища Близнюківського району Харківської області у комунальну власність територіальної громади Близнюківської селищної ради Лозівського району Харківської області майна, комунальних закладів, установ та підприємств» відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» створене на базі майна Близнюківської територіальної громади. Засновником, Власником та органом управління майном ЗОЗ є Близнюківська територіальна громада в особі Близнюківської

селищної ради Лозівського району Харківської області. ЗОЗ здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

Основною метою створення КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» є забезпечення медичного обслуговування населення, що постійно проживає (перебуває) на території Близнюківської територіальної громади, але не обмежуючись вказаними населеними пунктами, шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» є:

- 86.10 Діяльність лікарняних закладів.
- 86.20 Медична та стоматологічна практика.
- 86.21 Загальна медична практика.
- 86.22 Спеціалізована медична практика.
- 86.23 Стоматологічна практика.
- 86.90 Інша діяльність в сфері охорони здоров'я.
- 49.42 Надання послуг з перевезення речей (переїзду).
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна.

Управління КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» здійснює Близнюківська селищна рада Лозівського району Харківської області (Засновник), а також виконавчий комітет Близнюківської селищної ради.

Поточне керівництво (оперативне управління) КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» здійснює керівник ЗОЗ – Генеральний директор, який призначається на посаду і звільняється з неї за рішенням Близнюківської селищної ради відповідно до порядку, визначеного чинним законодавством та відповідним рішенням Близнюківської селищної ради, та який відповідає кваліфікаційним вимогам МОЗ. При проведенні конкурсу на зайняття посади керівника ЗОЗ, до складу конкурсної комісії обов'язково входить представник Департаменту

охорони здоров'я Харківської обласної державної адміністрації. Строк найму, права, обов'язки і відповідальність Директора, умови його матеріального забезпечення, інші умови найму визначаються контрактом. Наглядова рада ЗОЗ контролює та спрямовує діяльність керівника ЗОЗ. Порядок утворення Наглядової ради, організація діяльності та ліквідації наглядової ради та її комітетів, порядок призначення членів наглядової ради затверджується рішенням Засновника.

Функції засновника:

- визначає головні напрямки діяльності ЗОЗ, затверджує плани діяльності та звіти про його виконання;

- затверджує статут ЗОЗ та зміни до нього;

- затверджує фінансовий план ЗОЗ та контролює його виконання;

- укладає і розриває контракт з Директором ЗОЗ та здійснює контроль за його виконанням;

- погоджує ЗОЗ договори про спільну діяльність, за якими використовується нерухоме майно, що перебуває в його оперативному управлінні, кредитні договори та договори застави;

- здійснює контроль за ефективністю використання майна, що є власністю Близнюківської територіальної громади та закріплене за ЗОЗ на праві оперативного управління;

- приймає рішення про реорганізацію та ліквідацію ЗОЗ, призначає ліквідаційну комісію, комісію з припинення, затверджує ліквідаційний баланс.

Функції директора КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»:

- діє без довіреності від імені ЗОЗ, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших органах, у відносинах з іншими юридичними та фізичними особами, підписує від його імені документи та видає довіреності і делегує право підпису документів іншим посадовим особам ЗОЗ, укладає договори, відкриває в органах Державної казначейської служби України та установах банків поточні та інші рахунки;

- самостійно вирішує питання діяльності ЗОЗ;
- організовує роботу ЗОЗ щодо надання населенню медичної допомоги згідно з вимогами нормативно-правових актів;
- несе відповідальність за формування та виконання фінансового плану і плану розвитку ЗОЗ, результати його господарської діяльності, виконання показників ефективності діяльності ЗОЗ, якість послуг, що надаються ЗОЗ, використання наданого на праві оперативного управління ЗОЗ майна територіальної громади і доходу;
- користується правом розпорядження майном та коштами ЗОЗ. Забезпечує ефективне використання і збереження закріпленого за ЗОЗ на праві оперативного управління майна;
- у межах своєї компетенції видає накази та інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників ЗОЗ;
- забезпечує контроль за веденням та зберіганням медичної та іншої документації;
- подає в установленому порядку Засновнику квартальну, річну, фінансову та іншу звітність ЗОЗ, зокрема щорічно до 01 лютого надає Засновнику бухгалтерську та статистичну звітність, інформацію про рух основних засобів, за запитом Засновника надає звіт про оренду майна, а також інформацію про наявність вільних площ, придатних для надання в оренду;
- приймає рішення про прийняття на роботу, звільнення з роботи працівників ЗОЗ, а також інші, передбачені законодавством про працю рішення в сфері трудових відносин, укладає трудові договори з працівниками ЗОЗ. Забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Створює умови підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників згідно із затвердженим в установленому порядку штатним розписом;
- забезпечує проведення колективних переговорів, укладення колективного договору в порядку, визначеному законодавством України;

- призначає на посаду та звільняє з посади своїх заступників і головного бухгалтера ЗОЗ. Призначає на посади та звільняє керівників структурних підрозділів, інших працівників;

- забезпечує дотримання у ЗОЗ вимог законодавства про охорону праці, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм і правил, створення належних умов праці;

- вживає заходів до своєчасної та в повному обсязі виплати заробітної плати, а також передбачених законодавством податків, зборів та інших обов'язкових платежів;

- несе відповідальність за збитки, завдані ЗОЗ з вини Директора ЗОЗ в порядку, визначеному законодавством;

- затверджує положення про структурні підрозділи ЗОЗ, інші положення та порядки, що мають системний характер;

- за погодженням із Засновником та відповідно до вимог законодавства має право укладати договори оренди майна;

- надання в оренду нерухомого майна, загальна площа якого не перевищує 1 кв. м, відбувається за рішенням Директора ЗОЗ без попереднього погодження із власником в порядку, визначеному законодавством та актами органів місцевого самоврядування.

З метою дотримання прав та забезпечення безпеки пацієнтів, додержання вимог законодавства при здійсненні медичного обслуговування населення ЗОЗ, фінансово-господарської діяльності у ЗОЗ створюється Спостережна Рада. До Спостережної Ради обираються не більше 15 осіб, строком на 2 роки. Спостережна рада ЗОЗ складається з:

- одного представника Близнюківської селищної ради Лозівського району Харківської області;

- представників структурних підрозділів з питань соціального захисту населення Близнюківської селищної ради – від однієї до чотирьох осіб;

- депутатів Близнюківської селищної ради (за згодою) – від однієї до двох осіб;



- представників громадськості та громадських об'єднань, діяльність яких спрямована на захист прав у сфері охорони здоров'я, організацій, що здійснюють професійне самоврядування у сфері охорони здоров'я (за згодою) – від однієї до восьми осіб (по одному представнику від кожної організації).

Порядок утворення, права, обов'язки спостережної ради ЗОЗ і типові положення про неї затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Організаційна структура управління КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» наведена у Додатку Б.

Майно ЗОЗ є комунальною власністю і закріплюється за ним на праві оперативного управління. Майно складають оборотні і необоротні активи, основні засоби, грошові кошти, цінності, передані йому районною адміністрацією. Майно відображається на самостійному балансі ЗОЗ.

Джерелами формування майна та коштів є комунальне майно, бюджетні кошти, власні надходження (кошти від здачі в оренду, одержані від реалізації платних послуг).

У КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» створено стаціонар на 129 ліжок, та консультативно-поліклінічне відділення на 613 відвідувань за зміну.

Бюджетне фінансування розподіляється наступним чином. У 2022 р. по первинній медичній допомозі було передбачено коштів з національної служби здоров'я України в сумі 19641,4 тис. гривень, а також з районного бюджету 860,0 тис. гривень. Це складає 94,0% від запланованого на 2022 р.

Найбільшою питомою вагою 81,5 % кошторису складає оплата заробітної плати з нарахуваннями на яку було профінансовано за 2022 р. 37 588,4 тис. грн.

Середня заробітна в лікарні у 2022 р. складала 6395,83 грн, зокрема, лікарів 8793,67 грн, середнього персоналу – 6332,03 грн, молодшого персоналу 4788,89 грн.

Вартість одного ліжко-дня у лікарні за 2022 р. збільшилася на 231,26 грн порівняно з відповідним періодом 2021 р. ( 2022- 795,32 грн. та 2021 –

564,06 грн). Збільшення вартості одного ліжко-дня на 231,26 грн порівняно з 2021 р. зумовлено тим, що загальна кількість проведених хворими ліжко-днів зменшилася у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 6886 ліжко- днів (2022-49 459 л/д 2021-56346 л/д.)

Амбулаторно-поліклінічна вартість по району збільшилося на 11,15 грн (2022 р. – 100,19 грн та 2021 р. – 89,04 грн).

Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану ЗОЗ є дані фінансової звітності (Додаток В). У табл. 2.1. наведені основні показники господарської діяльності ЗОЗ за 2020 -2022 рр.

Табл. 2.1

**Основні показники господарської діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» за 2020 -2022 рр.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна (+,-) показника 2021 р. порівняно з 2020 р.		Зміна (+,-) показника 2022 р. порівняно з 2021 р.	
				абсолютна	відносна	абсолютна	відносна
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн:	211230	191100	187900	-20180	91,5	-3200,0	98,3
в т.ч. 1.1. власний капітал:	130050	148050	14889	18000	113,8	-133261,0	110,0
1.1.1. власний оборотний капітал	73880	96070	99332	22190	130	3262,0	103,4
1.1.2. нерозподілений прибуток або непокриті збитки	33340	50280	51233	16940	150,8	953,0	107,9
1.2. позиковий капітал	81180	43050	32890	-38130	53	-10160,0	76,4
в т.ч. 1.2.1. короткостроковий позиковий капітал	81180	43040	15778	-38140	-47	-27262,0	36,7
2. Майно станом на кінець року, тис. грн:	211230	191100	18998	-20180	-9,5	-172102,0	9,9

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.1. необоротні активи	56170	51980	48990	-4190	-7,5	-2990,0	94,2
2.2. оборотні активи:	155060	139120	12999	-15940	-10,3	-126121,0	9,3
2.2.1. запаси	115840	88700	77113	-21140	-23,4	-11587,0	86,9
2.2.2. дебіторська заборгованість	910	49120	52667	48210	5297,8	3547,0	107,2
2.2.3. грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	37930	950	567	-36980	-97,5	-383,0	59,7
3. Економічні показники:							
3.1. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	385160	334000	336778	-51160	-13,3	2778,0	100,8
3.2. собівартість реалізованої продукції, тис. грн	260210	223860	287134	-36350	-14	63274,0	128,3
3.3. фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	28470	35290	36284	6820	24	994,0	102,8
3.4. чистий прибуток (збиток), тис. грн	21350	26470	27892	5120	24	1422,0	105,4

Динаміка основних показників діяльності ЗОЗ за 2020-2022 рр., наведених у табл. 2.1., демонструє наступні зміни фінансового розвитку ЗОЗ.

Відбулось скорочення майнового потенціалу ЗОЗ, оскільки обсяг капіталу за 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 20180 тис. грн., або на 9,5 %. У 2022 р. капітал ЗОЗ скоротився ще на 1,7%.

Простежується зменшення матеріально-технічної бази, про що свідчить динаміка вартості майна, у 2022 р. вона знизилась на 20180 грн.

Відзначаємо зменшення розміру оборотних активів і одночасне поточних зобов'язань (у 2022 р. вони знизились на 126121,0 тис. грн або на 9,3%), хоча поточні зобов'язання є головним джерелом їх формування.

Зменшення обсягів грошових коштів, на 36980 тис. грн, (на 97,5 %) у 2021 р. продовжилося і у 2022 р. Їх обсяг знизився на 383 тис. грн.

У 2022 р. зросла дебіторська заборгованість на 7%. Це характеризує суттєве збільшення іммобілізації коштів з обороту в дебіторську заборгованість.

Аналіз основних показників господарської діяльності ЗОЗ за 2020 -2022 рр. КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» демонструє скорочення виручки від реалізації внаслідок зменшення обсягів основної діяльності, якою для ЗОЗ є наданням платних медичних послуг. У 2021 р. прибуток від платних послуг ЗОЗ різко знизився на 13%. У 2022 р. він незначно (на 0,8%) збільшився, але ще показник відстає від показника виручки у попередніх роках.

Водночас, у господарській діяльності простежуються позитивні зміни:

- у ЗОЗ відзначається позитивна динаміка зростання власного капіталу на 13% та власного оборотного капіталу на 10% у 2022 р.;

- простежується збільшення фінансового результату до оподаткування на 24,0 % (6820 тис. грн);

- відзначається приріст розміру чистого прибутку на 24 %, або на 5120 тис. грн у 2021 р. порівняно з 2020 р. та на 1422 тис. грн у 2022 р. порівняно з 2021 р.

В цілому у ЗОЗ сформований достатньо стійкий фінансовий стан, для якого в 2022 р. характерні як позитивні, так і негативні динамічні зрушення.

Аналіз показників ліквідності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» за 2020-2022 рр. наведено у табл. 2.2. Розрахунки, наведені в табл. 2.2. дозволяють зробити висновок про достатній рівень ліквідності та платоспроможності ЗОЗ за 2020-2022 рр.

Хоча коефіцієнт абсолютної ліквідності незначно зменшився (на 1%), коефіцієнт проміжної ліквідності збільшився на 2%. Коефіцієнт загальної ліквідності також збільшився на 2% (порівняння 2022 до 2021 рр.).

Оскільки ліквідність ЗОЗ полягає у його здатності перетворити свої активи в гроші для погашення короткострокових зобов'язань, зменшення коефіцієнта

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності КП  
«БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» за 2020-2022 рр.**

Показник	Норматив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) показника 2021 р. від показника 2020 р.	Відхилення (+,-) показника 2022 р. від показника 2021 р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,47	0,02	0,019	-0,45	-0,001
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,78	0,48	1,16	1,18	0,68	0,02
3. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2	1,91	3,23	3,45	1,32	0,22
4. Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості	-	89,21	0,88	0,81	-88,33	-0,07
5 Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	0,1	0,48	0,69	0,76	0,21	0,07

ліквідності дебіторської заборгованості ЗОЗ на 7% у 2022 р. порівняно з 2021 р. є позитивним.

Також збільшився на 7% коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом, що характеризує позитивну динаміку фінансової діяльності ЗОЗ.

Таким чином, динаміка зміни коефіцієнтів ліквідності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» та їх динаміка у 2020-2022 рр. підтверджують позитивну динаміку. Їх незначне зростання дозволяє припустити, що і у подальшому буде відбуватися поступове покращення господарської діяльності ЗОЗ.

Проаналізуємо також фінансову стійкість ЗОЗ, яку характеризують абсолютні та відносні показники у динаміці. Абсолютні показники оцінки

фінансової стійкості дозволяють оцінити рівень забезпеченості фінансування запасів за рахунок власного оборотного капіталу, власних та довгострокових джерел фінансування, довгострокових та короткострокових джерел. Вони дозволяють спрогнозувати майбутні показники фінансової стійкості [39].

Відносні показники наочно демонструють динамічні позитивні або негативні зміни.

Фінансова стійкість організації за типами поділяється на: абсолютну фінансову стійкість, «нормальну» фінансову стійкість; нестійкий фінансовий стан та кризовий фінансовий стан [40]. Продіагностуємо фінансову стійкість ЗОЗ, це дозволить визначити майбутню фінансову стратегію ЗОЗ. Коефіцієнти абсолютних показників фінансової стійкості для ЗОЗ наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Система абсолютних показників оцінки фінансової стійкості КП  
«БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» за 2020-2022 рр.**

Показник	Норматив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) показника 2021 р. від показника 2020 р.	Відхилення (+,-) показника 2022 р. від показника 2021 р.
1. Коефіцієнт автономії	0,5	0,62	0,77	0,78	0,15	0,01
2. Коефіцієнт фінансової напруги	0,5	0,38	0,23	0,19	-0,15	-0,04
3. Коефіцієнт фінансової залежності	1	1,62	1,29	1,12	-0,33	-0,17
4. Коефіцієнт фінансового ризику	1	0,62	0,29	0,33	-0,33	0,04
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,5	0,57	0,65	0,67	0,08	0,02
6. Коефіцієнт поточної фінансової стійкості	1	1,6	3,44	3,65	1,84	0,21
7. Коефіцієнт покриття інвестицій	1	0,62	0,7	0,78	0,15	0,01

З табл. 2.3 можна зробити певний висновок: за 2020-2022 рр. фінансова стійкість КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» зміцнилась. Це підтверджує позитивна динаміка фінансових коефіцієнтів.

Так, коефіцієнт автономії у 2020 р. складав 62%, в 2021 р. збільшився 15%, а у 2022 р. – ще на 3% і складав 77 % активів ЗОЗ.

