

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В**
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»

Виконав: здобувач вищої освіти групи 073МО 23 (1,63)-01
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Управління охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом»

Альона ГАЙСТРУК

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації Національного фармацевтичного університету,
к. е. н, доцент Яна ДЕРЕНСЬКА

Рецензент: професор закладу вищої освіти кафедри
організації, економіки та управління фармацією Інституту
підвищення кваліфікації спеціалістів фармації
Національного фармацевтичного університету,
д. фарм. н, професор Марія ЗАРІЧКОВА

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена обґрунтуванню теоретичних засад впровадження системи управління ризиками, аналізу діяльності та розробці ризик-менеджменту в управлінні діяльності закладу охорони здоров'я. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, виконана на 67 сторінках та включає 17 таблиць, 6 рисунків, 65 джерел літератури.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, система управління ризиками, медичні послуги, заклад охорони здоров'я.

ANNOTATION

The work is devoted to the justification of the theoretical principles of the implementation of the risk management system, analysis of activities and development of risk management in the management of the activities of a healthcare institution. The work consists of an introduction, 3 sections, general conclusions, a list of used literary sources, is executed on 67 pages and includes 17 tables, 6 figures, 65 sources of literature.

Key words: risk, risk management, risk management system, medical services, healthcare institution.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
1.1 Сутність та класифікація ризиків в організації	8
1.2 Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльністю закладів охорони здоров'я	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»	24
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»	24
2.2 Діагностика системи управління ризиками у діяльності ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»	33
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3	
ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»	42
3.1 Розробка рекомендацій щодо формування ризик-менеджменту в ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»	42
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	51
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	68

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

БУ	– безпеко орієнтоване управління
ВМ	– вироби медичні
ВУР	– відділ управління ризиками
ЗОЗ	– заклад охорони здоров'я
ЛЗ	– лікарські засоби
МП	– медичні послуги
СРМ	– система ризик-менеджменту
СОЗ	– система охорони здоров'я
СУР	– система управління ризиками
СРМ	– система ризик-менеджменту
РМ	–ризик-менеджмент

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зростання кризових явищ у світовій економіці, геополітичні зміни та посилення конкуренції серед закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) створюють потребу в удосконаленні системи заходів для розвитку управління ризиками (УР) в цих закладах. Через нестабільність вітчизняної системи охорони здоров'я (СОЗ) виникає нагальна необхідність впровадження нових динамічних підходів до УР, заснованих на системному підході та ефективному забезпеченні.

У сучасних умовах необхідно створити новий підхід до аналітичного забезпечення УР, базуючись на вдосконаленні системи ризик-менеджменту (СРМ). Цей підхід враховує динамічність та непередбачуваність змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі ЗОЗ, що забезпечує можливість своєчасного виявлення та ефективного вирішення проблемних ситуацій із застосуванням сучасних управлінських інструментів.

Таким чином, питання розвитку теорії та методології СУР у ЗОЗ набуває особливої важливості та актуальності. Воно зосереджується на розробці та впровадженні механізмів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності ЗОЗ, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей і мінімізацію наслідків ризикових ситуацій.

Наукові дослідження з питань СУР сучасних організацій представлені роботами таких авторів, як БАЛДЖА М. Д., ВЕЛИКОІВАНЕНКО Г. І., ДОНЕЦЬ Л. І., ВІТЛІНСЬКИЙ В. В., САРАЄВА І. М., ЧОРНА М. В., ПОСИЛКІНА О. В., ДЕРЕНСЬКА Я. М. ТА ІН. Однак у науковій літературі відсутнє врахування нових умов господарювання, пов'язаних зі зростаючою нестабільністю ринкових структур, уповільненням темпів економічного зростання та необхідністю диференційованих підходів до ЗОЗ. Саме це і стало підставою для вибору теми даної кваліфікаційної роботи.

Мета та завдання дослідження. Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних підходів до

впровадження СУР в діяльність ЗОЗ.

Завдання дослідження: визначити сутність та класифікацію ризиків в організації; дослідити методичні підходи до СУР в організації; надати організаційно-економічну характеристику діяльності ЗОЗ; провести діагностику СУР у діяльності ЗОЗ; розробити рекомендації щодо впровадження РМ в управління ЗОЗ; провести розрахунок ефективності запропонованих заходів у ЗОЗ.

Об'єктом дослідження є процес УР у ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до удосконалення СУР ЗОЗ.

Методи дослідження. У ході досліджень застосовувалися загальнонаукові методи, такі як порівняння, узагальнення, аналіз і синтез, а також спеціалізовані наукові методи, зокрема математичні та статистичні методи, методи моделювання, прогнозування і логічного аналізу тощо.

Методологічною базою дослідження стали монографічні, навчальні та наукові видання, а також публікації у періодичних виданнях, нормативні та законодавчі акти України. **Інформаційною базою дослідження** стала статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА» за 2021-2023 рр., звітність інших ЗОЗ, матеріали Державної служби статистики України.

Наукова новизна отриманих результатів присвячена шляхам вдосконалення СУР ЗОЗ.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані науково-практичні підходи створюють методичну основу, яка дозволяє ЗОЗ вдосконалити СУР. Практичні рекомендації, що містяться у кваліфікаційній роботі, прийняті до впровадження у діяльність ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА», про що свідчить акт про впровадження.

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

збірнику III Науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «ПІДГОТОВКА СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ «НАВЧАННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ (LIFE LONG LEARNING)»: НАУКА, ОСВІТА, ПРАКТИКА», яка відбулася у м. Харків 23-24 жовтня 2024 року на базі Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, загальних висновків, переліку використаних літературних джерел, виконана на 67 сторінках та включає 17 таблиць, 6 рисунків, 65 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Сутність та класифікація ризиків в організації

Ризик є одним із ключових чинників у діяльності організацій, який необхідно враховувати при плануванні їхнього розвитку. Уникнути ризиків повністю неможливо, особливо на етапі розвитку організації. До того ж керівники не завжди здатні ефективно впоратися з ризиковими ситуаціями, що може спричинити негативні наслідки. Економічні, фінансові та політичні умови в Україні додають ризиків у процес господарської діяльності організацій. Варто зазначити, що ризики існують завжди, навіть за найсприятливіших умов, і мають суттєвий вплив на роботу організації. Тому аналіз ризиків, оцінка їхнього впливу та врахування можливих наслідків є критично важливими для забезпечення ефективної діяльності організації [1].

Діяльність українських організацій завжди супроводжується ризиками, які можна розділити на дві основні групи: ті, що прямо стосуються підприємницької діяльності («підприємницькі» ризики), та ті, що виникають через побічні чинники.

Джерелом ризиків можуть бути зовнішні фактори, зокрема економічні зміни (наприклад, коливання валютних курсів, інфляція, зміна відсоткових ставок), технологічні новації (наприклад, впровадження нових технологій, змінені технологічні стандарти, кібератаки), ринкові умови (зміна попиту, поява нових конкурентів, трансформація ринкових трендів) чи соціальні фактори (демографічні зміни, нові соціальні норми та стандарти). Водночас ризики можуть бути внутрішніми, спричиненими такими проблемами, як неефективне управління, недоліки у плануванні, слабкі бізнес-процеси чи труднощі з персоналом.

Ризик є невід’ємною частиною ринкової економіки через її характерні риси: значну кількість і різноманітність суб’єктів господарювання, їхню економічну свободу, діяльність підприємств у конкурентних умовах, прагнення до максимізації прибутків та наявність договірних відносин між учасниками ринку [2].

Термін «ризик» має різноманітне походження. З давньогрецького «RIDSICON» він перекладається як «скеля», з давньо італійського «RISICARE» означає «наважуватися», а з французького «RISDOE» — «загроза».

В англomовній традиції слово «ризик» походить із середньовічної французької мови (RISQUE), італійської (RISCO), латинської (RESECO) та давньогрецької (RHIZIKÓN) [3].

Термін «ризик» набув поширення в економіці та фінансах наприкінці XIX століття, коли в США активно розвивалися страхові компанії, які спеціалізувалися на страхуванні майна та життя.

Для таких компаній було важливо прогнозувати ймовірність настання несприятливих подій, тому саме тоді вони почали використовувати статистичні методи та ймовірнісні розрахунки, що сприяло формуванню концепції ризику. Згодом це поняття стало застосовуватися в різних сферах діяльності.

Для глибшого вивчення сутності ризику розглянемо існуючі визначення цього терміну в науковій літературі (табл. 1).

Таблиця 1.1

Інтерпретація поняття «ризик» різними авторами

Автор	Визначення
1	2
Бланк І. О.	ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати доходу чи капіталу у ситуації невизначеності умов здійснення його фінансової діяльності
Бенджамін А.	це ймовірність майбутнього зниження результативності щодо досягнення чітко встановлених та заявлених цілей на всіх організаційних рівнях, включаючи стратегічні цілі організації

Продовження табл. 1.1

1	2
Вітлінський В. В., Наконечний С. І.	це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити імовірність досягнення передбачуваного результату та відхилення від мети
Кочетков В.М., Шипова Н.А.	можливість одержання від'ємних результатів (збитків)
Ляшенко О. М.	розглядається і як усвідомлена частина небезпеки (пасивний бік), і як активна дія, спрямована або на усунення небезпеки чи загрози, чи навпаки, на свідоме, (але вірогідне) отримання шкоди, збитку тощо
Рудніченко Є. М.	об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок прийнятого рішення (дії і/або обставин). Слід зазначити, що ми не акцентуємо увагу на втратах, оскільки є таке поняття як "виправданий ризик", тобто ризик – це не лише втрати, а також це певні можливості, що можуть мати позитивний прояв у вигляді додаткових надходжень (прибутку)
Устенко О. Л.	це імовірність (можливість) отримання (тільки) небажаного результату (імовірність втрати суб'єктом господарювання частини своїх прибутків)
Хунцикер С.	інструмент, що дозволяє скористатися можливостями, оскільки він безпосередньо та вимірно порівнює можливості та негативні аспекти ризику, пов'язані з бізнес-метою або стратегічною альтернативою
Чупіса А. В.	імовірність завдання збитку внаслідок ведення будь-якої справи
Ястремський О. І.	невизначеність в отриманні доходу, розмір якого залежить від загального стану економіки

Джерело: сформовано автором на підставі [4-13]

У сучасних умовах функціонування кожна організація стикається з ризиками. Важливо відзначити, що існують як загальні ризики, характерні для всіх організацій, так і специфічні для окремих галузей, що вимагає детального вивчення цього питання для кожного сектора. Основними факторами ризику є невизначеність і процес прийняття рішень в організації. Керівник, обираючи варіанти, стикається з двома альтернативами: ризикованим рішенням і більш надійним, яке гарантує збереження досягнутих результатів. Тому ризики можна класифікувати за різними ознаками. Пропонується розглянути основні типи ризиків у діяльності сучасних організацій та класифікацію ризиків залежно від їхнього походження (Додаток А) [14].

Слід зауважити, що перелік видів ризиків, представлених у діяльності сучасних організацій, не є вичерпним, оскільки він має включати такі ризики, як стихійні лиха, криміногенний ризик, ризик несвоєчасного виконання розрахунково-касових операцій та інші. Однак багато сучасних організацій не враховують усі ці види ризиків у своїй діяльності та не оцінюють можливі наслідки їх впливу.

Більшість існуючих визначень терміну «ризик» зосереджені на підприємницькій діяльності і не враховують особливості функціонування ЗОЗ. Оскільки діяльність ЗОЗ має відмінності від інших видів господарювання щодо стратегічних цілей, підходів та очікуваних результатів, окрім загальних для бізнесу ризиків, ЗОЗ також стикається зі специфічними ризиками. Вони здебільшого пов'язані з характеристиками медичних послуг (МП) і їх якістю. Діяльність ЗОЗ, що спрямована на збереження здоров'я та життя людей, супроводжується ризиками, що можуть завдати шкоди здоров'ю, навіть за умови дотримання всіх стандартів.