Водночас, зменшився з 38% (2020 р.) до 23% (2022 р.) коефіцієнт фінансової напруги. Зменшується і коефіцієнт фінансової залежності. Позитивним є той факт, що змінилось співвідношення позикових і власних коштів на 1 грн. У 2020 р. співвідношення власних до позикових складало 0,38 до 0,62, у 2022 р. – 0,71 до 0,29.

Власний капітал, це те майно, яким ЗОЗ здатен маневрувати самостійно, тому його зростання є позитивним результатом фінансової діяльності. Тож зростання частки власного капіталу у 2022 р. на 65% порівняно з 2020 р. характеризує позитивну динаміку.

За 2020-2022 р. збільшився коефіцієнт покриття інвестицій. У 2020 р. він зріс на 15%, і у 2022 р. – ще на 1%. В цілому він збільшився на 16% за два роки.

Розраховані коефіцієнти дозволяють зробити висновок, що ЗОЗ є організацією, що відноситься до категорії - «нормальна» фінансова стійкість.

Наступні характеристики діяльності ЗОЗ – рентабельність та прибутковість, які також є якісними показниками ефективності роботи підприємства для ЗОЗ, як для некомерційного комунального підприємства не несуть ключового значення. Рентабельність ЗОЗ у 2021 р. складала 0,12, у 2022 – 0,13. Для категорії некомерційних ЗОЗ цей показник вважаємо прийнятним.

Таким чином, здійснено аналіз фінансового стану ЗОЗ за основними показниками: ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість. За категорією «фінансова стійкість» ЗОЗ віднесено до організацій із нормальною фінансовою стійкістю. Відзначена позитивна динаміка у показниках ліквідності та платоспроможності. Отримані результати є основою для подальшої стабільної господарської діяльності та для розвитку ЗОЗ.

## **2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»**

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЗОЗ є важливою складовою стратегічного планування та управління бізнесом. Цей аналіз допомагає ЗОЗ зрозуміти своє місце на ринку, здійснювати належний контроль над внутрішніми процесами та виявляти можливості для покращення. Важливо постійно контролювати фактори, що впливають на ЗОЗ ззовні та зсередини, щоб уникнути, передбачити або своєчасно виявити ризики.

Внутрішні зміни, що відбуваються всередині ЗОЗ, складають внутрішнє середовище закладу. Аналіз внутрішнього середовища виявляє внутрішні можливості та потенціал, на який може розраховувати ЗОЗ для підвищення конкурентоспроможності.

Зовнішнє середовище, в свою чергу, складають неконтрольовані зовнішні фактори, на які неможливо вплинути засобами управління. Аналіз зовнішнього середовища включає в себе вивчення споживачів, постачальників, новітніх медичних технологій, нововведень законодавства, конкурентів та можливостей фінансування.

Для проведення оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища ЗОЗ використовуються такі поширені методики як SWOT- і PEST-аналіз.

SWOT-аналіз – це комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ЗОЗ. Він представлений чотирма ключовими елементами: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats), які аналізуються в межах даного методу (табл. 2.4) [41].

Сильні сторони розкривають усі конкурентні переваги досліджуваного ЗОЗ порівняно з іншими ЗОЗ, а слабкі сторони виокремляють такі внутрішні фактори, що загальмовують її розвиток.



**SWOT-аналіз КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провідний ЗОЗ Харківської області.</li> <li>2. Висока кваліфікація співробітників ЗОЗ.</li> <li>3. Працівники ЗОЗ зацікавлені в кінцевих результатах праці.</li> <li>4. Раціональне використання робочого часу.</li> <li>5. Компактність розташування відділень у ЗОЗ – більшість знаходиться в одному приміщенні.</li> <li>5. Високий рівень енергоефективності приміщень.</li> <li>6. Висока укомплектованість середнім медичним персоналом.</li> <li>7. Медичні послуги надаються в режимі «24/7».</li> <li>8. Впроваджено МІС (інформаційна система для автоматизації ЗОЗ).</li> <li>9. Висока укомплектованість матеріально-технічної бази</li> <li>10. Наявні кошти для створення механізму фінансової мотивації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутня якісна система мотивації.</li> <li>2. Значна залежність від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.</li> <li>2. Низька середня заробітна плата в цілому у галузі.</li> <li>3. Слабка внутрішня і міжсекторальна співпраця.</li> <li>4. Відсутність згуртованості працівників ЗОЗ в досягненні поставлених цілей.</li> <li>5. Недостатнє забезпечення новим медичним обладнанням.</li> <li>6. Слабка проробка конкретних програм діяльності ЗОЗ.</li> <li>7. Відсутність навичок щодо налагодження зв'язків з громадськістю та пресою.</li> <li>8. Відсутність навичок з вивчення ринку (маркетингова неграмотність).</li> </ol>
<b>Загрози</b>	<b>Можливості</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність детальної узгодженої і затвердженої національної стратегії розвитку.</li> <li>2. Економічний спад і відповідний перерозподіл видатків бюджету</li> <li>конкуренція серед приватних ЗОЗ.</li> <li>3. Низький рівень заробітної плати медичного персоналу і втрата мотивації.</li> <li>4. Брак коштів на капітальні видатки галузі.</li> <li>5. Слабка інформованість і обізнаність місцевого населення про нові види медичних послуг.</li> <li>6. Відсутність стійкого інтересу з боку ЗМІ до роботи ЗОЗ.</li> <li>7. Величезний потік інформації від інших організацій.</li> <li>8. Зниження реальних доходів населення і ЗОЗ.</li> <li>9. Зміна технологічних тенденцій та вимог пацієнтів до ЗОЗ.</li> <li>10. Високий рівень конкуренції на ринку медичних послуг.</li> <li>11. Активний розвиток штучного інтелекту.</li> <li>12. Ризик втрати пацієнтів через активну маркетингову діяльність ЗОЗ-конкурентів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження нового фінансового механізму в медичній сфері.</li> <li>2. Приведення нормативно-правових актів до кращих світових стандартів.</li> <li>3. Співпраця з бізнес – сектором.</li> <li>4. Залучення нових лікарів шляхом підвищення заробітної плати, за рахунок вивільнених коштів після проведених реформ.</li> <li>5. Низька платоспроможність населення.</li> <li>6. Погана якість доріг та великі відстані між населеними пунктами.</li> </ol>

До можливостей КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» будемо відносити ті тенденції або події в зовнішньому оточенні, реагуючи на які ЗОЗ може значно оперативніше досягти поставлених цілей.

Загрозами стануть фактори, які негативно впливають на КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ», особливо, якщо їм приділяється недостатньо уваги.

Таким чином, згідно проведеного SWOT-аналізу, можна наголосити на тому, що КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» до звітнього року оптимізував більшість власних приміщень та відділень, що дозволило ефективніше використати людські ресурси для надання медичних послуг та скоротити витрати на комунальні послуги за рахунок утеплення приміщень. Також зумовило покращення загальної інфраструктури ЗОЗ.

При високому рівні укомплектованості КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» медичним персоналом, все ж таки необхідно провести подальші заходи щодо підвищення фахової майстерності, з метою удосконалення надання кваліфікованої допомоги. Невелика заробітна плата у сфері охорони здоров'я не викликає зацікавленості у молоді.

Ще одним фактором, що може негативно вплинути на розвиток ЗОЗ, слід вважати зміни через провадження різних медичних реформ на національному рівні. Існує ризик, що КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» може опинитися в умовах невизначеності, а через це неякісно надаватиме свої послуги пацієнтам. Розвиток ЗОЗ також буде «стояти під питанням», оскільки відсутній зрозумілий механізм функціонування.

Можливість посилення кооперації КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» з іншими лікарнями м.Харкова і Харківської області покращить рівень професійних знань та вмінь наявного персоналу, адже через обмін досвіду та знань ЗОЗ розвиватиметься і надаватиме більш якісні та різноманітніші медичні послуги. А ось залучити нові кадри (працівників КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ») можна шляхом підвищення заробітної плати чи за рахунок вивільнених коштів після проведених реформ.

Наступним методом аналізу зовнішнього середовища ЗОЗ є PEST-аналіз, який визначає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на діяльність ЗОЗ. PEST-аналіз є методикою стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Детальніше про цей метод можна дізнатися з табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**PEST-аналіз КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»**

<b>Політичні фактори</b>	<b>Вплив фактору</b>	<b>Економічні фактори</b>	<b>Вплив фактору</b>
Нестабільна політична ситуація в країні	-	Рівень інфляції та валютних курсів на ринку	-
Постійні зміни в податковій політиці	-	Кон'юнктура ринку та рівень конкуренції в системі охорони здоров'я	-
Політика з охорони даних та приватності у ЗОЗ	+	Різне сповільнення розвитку та стабільності економіки	-
		Підвищення податків	-
<b>Соціальні фактори</b>	<b>Вплив фактору</b>	<b>Технологічні фактори</b>	<b>Вплив фактору</b>
Рівень освіченості та стабільності національної економіки	-	Швидкість розвитку технологій та їх використання у медичних послугах	+
Ступінь прийняття нових технологій та їх використання в фінансових послугах	+	Розвиток інтернет-технологій та онлайн-сервісів	+
Соціальна свідомість та освіченість щодо медичних послуг та їх ризиків	+	Розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у медичних послугах	+

Далі було проведено оцінку ймовірності зміни факторів PEST-аналізу та визначаємо вагу кожного фактору. Оцінка проводилась за п'ятибальною шкалою, від 1 до 5, де: «1» (низька ймовірність); «2» (швидше не ймовірно); «3» (середня ймовірність); «4» (ймовірно); «5» (висока ймовірність).

У табл. 2.6 представлені дані оцінки ймовірності коливальних факторів.

Отже, найкращий позитивний вплив на ЗОЗ будуть мати технологічні фактори (+3,3), на другому місці соціальні (+0,5). В той же час найбільш негативний вплив мають економічні фактори (-3,9) та на останок політичні фактори, що мають незначний але також негативний вплив (-0,2).

**Оцінки ймовірності коливань PEST-факторів**

Опис факторів	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
<b>Політичні</b>				
Нестабільна політична ситуація в країні	-	0,3	4	-1,2
Постійні зміни в податковій політиці	-	0,3	2	-0,6
Політика з охорони даних та приватності у ЗОЗ	+	0,4	4	+1,6
<b>Економічні</b>				
Рівень інфляції та валютних курсів на ринку	-	0,2	4	-0,8
Кон'юнктура ринку та рівень конкуренції в системі охорони здоров'я	-	0,3	5	-1,5
Різне сповільнення розвитку та стабільності економіки	-	0,3	4	-1,2
Підвищення податків	-	0,2	2	-0,4
<b>Соціальні</b>				
Рівень освіченості та стабільності національної економіки	-	0,4	4	-1,6
Ступінь прийняття нових технологій та їх використання в фінансових послугах	+	0,3	3	+0,9
Соціальна свідомість та освіченість щодо медичних послуг та їх ризиків	+	0,3	4	+1,2
<b>Технологічні</b>				
Швидкість розвитку технологій та їх використання у медичних послугах	+	0,3	4	+1,2
Розвиток інтернет-технологій та онлайн-сервісів	+	0,4	3	+1,2
Розвиток штучного інтелекту та	+	0,3	3	+0,9

Проведені SWOT- та PEST-аналізи допомогли здійснити оцінку ЗОЗ як з внутрішньої, так і зовнішньої сторін. В результаті були виявлені слабкі

сторони та потенційні загрози, різні фактори негативного впливу, які можуть призвести до ризиків. Наступним кроком є оцінка системи управління ризиками господарської діяльності у ЗОЗ.

### **2.3 Оцінка ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»**

Для проведення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ», першочергово необхідно провести ідентифікацію ризиків – визначення ключових факторів та подій, які можуть мати негативний вплив на цілі ЗОЗ та його фінансовий стан. За допомогою аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ЗОЗ (п. 2.2), можна виокремити головні загрози для його діяльності.

Ідентифікація ризиків знайшла своє відображення в Реєстрі ризиків для КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» (табл. 2.7).

Виявлені ризики необхідно розподілити за діяльністю: надсистемні – пов'язані із зовнішнім середовищем, системні – пов'язані із виробничими процесами, обладнанням, матеріалами тощо та підсистемні – пов'язані із людським ресурсом; за категорією ризику: В-виробничі, К-комерційні, Ф-фінансові та провести оцінку ризиків.

Оцінка виявлених ризиків проводилась на підставі визначення потенційних втрат та ймовірності їх настання.

Визначеними ризиками неможливо управляти усіма одночасно, саме тому треба визначити важливість кожного з них. Наступним етапом є сортування ризиків за їх пріоритетом від найбільш до найменш суттєвих.

Пріоритезація ризиків відбувається за допомогою їх аналізу для визначення найбільш важливих та критичних відносно їх ймовірності та завданих збитків.

Тому найбільш критичним ризикам надається найвищий пріоритет аби виділити обмежений перелік потенційних ризиків, на які необхідно зосередити увагу керівництва ЗОЗ.

Таблиця 2.7

## Реєстр ризиків КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»

Категорія ризику (В, К, Ф)	Надсистемні (зовнішні)	Системні (процеси, обладнання, матеріали)	Підсистемні (люди)	Збиток	Ймовірність	РИЗИК
1	2	3	4	5	6	7
В			Додаткові компенсаційні та безпекові витрати спричинені можливими кібератаками та витоками даних клієнтів у ЗОЗ	4	3	12
В		Додаткові витрати на виправлення помилок під час підтримки програмного забезпечення		2	5	10
К	Втрата пацієнтів через активну маркетингову діяльність ЗОЗ-конкурентів			4	2	8
Ф	Збільшення витрат на податкові платежі через зміну системи оподаткування в країні			3	4	12
Ф		Зниження рівня доходів та конкурентоспроможності через зменшення прибутку, загальної вартості активів та власного капіталу		4	4	16
Ф	Збільшення витрат на оновлення медичного обладнання через зміни технологічних тенденцій і вимог на ринку			3	4	12
Ф	Збільшення витрат на забезпечення відповідності з правовими нормами через зміни в правовому середовищі, що регулює медичні послуги			3	3	9
К	Зниження попиту на медичні послуги через репутаційні втрати, спричинені нападами ЗМІ			4	2	8
Ф	Збільшення витрат на оплату праці через зростання вартості праці та робочої сили			3	4	12

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Ф	Збільшення витрат на медичні послуги і обладнання, через збільшення цін на ресурси, оренду			3	4	12
К		Зниження кількості надання медичних послуг та проблеми залучення нових пацієнтів через неактивне використання маркетингових інструментів		3	4	12
Ф	Збільшення витрат на обладнання і медичні послуги через нестабільність курсу основних валют			3	5	15
К	Зниження попиту на послуги ЗОЗ через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у медичних послугах			4	3	12
К		Згорання ділової активності ЗОЗ через неефективне використання оборотних коштів та заморожування їх		5	3	15

Згідно з проведеною оцінкою ризиків у табл. 2.7 необхідно сформулювати карту ризиків (рис. 2.1).

Катастрофічний	Не відновлюється	5			15		
Критичний	від 2-3 років	4		8; 8	12; 12; 12	16	
Значний	від 1-2 років	3			9	12; 12; 12; 12	15
Допустимий	до року	2					10
Незначний	1 день	1					
Величина	Опис	бали	Дуже низька 1	Низька 2	Середня 3	Висока 4	Дуже висока 5
<b>ЗБИТОК</b>			<b>ЙМОВІРНІСТЬ</b>				

Рис. 2.1 Карта ризиків КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»

Карта ризиків це графічна візуалізація визначених ризиків відповідно до їх оцінки. За допомогою цього можна розглянути, яку пріоритетність треба надати тим чи іншим ризикам для правильного розподілу ресурсів на управління ними. На карті зображено три зони, а саме зелена зона (низькі ризики), жовта зона (середні ризики) і червона зона (високі ризики).

Так, згідно зі сформованою картою ризиків (рис. 2.1), до зони низьких ризиків не було віднесено жодного ризику. До зони середніх ризиків віднесено: додаткові витрати на виправлення помилок під час підтримки програмного забезпечення; втрата пацієнтів через активну маркетингову діяльність ЗОЗ-конкурентів; збільшення витрат на забезпечення відповідності з правовими нормами через зміни в правовому середовищі, що регулює медичні послуги; зниження попиту на медичні послуги через репутаційні втрати, спричинені нападками ЗМІ. До червоної зони високих ризиків належить найбільша кількість ризиків, а саме: додаткові компенсаційні та безпекові витрати спричинені можливими кібератаками та витоками даних клієнтів у ЗОЗ; збільшення витрат на податкові платежі через зміну системи оподаткування в країні; зниження рівня доходів та конкурентоспроможності через зменшення прибутку, загальної вартості



активів та власного капіталу; збільшення витрат на оновлення медичного обладнання через зміни технологічних тенденцій і вимог на ринку; збільшення витрат на оплату праці через зростання вартості праці та робочої сили; збільшення витрат на медичні послуги і обладнання, через збільшення цін на ресурси, оренду; зниження кількості надання медичних послуг та проблеми залучення нових пацієнтів через неактивне використання маркетингових інструментів; збільшення витрат на обладнання і медичні послуги через нестабільність курсу основних валют; зниження попиту на послуги ЗОЗ через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у медичних послугах; згортання ділової активності ЗОЗ через неефективне використання оборотних коштів та заморожування їх.

Важливим етапом є визначення причин, наслідків і факторів впливу найважливіших ризиків з червоної зони «Карти ризиків» (рис. 2.1). Для цього використовується метод «Краватка-Метелик», на якому схематично зображується опис і аналіз ризиків через причини та наслідки їх впливу. Саме за допомогою цього методу легше визначити подальші кроки в управлінні ризиками та мінімізації їх впливу на господарську діяльність ЗОЗ.

На рис. 2.2 проаналізовано ризик, який отримав найбільшу оцінку в Реєстрі ризиків (табл. 2.7), саме тому розглянемо його підпричини, причини та наслідки 1-го і 2-го ступенів.

Отже, найбільш критичний визначений ризик пов'язаний із зниженням рівня доходів та конкурентоспроможності через нестабільність фінансових показників, зокрема таких як незначне зниження чистого прибутку, загальної вартості активів та власного капіталу. Причинами зниження цих показників є, по-перше, погіршення ефективності управління; збільшення виробничих витрат; рівень конкуренції на ринку. По-друге, знос майна та робочого обладнання, скорочення обсягів надання медичних послуг, зменшення попиту на медичні послуги. І по-третє, зниження фінансової стійкості ЗОЗ та скорочення власних ресурсів. Наслідками даного ризику є незначне зниження прибутку, що буде мати вплив на скорочення рівня доходів інвесторів, зниження кредитоспроможності та вартості активів ЗОЗ.



Рис. 2.2 Аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик»

Також, втрата частини ринкової частки, що спричинить втрату потенційних пацієнтів та трудових ресурсів, скорочення кількості надання медичних послуг. І останнім наслідком є зниження ефективності фінансової діяльності, що вплине на зростання витрат, обмеження можливості отримувати новий капітал та скорочення розвитку та росту ЗОЗ.

Що стосується інших видів ризиків, які є критичними для діяльності ЗОЗ і потрапили у червону зону, по ним була проведена оцінка, результати якої винесено у Додаток Г.

Для якісної оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» варто виокремити всі причини, які мали вплив на виникнення критичних ризиків. Саме це допоможе сконцентрувати увагу на шляхах їх виникнення та сприяти випередженню та мінімізації їх впливу на ЗОЗ (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Основні причини виникнення критичних ризиків  
у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»**

Причини				
Внутрішні технічні	Внутрішні фінансові	Внутрішні медійні	Зовнішні економічні та геополітичні	Зовнішні технічні
Недосконалість кібербезпеки	Недостатнє управління ліквідністю	Недостатня активність у соціальних медіа	Нестабільність основних валют	Активний розвиток AI та технологічний прогрес
Застарілість наявного медичного обладнання	Незначне зниження чистого прибутку	Недостатня увага до побудови бренду та репутації ЗОЗ	Зміна економічного курсу країни	Зміна технологічних тенденцій на ринку
Незабезпечення технічного оновлення та модернізації медичного обладнання	Незначне зниження загальної вартості активів		Світова криза	Пришвидщення технологічних процесів таких як розробка і тестування
	Незначне зниження обсягів власного капіталу		Геополітична нестабільність	
			Зростання мінімальної заробітної плати, тарифних ставок, соціальних виплат	

Так, було виділено основні види причин, які сприяють формуванню критичних ризиків у ЗОЗ. Було визначено внутрішні: технічні, фінансові, медійні та зовнішні: економічні/геополітичні та технічні. Варто зазначити, що ЗОЗ може мати безпосередній вплив на внутрішні причини виникнення ризиків, за допомогою чого може знизити вірогідність появи ризиків. А на зовнішні причини, на жаль, ЗОЗ не в змозі вплинути, тому варто використовувати ці знання для випередження появи ризиків та мінімізації їх негативного впливу.

Отже, згідно з проведеною оцінкою ризиків господарської діяльності у ЗОЗ можна зробити висновок, що КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» має ризики різного рівня критичності, але переважають ризики найвищого рівня важливості. Варто якісно слідкувати за ситуацією аби усі ризики не перейшли у зону найбільш критичних ризиків та не мали серйозних наслідків для господарської діяльності ЗОЗ. Саме для цього варто якісно сформувавши систему управління ризиками.

## **Висновки до розділу 2**

Отримані результати дослідження дали змогу зробити наступні висновки:

1. Проведено аналіз фінансового стану КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ». Динаміка основних показників діяльності ЗОЗ за 2020-2022 рр. демонструє скорочення майнового потенціалу ЗОЗ у 2022 р. на 1,7%, згорання матеріально-технічної бази, що проявилось у зменшенні обсягів вкладання коштів в основні засоби, зменшення розміру оборотних активів і, одночасно, поточних зобов'язань, що є головним джерелом їх формування (у 2022 р. вони знизились на 126121,0 тис. грн).

2. Здійснено ретроспективний аналіз фінансового стану КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» за 2020-2022 рр. Оцінками фінансового стану ЗОЗ виступили ліквідність, платоспроможність, та фінансова стійкість.

Розмір показників ліквідності та платоспроможності та їх динаміка за 2020-2022 р. підтверджують позитивні результати діяльності, а незначне їх зростання дозволяє спрогнозувати подальше покращення господарської діяльності. Простежується тенденція до покращення рентабельності та прибутковості ЗОЗ, що зумовлене збільшенням виручки та зменшенням витрат.

3. Аналіз внутрішнього середовища КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» показав, що ЗОЗ має свої сильні сторони і можливості, які переважають над загрозами і слабкими сторонами. Проте ЗОЗ є над чим працювати на удосконалювати свою діяльність для досягнення більших висот та виходу на міжнародний ринок. Аналіз зовнішнього середовища впливу на діяльність КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» визначив достатню кількість економічних, наукових, соціальних і технічних факторів, які мають як позитивний, так і негативний вплив на роботу ЗОЗ. Керівництву варто звернути на них уваги передбачення можливих ризиків та мінімізації їх впливу на прибутковість ЗОЗ.

4. Оцінка ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» дозволила визначити достатню кількість ризиків низького, середнього та високого рівня критичності. Було визначено найбільш критичні ризики, їх причини і наслідки для подальшого формування системи ризик-менеджменту у ЗОЗ.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»

### 3.1 Основні етапи удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»

Як доводять результати проведеної оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ», ЗОЗ стикається здебільшого із ризиками критичного рівня важливості. Це наголошує на необхідності удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у ЗОЗ із метою запобігання серйозних наслідків для діяльності ЗОЗ та скорочення результативності бізнесу.

У табл. 3.1 та на рис. 3.1 наведено опис основних етапів удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ».

Отже, весь процес покращення удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності поділено на 6 етапів, на кожному з яких є відповідальна особа та зазначено термін впровадження. Першими етапами є Формування мети удосконалення оцінки ризиків, далі формується відповідна робоча група, яка буде займатися подальшими етапами: виокремлення ризиків, їх аналіз, розробка заходів з мінімізації ризиків та впровадження системи ризик-менеджменту через розробку Положень про оцінку ризиків.

Таким чином, проєкт триватиме 8 місяців. Доцільною є побудова діаграми Ганта (табл. 3.2). Таким чином, з табл. 3.2 можна побачити, що проєктом передбачене паралельне виконання деяких етапів: зокрема етапів 1 «Формування мети удосконалення оцінки ризиків» та 2 «Визначення цілей удосконалення оцінки ризиків»; 4 «Виокремлення ризиків, притаманних діяльності ЗОЗ» та 5 «Аналіз причин появи ризиків».

**Опис основних етапів удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»**

№	Етапи удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності	Сутність етапу	Відповідальна особа	Період впровадження
1	Формування мети удосконалення оцінки ризиків	Мета: скорочення негативного впливу ризиків на результативність господарської діяльності ЗОЗ	Генеральний директор	до 01.06.2024 р.
2	Визначення цілей удосконалення оцінки ризиків	Цілі: контроль рівнів критичності ризиків (недопущення переходу в зону найвищої критичності), виявлення причин появи ризиків, розробка та впровадження заходів із скорочення негативного впливу ризиків	Генеральний директор	до 01.06.2024 р.
3	Формування робочої групи	Аналіз організаційної структури управління ЗОЗ, виокремлення підрозділів, діяльність яких перебуває під суттєвим впливом ризиків. Призначення відповідальної особи (фахівець досконало розуміє природу ризиків та причини їх появи)	Генеральний директор, медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер	до 15.06.2024 р.
4	Виокремлення ризиків, притаманних діяльності ЗОЗ	Оцінка ризиків господарської діяльності ЗОЗ	Генеральний директор, медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер	до 01.08.2024 р.
5	Аналіз причин появи ризиків	Аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик»	Генеральний директор, медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер	до 01.08.2024 р.
6	Розробка заходів, направлених на мінімізацію негативного впливу ризиків	Розробка сценаріїв по скороченню негативного впливу ризиків	Генеральний директор, медичний директор	до 01.10.2024 р.
7	Впровадження вдосконаленої методики оцінки ризиків господарської діяльності	Розробка Положення про оцінку ризиків	Генеральний директор, медичний директор	до 01.01.2025 р.

Робоча група із впровадження заходів з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» складається із наступних фахівців – генеральний директор, медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер. У табл. 3.3 наведено матрицю розподілу відповідальності фахівців робочої групи проекту удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ».

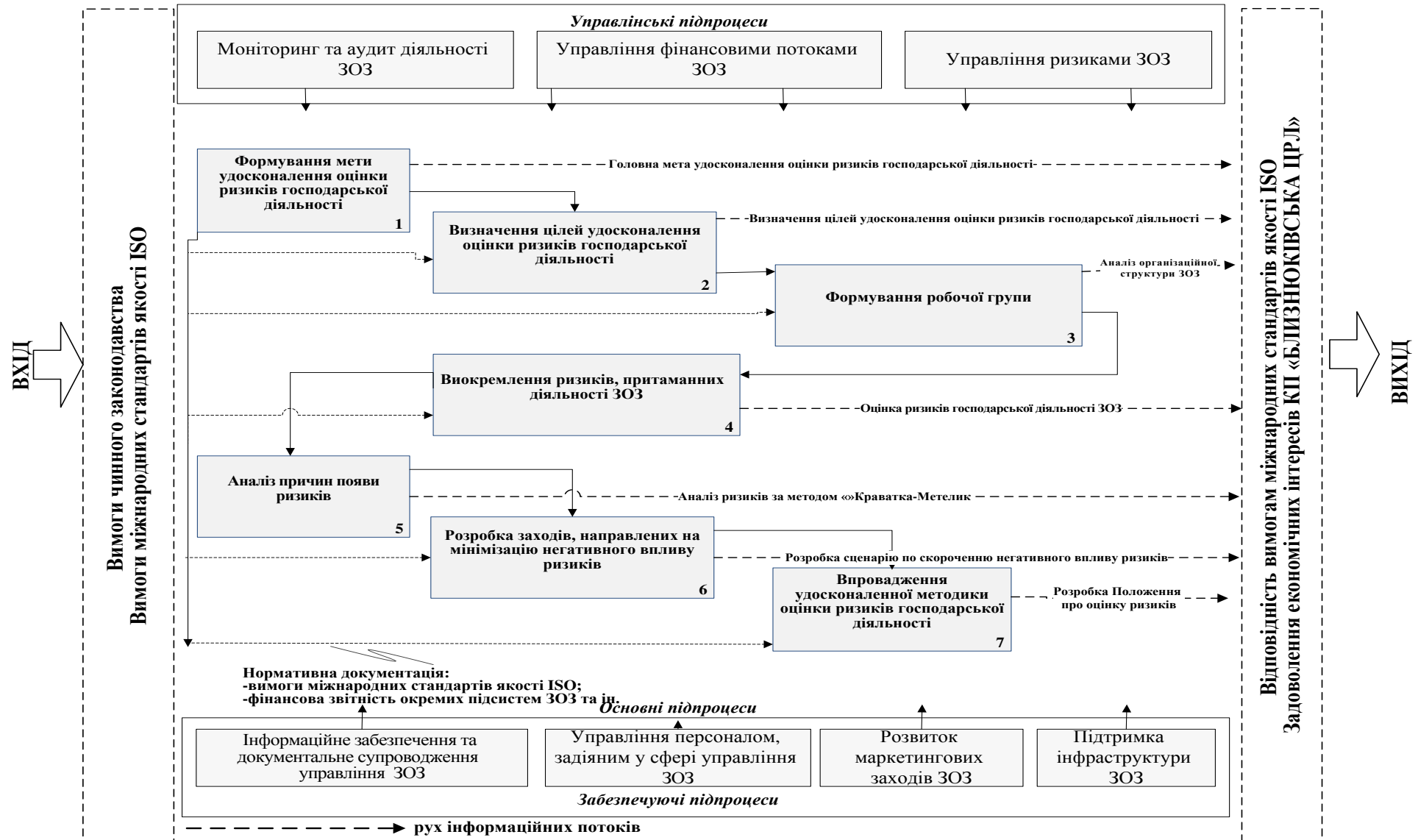


Рис. 3.1 Процесна модель з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»



Таблиця 3.2

**Діаграма Ганта проєкту удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»**

№	Етап / місяць	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Формування мети удосконалення оцінки ризиків								
2	Визначення цілей удосконалення оцінки ризиків								
3	Формування робочої групи								
4	Виокремлення ризиків, притаманних діяльності ЗОЗ								
5	Аналіз причин появи ризиків								
6	Розробка заходів, направлених на мінімізацію негативного впливу ризиків								
7	Впровадження вдосконаленої методики оцінки ризиків господарської діяльності								

Таблиця 3.3

**Матриця розподілу відповідальності фахівців робочої групи проєкту удосконалення оцінки ризиків у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»**

№	Задачі / Фахівець	Генеральний директор	Медичний директор	Заступник генерального директора з економічних питань	Головний бухгалтер
1	Формування мети удосконалення оцінки ризиків				
2	Визначення цілей удосконалення оцінки ризиків				
3	Аналіз організаційної структури управління ЗОЗ				
4	Виокремлення підрозділів, діяльність яких перебуває під суттєвим впливом ризику				
5	Призначення відповідальної особи за оцінку ризиків	в межах підрозділу			
6	Складання реєстру ризиків				
7	Складання карти ризиків				
8	Аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик»				
9	Розробка сценаріїв по скороченню негативного впливу ризиків				
10	Розробка Положення про оцінку ризиків				

Отже, у табл. 3.3 можна побачити паралельне виконання робіт багатьма виконавцями, зокрема це стосується складання реєстру та карти ризиків, аналізу ризиків за методом «Краватка-Метелик». Проте слід зазначити, що фахівці робочої групи здійснюють цю діяльність, яка є релевантною їх підрозділу. Наприклад, медичний директор: ризик зменшення кількості пацієнтів, ризик втрати пацієнтів через активну маркетингову діяльність ЗОЗ-конкурентів, зниження попиту на медичні послуги через репутаційні втрати, спричинені публікаціями в засобах масової інформації, зниження попиту на послуги через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у медичних послугах тощо; головний бухгалтер: збільшення витрат ЗОЗ, що спричинене змінами в системі оподаткування в країні, змінами технологічних трендів на ринку, зростанням вартості праці та робочої сили, нестабільністю курсу основних валют тощо.

Згідно з наведеними даними у табл. 3.1 далі варто обґрунтувати ці заходи із удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ».

### **3.2 Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»**

Відповідно до даних, представлених у підр. 2.2, КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» працює під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюються. Особливої актуальності це набуває в умовах активних бойових дій на території України, що є нетиповим середовищем функціонування будь-якого ЗОЗ, якому характерні ряд ризиків. Враховуючи це, перед впровадженням удосконаленої методики оцінки ризиків, доцільними є моніторинг подій в економічній та політичній системі України, моделювання ситуацій та сценаріїв господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» залежно від подій.

Даний напрямок удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності передбачає впровадження наступних заходів та моделей (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Моделювання ситуацій та сценаріїв господарської діяльності КП  
«БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» залежно від змін у економічній та політичній  
системі України**

№	Зміни в економічній та політичній системі України	Розробка моделі	Відповідальна особа
1	Зростання ставки оподаткування податком на прибуток	Створення резервів коштів на погашення заборгованості по податку на прибуток із врахуванням нової ставки оподаткування	Заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер
2	Зростання ставки єдиного соціального внеску (фонд оплати праці)	Створення резервів коштів на погашення заборгованості по податку на прибуток із врахуванням нової ставки оподаткування	
3	Зростання рівня інфляції	Створення резервів коштів на випадок підвищення послуг оренди	
4	Зростання валютних курсів	Зростання валютної виручки, що допоможе покрити додаткові витрати, викликані можливими подіями, описаними в п.1-.3	

Отже, у випадку зростання ставок оподаткування та рівня інфляції варто створити грошові резерви на покриття додаткових витрат, що допоможе ЗОЗ продовжувати господарську діяльність. Ризик зростання валютних курсів позитивно впливає на валютну виручку, що допоможе ЗОЗ покрити незаплановані витрати, спричинені зростанням рівня інфляції та ставок оподаткування. Відповідальними співробітниками за розробку даних моделей є заступник генерального директора з економічних питань та головний бухгалтер. Доцільним є побудова декількох фінансових моделей для прогнозування фінансового результату.