У сучасній науковій літературі можна знайти таку класифікацію ризиків, що виникають у ЗОЗ [15-16]: соціально-правові - ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві в ЗОЗ; економічні – ризики, що виникають через зміни умов фінансування галузі; управлінські – ризики, спричинені некомпетентністю керівних органів та необґрунтованими управлінськими рішеннями; професійні та ризики, пов'язані з правовою відповідальністю – ризики, що виникають у процесі діагностики, лікування або профілактики, а також терапевтичні, інфекційні, психоемоційні ризики; ризики для здоров'я медичних працівників – ризики, що можуть виникнути при роботі з пацієнтами, які мають інфекційні захворювання або наркотичну залежність; ризики, пов'язані з конфліктами з пацієнтами та їхніми родичами; ризики, що виникають через умови праці – підвищена відповідальність і психоемоційна напруженість; ризики, пов'язані з роботою з медичним обладнанням та інші.

Розглядаючи ризики, що виникають під час діяльності ЗОЗ, їх доцільно поділити на дві основні категорії: зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики

зумовлені подіями, що відбуваються поза межами ЗОЗ і є характерними для всієї СОЗ. Внутрішні ризики виникають через процеси, що відбуваються безпосередньо в самому ЗОЗ. У Додатку А представлена актуальна класифікація ризиків, що виникають у процесі діяльності ЗОЗ. З цієї класифікації видно, що внутрішні ризики поділяються на дві основні групи: основні та допоміжні. Основні ризики, як правило, виникають безпосередньо під час проведення лікувальної, діагностичної чи профілактичної діяльності.

Ще однією важливою рисою діяльності ЗОЗ є те, що ризики можуть виникати та проявлятися як щодо пацієнтів, так і щодо медичного персоналу та ресурсного забезпечення ЗОЗ. Допоміжні ризики з'являються в процесах, що підтримують основну діяльність закладу. Серед таких ризиків можна виділити: системні, управлінські, організаційні, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні та репутаційні. Зовнішні ризики охоплюють ті, що пов'язані з правовим регулюванням діяльності ЗОЗ — правові ризики, а також ризики, що виникають через соціально-економічну та демографічну ситуацію в країні, зокрема соціальні та фінансові ризики, викликані нестабільністю в фінансовій сфері.

Ця класифікація внутрішніх і зовнішніх ризиків є детальною, але одночасно умовною, оскільки кожен ЗОЗ може мати різну кількість ризиків, які можуть змінюватися залежно від рівня їхнього впливу та можливості контролю. Це залежить від організації менеджменту в ЗОЗ та запровадженої системи безпеко-орієнтованого управління (БУ).

Розглядаючи діяльність ЗОЗ та функціонування СОЗ в цілому, можна стверджувати, що УР, як частина БУ, сприяє зниженню рівня ризику до прийняттого. Це досягається шляхом формування та впровадження організаційної культури, в рамках якої всі зусилля учасників процесу УР спрямовані на оцінку ризиків і їхнє запобігання, а не на «боротьбу» з ними. Учасниками процесу УР в діяльності ЗОЗ є зацікавлені сторони, які повинні брати участь у створенні БУ, у межах якого досягається основна мета функціонування системи, а саме: надання якісних та доступних МП, ефективне функціонування системи на всіх її рівнях (первинному, вторинному та третинному), а також ефективне управління ЗОЗ.

СОЗ відрізняється наявністю широкого кола зацікавлених сторін. До них належать [17-18]:

- СОЗ, які обирають МП, здатні мінімізувати ризик негативних наслідків як для пацієнтів, так і для медичних працівників;
- Керівництво СОЗ та медичний персонал, які надають МП на належному рівні;
- Органи державного управління та місцевого самоврядування, які забезпечують доступ населення до якісних МП;
- Виробники лікарських засобів (ЛЗ) та медичного обладнання, які гарантують дотримання стандартів виробництва та забезпечують безпеку використання цих засобів як для пацієнтів, так і для медичних працівників;
- Пацієнти, їх родичі та доглядачі, які сприяють медичним працівникам, надаючи достовірну інформацію та забезпечуючи всебічну взаємодію.

З початку реформування СОЗ велика увага приділяється забезпеченню якості та доступності МП для громадян. Для реалізації цієї мети важливим є створення безпечного середовища для функціонування СОЗ, з контрольованими ризиками. Це передбачає застосування безпечних і ефективних методів лікування, медичних втручань та ЛЗ, які не нанесуть шкоди чи не викликають побічних ефектів. СОЗ працюють відповідно до ліцензійних вимог, використовуючи уніфіковані медичні протоколи та галузеві стандарти діагностики та лікування.

У міжнародній науковій літературі можна виділити два основні підходи до УР в СОЗ: організаційний та людино-орієнтований. Організаційний підхід зосереджує увагу на вивченні та моніторингу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування СОЗ. Основною метою цього підходу є визначення ефективних методів і заходів, здатних запобігти негативним наслідкам або мінімізувати ризики через побудову загальної системи взаємодії всередині СОЗ. Людино-орієнтований підхід, у свою чергу, фокусується на аналізі ризиків, які виникають через дії або бездіяльність медичних працівників. Основною причиною таких ризиків є людський фактор: неуважність, безвідповідальність або некомпетентність персоналу. Наслідки таких ризиків

можуть бути серйозними, оскільки вони загрожують не тільки здоров'ю пацієнтів, але й можуть вплинути на здоров'я медичних працівників, а також створювати репутаційні та фінансові проблеми для самого закладу.

Лікарські помилки можна класифікувати на кілька категорій, зокрема [19]: діагностичні — коли ставиться неправильний діагноз; медикаментозні — пов'язані з неправильним вибором лікарських засобів або їх дозуванням; хірургічні — включають помилки, що трапляються під час хірургічних втручань; терапевтичні — стосуються невірної обраного підходу до лікування пацієнта; інфекційні — помилки, що призводять до інфікування пацієнта в умовах ЗОЗ; помилки, пов'язані з медичним обладнанням — виникають через технічні неполадки обладнання, що може призвести до хибних результатів обстежень або ускладнити надання необхідної допомоги; транс фізіологічні — включають помилки під час переливання крові, наприклад, через несумісність груп крові чи резус-факторів та інші.

На сьогоднішній день УР повинно бути невід'ємною частиною загального управлінського процесу в ЗОЗ. Це стосується як формування цілей та підходів до їх діяльності, так і створення умов праці, що враховують систему безперервного навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу. Отже, дослідження ризиків в діяльності ЗОЗ є важливим, оскільки країна стикається з економічною нестабільністю. ЗОЗ постійно зіштовхуються з різними ризиками, і їх подолання є необхідним етапом у забезпеченні ефективної діяльності.

Для ефективної роботи ЗОЗ важливо не уникати ризиків, а розробляти стратегії їх управління, оцінювати потенційні ризики та знаходити способи їх мінімізації. ЗОЗ повинні адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, щоб зменшити негативний вплив ризиків. Для забезпечення конкурентоспроможності та успішного функціонування на ринку важливо знижувати ризики шляхом впровадження методів їх оцінки. Основною проблемою СУР є відсутність комплексного підходу. Тому для підвищення ефективності діяльності ЗОЗ в умовах сучасної економічної ситуації необхідно розробляти заходи, що сприяють запобіганню ризикам.

Впровадження СУР дозволить виявити основні причини ризиків та вибрати відповідні заходи для їх мінімізації чи нейтралізації.

1.2 Методичні підходи до системи управління ризиками в організації

Динамічне зовнішнє середовище та постійні виклики в умовах невизначеності та конфліктів створюють численні ризики для діяльності організації. Характер та масштаб цих ризиків можуть значно відрізнятися. На нашу думку, успішне функціонування будь-якої організації має базуватися на досягненні економічного результату, створенні соціального ефекту та забезпеченні екологічної безпеки. Однак наявність певного рівня безпеки не гарантує його стабільності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі без створення спеціальної системи, спрямованої на виявлення та УР. Такою системою повинна стати СРМ організації [20].

СРМ розглядається як комплекс методів, інструментів та заходів, які дозволяють частково передбачати виникнення ризикових ситуацій та вживати дій для запобігання або зменшення їх негативних наслідків [21].

СРМ також розглядається як процес виявлення ризиків, їх аналізу та зменшення за допомогою контрольних заходів або інших інструментів, що дозволяють мінімізувати негативні наслідки, пов'язані з ризиками у діяльності організації [22].

На нашу думку, СРМ є інституційною одиницею, що складається з певних елементів і має своє функціональне призначення та цільову орієнтацію. Тому пропонуємо розглядати СРМ як комплекс взаємопов'язаних елементів, які в межах системної взаємодії дають змогу ідентифікувати всі можливі ризики, визначити чинники та джерела їх виникнення, провести аналіз і оцінку з метою мінімізації негативного впливу на результати діяльності організації та досягнення запланованих показників.

В сучасних умовах більшість закордонних організацій впроваджують комплексну CRM, яка охоплює УР в усіх напрямках діяльності організації, так званий комплексний РМ.

Особливістю CRM є залучення до УР не тільки спеціалізованого підрозділу, але й усіх функціональних відділів організації. Таким чином, УР набуває всеосяжного характеру і координується на рівні всієї організації.

Незалежно від типу CRM, її базова структура залишається незмінною. Зокрема, іноземні науковці визначили ключові елементи CRM, такі як об'єкт, суб'єкт, предмет, мета, цілі, інструменти та етапи функціонування РМ. На нашу думку, основними складовими CRM є: мета РМ; об'єкт та суб'єкт УР; предмет управління; методи, засоби та інструменти РМ; принципи УР; функціональні напрями діяльності.

Таким чином, CRM охоплює суб'єкт, об'єкт, методи, засоби та інструменти управління і базується на специфічних принципах, підходах та особливостях (рис. 1.1).

CRM як стратегічний інструмент дає змогу організації не тільки прогнозувати та запобігати потенційним негативним наслідкам, але й ефективно використовувати нові можливості для стабільного зростання та розвитку.

З огляду на різноманітність ризиків, включаючи фінансові, операційні, стратегічні та ризики зовнішнього середовища, успішне управління цими аспектами є ключовим фактором для забезпечення ефективної діяльності та досягнення цілей організації.

CRM як стратегічний інструмент надає організації кілька важливих переваг: зменшення невизначеності, використання можливостей для підвищення ефективності діяльності, покращення планування, оптимізацію витрат ресурсів, поліпшення взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, підвищення якості інформації для ухвалення управлінських рішень та зміцнення ділової репутації.