Також суттєвий вплив на господарську діяльність КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» мають соціальні та технологічні фактори. Тому доцільним є моніторинг також і цих подій та відповідне моделювання стратегії діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» на ринку медичних послуг, що допоможе зменшити негативний вплив даної групи ризиків (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Моделювання стратегії діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» на ринку медичних послуг залежно від впливу факторів соціального та технологічного середовища**

№	Події в соціальному та технологічному середовищі	Розробка моделі удосконалення системи ризик-менеджменту	Відповідальна особа
1	Кібербезпека та захист від кібератак	Підвищення бюджету витрат ЗОЗ на захист від кібератак	Медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер
2	Розвиток цифрових технологій та онлайн-сервісів	Моделювання бюджету продажів в розрізі медичних послуг у випадку підвищення конкурентних переваг ЗОЗ-конкурента та зайняття певної ніші на ринку, розробка інноваційної медичної послуги	
3	Розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у медичних послугах		

Таким чином, у випадку зміни тенденцій на ринку медичних послуг, доцільним є перегляд плану впровадження інноваційних медичних послуг з метою забезпечення стабільного отримання чистого доходу КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ». У випадку зростання витрат на захист від кібератак необхідним є перегляд бюджету ЗОЗ та створення грошового резерву на покриття даних витрат. Відповідальними співробітниками за розробку моделей є медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер.

Вище у табл. 3.4-3.5 представлено розробку фінансових заходів з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності. Також варто розглянути впровадження напрямків операційного характеру з точки зору удосконалення

оцінки ризиків господарської діяльності. За основу візьмемо проведений в підр. 2.3 аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик» (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Напрямки мінімізації негативного впливу ризику через виникнення додаткових витрат, спричинених можливими кібератаками та витоками даних пацієнтів ЗОЗ

1. Додаткові витрати спричинені можливими кібератаками та витоками даних пацієнтів ЗОЗ.

Тож, було виокремлено два напрямки мінімізації ризику через виникнення додаткових витрат, спричинених можливими кібератаками та витоками даних пацієнтів ЗОЗ: розробка додаткових заходів захисту від атак та відключення серверу у випадку загрози.

Далі, необхідно звести інформацію про заходи, направлені на скорочення негативного впливу ризику «Додаткові витрати спричинені можливими кібератаками та витоками даних пацієнтів ЗОЗ» у табл. 3.6. Отже, мінімізувати негативний вплив ризиків можливо через впровадження наступних заходів: розробка додаткових заходів технічного характеру захисту від атак та відключення сервера від мережі у випадку потенційної загрози. Відповідальність за реалізацію заходів несуть медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер.

Розглянемо наступний критичний ризик.

Таблиця 3.6

**Заходи, направлені на скорочення негативного впливу ризику  
«Додаткові витрати спричинені можливими кібератаками та витоками  
пацієнтів ЗОЗ»**

№	Захід	Сутність заходу	Відповідальна особа
1	Відключення сервера від мережі у випадку потенційної загрози	Відключення сервера у випадку наявності ознак потенційної загрози	Медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер
2	Розробка додаткових заходів технічного характеру захисту від атак	Оцінка технічного стану обладнання та устаткування, використовуваного ЗОЗ. Оцінка технічних можливостей наявного устаткування та можливостей повноцінного захисту баз даних від кібератак. Придбання нового, більш оптимального з технічної точки зору обладнання. В даному випадку матимуть місце інвестиційні витрати на впровадження заходу по зниженню негативного впливу ризиків. Це може бути придбання платформи Network Access Control (захист корпоративної мережі від неавторизованих користувачів і зловмисників) та User and Entity Behavioral Analytics - системи захисту даних для аналізу поведінки користувачів	

2.Зниження попиту через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у медичних послугах (рис.3.3).

У табл. 3.7 наведено зведену інформацію про заходи, направлені на скорочення негативного впливу ризику «Зниження попиту через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у медичних послугах».

Отже, мінімізувати негативний вплив ризиків можливо через впровадження наступних заходів: розробка інноваційної медичної послуги та перегляд загального обсягу наданих медичних послуг. Відповідальність за реалізацію заходів несуть медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер.

Що стосується обґрунтування заходів з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності в цілому у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ», то варто представити ці заходи за функціями ризик-менеджменту (табл. 3.8).



Рис. 3.3 Напрямки мінімізації негативного впливу ризику зниження попиту через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у медичних послугах

Таблиця 3.7

**Заходи, направлені на скорочення негативного впливу ризику «Зниження попиту через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у медичних послугах»**

№	Захід	Сутність заходу	Відповідальна особа
1	Розробка інноваційної медичної послуги	Виведення на ринок інноваційної медичної послуги, яка до цього не надавалася жодним ЗОЗ. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність ЗОЗ. Попит на інноваційну медичну послугу стане резервом отримання чистого доходу по причині зниження попиту через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у медичних послугах	Медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер
2	Перегляд загального обсягу наданих медичних послуг	Передбачає перегляд загального обсягу наданих медичних послуг шляхом перегрупування доходів за різними видами послуг, збільшення потужностей за видами послуг, які користуються попитом, через скорочення попиту на окремі види послуг. Моделювання загального обсягу наданих медичних послуг у випадку підвищення конкурентних переваг ЗОЗ-конкурента та зайняття певної ніші на ринку	

Таблиця 3.8

**Обґрунтування заходів з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності в цілому у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»**

№	Функція	Сутність процесів		Відповідальна особа
		Сучасний стан	Вдосконалення	
1	Організація	Виявлення причин появи ризиків, розробка та впровадження заходів із скорочення негативного впливу ризиків. Аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик»	Аналіз організаційної структури управління ЗОЗ, виокремлення підрозділів, діяльність яких перебуває під суттєвим впливом ризиків. Призначення відповідальної особи (фахівець досконало розуміє природу ризиків а причини їх появи). Внесення змін в посадові інструкції. Аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик» з урахуванням пропозицій по скороченню ризиків. Розробка Положення про оцінку ризиків у ЗОЗ	Генеральний директор, медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер
2	Мотивація	Розробка мотиваційних заходів для персоналу, який відповідає за скорочення негативного впливу ризиків	Вдосконалення мотиваційних заходів для персоналу, який відповідає за скорочення негативного впливу ризиків. Підвищення заробітної плати співробітникам, відповідальних за мінімізацію ризиків (п.1)	
3	Планування	Складання реєстру ризиків; складання карти ризиків	Складання реєстру ризиків (актуального із урахуванням тенденцій внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування – умови воєнного стану); складання карти ризиків; планування доходів ЗОЗ залежно від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	
4	Контроль	Контроль рівнів критичності ризиків (недопущення переходу в зону найвищої критичності)	Розробка сценаріїв по скороченню негативного впливу ризиків	

Так, основними функціями системи ризик-менеджменту є її організація, мотивація, планування і контроль. В межах цих пунктів розроблено заходи з удосконалення кожної з цих функцій та визначено відповідальних осіб.

Останнім пунктом удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності в цілому у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ», а саме в розрізі функції організації процесів управління є розробка Положення про оцінку ризиків у ЗОЗ. За розробку Положення про оцінку ризиків у ЗОЗ є відповідальними



генеральний директор, медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер. Основними розділами Положення є наступні:

1. Загальні положення. Визначення поняття ризику, основних видів ризиків, притаманних діяльності ЗОЗ.
2. Функції системи ризик-менеджменту. Представлення функцій системи ризик-менеджменту із описом зон відповідальності.
3. Співробітники, зайняті функціями системи ризик-менеджменту. Опис функцій фахівців, відповідальних за систему ризик-менеджменту.
4. Основні методи та інструменти удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у ЗОЗ, періодичність їх використання.
5. Моделювання сценаріїв та ситуацій діяльності ЗОЗ залежно від впливу ризиків.

Враховуючи вище наведені обґрунтування заходів з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності, варто згрупувати всі запропоновані заходи в одну таблицю (табл. 3.9).

На підставі приведених у табл. 3.9 заходів з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ», доцільним є представлення аналізу ефективності даних заходів.

### **3.3 Оцінка ефективності запропонованих рішень**

На підставі вище наведених даних представлених у попередньому підрозділі, можна розрахувати загальний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Для визначення витрат на впровадження запропонованих заходів необхідно врахувати наступні дані: зарплата з відрахуваннями на соціальні заходи; організація робочих місць; вартість канцелярських засобів; амортизація електронного обладнання та витрати на закупівлю програмного забезпечення ЗОЗ.

Таблиця 3.9

**Обґрунтування заходів з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»**

№	Захід	Сутність заходу	Відповідальна особа
1	Моделювання ситуацій та сценаріїв господарської діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» залежно від подій в економічній та політичній системі України	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вчасне формування резервів на покриття незапланованих витрат.</li> <li>2. Передбачає перегляд загального обсягу наданих медичних послуг шляхом перегруповання доходів за різними видами послуг, збільшення потужностей за видами послуг, які користуються попитом, через скорочення попиту на окремі види послуг.</li> <li>3. Моделювання загального обсягу наданих медичних послуг у випадку підвищення конкурентних переваг ЗОЗ-конкурента та зайняття певної ніші на ринку.</li> </ol>	Заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер
2	Моделювання стратегії діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» на ринку медичних послуг залежно від впливу факторів соціального та технологічного середовища	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вчасне формування резервів на покриття незапланованих витрат: підвищення бюджету витрат ЗОЗ на захист від кібератак.</li> <li>2. Моделювання загального обсягу наданих медичних послуг у випадку підвищення конкурентних переваг ЗОЗ-конкурента та зайняття певної ніші на ринку, розробка інноваційної медичної послуги.</li> <li>3. Розробка додаткових заходів технічного характеру захисту від атак.</li> <li>4. Відключення сервера у випадку наявності ознак потенційної загрози.</li> </ol>	
3	Оптимізація функцій ризик-менеджменту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз організаційної структури управління ЗОЗ, виокремлення підрозділів, діяльність яких перебуває під суттєвим впливом ризиків. Призначення відповідальної особи (фахівець досконало розуміє природу ризиків та причини їх появи). Внесення змін в посадові інструкції. Аналіз ризиків за методом «Краватка-Метелик» з урахуванням пропозицій по скороченню ризиків. Розробка Положення про ризик-менеджмент у ЗОЗ.</li> <li>2. Вдосконалення мотиваційних заходів для персоналу, який відповідає за скорочення негативного впливу ризиків. Підвищення заробітної плати співробітникам, відповідальних за мінімізацію ризиків.</li> <li>3. Складання реєстру ризиків (актуального із урахуванням тенденцій внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування – умови воєнного стану); складання карти ризиків; планування доходів ЗОЗ залежно від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.</li> <li>4. Розробка сценаріїв по скороченню негативного впливу ризиків.</li> </ol>	Генеральний директор, медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер

Витрати на удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Витрати на впровадження запропонованих заходів**

№ п/п	Види витрат	Розрахунок, грн
1	Зарплата з відрахуваннями на соціальні заходи	50000
2	Організація робочого місця	9000
3	Вартість канцелярських засобів	10000
4	Амортизація комп'ютерного обладнання	20000
5	Програмне забезпечення удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності	250000
Разом		339000

Формування удосконаленої методики оцінки ризиків господарської діяльності дозволить значно поліпшити показники діяльності ЗОЗ. За різними оцінками, оптимізація діяльності за допомогою впровадження запропонованої методики до ЗОЗ, повинна призвести до скорочення цін на закупівлю матеріальних ресурсів на 10%, збільшення оборотності складських запасів на 10%, скорочення витрат на організацію всіх потокових процесів на 30%, тобто приріст прибутку від впровадження цієї методики планується отримати в розмірі приблизно 1,7 % від чистого прибутку.

Отже, впровадження запропонованих заходів в умовах КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» в результаті повинна призвести до більш ефективної фінансової діяльності ЗОЗ тим самим зміцнюючи конкурентоспроможне положення ЗОЗ на ринку.

Для того, щоб визначити доцільність впровадження запропонованих заходів, необхідно розрахувати ефективність від впровадження цих заходів за формулою:

$$E = \Delta VP - B, \quad (3.1)$$

де E – ефективність впровадження запропонованих заходів в умовах КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ», грн;

$\Delta$  ВР – приріст виручки від реалізації продукції від впровадження запропонованих заходів в умовах КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ», грн;

В – витрати на розробку запропонованих заходів в умовах КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ», грн.

Планову виручку від реалізації КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» на 2023 р. спрогнозуємо на підставі величини виручки від реалізації АЗ за 2020-2022 рр. (рис. 3.4).

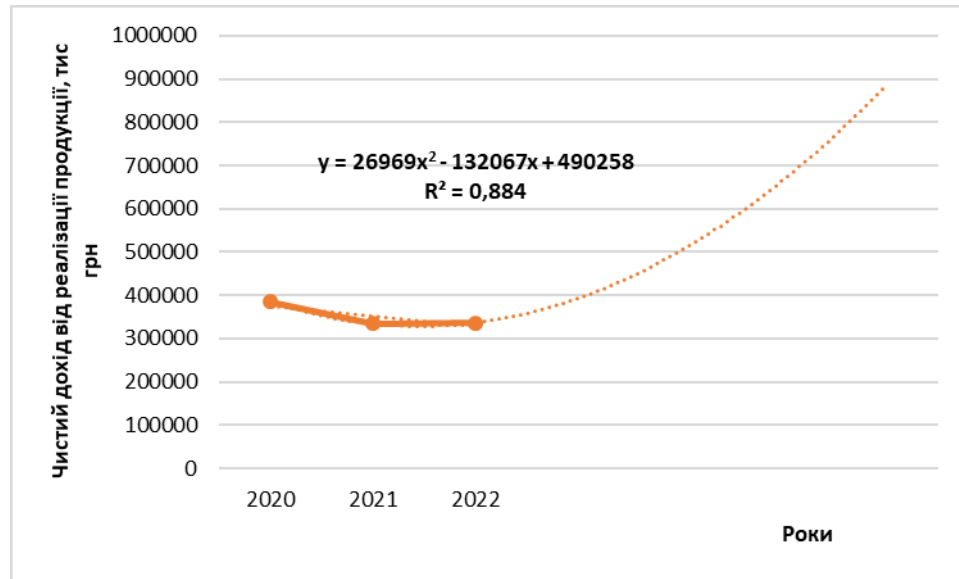


Рис. 3.4 Прогноз виручки від реалізації КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» на 2023 р.

На підставі отриманого результату прогнозу виручка від реалізації у 2023 р. буде становити 393494 тис грн. Тоді приріст виручки від реалізації від впровадження запропонованої методики складе:  $393494 * 0,017 = 6689,4$  тис грн.

Таким чином, ефективність впровадження заходів з удосконаленої методики оцінки ризиків господарської діяльності в умовах КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» буде становити:

$$E = 6689,4 - 339 = 6350,4 \text{ тис грн.}$$

Отже, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів в умовах КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» є ефективними, так як витрати на розробку цих заходів суттєво не вплинуть на виручку від реалізації ЗОЗ.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено пропозиції з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ».

1. Основними етапами удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» є наступні: формування мети та цілей удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності; формування робочої групи; виокремлення ризиків, притаманних діяльності ЗОЗ; аналіз причин появи ризиків; розробка заходів, направлених на мінімізацію негативного впливу ризиків; впровадження вдосконаленої методики оцінки ризиків господарської діяльності. Побудована матриця розподілу відповідальності свідчить про те, що робоча група із впровадження заходів по покращенню оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» складається із наступних фахівців – генеральний директор, медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер.

2. Основними заходами з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» є наступні: моделювання ситуацій та сценаріїв господарської діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» залежно від подій в економічній та політичній системі України; моделювання стратегії діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» на ринку медичних послуг залежно від впливу факторів соціального та технологічного середовища; оптимізація функцій ризик-менеджменту.

3. Розраховано, що річний економічний ефект з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» становитиме 6350,4 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено узагальнений аналіз аспектів удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у ЗОЗ та запропоновано методичний підхід щодо його оцінки:

1. Вивчення сутності та видів ризиків господарської діяльності ЗОЗ дозволило визначити, що ефективна діяльність ЗОЗ неможлива без чіткого визначення ризиків та процесу управління ними. Саме це допомагає знизити ймовірність виникнення негативних наслідків в результаті можливих ризиків, які впливають на діяльність ЗОЗ.