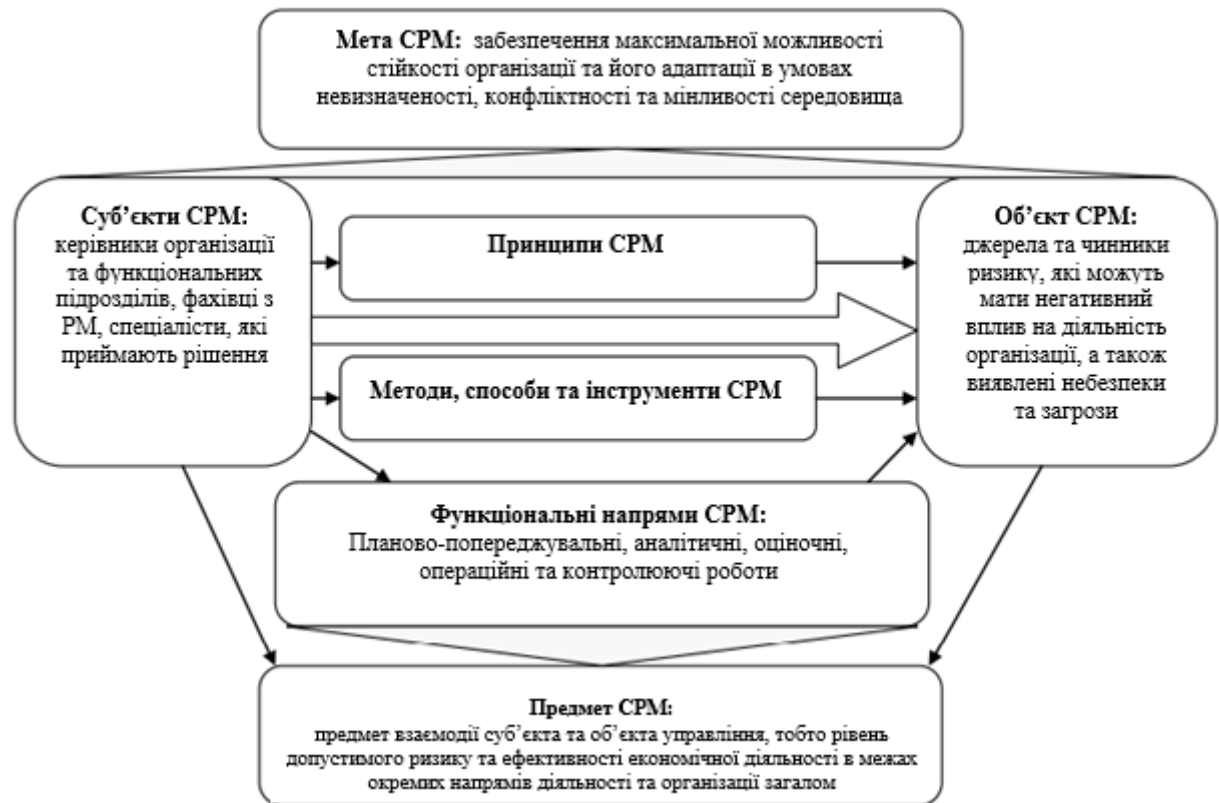


Рис. 1.1 CRM організації

Джерело: сформовано автором на підставі [22-24]

Усі ці переваги підкреслюють значимість впровадження CRM і підтверджують її важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку та успіху організації в умовах сучасного ринкового середовища.

Основні структурні елементи CRM наведені в табл. 1.2 [25]. УР в організації є динамічним процесом, який має забезпечити своєчасну реакцію на виникнення певних подій або зміну обставин в умовах невизначеності.

Таблиця 1.2

Основні структурні елементи CRM організації

Стадія	Характеристика
1	2
Формулювання концепції CRM	Потрібно визначити зовнішні характеристики бізнес-середовища, внутрішні параметри організації, а також особливості CRM, у якій здійснюватиметься процес. Слід сформулювати вимоги до діяльності, на підставі яких будуть визначені критерії ризиків, а також розроблені структура та методи їх аналізу.

1	2
Розробка та затвердження схеми УР	Визначаються бізнес-операції, пов'язані з ризиками, здійснюється їх ранжування за рівнем ймовірності ризику. Також ідентифікуються функціональні елементи, що входять до складу процесу УР
Залучення вищого керівництва до СРМ	Керівництво вищої ланки формує органи управління СРМ, встановлює взаємодію між управлінськими підрозділами та розробляє стратегічні нормативи ризиків для ключових бізнес-процесів
Призначення відповідальних за впровадження та організацію РМ в організації	Відповідальні спеціалісти проводять ідентифікацію, аналіз і оцінку ключових факторів, що впливають на виникнення ризиків. Вони забезпечують координацію в СРМ між усіма рівнями системи управління ризиками, апаратом управління та залученими спеціалістами
Виявлення ризиків	Потрібно визначити, в яких умовах, чому та як ризикові ситуації можуть перешкоджати, послаблювати, стримувати або навпаки сприяти досягненню запланованих результатів
Аналіз ризиків	Потрібно визначити наслідки та ймовірність їх виникнення, а отже, рівень ризику, а також причини та фактори, що спричиняють ризикові ситуації.
Оцінка ризиків	Проводиться порівняння рівня ризику з попередньо встановленими критеріями. На підставі отриманих даних і параметрів СРМ визначається баланс між потенційними вигодами та негативними наслідками, що дозволяє ухвалювати рішення щодо масштабу і характеру ризиків, управлінського впливу на них, а також визначати пріоритетні напрямки діяльності, пов'язані з СРМ
Ухвалення та впровадження ризикованого рішення.	Розробляються та впроваджуються спеціалізовані економічно обґрунтовані стратегії і плани заходів, метою яких є зменшення витрат, що виникають через ризикові ситуації, та збільшення вигоди
Моніторинг СРМ	Потрібно здійснювати моніторинг показників СРМ, який є основою для аналізу та підвищення ефективності цього процесу на всіх етапах управління ризиками, з метою постійного покращення діяльності.

Джерело: сформовано автором на підставі [25]

Це дає змогу розробити кілька альтернативних варіантів реагування для здійснення операцій, проєктів чи конкретних видів діяльності, залежно від визначених цілей. У умовах змінного середовища функціонування СУР повинно ґрунтуватися на таких основних принципах: системність, інтеграція, комплексний підхід, ефективність, динамічність, превентивність, узгодженість і варіативність [26].

Зарубіжний досвід свідчить, що керівники організацій успішно застосовують СУР як в окремих сегментах, так і на рівні всієї організації. За

результатами опитування, проведеного Федерацією європейських асоціацій з УР, 79% опитаних організацій займаються картографуванням ризиків, з яких 44% виділили УР як окрему підсистему в структурі організаційного менеджменту.

Впровадженню СУР сприяє використання ряду професійних та міжнародних стандартів. Ризик завжди існує, але очевидно, що прийняття певних рішень потребує структурованого підходу. Для вирішення ситуацій, пов'язаних із конкретними ризиками, були розроблені міжнародні стандарти УР, які визначають алгоритм дій. Положення, закріплені в цих стандартах, надають цінну та якісну інформацію про різні групи ризиків, хоча деякі з них можуть бути фрагментарними або суперечливими (Додаток А) [27-29].

На сьогоднішній день існують наступні сучасні методики по управлінню та оцінці ризиків [30]:

- методики, що використовують оцінку ризику на якісному рівні, до таких засобів, зокрема, належать FMEA, STAR, HAZOP, PHA, FRAP);
- кількісні методики (ризик оцінюється через числове значення, наприклад, розмір очікуваних річних втрат), до цього класу належить методика RISKWATCH;
- методики, що використовують змішані оцінки (такий підхід використовується в CRAMM, OCTAVE).

Сучасний менеджмент передбачає різні підходи до УР в організації, які повинні регулярно переглядатися та адаптуватися до змінюваних умов, щоб забезпечити відповідність вимогам динамічності та гнучкості у процесі прийняття бізнес-рішень. Серед таких підходів можна виділити: реактивний, про активний, консервативний, агресивний та поміркований [31].

СУР пов'язане як з негативними, так і з позитивними наслідками. Її сутність полягає в ідентифікації можливих відхилень від запланованих результатів та в управлінні цими відхиленнями для покращення перспектив, зменшення збитків та підвищення обґрунтованості прийнятих рішень. УР передбачає визначення можливих напрямів розвитку та виявлення шансів для

покращення діяльності, а також попередження або зниження ймовірності небажаних подій [32].

Організація СУР в компанії повинна включати регулярний внутрішній аналіз та контроль. Для ефективного моніторингу необхідно провести більш детальний внутрішній контроль, що значно зменшить потребу в зовнішніх перевірках. Вибір оптимальної стратегії запобігання та мінімізації ризиків є ключовим елементом СУР в організації. Ігнорування ризиків, властивих організації, може призвести до непередбачуваних наслідків, кризових ситуацій та фінансових труднощів. Зниження рівня ризику можна досягти як за допомогою зовнішніх механізмів передачі ризиків, так і через використання внутрішніх ресурсів. Світовий досвід підтверджує ефективність застосування різноманітних та інноваційних методів оптимізації УР.

Оскільки кожна організація має унікальний набір ризиків, вибір методів оптимізації залежить від умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Наявність різних стратегій зниження ризиків ускладнює визначення найбільш підходящого методу для конкретних умов. Методи оптимізації ризиків мають свої переваги та обмеження, а також відрізняються за можливостями та ефективністю застосування. У той же час, оптимальне поєднання адаптивних методів може допомогти знизити негативний вплив ризиків на діяльність організації.

Для забезпечення ефективного УР в організації потрібно розробити власну систему, що включатиме механізми фінансування потенційних збитків, спричинених негативним впливом ризиків. Вибір методів УР має бути раціональним та оптимальним, з урахуванням конкретних обставин. Це дозволяє створити комплексну стратегію, яка охоплює фінансові, трудові та матеріальні ресурси, розподіл завдань серед керівників, консультації з експертами тощо. Загалом, ефективність СУР в організації та її конкурентоспроможність на ринку МП значною мірою залежать від вибраного підходу до мінімізації ризиків [33-35].

Для зменшення впливу ризиків використовуються такі методи: уникнення ризику, запобігання збиткам, прийняття наслідків ризику на себе та передача ризику іншим особам [36].

Зважаючи на широкий вибір методів УР, виникає проблема вибору найбільш ефективного заходу для конкретної ситуації. Сучасні дослідники рекомендують обирати оптимальні методи обмеження ризиків, залежно від фінансових можливостей організації. Основними методами є: резервування коштів, лімітування, диверсифікація, передача ризику та зовнішнє страхування. Найбільш ефективним підходом до оптимізації ризику є комбінування кількох методів, при цьому основним критерієм вибору має бути раціональне співвідношення між рівнем зменшення ризику та витратами, необхідними для досягнення цього зменшення.

Останній етап УР полягає в контролі та коригуванні результатів реалізації обраної стратегії, з урахуванням нових даних. Контроль передбачає збір інформації про фактичні або прогнозовані збитки, а також заходи, вжиті для їх мінімізації. Цей етап може включати виявлення нових факторів, що впливають на рівень ризику, передачу ризиків страховим компаніям, а також оцінку ефективності систем безпеки.

Пропонуємо кілька конкретних рекомендацій для впровадження ефективних СУР в організаціях різного масштабу, з акцентом на адаптивність і здатність реагувати на непередбачувані ситуації:

1. Проведення детального аналізу основних ризиків, які можуть вплинути на діяльність організації, з урахуванням її специфіки та особливостей галузі.
2. Розробка чітких планів реагування на критичні ризики, включаючи заходи, які слід вжити в разі виникнення негативних подій.
3. Впровадження системи моніторингу ризиків для оперативного виявлення змін у ризик-профілі та адаптації стратегій управління до нових умов.

4. Інтеграція сучасних технологій у СУР, зокрема використання аналітичних інструментів і програмного забезпечення для більш точної ідентифікації та аналізу ризиків.

5. Формування культури УР серед всіх рівнів керівництва та працівників, включаючи навчання і підвищення свідомості щодо УР для ефективної роботи організації.

6. Регулярне оновлення та коригування стратегій УР з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє організації зберігати свою конкурентоспроможність і адаптивність на змінюваному ринку [35; 38].

Отже, основною перевагою впровадження СУР є ефективне керування бізнес-процесами, швидка адаптація до змін, зміцнення позицій організації, розвиток операційної діяльності та інтеграція нових активів. Головною метою СУР є досягнення бажаних результатів, розробка відповідних стратегій та оптимальне використання ресурсів. Важливими є також організаційні заходи, зокрема розробка детальних планів, які враховують всі ризики та загрози, що можуть вплинути на діяльність організації, а також визначення осіб, відповідальних за реалізацію СУР. Лише за умови ефективної співпраці менеджменту на всіх рівнях, оперативного інформування підрозділів і швидкого реагування на різноманітні ситуації можна забезпечити стабільний розвиток організації та досягнення її цілей [39].

Висновки до розділу 1

Визначено сутність та класифікацію ризиків, що виникають у діяльності ЗОЗ, що дозволяє стверджувати, що ефективне функціонування ЗОЗ неможливе без чіткого визначення ризиків та налагодженого процесу їх управління. Це є важливим для зниження ймовірності негативних наслідків, які можуть виникнути внаслідок ризиків, що впливають на діяльність ЗОЗ.

Досліджено значення та ефективність СРМ в умовах сучасної СОЗ. Систематизовано ключові аспекти ризиків, що виникають у ЗОЗ. Проведено аналіз ролі СПМ у їх належному управлінні.

Підкреслено ефективність СРМ у зменшенні витрат, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку організації. Досліджено основні методи та стратегії СРМ, такі як виявлення, оцінка, контроль і зниження ризиків, а також прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу потенційних наслідків.

Доведено, що УР є процесом, що впливає на діяльність організації, охоплюючи широкий спектр негативних факторів, своєчасні запобіжні заходи та обґрунтоване врахування ризиків при прийнятті стратегічних рішень з метою мінімізації їх впливу на максимально можливому рівні. СУР повинна стати ключовим елементом загальної системи управління організацією, здатної підвищити ефективність її діяльності в умовах невизначеності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Створення цієї системи спрямоване на забезпечення високої ефективності прийняття управлінських рішень для досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»

Дослідження у другому розділі кваліфікаційної роботи проводились на прикладі функціонування ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА» у м. Київ [40]. ЗОЗ спеціалізується на наданні МП застрахованим пацієнтам. Це ЗОЗ, який надає МП первинної допомоги та здійснює управління медичним обслуговуванням населення м. Києва, а також будь-яким особам відповідно до порядку та умов, визначених законодавством України та Статутом.

ЗОЗ є юридичною особою, яка надає амбулаторно-поліклінічну допомогу, включаючи консультації лікаря, виїзні та цифрові медичні послуги. Для своєї діяльності використовує ресурси та має самостійний баланс, банківські рахунки, печатку та реквізити, керуючись чинним законодавством та Статутом.

ЗОЗ має право укладати договори, здобувати майнові та немайнові права, виконувати зобов'язання, а також брати участь у судових процесах як в Україні, так і в міжнародних чи третейських судах. Заклад самостійно формує свою організаційну структуру, визначає чисельність персоналу та затверджує штатний розпис. Надання МП здійснюється на підставі ліцензії на медичну практику, і заклад має право виконувати лише ті види медичної діяльності, що дозволені органом ліцензування.

ЗОЗ управляється Засновником, а поточне керівництво здійснює директор, призначений Засновником. Директор представляє ЗОЗ, розпоряджається майном і коштами, відповідає за фінансовий план та розвиток, приймає рішення з питань діяльності, видає накази та укладає

договори. Підпорядковуються медичний директор, бухгалтер і фармацевт. У разі відсутності директора його обов'язки виконуватиме медичний директор або інша особа.

Організаційна структура ЗОЗ є лінійно-функціональною і включає адміністративно-управлінський відділ, кабінети реєстратури, прийому сімейного лікаря та педіатра, а також допоміжні приміщення, включаючи господарські. Кожен підрозділ підпорядковується медичному директору (головному лікарю). У ЗОЗ розроблені та затверджені такі регламенти: посадові інструкції для всіх категорій працівників, стандарти надання медичної допомоги за основними напрямками, порядок взаємодії з страховими компаніями, штатна чисельність і розклад роботи.

Метою ЗОЗ є ведення підприємницької діяльності з отриманням прибутку через самофінансування та самоокупність. Основні напрямки діяльності:

- забезпечення права на вибір лікаря для первинної медичної допомоги;
- надання консультацій з профілактики, діагностики та лікування;
- організація первинної медичної допомоги та направлення до спеціалізованих установ;
- надання невідкладної допомоги;
- проведення експертизи непрацездатності та щеплень;
- участь у інформаційно-просвітницькій роботі щодо здорового способу життя.

Для організації надання повного спектру первинної медичної допомоги населенню ЗОЗ має достатній кадровий та матеріально-технічний ресурс. На сьогодні у ЗОЗ працює 32 особи, серед яких: директор, який також виконує обов'язки сімейного лікаря, 20 сімейних лікарів, 4 медичних працівників середнього рівня, 4 молодшого медичного персоналу та 4 представники іншого персоналу. Всі спеціалісти постійно підвищують свою кваліфікацію та професійні навички. За останні роки лікарі пройшли курси тематичного удосконалення та спеціалізації. Вони впроваджують нові знання та сучасні

методи лікування та надання допомоги населенню. Зокрема, у 2023 р. лікарі пройшли спеціалізоване навчання за темою «Ведення поширених психічних розладів на первинному рівні медичної допомоги за керівництвом MHGAP». На 2025 р. заплановано проведення курсів тематичного удосконалення з надання паліативної допомоги та надання допомоги при невідкладних станах у ЗОЗ внутрішніх хвороб.

У ЗОЗ постійно ведеться активна робота з впровадження новітніх лікувально-діагностичних сучасних технологій. Діяльність ЗОЗ оцінюється на основі кількісних і якісних статистичних показників.

Первинну медичну допомогу надають 6 сімейних лікарів. Запланована потужність кожного лікаря передбачає прийом від 30 до 60 пацієнтів на день, що залежить від епідемічної ситуації в громаді.

Робота ЗОЗ, як вже було зазначено, спрямована на надання якісної первинної медико-санітарної допомоги населенню. Основним завданням ЗОЗ є постійний медичний супровід та моніторинг здоров'я пацієнтів. У 2022 р. кількість відвідувань лікарів у клініці становила 38 990 осіб.

Ключовими бізнес-партнерами ЗОЗ є страхові компанії, з якими укладені договори на обслуговування застрахованих осіб: СК «УНІКА», ПРАТ АСК «Інго», СК «Універсальна», СГ «ТАС», ТОВ «СОС СЕРВІС Україна», АТ «СК «АРКС», ТОВ «СМАРТ АССІСТАНС», ПРАТ «УСК «КНЯЖА ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП», ПрАТ «Страхова компанія «ВУСО»».

Аптеки: ВІТАЛЮКС, ТОВ ПП «НАША АПТЕКА», ТОВ»АПТЕКА ДОБРОГО ДНЯ».

Узагальнена модель процесу надання МП застрахованим пацієнтам у ЗОЗ та її декомпозиція наведена на рис. 2.1-2.2.

У умовах зростаючої конкуренції на ринку МП постає питання підвищення ефективності фінансово-економічних результатів діяльності. Для прийняття ефективних управлінських рішень важливим є аналіз стану та результатів роботи ЗОЗ. Загальний аналіз господарської діяльності дає змогу врахувати основні закономірності та тенденції розвитку установи, а також

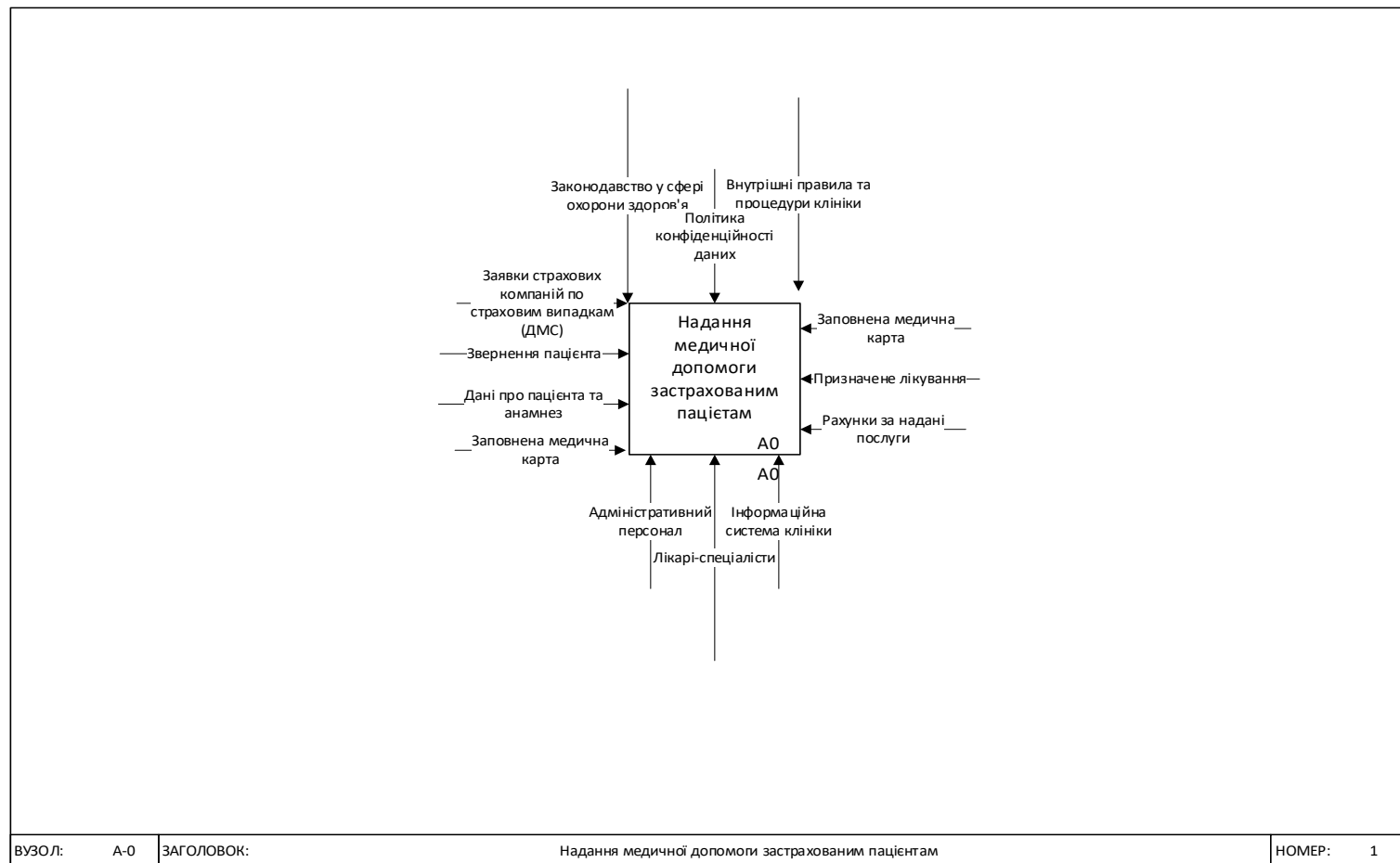


Рис. 2.1 Узагальнена модель процесу надання МП застрахованим пацієнтам у ЗОЗ

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

Рис. 2.2 Декомпозиція процесу надання МП застрахованим пацієнтам у ЗОЗ
Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

виявити прояви економічних законів у практиці конкретного ЗОЗ, що дозволяє вчасно виявити можливості для підвищення ефективності. В цьому контексті вивчення методичних аспектів аналізу фінансових результатів діяльності ЗОЗ є надзвичайно важливим для знаходження резервів підвищення ефективності господарської діяльності [41].

Розрахунок основних техніко-економічних показників діяльності ЗОЗ за 2021 - 2023 рр. здійснено у табл. 2.1. (Додаток Б). Дані табл. 2.1 показують, що у 2023 р. чистий дохід від реалізації продукції зріс на 12,5 % у порівнянні з 2022 р. і становив 2342,6 тис. грн. Це зумовлено розширенням МП, наданих у звітному періоді.