2. Проведене дослідження особливостей якісного та кількісного методів оцінки ризиків ЗОЗ, переваг й недоліків основних методів оцінки ризиків ЗОЗ свідчить про те, що для забезпечення взаємного нівелювання недоліків якісного й кількісного методів, отримання достовірної інформації щодо рівня ризику й зменшення чинника невизначеності якісні й кількісні інструменти слід поєднувати. Отже, для проведення ефективного комплексного аналізу ризиків діяльності ЗОЗ необхідно зібрати та систематизувати достовірну інформацію про діяльність ЗОЗ, визначити фактори, які істотно впливають на ризик діяльності ЗОЗ; для врахування особливостей різних видів ризиків, використовувати різні методи кількісної оцінки, які слідує з проведення якісного аналізу, беручи до уваги особливості й умови використання якісних і кількісних методів оцінки ризику.

3. Господарський ризик характеризує специфіку діяльності ЗОЗ у напрямку подолання невизначеності ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату, невдачі й відхилення від мети. Отже, основними способами (спеціальними діями) зниження впливу ризиків на господарську діяльність ЗОЗ можуть стати: ризик-менеджмент; зниження безпосередньо розмірів збитку, який виникає через господарський ризик; створення належних умов, за яких можна швидко зреагувати на наслідки від реалізації господарських ризиків; передавання

відповідальності за можливе настання ризику на третіх осіб, зокрема через спосіб перестраховування ризику чи за рахунок його хеджування.

4. Проведено аналіз фінансового стану КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ». Динаміка основних показників діяльності ЗОЗ за 2020-2022 рр. демонструє скорочення майнового потенціалу ЗОЗ у 2022 р. на 1,7%, згорання матеріально-технічної бази, що проявилось у зменшенні обсягів вкладання коштів в основні засоби, зменшення розміру оборотних активів і, одночасно, поточних зобов'язань, що є головним джерелом їх формування (у 2022 р. вони знизились на 126121,0 тис. грн).

5. Здійснено ретроспективний аналіз фінансового стану КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» за 2020-2022 рр. Оцінками фінансового стану ЗОЗ виступили ліквідність, платоспроможність, та фінансова стійкість. Розмір показників ліквідності та платоспроможності та їх динаміка за 2020-2022 рр. підтверджують позитивні результати діяльності, а незначне їх зростання дозволяє спрогнозувати подальше покращення господарської діяльності. Простежується тенденція до покращення рентабельності та прибутковості ЗОЗ, що зумовлене збільшенням виручки та зменшенням витрат.

6. Аналіз внутрішнього середовища КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» показав, що ЗОЗ має свої сильні сторони і можливості, які переважають над загрозами і слабкими сторонами. Проте ЗОЗ є над чим працювати на удосконалювати свою діяльність для досягнення більших висот та виходу на міжнародний ринок. Аналіз зовнішнього середовища впливу на діяльність КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» визначив достатню кількість економічних, наукових, соціальних і технічних факторів, які мають як позитивний, так і негативний вплив на роботу ЗОЗ. Керівництву варто звернути на них уваги передбачення можливих ризиків та мінімізації їх впливу на прибутковість ЗОЗ.

7. Оцінка ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» дозволила визначити достатню кількість ризиків низького, середнього та високого рівня критичності. Було визначено найбільш критичні ризики, їх

причини і наслідки для подальшого формування системи ризик-менеджменту у ЗОЗ.

8. Основними етапами удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» є наступні: формування мети та цілей удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності; формування робочої групи; виокремлення ризиків, притаманних діяльності ЗОЗ; аналіз причин появи ризиків; розробка заходів, направлених на мінімізацію негативного впливу ризиків; впровадження вдосконаленої методики оцінки ризиків господарської діяльності. Побудована матриця розподілу відповідальності свідчить про те, що робоча група із впровадження заходів по покращенню оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» складається із наступних фахівців – генеральний директор, медичний директор, заступник генерального директора з економічних питань, головний бухгалтер.

9. Основними заходами з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» є наступні: моделювання ситуацій та сценаріїв господарської діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» залежно від подій в економічній та політичній системі України; моделювання стратегії діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» на ринку медичних послуг залежно від впливу факторів соціального та технологічного середовища; оптимізація функцій ризик-менеджменту.

10. Розраховано, що річний економічний ефект з удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» становитиме 6350,4 тис. грн.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент. Навчальний посібник, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» Харків, 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/39143/1/Book\\_2018\\_Moroz\\_Ryzyk\\_menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/39143/1/Book_2018_Moroz_Ryzyk_menedzhment.pdf).
2. Волков О. І. Економіка підприємства: навч. посібн. Інфра-М, 2009р. с. 604.
3. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій. навч. посібник Центр учбової літератури, 2007 р. С. 344.
4. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства. Навч. посібник Центр навчальної літератури, Київ, 2005. 256 с.
5. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник. Львів: Світ, 2006. 568 с.
6. Завгородній А. Г. Фінансово-економічний словник. Знання, 2007. С. 1072.
7. Альгін А. П. Ризик і його роль в суспільному житті. Думка. 1989. С. 189.
8. Гранатуров В. М. Економічний ризик: сутність, методи вимірювання, шляхи зниження: навч. посіб. Видавництво «Справа та сервіс», 2016. 288 с.
9. Коротков Є. М. Антикризове управління. Інфра-М. 2001. С. 432.
10. Половкін П. Підприємницькі ризики та управління ними. *Економічний журнал*, №9. 2011. с. 73-77.
11. Сенейко Ю. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик». *Регіональна економіка*, №1, 2010, с. 206-210.
12. Осовська Г.В.. Менеджмент організацій: підручн. К.: Кондор-. Видавництво, 2015. 366 с.
13. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві. КНЕУ, 2004. С. 480.

14. Боровик М.В., Ризик-менеджмент: конспект лекцій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://eprints.kname.edu.ua/48617/1/2017%20печ.%20209%20Л%20конспект%20лекцій%20РМ\\_Боровик%20М.В.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/48617/1/2017%20печ.%20209%20Л%20конспект%20лекцій%20РМ_Боровик%20М.В.pdf).
15. Васильков В.Г. Організація виробництва: навч. посібн. Київ, КНЕУ, 2013. С. 524.
16. Гончаров А. Б. Інвестування: навч. посібн. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2013. С. 330.
17. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економічно-правовий аспект, навч. посібн. Київ, 2015. С. 432.
18. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
19. Горачук В. Управління ризиками в закладі охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://medforum.in.ua/sites/default/files/upravlinnya\\_rizikami\\_v\\_zakladi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_gorachuk\\_v.v.pdf](http://medforum.in.ua/sites/default/files/upravlinnya_rizikami_v_zakladi_ohoroni_zdorovya_gorachuk_v.v.pdf)
20. Бобровська О. Розвиток управління сферою охорони здоров'я в Україні на корпоративних засадах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/10boyukz.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10boyukz.pdf)
21. Державне управління охороною здоров'я України: колективна монографія. К., 2014. 312 с.
22. Методичні рекомендації з організації клінічного управління ризиками та безпеки медичної допомоги в закладах охорони здоров'я; за заг. ред. Москаленко В. Ф. К., 2012. С. 23.
23. Доценко І.О. Якісні методи оцінки ризиків в системі управлінням підприємством. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень». Вінниця, 2012. С 283-285.

24. Гранатуров В.М. Методи якісного аналізу підприємницьких ризиків. Методичні вказівки по виконанню лабораторно-практичної роботи. Одеса, 2015. 32 с.

25. Доценко І.О. Методичні основи оцінки ризиків підприємницької діяльності як складової системи управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету : Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 5 (4). С. 171-176.

26. Бакал Ю. П. Використання методу сценаріїв при оцінці ризиків господарської діяльності закладу охорони здоров'я / Ю. П. Бакал // *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Суми, 29-30 лист. 2023 р. Суми: СДУ, 2023. С. 241-242.*

27. Григор'єва О.Є. Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проектів, та методи їхнього кількісного вимірювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 64-71.

28. Вишневська О. А. Аналіз змісту та наукові підходи до визначення сутності підприємницького ризику. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5 (1). С. 64–67.

29. Нестеренко С. Управління ризиками підприємницької діяльності та засоби їх зменшення. Соціально-економічні проблеми розвитку бізнесу та місцевого самоврядування: зб. Матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2018. С. 169–170.

30. Бакал Ю. П. Ризик-менеджмент як інструмент управління ризиками господарської діяльності закладу охорони здоров'я / Ю. П. Бакал // *YOUN PHARMACY SCIENCE : матеріали IV Всеукр. Наук.-практ. конф. з міжн. уч., м. Харків, 6-7 груд. 2023 р. Харків: НФаУ, 2023.*

31. Жигірь А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063>.
32. Тиркало Ю. Є. Господарські ризики, економічні ризики та підприємницькі ризики: економічна сутність і співвідношення понять у теорії та законодавстві України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. №3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-3-7934>.
33. Офіційний сайт комунального підприємства «Близнюківська центральна районна лікарня». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blyznuky.crl.org.ua/>.
34. Скопенко Н.С., Особливості формування комплексної системи ризикменеджменту Національний університет харчових технологій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016\\_32/zb32\\_04.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2016_32/zb32_04.pdf).
35. Стешенко О.Д. Ризикологія: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2224/1/НП.pdf>.
36. Холод Б. І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*. 2010. № 1(32). С. 24-28.
37. Цвігун Т. В., Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. №7. С. 9-13.
38. Чигринець О. А. Впровадження системи ризик-менеджменту як засіб підвищення конкурентоздатності підприємства, 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8143/1/uprovad.pdf>.

39. Vynnychenko, N., Majewska, U. (2017). Evaluation of business ethics for the formation of public finance. *Business Ethics and Leadership*, 1(1), 40-45. Doi: 10.21272/bel.2017.1-05.
40. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства: звіт про НДР (заключний)/ Кер.: І. Д. Скляр. Суми: СумДУ, 2012. 54 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34465>.
41. Борщевська Л. В., Зіброва А. В., Іванова І. Б. та ін. На допомогу керівникам, які хочуть удосконалити роботу персоналу: метод. посіб. Київ: Український інститут соціальних досліджень, 2009. 79 с.
42. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
43. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України* : наук. зб. Київ : КНЕУ. 2012 Вип. 1 (8). 542 с.
44. Жовніренко Г. О. Економічні ризики : навч. посіб. Донецьк : ДонІЗТ, 2011. 142 с.
45. Посохов І. М. Сучасний стан методичного забезпечення управління ризиками корпорації. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 10. С. 266–271.
46. Федулова І. В. Ідентифікація ризику як складова ризик-менеджменту. *Інтелект XXI*. 2016. № 4. С. 29–45.
47. Башинська І. О. Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*: Зб. наук. праць. Київ, 2019. Вип. № 6(74). С. 21- 26.
48. Башинська І. О., Макарець Д. О. Управління ризиками в проектах. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2017. 5/2'2017. С. 38–40.
49. Бортнікова Є. В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та операційні ризики» [Електронний ресурс]. / *Ефективна економіка*, 2012 №8. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>.

50. Бочковський А. П. «Людський фактор» та ризик виникнення небезпек: випадковість чи закономірність. Одеса: Юридична література, 2015. 137 с.
51. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №5. С. 282–291.
52. Вершиніна Д. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення безпекоорієнтованого управління підприємств будівельної галузі в умовах євроінтеграції: дис.. канд. ек. наук: 051. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2021. 222 с.
53. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві / І. Волинець. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 51–55.
54. Волощук Л. О. Теоретико-методологічні засади безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства: дис. доктора економ. наук: 08.00.04. Одеса, 2016. 605 с.
55. Гончар Г. П. Адаптація світових стандартів ризик-менеджменту до діяльності вітчизняних компаній. *Ефективна економіка*. 2014. № 3.
56. Дуброва О.С. Формування комплексної системи управління господарськими ризиками (за матеріалами підприємств олійно-жирової галузі України) : дис. ... к.е.н. : 08.06.01 / О.С. Дуброва. Київ, 2004. 297 с.
57. Дуднєва Ю.Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство»*. 2019. № 20. С. 229–236.
58. Дячков Д. В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 235–241.
59. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

60. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.
61. Рудніченко Є. М. Деталізація загроз безпекового середовища та аналіз існуючих підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5. С. 283–288.
62. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія. Луганськ: Промдрук, 2014. 389 с.
63. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 369–383.
64. Сосновська О. О. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. – № 1(3). С. 70–79.
65. Фалович А. Дослідження сучасних напрямків визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 271–278.
66. Шиманська Л. М. «Модель управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства». *Економіка та управління підприємствами*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/Lena/Downloads/ape\\_2014\\_10\\_27.pdf](file:///C:/Users/Lena/Downloads/ape_2014_10_27.pdf)
67. Burkley B. *Project Risk Management*. NY: McGraw-Hill, 2004. 229 p.
68. Dembo R., Freeman A. *The rules of risk*. 2004. 527 p.
69. Drew S., Kendrick T. Risk management: The five pillars of corporate governance. *Journal of general management*. Oxford. 2005. Vol. 31. №2. P. 19-36.

70. Frenkel M., Hommel U., Rudolf M. Risk Management: Challenge and Opportunity, 2nd revised and enlarged ed. Heidelberg: Springer, 2005. 838 p.

71. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management, Kogan Page, 2010. 384 p.

72. Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO)/ Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), 2004.

73. Cuthbertson K. Financial Engineering. Derivatives and risk management. John Wiley&Sons, Ltd. 2001. 776 p.

74. Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive summary [Электронный ресурс] / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. Режим доступа : [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf).

75. ISO / IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=51073](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=51073).



## ДОДАТКИ

## Додаток А.1

Таблиця А.1

## Категорії ризиків діяльності ЗОЗ

<b>ВНУТРІШНІ РИЗИКИ</b>	<b>ОСНОВНІ РИЗИКИ</b>	<b>РИЗИКИ ДЛЯ ПАЦІЄНТА</b>
		Некоректні діагностичні заходи
Невірно поставлений діагноз		
Ризики, пов'язані із взаємодією різнопрофільних спеціалістів		
Ризики від неправильно підібраних терапевтичних заходів		
Ризики хірургічного втручання		
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		
<b>РИЗИКИ ДЛЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ</b>		
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		
<b>ВНУТРІШНІ РИЗИКИ</b>	<b>ДОПОМІЖНІ РИЗИКИ</b>	<b>СИСТЕМНІ РИЗИКИ</b>
		Невиконання стратегічних цілей з якості медичної допомоги
		Зменшення рівня доступності медичних послуг
		Невідповідність діагностичних заходів відповідним стандартам
		Невідповідність лікування існуючому протоколу та відповідним стандартам
		Низька ефективність медичних послуг
		Низька результативність лікування пацієнтів
		<b>УПРАВЛІНСЬКІ РИЗИКИ</b>
		Закриття чи зміна профілю закладу охорони здоров'я
		Ризики, пов'язані з некомпетентністю керівництва
		Ризики, пов'язані з прийняттям управлінських рішень
		<b>ОРГАНІЗАЦІЙНІ РИЗИКИ</b>
		Ризики, пов'язані з порушенням стичних норм
		Недотримання санітарних норм
		Недотримання правил техніки безпеки
		Низька мотивація медичного персоналу
		Низька корпоративна культура
		Невідповідність протоколів лікування загальноприйнятим стандартам
		<b>КАДРОВІ РИЗИКИ</b>
		Висока плінність медичних кадрів
		Низька активність перепідготовки медичних кадрів
		Низька професійна підготовка медичних працівників
		Нестача середнього медичного персоналу
		Захворюваність медичного персоналу
		Недостатнє фінансове стимулювання працівників
		Незадоволеність персоналу умовами роботи
<b>МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РИЗИКИ</b>		
Недостатнє матеріально-технічне забезпечення закладу		

Продовження табл. А.1

	Ризики, пов'язані із втратою чи пошкодженням обладнання
	Часткова застарілість технологій
	Відсутність ремонту будівель закладу
	<b>ІНФОРМАЦІЙНІ РИЗИКИ</b>
	Неналагоджений внутрішній документообіг
	Ризики, пов'язані із порушенням лікарської таємниці
	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
	<b>РЕПУТАЦІЙНІ РИЗИКИ</b>
	Закриття закладу чи зміна його профілю
	Зменшення рівня якості наданих медичних послуг
	Зростання незадоволеності пацієнтів, їх родичів чи доглядачів у наданих медичних послугах, у результаті лікування
	Низька ефективність лікувальних, діагностичних чи профілактичних заходів
<b>ПРАВОВІ РИЗИКИ</b>	
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	
<b>СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ</b>	
Зменшення чисельності населення країни	
Зміна вікової структури населення	
Погіршення показників здоров'я населення	
Низька соціальна захищеність населення	
Ризики, пов'язані із низьким рівнем доходів населення	
Низька соціальна відповідальність населення	
Висока соціальна напруженість населення	
Ризики, пов'язані із погіршенням умов життя	
Ризики, пов'язані із соціальною нестабільністю в країні	
<b>ФІНАНСОВІ РИЗИКИ</b>	
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	