Збільшення обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) спричинило зростання собівартості, яка у 2023 р. досягла 123,1 тис. грн., що на 14,5 % більше, ніж у попередньому періоді. Прибуток від реалізації зріс на 36,6 % (на 13,6 тис. грн.) у порівнянні з 2022 р., а рентабельність продукції підвищилася на 19,4 % і становила 41,2 % у звітному періоді.

Показники витрат на одну гривню реалізованої продукції та середньорічна вартість основних засобів залишилися незмінними за аналізований період. Фондовіддача у 2023 р. зросла на 12,6 %, тоді як фондомісткість знизилася на 14,3 %. Це пояснюється випереджаючими темпами зростання обсягів реалізації продукції у порівнянні з темпами зростання основних засобів.

Аналіз діяльності ЗОЗ за 2021-2023 рр. демонструє позитивну динаміку основних техніко-економічних показників у зазначений період.

Для оцінки середовища діяльності ЗОЗ застосовується методика SWOT-аналізу. Основними параметрами цього аналізу є:

1. Сильні сторони – це позитивні аспекти системи, які сприяють створенню сприятливих умов для досягнення успіху та підвищення ефективності діяльності ЗОЗ.

Основні техніко-економічні показники діяльності ЗОЗ за 2021 - 2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+, -) показника 2022 р. до 2021 р.		Відхилення (+, -) показника 2023 р. до 2022 р.	
				абс.	%	абс.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	3602,4	2082	2342,6	-1520,4	-42,3	+260,6	+12,5
Собівартість продукції (товарів, послуг), тис. грн.	186	107,5	123,1	-78,5	-42,2	+15,6	+14,5
Прибуток від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	63,8	37,1	50,7	-26,7	-41,9	+13,6	+36,6
Рентабельність продукції (товарів, послуг), %	34,3	34,5	41,2	+0,2	+0,6	+6,7	+19,4
Середньооблікова чисельність, ос	37	35	32	-2	-5,5	-3	-3,1
Обсяг продажів на одного працюючого, тис. грн./ос.	97,4	59,5	73,2	-37,9	-38,9	+13,7	+23
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,05	0,05	0,05	-	-	-	-
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	15,8	15,8	15,8	-	-	-	-
Фондовіддача	228	131,7	148,3	-96,3	-42,3	+16,6	+12,6
Фондомісткість	0,004	0,007	0,006	+0,003	+75	-0,001	-14,3

Джерело: власна розробка

2. Слабкі сторони – це особливості, які за певних обставин можуть ускладнити функціонування системи, становити ризик для її успіху та вказують на внутрішні обмеження.

3. Можливості – це унікальні характеристики системи, які сприяють виявленню перспективних напрямків розширення діяльності ЗОЗ із

мінімальними ризиками, а також допомагають визначити найбільш ефективні стратегії зростання та розвитку.

4. Загрозливі фактори – це обставини, які можуть суттєво ускладнити або повністю унеможливити діяльність закладу, обмежити його функціонування та негативно вплинути на фінансову стабільність ЗОЗ [42].

Ця матриця надає можливість проводити взаємний аналіз сильних і слабких сторін ЗОЗ разом із оцінкою можливостей і загроз, що виникають у швидко змінному середовищі медичного бізнесу.

Багато варіативність такого підходу для ЗОЗ зумовлена постійними змінами на ринку МП, серед яких впровадження сучасних медичних технологій та інновацій, зростання очікувань пацієнтів, посилення вимог до якості сервісу, проведення реформ у СОЗ, процеси цифровізації та інтеграції ринку, а також зростання вимог до професійного рівня медичного персоналу та їх відповідності сучасним стандартам медичної практики.

SWOT-аналіз дозволив структурувати інформацію, отримати чітке розуміння ключових внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на діяльність ЗОЗ, та розробити стратегічні рекомендації для його розвитку і посилення конкурентних позицій.

Для підвищення дієвості цього підходу в межах діяльності ЗОЗ пропонується періодично переглядати основні параметри та фактори впливу, що дасть змогу швидко адаптуватися до важливих змін.

Результати проведеного SWOT-аналізу ЗОЗ наведено у табл. 2.2.

Отже, проведений SWOT-аналіз діяльності ЗОЗ дозволяє зробити висновок, що заклад має міцні позиції на ринку МП у м. Києві.

Водночас наявність певних слабких сторін і загроз у його роботі вимагає особливої уваги до СУР, яка є ключовою для забезпечення стабільності та зміцнення конкурентних переваг.

SWOT-аналіз ЗОЗ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Провідний ЗОЗ м. Києва. 2. Висока кваліфікація співробітників ЗОЗ. 3. Працівники ЗОЗ зацікавлені в кінцевих результатах праці. 4. Рациональне використання робочого часу. 5. Компактність розташування відділень у ЗОЗ – більшість знаходиться в одному приміщенні. 5. Високий рівень енергоефективності приміщень. 6. Висока укомплектованість середнім медичним персоналом. 7. МП надаються в режимі «24/7». 8. Впроваджено МІС (інформаційна система для автоматизації ЗОЗ). 9. Висока укомплектованість матеріально-технічної бази 10. Наявні кошти для створення механізму фінансової мотивації.	1. Відсутня якісна система мотивації. 2. Значна залежність від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. 2. Низька середня заробітна плата в цілому у галузі. 3. Слабка внутрішня і між секторальна співпраця. 4. Відсутність згуртованості працівників ЗОЗ в досягненні поставлених цілей. 5. Недостатнє забезпечення новим медичним обладнанням. 6. Слабка проробка конкретних програм діяльності ЗОЗ. 7. Відсутність навичок щодо налагодження відносин з громадськістю та пресою. 8. Відсутність навичок з вивчення ринку (маркетингова неграмотність). 9. УР здійснюється ситуативно у ЗОЗ. 10. Немає системи профілактики мінімізації ризиків у ЗОЗ. 11. Зниження активності співробітництва колективу ЗОЗ під час настання ризикової ситуації і після нього.
Загрози	Можливості
1. Відсутність детальної узгодженої і затвердженої національної стратегії розвитку. 2. Економічний спад і відповідний перерозподіл видатків бюджету конкуренція серед приватних ЗОЗ. 3. Низький рівень заробітної плати медичного персоналу і втрата мотивації. 4. Брак коштів на капітальні видатки галузі. 5. Слабка інформованість і обізнаність місцевого населення про нові види МП. 6. Відсутність стійкого інтересу з боку ЗМІ до роботи ЗОЗ. 7. Величезний потік інформації від інших організацій. 8. Зниження реальних доходів населення і ЗОЗ. 9. Зміна технологічних тенденцій та вимог пацієнтів до ЗОЗ. 10. Високий рівень конкуренції на ринку МП. 11. Активний розвиток штучного інтелекту. 12. Ризик втрати пацієнтів через активну маркетингову діяльність ЗОЗ-конкурентів.	1. Впровадження нового фінансового механізму в медичній сфері. 2. Приведення нормативно-правових актів до кращих світових стандартів. 3. Співпраця з бізнес – сектором. 4. Залучення нових лікарів шляхом підвищення заробітної плати, за рахунок вивільнених коштів після проведених реформ. 5. Низька платоспроможність населення. 6. Погана якість доріг та великі відстані між населеними пунктами.

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

2.2 Діагностика системи управління ризиками у діяльності ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»

Підприємницька діяльність завжди містить невизначеність через постійні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Ризик виникає через можливість негативних наслідків або невиконання цілей. Вітчизняний досвід показує, що ризик є невід'ємною частиною бізнесу. За Господарським кодексом України, підприємництво — це діяльність на власний ризик, спрямована на отримання прибутку. Відсутність ризику може призвести до застою, втрати стимулу для розвитку і вдосконалення. ЗОЗ, як складні системи, повинні ретельно планувати свою діяльність, враховуючи потенційні втрати через нестабільність зовнішнього середовища.

Невизначеність і неможливість точного прогнозування ризиків можуть призвести до зниження прибутку або втрати інвестицій. Ризики для ЗОЗ — це можливі наслідки діяльності в умовах нестабільності середовища при виборі варіантів дій. Ризик має суб'єктивний характер і залежить від оцінки результатів. Оцінка ризику включає аналіз ймовірності прибутку або збитків і є основою для розробки стратегій реагування на загрози в умовах змінюваного ринку [44-45].

Таким чином, подальші дослідження доцільно зосередити на виявленні та аналізі різних видів ризиків у діяльності ЗОЗ, визначенні найбільш суттєвих загроз, а також розробці моделі оцінки ризиків і заходів для їх мінімізації. Для цього буде застосовано методику оцінки ризиків STAR (STRATEGIC TECHNOLOGY ASSESSMENT REVIEW) [46].

Методика STAR була розроблена професорами Колумбійського та Пенсільванського університетів на основі досвіду співпраці з провідними компаніями, такими як «DUPONT», «INTEL», «HEWLETT-PACKARD», «IBM» та іншими. Цей підхід дозволяє оцінювати ризики за допомогою експертних оцінок, комбінуючи критерії вибору. Головна перевага методу — це комплексний аналіз технологічних і стратегічних аспектів ризиків. Для

ідентифікації ризиків у дослідженні використовуються результати опитування співробітників ЗОЗ та табл. 2.3 з оцінками важливості ризиків, що підсумовуються для визначення загальної оцінки відповідно до міжнародних стандартів.

Таблиця 2.3

Шкала інтерпретації отриманих експертних оцінок за методикою оцінки ризиків STAR [46]

Загальний рівень ризикованості	Сума балів	Відношення оціненого рівня до граничного
Ризик відсутній	0-125	0,0-0,1
Мінімальний ризик	125-375	0,1-0,3
Середній ризик	375-750	0,3-0,6
Високий ризик	750-938	0,6-0,75
Повний ризик	938-1250	0,75-1,0

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

У таблицях Додатку В пропонується оцінка рівня ризиків у діапазоні від 0 до 10 балів. Однак кожен ЗОЗ має можливість використовувати інші шкали оцінювання, за умови відповідного коригування даних таблиці. Конкретні рівні ризиків та їх важливість визначаються експертами.

Для орієнтиру можна застосовувати наступні рекомендації: відсутність ризику — 0-1 бал; ймовірність відсутності ризику вищої, ніж наявності — 2-4 бали; невизначеність щодо ризику — 5 балів; більша ймовірність наявності ризику, ніж його відсутності — 6-8 балів; висока ймовірність ризику — 9-10 балів.

Для оцінки рівня ризикованості та важливості кожного фактору була сформована експертна група, до складу якої увійшло п'ять фахівців ЗОЗ.

На основі їх оцінок та зведених показників було визначено ймовірність виникнення ризиків у ЗОЗ (Додаток В).

Згідно з даними консалтингової компанії PRICEWATERHOUSE COOPERS (PWC) та результатами експертного аналізу, був складений список ризиків, що найчастіше виникають у СОЗ, який наведений у табл. 2.4 [47].

Ризики, що найчастіше виникають у СОЗ

Ризики	Характеристика
1	2
Політичні ризики	внесення змін до законодавства та нормативно-регулюючих актів закладів СОЗ; законодавчі обмеження (митні, податкові обмеження на ввіз ЛЗ та ВМ)); революційні події, війна, державний переворот, воєнні дії в країні; політична нестабільність в країні
Макроекономічні ризики	законодавче регулювання ринку МП; девальвація / ревальвація національної валюти; низька інвестиційна активність на ринку МП; високий відтік капіталу за кордон; рівень інфляції; зміна вартості митних платежів на імпортоване медичне обладнання; невизначеність попиту від пацієнтів ЗОЗ на деякі інноваційні медичні проекти ЗОЗ
Фінансові ризики	імовірність фінансових втрат в результаті зміни курсів валют, яке може статися в період між підписанням контракту і фактичним проведенням розрахунків по ньому; ризик низької ліквідності активів (неспроможність ЗОЗ розрахуватися в повному обсязі перед позичальниками за рахунок грошових коштів та активів); імовірність невиконання зобов'язань перед контрагентами по відношенню до кредитора по виконанню відсотків за позикою і погашення суми основного боргу; імовірність негативної зміни ринкової вартості активів ЗОЗ в результаті впливу різних факторів (процентні ставки НБУ, валютні курси, інфляція, вартість та ін.); порушення строків фінансування деяких інноваційних проектів ЗОЗ; нечасне постачання чи непостачання необхідного обладнання для надання МП; перевищення кошторису витрат; протиправні або шахрайські дії 3-тїх осіб (корупційні схеми, підробка ліцензій, сертифікатів тощо); обмеження зовнішніх фінансових потоків; заборона на проведення фінансових операцій в іноземній валюті
Соціальні ризики	Негативні зміни стану здоров'я через використання неякісних ЛЗ та ВМ при наданні МП; підвищення рівня забруднення; відсутність програм по оздоровленню медичного персоналу; нехтування соціальною відповідальністю співробітників ЗОЗ; неякісний захист від НС та пожеж у ЗОЗ; підвищення соціальної напруги й відсутність соціальної інфраструктури в зоні спостереження
Екологічні ризики	зміна загальної інфраструктури; забруднення навколишнього середовища тощо
Технологічні ризики	фізичний та моральний знос основних засобів; несвоєчасне оновлення матеріально-технічної бази ЗОЗ; несправність й поломки обладнання та устаткування тощо; виникнення при використанні нових медичних технологій побічних або відстрочених в часі проявів проблем; наявність дефектів у медичному обладнанні; низька дисципліна поставок медичного обладнання, перебої з паливом і електроенергією; нестабільність ціни на електроенергію, пов'язана з реформуванням ринку електроенергії, коливання ціни на газ; збільшення вартості інших комунальних послуг тягнуть за собою збільшення витрат, що має впливати на вартість МП; зниження цін, за якими планувалося реалізовувати МП, в зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливою зміною ринкової кон'юнктури, падінням попиту

1	2
Проектування і будівництво ЗОЗ	втрати або пошкодження медичного обладнання внаслідок несприятливих подій (стихійного лиха, вибуху, пожежі, злочинних дій та ін.); порушення функціонування об'єкта внаслідок помилок при проєктуванні і монтажі ЗОЗ; нанесення фізичної шкоди медичного персоналу, зайнятого на будівництві об'єкта; протиправні дії третіх осіб (крадіжка, грабіж, розбій тощо); помилки при монтажі, допущені працівниками підрядника; брак у результаті недбалості чи необережності працівника підрядника; збитки, завдані персоналом при використанні медичного обладнання в межах ЗОЗ тощо
Кадрові ризики	неефективна система управління персоналом; плинність кадрів; несприятливий психологічний клімат в колективі (поведінка персоналу, міжособистісні стосунки); відсутність у співробітників чіткого розуміння цілей ЗОЗ; нестабільний ритм роботи ЗОЗ через зростання витрат на ЛЗ та ВМ; негативні приклади поведінки керівників підрозділів: непослідовність у вимогах, «подвійні стандарти»; неефективний розподіл обов'язків медичного персоналу; низький рівень кваліфікованої підготовки персоналу для роботи на інноваційних медичних проєктах; недоцільний розподіл робочого графіка і режиму роботи; несприятливі умови праці; низький рівень підготовки персоналу до критичних збоїв в процесі надання МП
Операційні ризики	помилки при плануванні графіків надання персоналом МП у ЗОЗ; складність в управлінні багаторівневою формою організації діяльності ЗОЗ; простої роботи у ЗОЗ; невідповідний рівень відповідальності за діяльність і виконання робіт з боку страхових компаній тощо; неефективність внутрішнього контролю за процесами роботи з боку керівництва ЗОЗ; недосконалість організаційної структури (розподілу обов'язків підрозділів та працівників), порядків і процедур, а також їх документування); невдале географічне розміщення ЗОЗ
Інформаційні ризики	обмеженість інформації щодо досвіду здійснення вітчизняних і зарубіжних медичних інноваційних проєктів; недостовірність інформації щодо розміщення медичного проєкту; низький рівень захисту конфіденційності інформації; складність взаємовідносин між різними працівниками ЗОЗ; низька підготовка фахівців з кібербезпеки

Джерело: складено автором на підставі [47]

Узагальнену оцінку ризиків ЗОЗ за групами відповідно до методики представлено в табл. 2.5.

Як показано в табл. 2.5, діяльність досліджуваного ЗОЗ характеризується мінімальним рівнем ризику, проте з таблиці видно, що найбільше значення мають фінансові, технологічні та кадрові ризики, за ними йдуть макроекономічні ризики.

Узагальнена оцінка ризиків ЗОЗ

№	Група ризиків	Оцінка
1	Політичний	16,6
2	Макроекономічний	29,9
3	Фінансовий	48,4
4	Соціальний	21,1
5	Екологічний	11,1
6	Технологічний	38,5
7	Будівельно-монтажний	24,7
8	Кадровий	41,6
9	Операційний	19,4
10	Інформаційний	14,2
Загальний рівень ризикованості		265,5

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

Отримані оцінки підкреслюють потребу у розробці стратегій для зменшення або усунення ризиків. На основі важливості ризикових факторів та експертних оцінок була сформована матриця ризиків, у якій більшість факторів віднесено до групи високого ризику (майже 40 показників). Для подальшої оцінки ризиків будуть створені карти ризиків, що допоможуть у їх аналізі та контролі. Карта ризиків виявляє основні загрози для ЗОЗ, такі як низька ліквідність, законодавчі обмеження, коливання валют, низька інвестиційна активність і фінансові втрати через зміни валютних курсів. Оцінка 15 ризиків із середнім рівнем важливості (6,4 і 5,6) вказує на середній рівень ризику.

Найвищі оцінки належать фінансовим ризикам, таким як зміна ринкової вартості активів, законодавчі обмеження, фінансові втрати через коливання валютних курсів, низька ліквідність та інші. До ризиків з рівнем вище середнього належать: нестабільність у роботі через витрати на ЛЗ та ВМ, плінність кадрів, девальвація валюти, низька інвестиційна активність тощо.

З найбільш ризикованих факторів виявлені: зміна вартості активів, плінність кадрів, нестабільність через витрати на ЛЗ та ВМ, ризик низької ліквідності, фінансові втрати через валютні коливання, технічні проблеми з медичним обладнанням, підвищення забруднення та інші.

Таким чином, найбільше значення для ЗОЗ мають фінансові, технологічні, кадрові та макроекономічні ризики. Оцінка та управління ними є важливим етапом для підвищення ефективності діяльності ЗОЗ.

Аналіз СУР у ЗОЗ виявив важливу особливість: на поточному етапі в закладі присутні лише окремі елементи процесу УР. Це зумовлено відсутністю чітко визначених керованих підсистем, стратегії та тактики РМ, конкретних функцій цього процесу, а також відсутністю пов'язаної послідовності етапів УР. Оскільки повноцінний процес УР не впроваджений, неможливо оцінити його ефективність або виділити особливості процедур на різних етапах функціонування ЗОЗ. Наразі аналіз ризиків у ЗОЗ проводиться переважно для окремих видів ризиків, таких як технічні ризики, оцінка доцільності інвестицій або розробка бізнес-планів, в той час як аналіз інших аспектів діяльності закладу є недостатнім.

Для дослідження особливостей управління рівнем ризиків у ЗОЗ було проведено аналіз методів, що застосовуються на етапі регулювання ризиків. У рамках цього дослідження оцінювався рівень впровадження різних підходів та методів регулювання ризиків. Співробітникам ЗОЗ запропонували оцінити використання різних методів регулювання ризиків за такими критеріями: (+) метод застосовується регулярно за потреби; (+ -) метод використовується тільки в крайніх випадках; (-) метод не використовується взагалі. Особливості регулювання ризиків у ЗОЗ представлені у табл. 2.6.

Згідно з даними з табл. 2.6, у ЗОЗ домінує стратегія уникнення ризику, рідше застосовуються методи передачі ризику, а зниження ризиків відбувається через диверсифікацію та обмеження витрат. Методи компенсації використовуються переважно через моніторинг середовища для коригування рішень.

На нашу думку, найбільш дієвими заходами для мінімізації ризиків є: стратегічне планування діяльності; відмова від участі у ризикованих проектах та прийняття небезпечних рішень; активна маркетингова діяльність, спрямована на розширення ринкових можливостей; диверсифікація, яка включає розширення асортименту МП, залучення кількох постачальників ЛЗ і ВМ.

Особливості регулювання ризику у ЗОЗ

Напрями та методи регулювання ризику	Частота використання
1	2
Уникнення ризику:	
відмова від ненадійних партнерів, постачальників;	+
відмова від прийняття ризикованих проектів, рішень.	+/-
Компенсація ризику:	
стратегічне планування діяльності ЗОЗ;	+
прогнозування зовнішньої економічної ситуації;	+/-
моніторинг соціально-економічного та правового середовища (для визначення основних тенденцій у бізнес-середовищі, коригування господарських рішень)	+/-
активний цілеспрямований маркетинг (використання різноманітних маркетингових методів та прийомів)	+
Збереження ризику:	
створення спеціальних резервних фондів в натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику);	+/-
відмова від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію збитку (без фінансування)	+/-
залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації збитків та відновлення надання МП)	+
Передача ризику:	
страхування господарських операцій, конкретних видів ризику;	+/-
передача ризиків через укладання договорів факторингу, поручительства;	+/-
передача ризику через укладання біржових угод (хеджування).	-
Зниження ризику:	
диверсифікація діяльності (розширення асортименту надання МП), закупівлі ЛЗ та ВМ (взаємодія зі значною кількістю постачальників);	+
здобуття додаткової інформації (наприклад, її купівля)	+/-
лімітування (встановлення граничних сум витрат, обсягів продажу, кредитів)	+

Джерело: складено автором на підставі наданих даних з ЗОЗ

Основною причиною недостатньої ефективності УР є низький рівень або повна відсутність СУР, яку повинні забезпечувати ризик-менеджер або спеціалізований підрозділ. У ЗОЗ немає чіткого розподілу обов'язків, функцій і відповідальності серед підрозділів та осіб, відповідальних за управлінські функції в цій сфері. Відсутність ефективної СУР ускладнює розробку стратегій та заходів для виявлення, запобігання та зниження ризиків. Тому

необхідно розробити і впровадити концепцію УР для забезпечення стабільної діяльності закладу.

Висновки до розділу 2

Отримані результати дослідження дозволили дійти таких висновків:

1. ЗОЗ надає МП застрахованим пацієнтам, спеціалізуючись на первинній медичній допомозі для мешканців м. Київ та інших осіб згідно з українським законодавством. Заклад має статус юридичної особи, і основною його діяльністю є амбулаторно-поліклінічна допомога, включаючи прийом лікарів, виїзні консультації та телемедицину.

2. ЗОЗ має необхідні кадрові та матеріально-технічні ресурси для надання повного спектра первинної медичної допомоги. На сьогодні у ЗОЗ працює 32 особи, серед яких: директор, який також виконує обов'язки сімейного лікаря, 20 сімейних лікарів, 4 медичних працівників середнього рівня, 4 молодшого медичного персоналу та 4 представники іншого персоналу. Всі співробітники постійно вдосконалюють свої професійні навички.