**ЗОВНІШНІ РИЗИКИ**

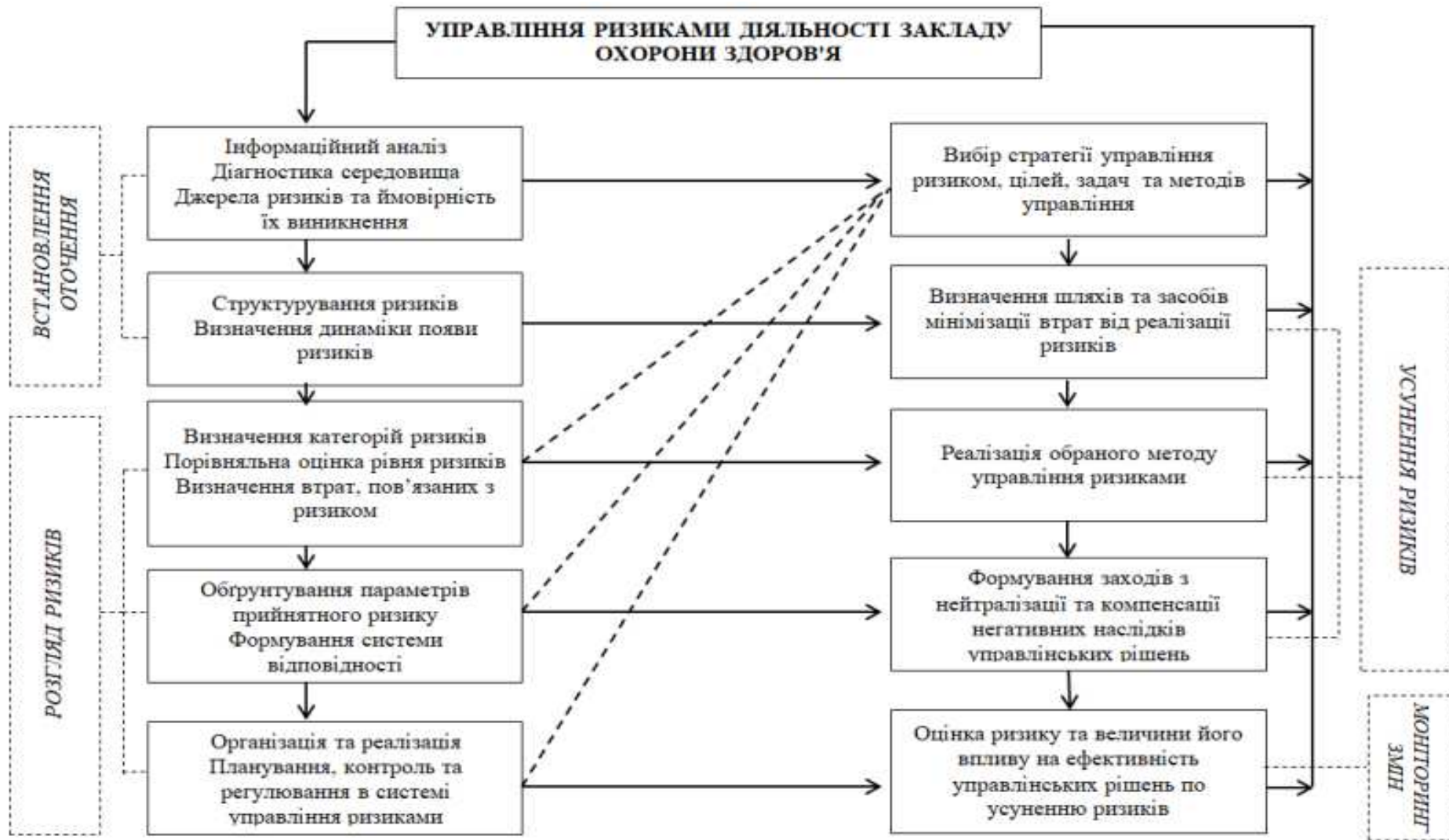


Рис. А.2 Управління ризиками діяльності ЗОЗ

## Організаційна структура управління КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»



## Додаток В

<b>Підприємство</b>	<b>КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»</b>	<b>Дата (рік, місяць, число) за ЄДРНОУ</b>	<b>Коди</b> 00309753
<b>Територія</b>	5910500000	<b>за КОАТУУ {#</b>	5910500000#{
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	230	<b>за КОПФГ {#</b>	230#{

Баланс станом на 2020 рік

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	30	20
первісна вартість	1001	100	100
накопичена амортизація	1002	( 70 )	( 80 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	53960	51950
первісна вартість	1011	99140	95460
знос	1012	( 45180 )	( 43510 )
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0

Відстрочені податкові активи	1045	2180	10
Гудвіл	1050	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	56170	51980
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	115840	88700
Виробничі запаси	1101	260	440
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за рахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	10	430
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	900	29690
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	37930	950
Витрати майбутніх періодів	1170	380	350
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	155060	139120
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	211230	187900
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	92480	92480
Внесок до незареєстрованого	1401	0	0

статутного капіталу			
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	30	30
Резервний капітал	1415	4200	5270
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	33340	50280
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Усього за розділом I	1495	130050	148060
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість : за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	73180	40180
за розрахунками з бюджетом	1620	5630	1260
за розрахунками зі страхування	1625	570	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1410	1110
за одержаними авансами	1635	390	490



за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	81180	43040
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	211230	191100

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2022.01.01
Підприємство	КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»	за ЄДРПОУ	00309753
Територія		за КОАТУУ	591050000

I Баланс станом на 2021 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	660	599	0
первісна вартість	1011	1777	1772	0
знос	1012	1117	1173	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	259	259	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>919</b>	<b>858</b>	<b>0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	190	318	0
Виробничі запаси	1101	123	253	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	38	65	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	17	11	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	209	50	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	13	0	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>467</b>	<b>379</b>	<b>0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1386</b>	<b>1237</b>	<b>0</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	645	645	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	31	31	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-464	-541	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>212</b>	<b>135</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти:	1535	0	0	0
Прізовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				

Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	476	247	0
за розрахунками з бюджетом	1620	2	1	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1	1	0
за розрахунками з оплати праці	1630	4	3	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	691	850	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	1174	1102	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	1386	1237	0

		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРНОУ	Коди 2023.01.01 00309753
Підприємство	КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»		
Територія		за КОАТУУ	5910500000
Баланс станом на 2022 рік			

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	50	30
первісна вартість	011	100	100
накопичена амортизація	012	( 50 )	( 70 )
Незавершене будівництво	020	0	0
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	44560	53960
первісна вартість	031	85720	99140
знос	032	( 41160 )	( 45180 )
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
первісна вартість	036	0	0
накопичена амортизація	037	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Відстрочені податкові активи	060	1860	2180
Інші необоротні активи	070	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>46470</b>	<b>56170</b>
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	570	260
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110	0	0
незавершене виробництво	120	0	0
готова продукція	130	0	0
товари	140	69870	1 15580
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	0	0
первісна вартість	161	0	0
резерв сумнівних боргів	162	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	10	10
за виданими авансами	180	0	0
з нарахованих доходів	190	0	0

та внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	1190	900
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	40020	37930
в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>1 11660</b>	<b>1 54680</b>
III. Витрати майбутніх періодів	270	290	380
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>1 58420</b>	<b>2 11230</b>
Пасиви	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	92480	92480
Паєвий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	30	30
Резервний капітал	340	3340	4200
Нерозподілений прибуток (неокритий збиток)	350	22590	33340
Неоплачений капітал	360	0	0
Вилучений капітал	370	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>1 18440</b>	<b>1 30050</b>
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	32540	73180
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	660	390
з бюджетом	550	4060	5630
з позабюджетних платежів	560	0	0
зі страхування	570	810	570

з оплати праці	580	1910	1410
з учасництвами	590	0	0
із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	0	0
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>39980</b>	<b>81180</b>
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>1 58420</b>	<b>2 11230</b>

## Додаток Г

**Види ризиків, які є критичними для господарської діяльності КП  
«БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»**

Ризик	Підприємства	Причини	Наслідки 1-го ступеня	Наслідки 2-го ступеня
1	2	3	4	5
Додаткові компенсації ні та безпекові витрати спричинені можливими кібератаками та витоками даних пацієнтів ЗОЗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Атаки ботів агресора.</li> <li>- Атаки ЗОЗ-конкурентів.</li> <li>- Атаки хакерів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Діяльність країни агресора .</li> <li>- Діяльність ЗОЗ-конкурентів.</li> <li>- Недосконалість кібербезпеки ЗОЗ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення додаткових витрат.</li> <li>- Зменшення виручки.</li> <li>- Зменшення замовлень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відновлення репутації ЗОЗ.</li> <li>- Витрати на компенсацію наслідків.</li> <li>- Скорочення прибутку ЗОЗ.</li> </ul>
Збільшення витрат на податкові платежі через зміну системи оподаткування в країні.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Військові дії.</li> <li>- Нестабільна економіка країни.</li> <li>- Зміна уряду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабільна економічна ситуація.</li> <li>- Нестабільність основних валют.</li> <li>- Зміна економічного курсу країни.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення податкових витрат.</li> <li>- Зменшення виручки від реалізації ЗОЗю.</li> <li>- Зменшення заробітної плати робітникам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення прибутку ЗОЗ.</li> <li>- Зміна фінансової системи ЗОЗ.</li> <li>- Страйки, скорочення штату працівників ЗОЗ.</li> </ul>
Збільшення витрат на послуги і медичного обладнання, через збільшення цін на ресурси, оренду.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Військові дії.</li> <li>- Нестабільна економіка країни.</li> <li>- Обмежена кількість ресурсів на ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабільна економічна ситуація.</li> <li>- Нестабільність курсу основних валют.</li> <li>- Збільшення попиту на ресурси.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення виручки від реалізації ЗОЗ.</li> <li>- Зниження конкурентоспроможності ЗОЗ на ринку медичних послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення прибутку ЗОЗ.</li> <li>- Зміна фінансової системи ЗОЗ.</li> <li>- Зменшення інвестицій у господарську діяльність ЗОЗ.</li> </ul>
Збільшення витрат на обладнання і медичні послуги через нестабільність курсу основних валют.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повномасштабне вторгнення.</li> <li>- Нестабільна економіка країни.</li> <li>- Економічна кризис.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабільна економічна ситуація.</li> <li>- Геополітична нестабільність.</li> <li>- Світова криза</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення витрат ЗОЗ.</li> <li>- Зниження прибутковості ЗОЗ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компенсація витрат.</li> <li>- Ріст цін на пмедичні послуги ЗОЗ.</li> </ul>
Зниження попиту через розвиток штучного інтелекту та машинного навчання у медичних послугах.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Технологічний прогрес.</li> <li>- Пришвидшення технологічних процесів таких як розробка і тестування.</li> <li>- Зміна поведінки пацієнтів та їх ставлення до інноваційних медичних технологій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активний розвиток AI.</li> <li>- Автоматизація процесів.</li> <li>- Зміна попиту на медичні послуги.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення необхідності в людських ресурсах.</li> <li>- Зростання конкуренції на ринку.</li> <li>- Зменшення обсягів надання медичних послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення витрат на оплату праці.</li> <li>- Збільшення кількості гравців на ринку через доступність до AI.</li> <li>- Зниження прибутковості ЗОЗ.</li> </ul>
Збільшення витрат на оновлення медичного обладнання через зміни технологічних тенденцій і вимог на ринку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміна технологічних тенденцій на ринку.</li> <li>- Збільшення конкуренції на ринку.</li> <li>- Технологічний прогрес.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Застарілість наявного медичного обладнання.</li> <li>- Збільшення вимог до якості та безпеки надання медичних послуг від пацієнтів.</li> <li>- Зміна у нормативних вимогах від законодавства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення витрат на придбання нового медичного обладнання.</li> <li>- Можливе зниження якості надання медичної послуги в разі відмови від оновлення медичного обладнання.</li> <li>- Втрата ринкової позиції в порівнянні з ЗОЗ-конкурентами, які успішно впроваджують нові медичні технології та обладнання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення витрат на підготовку персоналу до роботи з новим медичним обладнанням.</li> <li>- Нестабільність роботи ЗОЗ в перехідний період.</li> <li>- Необхідність переоснащення приміщень та інфраструктури ЗОЗ під нове медичне обладнання.</li> </ul>



## Продовження додатку Г

1	2	3	4	5
Збільшення витрат на оплату праці через зростання вартості праці та робочої сили.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення вартості матеріалів, що використовуються в процесі надання медичної послуги.</li> <li>- Збільшення податкового навантаження та інших витрат на утримання ЗОЗ.</li> <li>- Негативні зміни на ринку праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання мінімальної заробітної плати або тарифних ставок.</li> <li>- Збільшення соціальних виплат та інших форм соціального захисту працівників.</li> <li>- Збільшення числа незадовільних умов праці та зменшення кількості доступних робочих місць.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення прямих витрат на оплату праці.</li> <li>- Збільшення цін медичні послуги..</li> <li>- Нестача фінансових ресурсів для розвитку інших напрямків господарської діяльності ЗОЗ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення прибутку ЗОЗ.</li> <li>- Погіршення рівня конкурентоспроможності ЗОЗ на ринку.</li> <li>- Зменшення інвестицій у дослідження та розробку медичних технологій.</li> </ul>
Зниження залучення нових пацієнтів через неактивне використання маркетингових інструментів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня увага до маркетингових досліджень.</li> <li>- Відсутність маркетингової стратегії або недостатня прив'язка до потреб пацієнтів.</li> <li>- Недостатня увага до побудови бренду та репутації ЗОЗ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатній бюджет на маркетингову діяльність ЗОЗ.</li> <li>- Недостатня активність у соціальних медіа •</li> <li>- Несприятливе середовище на ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Падіння попиту медичні послуги ЗОЗ.</li> <li>- Зменшення розпізнаваності бренду та іміджу ЗОЗ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення можливості для розширення бізнесу та збільшення ринкової частки ЗОЗ.</li> <li>- Зменшення можливості для входу на нові ринки.</li> </ul>
Згорання ділової активності ЗОЗ через неефективне використання оборотних коштів та заморожування їх.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатнє управління ліквідністю та операційними ризиками.</li> <li>- Низький рівень медичних інновацій.</li> <li>- Незабезпечення технічного оновлення та модернізації медичного обладнання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Погіршення фінансового стану ЗОЗ.</li> <li>- Зміна ринкових умов та невідповідність їм.</li> <li>- Недостатня диверсифікація ризиків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення прибутку ЗОЗ.</li> <li>- Відсутність можливості розвитку і введення нових медичних послуг на ринок.</li> <li>- Збільшення ризику несплати зобов'язань перед кредиторами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Втрата репутації ЗОЗ серед пацієнтів.</li> <li>- Відходження кваліфікованих співробітників від ЗОЗ.</li> </ul>

**Національний фармацевтичний університет**

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту

Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувачка кафедри**  
**управління та**  
**забезпечення якості у**  
**фармації**

Тетяна КРУТСЬКИХ

«\_19\_» січня \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Юрія БАКАЛА**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Оцінка ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я»

керівник кваліфікаційної роботи: Яна ДЕРЕНСЬКА, канд. екон. наук, доцент

затверджений наказом НФаУ від «16» жовтня 2023 року № 229.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: 12.01.2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Форми фінансової звітності (КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ» за 2018-2022 рр. (Форми 1, 2)

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

2 АНАЛІЗ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Таблиць – 23, рисунків – 10.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Яна ДЕРЕНСЬКА, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	16.10.2023	06.11.2023
2	Яна ДЕРЕНСЬКА, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	07.11.2023	28.11.2023
3	Яна ДЕРЕНСЬКА, доцент закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	29.11.2023	29.12.2023

7. Дата видачі завдання: « 16 » жовтня 2023 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Отримання завдання, розроблення плану	16.10-22.10.2023 р.	<b>виконано</b>
2	Аналіз джерел інформації	23.10-29.10.2023 р.	<b>виконано</b>
3	Написання теоретичного розділу	30.10-06.11.2023 р.	<b>виконано</b>
4	Написання аналітичного розділу	07.11-28.11.2023 р.	<b>виконано</b>
5	Написання проєктного розділу	29.11-29.12.2023 р.	<b>виконано</b>
6	Оформлення роботи	02.01-07.01.2024 р.	<b>виконано</b>
7	Оформлення супровідної документації	08.01-12.01.2024 р.	<b>виконано</b>
8	Подання роботи до ЕК	12.01.2024 р.	<b>виконано</b>

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Юрій БАКАЛІ

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

Яна ДЕРЕНСЬКА

**ВИТЯГ З НАКАЗУ № 229**  
по Національному фармацевтичному університету  
від 16 жовтня 2023 року

**Про затвердження тем кваліфікаційних робіт**

**Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти 2 курсу, спеціальність – 073 Менеджмент, освітня програма – Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом, ступінь вищої освіти – магістр, термін навчання – 1 р. 6 міс., заочна форма здобуття освіти.**

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Бакал Юрій Петрович	Оцінка ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я	Risk assessment of business activities in healthcare	к.с.н., доцент, доцент ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармації Деренська Яна Миколаївна	д.фарм.н., професор, завідувач кафедри промислової фармації та економіки Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету Шпичак Олег Сергійович

**В.о. ректора**

**Алла КОТВИЦЬКА**

Вірно:

**Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту**



**Наталія ЖИВОРА**

**ВИСНОВОК**

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу  
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі  
здобувача вищої освіти**

№ 125166 від « 29 » грудня 2023 р.