3. За результатами аналізу техніко-економічних показників за 2021-2023 рр., у 2023 році чистий дохід від реалізації зріс на 12,5 % порівняно з 2022 роком, досягнувши 2342,6 тис. грн. Збільшення доходу супроводжувалося зростанням собівартості на 14,5 % до 123,1 тис. грн. Прибуток від реалізації зріс на 36,6 %, а рентабельність продукції підвищилася на 19,4 %, досягнувши 41,2 %. Показники фондівіддачі та фондомісткості змінилися на 12,6 % та - 14,3 % відповідно.

4. SWOT-аналіз показав, що ЗОЗ має стабільні позиції на ринку, однак виявлені слабкі сторони та загрози потребують уваги до системи управління ризиками для забезпечення стабільності та посилення конкурентних переваг.

5. За методикою оцінки ризиків STAR визначено основні ризики для ЗОЗ, серед яких: зниження вартості активів, кадрова плинність, фінансові втрати через валютні коливання, низька ліквідність, погіршення здоров'я через

неякісні ЛЗ, екологічні загрози та інші. Найважливішими є фінансові, технологічні, кадрові та макроекономічні ризики.

6. Процес управління ризиками в ЗОЗ на даний момент складається лише з окремих елементів через відсутність організованої керуючої підсистеми, стратегії та тактики ризик-менеджменту. Необхідно розробити та впровадити систему управління ризиками для підвищення ефективності діяльності закладу.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ

ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»

3.1 Розробка рекомендацій щодо формування ризик-менеджменту в ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»

Сучасне управління організацією неможливе без створення та впровадження СРМ. РМ – це цілеспрямована діяльність, яка спрямована на зменшення ризику і забезпечення доходу в умовах невизначеності, надаючи керівництву організації необхідну інформацію про поточний стан бізнесу. Це дозволяє своєчасно виявляти загрози та приймати оперативні рішення для запобігання негативним наслідкам і використання вигідних сценаріїв розвитку. СРМ організації включає методи та процеси для УР, а також можливості, які з'являються при досягненні цілей [48-49].

СУР допомагає ідентифікувати події або фактори, що можуть вплинути на досягнення цілей організації, оцінити ймовірність та масштаб їхніх наслідків для розвитку, а також розробити стратегію реагування і перевіряти ефективність для мінімізації втрат і збільшення прибутку.

Пропонується наступна послідовність розробки СУР у ЗОЗ: визначення характеристик для формування СУР, оптимізація моделі УР, обґрунтування елементів підтримки СУР та оцінка її ефективності.

Визначення особливостей створення СУР в ЗОЗ передбачає визначення мети та об'єктів системи, специфіки її побудови та умов ефективного функціонування.

Головною метою впровадження та функціонування СРМ у ЗОЗ є поліпшення результатів діяльності в умовах невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що підтверджує її орієнтацію на досягнення цих цілей (рис.3.1).

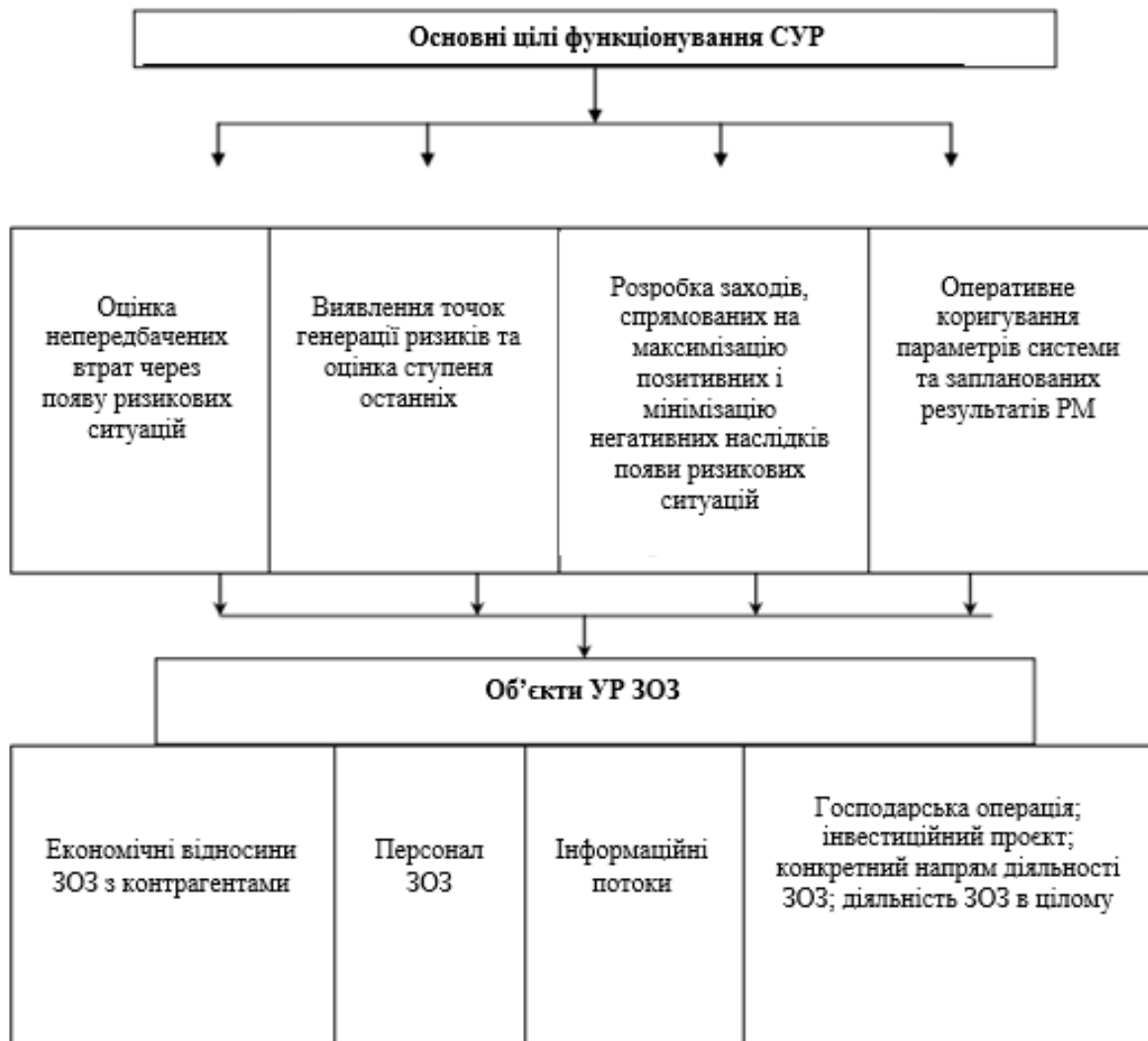


Рис. 3.1 Орієнтація СРМ та об'єкти УР у ЗОЗ.

Джерело: власна розробка

Формування СРМ у ЗОЗ повинно включати наступні ключові аспекти: розподіл повноважень і відповідальності серед учасників системи; організація каналів комунікації; визначення послідовності етапів процесу УР та їх взаємодії; оцінка необхідних ресурсів для ефективного функціонування СРМ та критеріїв її успішності. Враховуючи аналітичну оцінку ефективності УР в ЗОЗ, виділяються особливості формування СУР (табл. 3.1).

З точки зору системного підходу та її основного призначення, СРМ повинна включати УР у всіх напрямках діяльності ЗОЗ.

У процесі УР в ЗОЗ основна увага повинна приділятися тим процесам, які мають високий рівень ризику.

Специфіка формування СРМ у ЗОЗ

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

Джерело: власна розробка

Існують два типи СУР, що можуть бути впроваджені в ЗОЗ: централізована та децентралізована. У централізованій системі функції РМ виконуються через спеціалізований ВУР, що має чітко визначені обов'язки та необхідні ресурси. У децентралізованій системі ці функції виконуються окремими спеціалістами в межах їх обов'язків.

Завдання ВУР – виявлення, аналіз і регулювання ризиків для кожного відділу та формулювання загальної стратегії. У централізованій СУР проводиться спільна аналітична робота спеціаліста ВУР і відповідального працівника відділу для оцінки ризиків та їх впливу на загальний рівень.

Процес створення ВУР передбачає наступні етапи:

1. Обґрунтування потреби в створенні ВУР у ЗОЗ.

2. Розробка положення про відділ як основи для організації УР.
3. Визначення сфер діяльності, що потребують УР, та оцінка необхідних для цього ресурсів.
4. Формування ВУР шляхом підбору персоналу та визначення їх обов'язків і повноважень.
5. Розробка адміністративної політики, правил і процесів ВУР, що охоплюють бюджет, звітність, штатний розклад, навчання та оцінку персоналу.

У разі децентралізованої СРМ, спеціалісти відділів виконують функції УР у межах своєї компетенції, погоджуючи рішення з керівництвом. Формування команди ВУР або визначення відповідальних спеціалістів має здійснювати вищий керівник. Тип СУР залежить від рівня ризиків, різноманітності ризиків, економічної доцільності створення ВУР, масштабів діяльності, асортименту МП, охоплення ринку та національної належності капіталу.

Суть СРМ та її взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем функціонування ЗОЗ наведено на рис. 3.2. Функціонування СРМ включає уточнення ключових стратегічних, тактичних та оперативних рішень шляхом надання відповідних рекомендацій.

Від відділів ЗОЗ надходить інформація про виконання операцій, процесів, напрямів діяльності, а також запити щодо можливих варіантів вирішення проблем і ухвалення рішень у межах цих підрозділів. Своєю чергою, СРМ надає узгоджені з керівництвом рекомендації щодо коригування рішень, проектів чи операцій. Окрім рекомендаційної роботи, СРМ також бере участь у зниженні впливу ризиків на діяльність ЗОЗ.

Взаємодія СРМ із зовнішнім і внутрішнім середовищем забезпечується через розгалужену систему інформаційних каналів. У разі централізованої СРМ ця взаємодія відбувається наступним чином:

- ВУР направляє до відділів запити для отримання даних, необхідних для реалізації процесу РМ, і отримує відповідну інформацію.