Проаналізувавши випускню кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Бакал Юрія Петровича, 2 курсу, \_\_\_\_\_ групи, спеціальності 073 Менеджмент, на тему: «Оцінка ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я / Risk assessment of business activities in healthcare», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,  
професор**



**Інна ВЛАДИМИРОВА**

**1%**

**8%**

## ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти  
магістр, спеціальності 073 Менеджмент

Юрій БАКАЛ

на тему: «Оцінка ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я»

**Актуальність теми.** Багатосторонній та складний характер системи ризиків, які супроводжують господарську діяльність закладів охорони здоров'я, потребує використання відповідного інструментарію їх ідентифікації та оцінювання, що враховує потреби формування найбільш повної та релевантної інформації для прийняття управлінських рішень. В цьому аспекті особливої актуальності набуває розроблення адекватних сучасним економічним вимогам підходів до комплексного оцінювання ризиків господарської діяльності закладів охорони здоров'я.

**Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.** Всі наукові положення, що викладені здобувачем вищої освіти, є достовірними і ґрунтуються на проведеному теоретичному дослідженні методичних матеріалів ВООЗ, робіт вітчизняних і іноземних вчених-економістів щодо питань оцінки ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я.

**Оцінка роботи.** Науково-практичну цінність роботі надають: аналіз ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ»; стратегічні заходи щодо підвищення ефективності оцінки ризиків господарської діяльності за рахунок впровадження адаптованої до діяльності закладу охорони здоров'я. Представлені в роботі рекомендації є конкретними і достовірними, викликали відповідний практичний інтерес у керівництва закладу і прийняті ним до розгляду з метою подальшого впровадження в практичну діяльність, про що свідчить акт впровадження.

**Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту.** В цілому кваліфікаційна робота на тему «Оцінка ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я» здобувача вищої освіти 2 курсу освітньо-професійної програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом» Юрія БАКАЛА є завершеним науковим дослідженням, відповідає вимогам, що ставляться до її змісту і оформлення, та рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії з позитивною оцінкою.

Науковий керівник \_\_\_\_\_ Яна ДЕРЕНСЬКА

13 січня 2024 р.

**РЕЦЕНЗІЯ**

**на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 073 Менеджмент**

**Юрій БАКАЛ**

**на тему: «Оцінка ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я»**

**Актуальність теми.** Підприємницька діяльність постійно пов'язана з ризиками, які виникають в усіх її сферах і на всіх етапах діяльності. Сучасні умови роботи закладу охорони здоров'я характеризуються економічною та політичною нестабільністю, мінливістю сучасного ринкового середовища, неузгодженістю між собою законодавчих та нормативних актів, які регулюють підприємницьку діяльність в Україні та ін. Ризик, з економічної точки зору, відображає ступінь відхилення результатів діяльності від цілей закладу охорони здоров'я. Тому на будь-якому етапі господарської діяльності необхідно здійснювати оцінку можливих ризиків.

**Теоретичний рівень роботи.** У кваліфікаційній роботі визначено сутність та види ризиків господарської діяльності закладів охорони здоров'я; досліджено методичні підходи щодо проведення оцінки ризиків господарської діяльності закладів охорони здоров'я та обґрунтовано шляхи їх зниження.

**Пропозиції автора з теми дослідження.** За результатами дослідження проведено оцінку ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ». На підставі проведених досліджень, запропоновано основні етапи удосконалення оцінки ризиків господарської діяльності у КП «БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ».

**Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.** Практична значущість полягає у тому, що запропоновані науково-практичні підходи є методичною базою, за допомогою якої заклад охорони здоров'я може удосконалити систему оцінки ризиків господарської діяльності. Впровадження результатів кваліфікаційної роботи в практику діяльності вітчизняних закладів охорони здоров'я сприятиме підвищенню рівня управління господарською діяльністю.

**Недоліки роботи.** Доцільно було б розширити у дослідженні коло виробничих ризиків.

**Загальний висновок і оцінка роботи.** Роботу виконано у відповідності до вимог стандартів, що висуваються до кваліфікаційних робіт за освітньо-професійною програмою «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»; кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а здобувач вищої освіти Юрій БАКАЛ – присвоєння кваліфікації «магістр менеджменту».

Рецензент \_\_\_\_\_

проф. Олег ШПИЧАК

26 січня 2024 р.

**ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6**  
**засідання кафедри управління за забезпечення якості у фармації НФаУ**

**від «19» січня 2024 р.**

**ГОЛОВУЮЧИЙ:** д.фарм.н., проф. Крутських Т.В.

**СЕКРЕТАР:** к.фарм.н., доц. Лісна А.Г.

**ПРИСУТНІ:** зав. каф., проф. Крутських Т.В., проф. Коваленко С.М., проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В., проф. Братішко Ю.С., доц. Баєва О.І., доц. Гладкова О.В., доц. Глебова Н.В., доц. Деренська Я.М., доц. Зборовська Т.В., доц. Коляда Т.А., доц. Ковальова В.І., доц. Лісна А.Г., доц. Ткаченко О.В., доц. Мороз С.Г., здобувач вищої освіти Бакал Ю.П.

**ПОРЯДОК ДЕННИЙ:**

**1.** Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Юрія БАКАЛА на тему «Оцінка ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я».

**СЛУХАЛИ:** доповідь до кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Юрія БАКАЛА на тему «Оцінка ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я».

**УХВАЛИЛИ:** допустити Юрія БАКАЛА до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.

**Зав. кафедри управління та  
забезпечення якості у фармації,  
професор**

\_\_\_\_\_ **Тетяна КРУТСЬКИХ**

**Секретар кафедри**

\_\_\_\_\_ **Анастасія ЛІСНА**



**Ф А2.2.1-32-042**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ПОДАННЯ**

**ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувач вищої освіти Юрій БАКАЛ до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 07 Управління та адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом на тему: «Оцінка ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету \_\_\_\_\_ / Наталія ЖИВОРА /

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти Юрій БАКАЛ виконав кваліфікаційну роботу згідно з завданням, належним чином оформив кваліфікаційну роботу, надав супровідну документацію та допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Яна ДЕРЕНСЬКА

«13» січня 2024 р

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Юрій БАКАЛ допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувачка кафедри  
управління та забезпечення якості у фармації

\_\_\_\_\_ Тетяна КРУТСЬКИХ

«19» січня 2024 року

## АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: Рекомендації щодо оцінки ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я
2. Ким і коли запропоновано: Кафедрою управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету
3. Джерело інформації: Кваліфікаційна робота Бакал Ю. П. «Оцінка ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я»
4. Де і коли впроваджено: КП "БЛИЗНЮКІВСЬКА ЦРЛ"
5. Ефективність впровадження:  
Запропоновані рекомендації щодо оцінки ризиків господарської діяльності в охороні здоров'я були прийняті до уваги
6. Пропозиції, недоліки:  
немає

Відповідальний за впровадження:  
Генеральний директор  
Л.В.Полікова  
« 16 » листопада, 2023 р.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
Сумський державний університет  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та  
менеджменту

**УПРАВЛІНСЬКІ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО  
РОЗВИТКУ ТА ІНКЛЮЗИВНОГО  
ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ**

**MANAGEMENT PARADIGMS OF SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT AND INCLUSIVE ECONOMIC GROWTH**

**Матеріали**  
Міжнародної науково-практичної конференції  
(Україна, Суми, 29-30 листопада 2023 р.)

Суми  
Сумський державний університет  
2023

Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання», Суми, 29 – 30 листопада 2023 р.

---

УДК 005.8:502.131.1(063)

E45

*Рекомендовано вченою радою  
навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та менеджменту  
(протокол № 4 від «08» грудня 2023 р.)*

E45 Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2023. – 404 с.

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» містять результати наукових досліджень, пов'язаних з актуальними проблемами науки і практики управління та застосуванням інклюзивного підходу до їх вирішення для досягнення цілей сталого розвитку.

Для науковців, аспірантів, студентів, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, науково-дослідних і проектних організацій, комерційних фірм і вищих навчальних закладів та широкого кола читачів.

The materials of the International scientific and practical conference "Management paradigms of sustainable development and inclusive economic growth" provide the results of scientific research related to the current problems of management science and practice and the application of an inclusive approach to their solution in order to achieve the goals of sustainable development.

For scientists, PhD students, students, representatives of state authorities and local self-government bodies, research and project organizations, commercial companies and higher education institutions and a wide range of readers.

УДК 005.8:502.131.1(063)

© Колектив авторів, 2023

© Сумський державний університет, 2023

## ЗМІСТ

<i>Софія Молочко</i>	Особливості застосування технологічних	
<i>Інга Мірошниченко</i>	Інновацій у туристичному бізнесі .....	11
<i>Інна Балагуровська</i>	Гуманістичне лідерство для досягнення цілей сталого розвитку .....	13
<i>Бондар Ю.А.</i>	Шляхи та методи підвищення	
<i>Дар'я Новак</i>	конкурентоспроможності в готельному бізнесі .....	16
<i>Марина Шевчун</i>	Особливості інноваційного розвитку роздрібної	
<i>Алла Безус</i>	торгівлі в Україні .....	20
<i>Оксана Яковлева</i>	Цифрова безпека в контексті надання електронних послуг на місцевому рівні .....	22
<i>Ірина Федуллова</i>	Розвиток цифрової економіки в Україні .....	24
<i>Іван Макарчук</i>		
<i>Anastasiia Krasnonos</i>	Management of organizations for sustainable development: challenges and opportunities .....	28
<i>Anastasiia Niesheva</i>	Формування і управління бізнес-процесами в іт- компаніях: стратегічний підхід та метрики ефективності .....	31
<i>Yuliia Hrytsai</i>	Communication features in technical support during	
<i>Svitlana Tarasenko</i>	the sale of medical equipment .....	33
<i>Дмитро Клиновий</i>	Природні активи у територіальній економіці.....	36
<i>Ірина Петровська</i>		
<i>Валентина Самодай</i>	Впровадження концепції менеджменту якості (TQM).....	39
<i>Юлія Яценко</i>	Оптимізація ефективного функціонування системи управління якості на підприємстві .....	41
<i>Валентина Самодай</i>	Особливості використання інструментів управління якістю .....	44
<i>Іслам Лисий</i>	Недостовірна класифікація товарів за УКТ ЗЕД та її наслідки .....	47
<i>Владислав Загорко</i>	Основні напрями розвитку системи публічного управління та адміністрування .....	50
<i>Валентина Самодай</i>		
<i>Костянтин Циганок</i>	Вплив фінансових інструментів на процеси перетворення відходів в енергію .....	53
<i>Тетяна Чорна</i>	Особливості підприємницької діяльності як складного й багатопланового процесу .....	57
<i>Андрій Лизогуб</i>		
<i>Юлія Матвеева</i>	Розвиток фрілансу як широко розповсюдженої форми самостійної зайнятості .....	61
<i>Галина Сурмай</i>	Брендинг як персоніфікація продукту бізнесу .....	65
<i>Дем'яненко Н. В.</i>		
<i>Іван Штик</i>		
<i>Вікторія Кудря</i>		
<i>Алла Світлична</i>		
<i>Владислав Передера</i>		
<i>Ханлар Махмудов</i>		
<i>Віктор Кривошея</i>		
<i>Владислав Шамрай</i>		

<i>Вікторія Мартинець</i>	Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в контексті цілей сталого розвитку.....	229
<i>Едуард Богдан</i>	Проектний менеджмент як основа розвитку будівельної галузі .....	231
<i>Антон Золотарьов</i>	Особливості управління сучасними вищими навчальними закладами .....	233
<i>Юлія Матвєєва</i>		
<i>Катерина Загоруйко</i>		
<i>Світлана Рибальченко</i>		
<i>Iuliia Myroshnychenko</i>	Beyond direct impacts: using system dynamics to capture the consequences of the clean energy transition	235
<i>Катерина Мальцева</i>	Самоорганізація населення в системі місцевого самоврядування .....	239
<i>Юрїї Бакал</i>	Використання методу сценаріїв при оцінці ризиків господарської діяльності закладу охорони здоров'я	241
<i>Яна Деренська</i>	The essence and concept of production organization system approach to the organization of production .....	243
<i>Anastasiia Kavrapina</i>		
<i>Anastasiia Niesheva</i>	Crafting a positive public image: strategic approaches to managing the perception of employees in local self-government bodies.....	246
<i>Nelya Verbitska</i>		
<i>Svitlana Rybalchenko</i>		
<i>Софія Журило</i>	Антикризове управління на підприємстві і методи запобігання кризи .....	248
<i>Анастасія Маркіна</i>	Роль формування партнерських відносин у місцевому економічному розвитку .....	252
<i>Марина Волосюк</i>	Розробка стратегії економічного відновлення та розвитку Сумщини .....	255
<i>Тарас Савченко</i>		
<i>Світлана Ткачова</i>	Удосконалення стратегічного планування розвитку регіонів України.....	259
<i>Катерина Борисова</i>		
<i>Алекс Нуссїр</i>	Особливості менеджменту персоналу медичних закладів в умовах воєнного стану та кадрових обмежень .....	262
<i>Kamilė Medeckytė-Žydelė</i>	An investigation into the development of an environmental management accounting system tailored for companies providing intellectual services.....	265
<i>Andželika Nariūmaitė</i>		
<i>Katažyna Basiulis</i>		
<i>Олександр Павлов</i>	Комплементарна управлінська парадигма інклюзивного розвитку об'єднаних територіальних громад та районів України .....	269

## **ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ СЦЕНАРІЇВ ПРИ ОЦІНЦІ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

*Бакал Юрій Петрович,  
магістр ОПП «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»  
Деренська Яна Миколаївна,  
к.е.н., доцент,  
Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

Зростання самостійності закладів охорони здоров'я у питаннях здійснення господарської діяльності обумовлює необхідність ретельного планування напрямів стратегічного розвитку, управління ресурсами, ризик-менеджменту тощо. В межах управління ризиками передбачається процес, який охоплює ідентифікування, аналізування, оцінювання та оброблення ризику. Світова практика ризик-менеджменту в охороні здоров'я передбачає реалізацію означених підпроцесів через формування програми корпоративного управління ризиками, яка враховує: базовий рівень – аналізування та ранжування ризиків закладу охорони здоров'я; рівень освіти – розроблення методичних матеріалів та підвищення рівня знань щодо ризик-менеджменту з боку усіх працівників; кількісний рівень – визначення економічного впливу ризиків на результати діяльності організації; управлінський рівень – якісне інформування учасників, покращення процесу корпоративного управління ризиками [3].

Оцінювання ризиків передбачає використання специфічних методів, які можна розділити на такі групи:

1. Якісні методи: метод «мозкового штурму», метод Дельфі, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, евристичні методи, метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод асоціацій, метод аналогів та ін.

2. Кількісні методи: статистичний метод, аналітичний метод, метод чутливості, метод сценаріїв, нормативний метод, графічні методи (дерево цілей, дерево рішень, дерево відмов), метод аналізу доцільності витрат, метод Монте-Карло, методи теорії математичних ігор, методи математичного програмування, метод статистичного моделювання, кластерний аналіз тощо.

3. Змішані методи: метод експертних оцінок, рейтинговий, інтегральна оцінка, комплексна оцінка [2].

Для формування заходів з управління ризиками за результатами їх оцінювання (ймовірності настання та рівня впливу) створюється матриця ризиків [4].

Мінливість зовнішнього середовища актуалізує концепцію сценарного підходу до планування результатів діяльності [1]. Використання сценарного аналізу для оцінки ризиків господарської діяльності закладу охорони здоров'я пропонується здійснювати у кілька етапів:

1) обґрунтування характеристики кожного із сценаріїв (визначення чинників впливу, їх значущості, ключових параметрів оцінювання результатів);

2) визначення ймовірності кожного сценарію (за допомогою статистичних або експертних методів);

3) кількісна оцінка обраних ключових параметрів для кожного сценарію;

4) визначення очікуваних значень параметрів.

Метод сценаріїв передбачає формування трьох варіантів розвитку подій: оптимістичний сценарій (кращі показники за обраними параметрами з урахуванням сприятливого економічного, соціального тощо середовища); нормальний, або найбільш імовірний сценарій (прогнозований розвиток подій з урахуванням певних відхилень або порушень ходу реалізації запланованих характеристик робіт); песимістичний сценарій (погіршення показників виконання робіт внаслідок дії несприятливих чинників зовнішнього або внутрішнього середовища). Порівняння оцінок параметрів за оптимістичним і песимістичним сценарієм дає змогу визначити діапазон коливань значень, а отже й рівень ризику. З іншого боку, врахування всіх трьох сценаріїв дозволяє розрахувати за середньою зваженою оцінкою очікувані значення параметрів.

Таким чином, використання сценарного підходу дозволяє обґрунтовувати як розмах значень оцінок результатів діяльності закладу охорони здоров'я, так і розрахувати єдине очікуване значення для кожного параметра.

#### Список використаних джерел

1. Голяш, І., Бабій, Л. (2016). Використання сценарного методу оцінки ризиків у процесі аудиту інвестиційних проектів. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії* (с. 34–35). Переяслав-Хмельницький.

[http://conferences.neasmo.org.ua/uploads/conference/file/30/conference\\_29-30.6.2016.pdf](http://conferences.neasmo.org.ua/uploads/conference/file/30/conference_29-30.6.2016.pdf)

2. Демченко, Г. В. (2021). *Ризик менеджмент : конспект лекцій для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого бакалаврського рівня*. ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

3. Beck da Silva, A. P., Grenon, V., Siqueira de Souza, J., Neto, F. J. K., & Felix, E. A. (2018). ERM for Health Care Organizations: An Economic Enterprise Risk Management Innovation Program (E2RMhealth care). *Value in Health Regional Issues*, 17, 102–108. <https://doi.org/10.1016/j.vhri.2018.03.008>

4. Türk, M., & Eroğlu, İ. (2021). Financial Risk Assessment in Healthcare Organizations. *Düzce Tıp Fakültesi Dergisi*, 23 (Special Issue). DOI:10.18678/dtfd.862323



Наукове видання

**Управлінські парадигми сталого розвитку  
та інклюзивного економічного зростання**

**Management paradigms of sustainable development  
and inclusive economic growth**

**Матеріали**

**Міжнародна науково-практична конференція  
(Україна, Суми, 29-30 листопада 2023 р.)**

Дизайн та комп'ютерне верстання  
Вікторія Сулим

Стиль та орфографія авторів збережені.  
Організаційний комітет і редакційна колегія можуть не поділяти точки зору авторів.  
Автори відповідають за точність, достовірність і зміст матеріалів. Посилання на матеріали конференції обов'язкові.

Відповідальний за випуск І. І. Рекуненко  
Загальне редагування В. В. Сулим  
Комп'ютерне верстання В. В. Сулим

Видавець і виготовлювач  
Сумський державний університет,  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## **YOUTH PHARMACY SCIENCE**

МАТЕРІАЛИ  
IV ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

6-7 грудня 2023 року  
м. Харків

Харків  
НФаУ  
2023

УДК 615.1

**Редакційна колегія:** проф. Котвіцька А. А., проф. Владимірова І. М.  
**Укладачі:** Сурікова І. О., Боднар Л. А.

Youth Pharmacy Science: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (6-7 грудня 2023 р., м. Харків). – Харків: НФаУ, 2023. – 652 с.

Збірка містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Youth Pharmacy Science», які представлені за пріоритетними напрямками науково-дослідної роботи Національного фармацевтичного університету. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти синтезу біологічно активних сполук і створення на їх основі лікарських субстанцій; стандартизації ліків, фармацевтичного та хіміко-технологічного аналізу; вивчення рослинної сировини та створення фітопрепаратів; сучасної технології ліків та екстемпоральної рецептури; біотехнології у фармації; досягнень сучасної фармацевтичної мікробіології та імунології; доклінічних досліджень нових лікарських засобів; фармацевтичної опіки рецептурних та безрецептурних лікарських препаратів; доказової медицини; сучасної фармакотерапії, соціально-економічних досліджень у фармації, маркетингового менеджменту та фармакоекономіки на етапах створення, реалізації та використання лікарських засобів; управління якістю у галузі створення, виробництва й обігу лікарських засобів; інформаційних та освітніх технологій у фармації та медицині; суспільствознавства; філології.

УДК 615.1

© НФаУ, 2023

«Втормаг». Це не тільки мінімізує вплив протермінованих ліків на довкілля, але й започаткує практику належного поводження з медичними відходами серед населення. Єдине обмеження цієї програми є «не приносити термометри, шприци, голки, рукавички, що і зрозуміло, тому що це наражатиме на небезпеку бактеріологічного навантаження на персонал, задіяний у цій програмі.

Є також новина про новаторські ідеї на державному рівні, що мають свій початок у місті Харків і пов'язані з правильною утилізацією термометрів: на сьогоднішній у місті Харків працюють 10 контейнерів для збору небезпечних відходів, до яких відносяться і термометри у тому числі. Під егідою програми з креативною назвою «Нам не до лампочки» Муниципальна компанія поводження з відходами привертає увагу споживачів фармацевтичної та побутової небезпечної продукції до нових можливостей збереження навколишнього середовища та підвищення рівня обізнаності громадян задля розвитку безпечної інфраструктури для наступних поколінь.

**Висновки.** Досліджена світова практика щодо розробки і впровадження заходів з мінімізації екологічної небезпеки фармацевтичної продукції.

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Бакал Ю.П.

Науковий керівник: Деренська Я.М.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

iurii.bakal@gmail.com

**Вступ.** У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування всієї системи охорони здоров'я та дії її суб'єктів не можуть бути повністю визначені та розраховані, тобто діяльність кожного закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) завжди пов'язана із ризиком та можливими втратами. У цьому разі виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати втрати. Таким механізмом є ризик-менеджмент. Тому управління ризиком у системі охорони здоров'я є об'єктивно необхідною задачею, вирішення якої вимагає нових підходів щодо вдосконалення теоретико-методологічних засад і розширення практики застосування.

**Мета дослідження.** Формування практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком ЗОЗ.

**Матеріали та методи.** Монографічний і системного аналізу.

**Результати дослідження.** Згідно зі стандартом ISO 31000 процес ризик-менеджменту визначається як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: аналізу, впливу, моніторингу і комунікації.

У межах ризик-менеджменту вирішуються три основні завдання: профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, спричиненого ризиками; максимізація додаткового прибутку, який отримує ЗОЗ внаслідок управління ризиками.

Основна мета ризик-менеджменту – це зменшення або ліквідація можливих втрат від ризику, тому визначення принципів та функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування ризик-менеджменту у ЗОЗ.

Ризик-менеджмент базується на таких основних принципах: принцип масштабності (максимізації); принцип мінімізації впливу; принцип адекватної реакції; принцип розумного прийняття.

Ризик-менеджмент виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Це функції прогнозування (планування), організації, контролю, регулювання, координації та мотивації.

Послідовність виконання всіх функцій ризик-менеджменту дозволяє визначити ризик-менеджмент із позицій процесного підходу в менеджменті як ряд послідовних управлінських дій, які характеризуються наступними основними етапами реалізації: визначення мети ризику; діагностика проблеми; визначення можливих ризиків (ідентифікація ризиків); аналіз ризику; визначення методів впливу на ризик; вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності; розробка управлінського рішення; ухвалення рішення; безпосередній вплив на ризик; контроль і коригування результатів процесу управління (рис. 1).

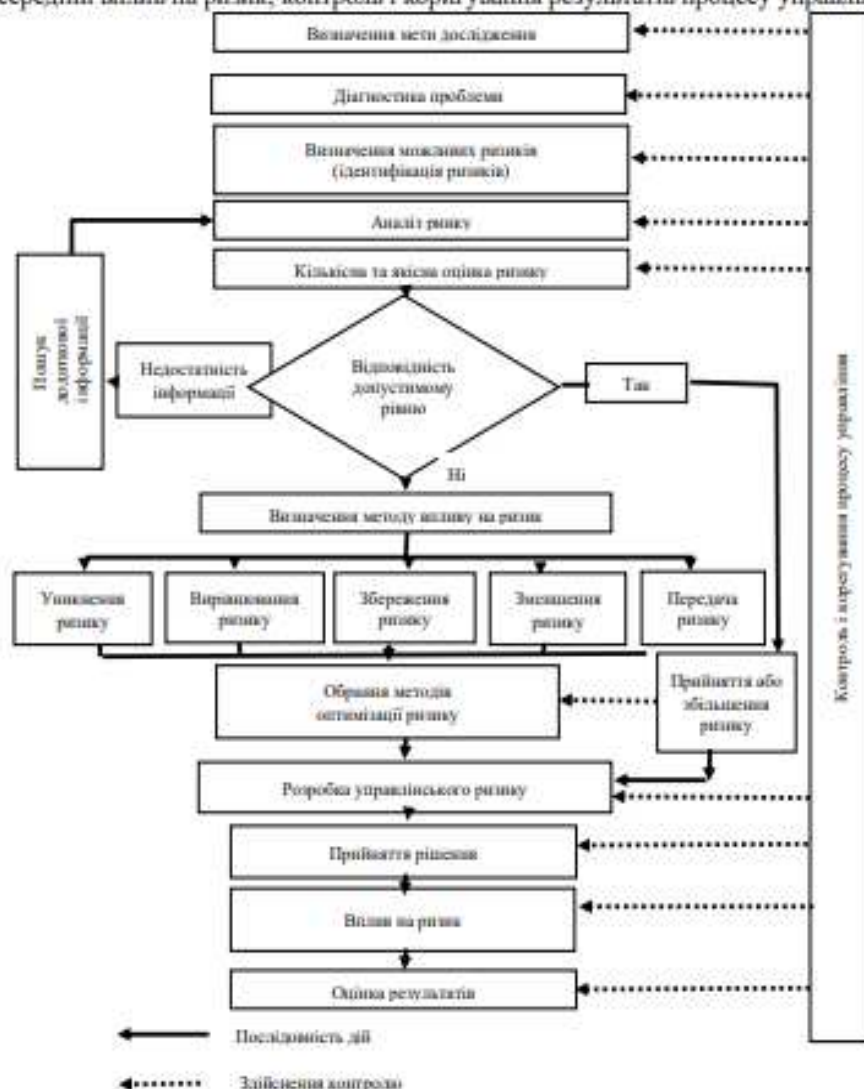


Рис. 1. Етапи реалізації процесу управління ризиком

Ризик-менеджмент як процес управління передбачає розробку стратегічних і тактичних рішень. Стратегія ризик-менеджменту, на наш погляд, – це загальний довгостроковий курс досягнення намічених цілей, в основу якого покладено прогнозування ризику та напрямів зменшення його впливу. Залежно від обраної стратегії, планується подальша діяльність ЗОЗ з урахуванням впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Тактика має на меті пропонувати конкретні методи та прийоми для вибору найбільш оптимального рішення та досягнення запланованих результатів в умовах ризику та невизначеності.

У цілому, від прийнятої концепції управління ризиками значною мірою залежить успішність результатів діяльності суб'єктів господарювання. Визначення мети процесу управління ризиками ускладнюється існування прямої залежності між ризиком і прибутком, тому ЗОЗ мають самостійно визначити той рівень ризику, на який вони погоджуються з метою отримання запланованих прибутків.

**Висновки.** Дієвим інструментом реагування на зміни економічного середовища функціонування ЗОЗ виступає ризик-менеджмент, який визначається як сукупність управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз і регулювання ризиків. У межах запропонованого підходу управління ризиком можна розглядати як процес впливу на ЗОЗ, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, попереджувальні дії, їх обґрунтоване врахування при прийнятті управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних меж.

Формування системи ризик-менеджменту покликане забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і тактичних цілей ЗОЗ. Використання в господарській практиці ЗОЗ алгоритму управління ризиками дає змогу скоригувати стратегію розвитку з урахуванням ступеня ризику, підвищити результативність їх функціонування.

## АКТУАЛЬНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ У МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

Бичкова М.В.

Науковий керівник: Коваленко С.М.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

annemarie@ukr.net

**Вступ.** В сучасних умовах динамічного розвитку ринку якість є основною метою усіх галузей господарювання, адже саме вона є гарантією задоволення потреб споживачів і фактором упевненості в конкурентоздатності та успішності закладу. Особливо гостро питання якості стосується медицини через вплив рівня здоров'я населення на інші процеси і результати усіх сфер розвитку держави. Впровадження та підтримка системи управління якістю в медичному закладі забезпечує координування та вірне спрямування дій організації для покращення результативності і виконання необхідних вимог. На сьогодні система охорони здоров'я переходить до динамічного попередження та виявлення існуючих проблем, задля запобігання їх у майбутньому. Внутрішній аудит є інструментом моніторингу роботи, вдосконалення та контролю системи управління якістю.

**Мета дослідження.** Метою є аналіз особливостей внутрішнього аудиту в медичних закладах, для визначення оптимальних шляхів його удосконалення.

**СЕКЦІЯ 14. СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
МАРКЕТИНГУ У ФАРМАЦІЇ  
STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT AND  
MARKETING IN PHARMACY**

Бондаренко Ю.А., Гавриш Н.Б.; Н. к.: Рогуля О.Ю.	496
Брусленко А. М.; Н. к.: Бабічева Г. С.	497
Буніна А.О.; Н. к.: Ткачова О.В.	499
Васильченко В.С., Нагорна Ю.О.; Н. к.: Жадько С.В.	499
Гризо Д.А.; Н. к.: Малій В.В.	501
Демко А.А.; Н. к.: Жадько С.В.	504
Кирилов Д.К.; Н. к.: Жадько С.В.	505
Ковальова К.О., Малініна Н.Г.; Н. к.: Софронова І.В.	507
Лагунець Т.О.; Н. к.: Шуванова О.В.	508
Мала О.Д.; Н. к.: Жадько С.В.	509
Мкртічян Д.А.; Н. к.: Малій В.В.	511
Носач О.О.; Н. к.: Ткачова О.В.	512
Попов О.С.; Н. к.: Ткачова О.В.	513
Попов О.С.; Н. к.: Ткачова О.В.	514
Романенко І.М.; Н. к.: Ткачова О.В.	515
Сергієнко Т.В.; Н. к.: Жадько С.В.	516
Ткаченко В.М.; Н. к.: Малініна Н.Г.	518
Хом'як І.М.; Н. к.: Овакімян О.С.	520
Чередниченко І.М.; Н. к.: Посилкіна О.В.	521

**СЕКЦІЯ 15. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ У ФАРМАЦІЇ  
ECONOMIC MANAGEMENT AND QUALITY ASSURANCE IN PHARMACY**

Антарьова Ю.В.; Н. к.: Коваленко С.М.	525
Бабенко А.В.; Н. к.: Ткаченко О.В.	526
Бакал Ю.П.; Н. к.: Деренська Я.М.	528
Бичкова М.В.; Н. к.: Коваленко С.М.	530
Виноградський В.В.; Н. к.: Коваленко С.М.	531
Воронкін П.В.; Н. к.: Лісна А.Г.	532
Гавріков О.Є.; Н. к.: Літвінова О.В.	534
Глушченко А.В.; Н. к.: Глебова Н.В.	535
Григорян Р.Г.; Н. к.: Коваленко С.М.	537
Дзякова А.С.; Н. к.: Коляда Т.А.	538
Зливко Ю.С.; Н. к.: Коваленко С.М.	539
Кобзар Я.О.; Н. к.: Лісна А.Г.	540
Колодочка О.В.; Н. к.: Ткаченко О.В.	542
Коляда Т.А., Гузенко Ю.Р.	543
Коляда Т. А., Кирилко В. О.	544
Коляда Т.А., Лісуха О.С.	546
Лозіньська Т.Б.; Н. к.: Посилкіна О.В.	547



Міністерство  
охорони здоров'я  
України

Національний  
фармацевтичний  
університет



Цим засвідчується, що

**Бакал Ю.П.**

Науковий керівник:  
**Деренська Я.М.**

брав(ла) участь у роботі IV Всеукраїнської  
науково-практичної конференції  
з міжнародною участю

**YOUTH  
PHARMACY  
SCIENCE**

СЕРТИФІКАТ

Ректор НФаУ,  
д. фарм. н., проф.



Алла КОТВИЦЬКА

6-7 грудня 2023 р.  
м. Харків,  
Україна



Кваліфікаційну роботу захищено  
у Екзаменаційній комісії

« 15 » лютого 2024 р.

З оцінкою \_\_\_\_\_

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор наук з державного управління, професор

\_\_\_\_\_ / Дмитро КАРАМИШЕВ /