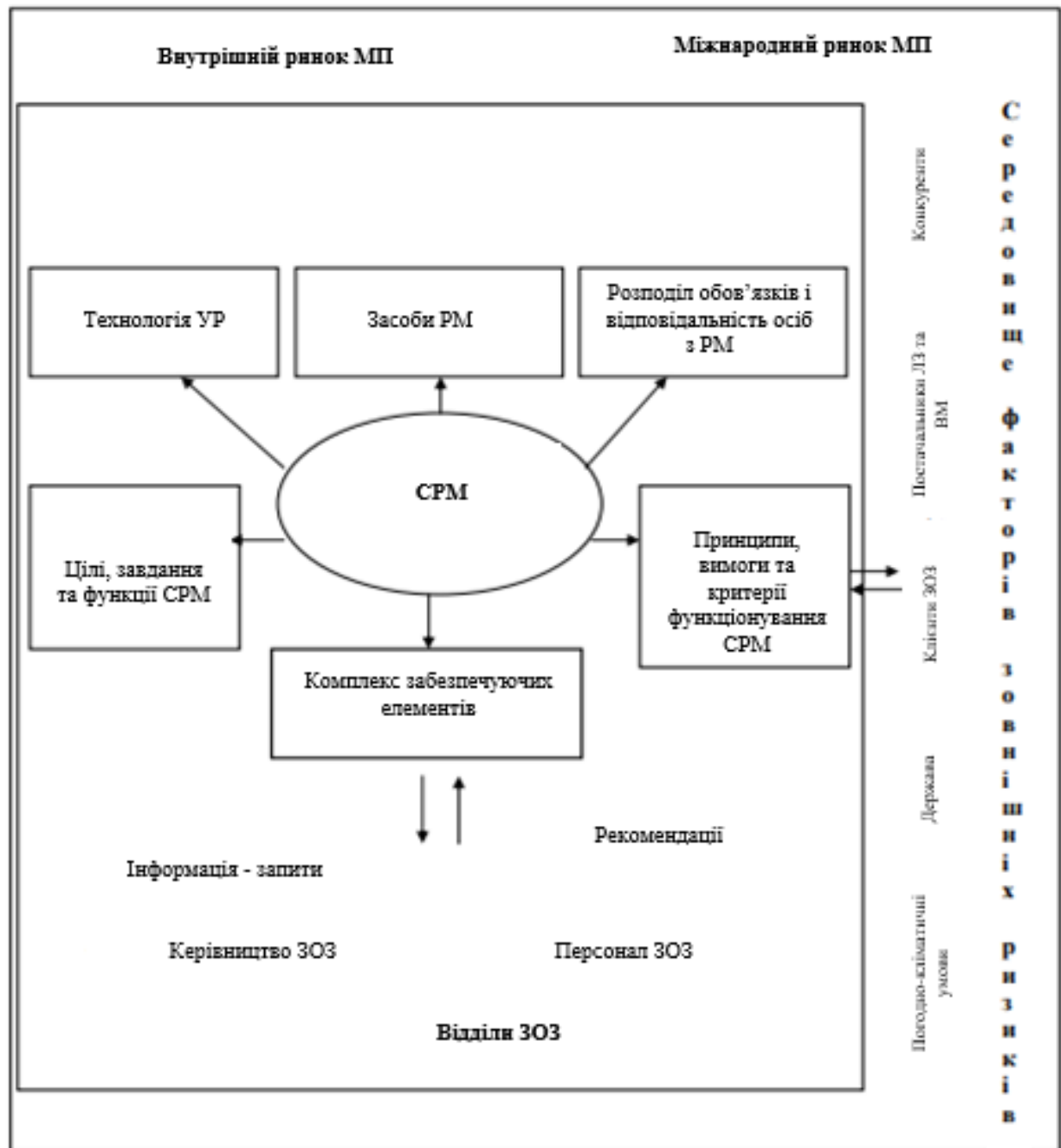


Рис. 3.2 Зв'язок СУР ЗОЗ із середовищем його діяльності.

Джерело: власна розробка

- Із зовнішнього середовища ВУР збирає додаткові відомості щодо ринкових тенденцій, змін у законодавстві та інших актуальних аспектів.
- Прийняті у ВУР рішення з питань РМ узгоджуються з керівництвом організації.
- Затверджені рішення передаються до відділів у формі рекомендацій.

- Звіти про діяльність ВУР надходять до керівництва ЗОЗ для подальшого аналізу та контролю.

У разі децентралізованої СРМ у ЗОЗ інформаційні канали включають:

1. Спеціаліст запитує дані у підрозділів і отримує відповіді.
2. Збирає інформацію з зовнішніх джерел.
3. Погоджує рішення з керівництвом.
4. Затверджені рішення передаються колегам та обговорюються.
5. Звіти про виконану роботу надсилаються керівництву..

Ще одним важливим аспектом, що формує специфіку створення СРМ у ЗОЗ, є технологія процесу УР. На нашу думку, її можна структурувати у вигляді чотирьох основних етапів із відповідними ключовими процесами (табл. 3.2).

Нами розроблено схему процесу УР у ЗОЗ в межах функціонування СРМ (рис. 3.3).

Основні етапи УР: формулювання мети та завдань, визначення об'єкта, вибір методики оцінки ризику, безпосереднє УР та розрахунок ефективності СРМ. Оптимальний процес УР у ЗОЗ має бути інтегрованим, послідовним, чітко визначати ризикові фактори, дозволяти аналізувати результати та приймати обґрунтовані рішення, оцінювати ефективність і підтримувати комп'ютерні технології для обчислень.

Система СРМ повинна бути інтегрована з загальним управлінням ЗОЗ, забезпечувати раціональні взаємозв'язки між елементами, чітко розподіляти обов'язки та створювати умови для розвитку системи.

При створенні СРМ у ЗОЗ потрібно зосередитись на:

- проведенні наради з керівниками та спеціалістами для ознайомлення з завданнями СРМ і організації навчальних програм з УР;
- чіткому визначенні обов'язків і розподілі відповідальності;
- ідентифікації джерел фінансування для заходів з регулювання ризиків;
- узгодженні стратегії РМ з загальною стратегією ЗОЗ;
- організації ефективних інформаційних каналів.

Технологія управління ризиками у ЗОЗ

Етап	Ключові процеси	Засоби РМ
I. Якісний і кількісний аналіз ризиків	Вибір об'єкту аналізу (окрема господарська операція, напрям діяльності, робота ЗОЗ в цілому тощо). Виявлення зовнішніх факторів ризиків на підставі аналізу ринку МП та ідентифікація ризиків. Виявлення внутрішніх факторів ризиків на підставі аналізу діяльності ЗОЗ. Ідентифікація внутрішніх ризиків. Вибір та застосування найбільш прийнятної методу оцінки ризиків	Організація зустрічей з відповідальними особами, керівниками відділів, носіями інформації, необхідною для РМ. Опитування працівників. Огляд документації. Засоби збору інформації, методи оцінка її надійності та точності. SWOT-аналіз. Моделі кількісної оцінки ризиків. Оцінка тенденцій ризиків
II. Визначення ризик-позиції ЗОЗ на основі результатів оцінки ризиків	Вирішення ЗОЗ питання про доцільність здійснення певної операції (напрям діяльності, функціонування ЗОЗ в цілому тощо) за наявності інформації про ідентифіковані ризики й їх ступінь. Прийняття рішення про реакцію ЗОЗ на ризик та можливі способи його регулювання з урахуванням можливостей ЗОЗ. Ранжування потенційних ризиків за ступенем пріоритетності управління	Результати кількісної та якісної оцінки ризиків. Критерії прийняття рішень. Підходи до вибору напрямів впливу на ступінь ризиків.
III. Розробка та впровадження основної програми дій щодо коригування ступеня ризику	Діагностики ризиків процесу надання МП. Пошук ЗОЗ шляхів регулювання внутрішніх ризиків. Аналіз ресурсних та інших можливостей ЗОЗ щодо впливу на ризики. Оцінка ефективності методів і засобів впливу на ризики, прийняття рішення про застосування конкретного набору заходів. Оптимізація розподілу фінансових ресурсів між різними напрямами регулювання рівня ризиків. Розробка та безпосереднє здійснення заходів з регулювання ризиків	Алгоритми ранньої діагностики зовнішніх ризиків. Програма дій щодо коригування ступеня ризику. Перелік ризиків, що не підлягають зменшенню. Умови контрактів, що оговорюють відповідальність за ризик.
IV. Моніторинг і контроль процесу УР	Контроль результатів здійснення регулювання ризику (оцінка узгодженості фактичних результатів з тими, що очікувалися). Моніторинг ризиків (отримання відповідей на питання: Чи впроваджена система реагування на ризики у відповідності з планом? Регулювання ризиків достатньо ефективно чи необхідні зміни організаційного, методичного характеру? Як змінилися ризики, порівняно з попередніми значеннями? Чи існує можливість появи нових ризиків? Аналіз минулого досвіду щодо УР з метою врахування його у подальшій діяльності.	Періодичний огляд ризиків та їх ступеня. Додаткові заходи щодо регулювання ступеня ризику. Незалежний аналіз результатів процесу УР (послуги сторонніх організацій).

Джерело: власна розробка

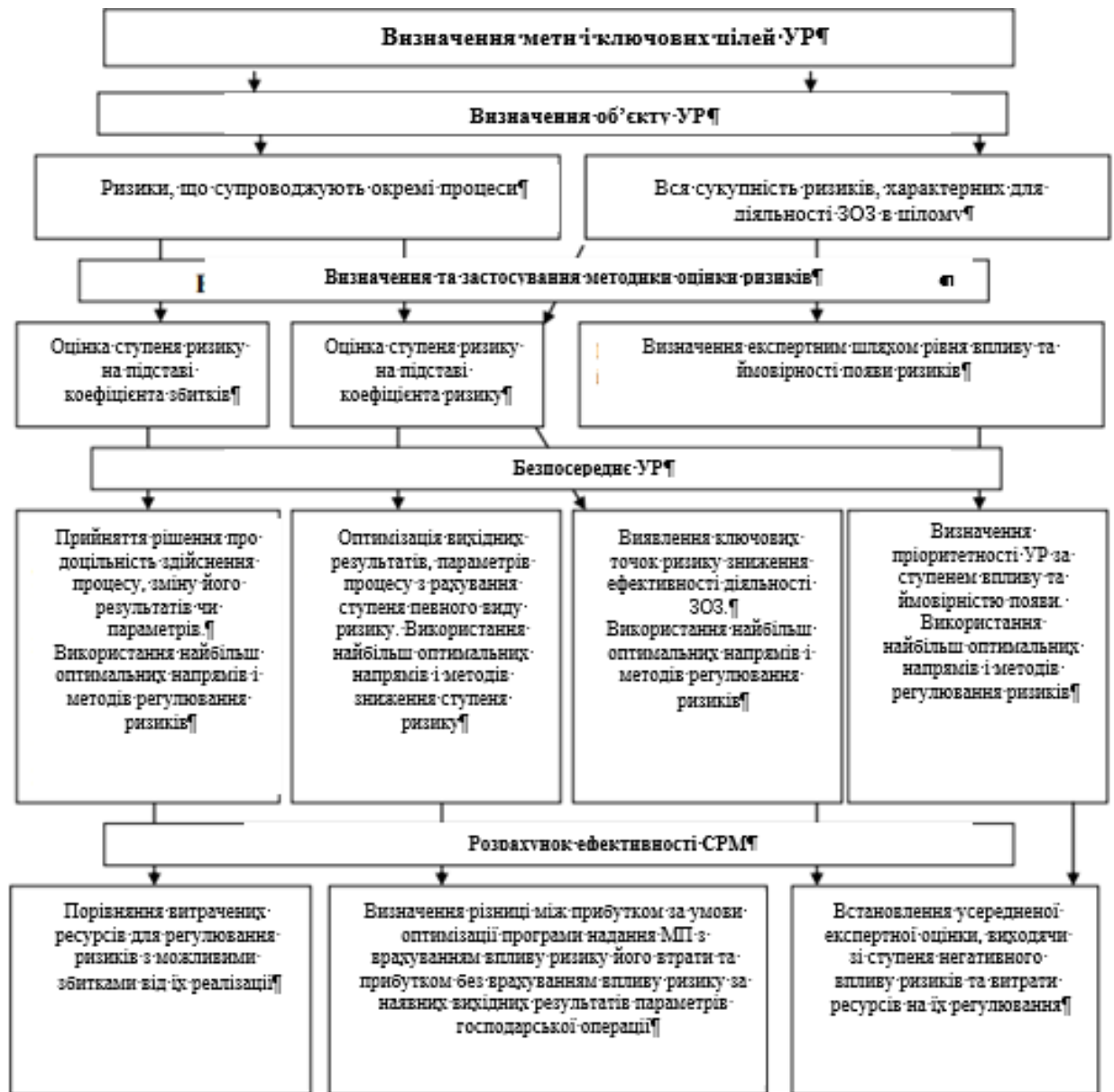


Рис. 3.3 Схема УР у ЗОЗ

Джерело: власна розробка

Можливі проблеми, що можуть виникнути під час впровадження та функціонування СРМ у ЗОЗ, а також способи їх вирішення наведені в табл. 3.3.

Ключовими факторами успішності створення та функціонування СРМ у ЗОЗ є: постановка конкретних цілей УР; чітко визначені етапи процесу УР та детальний опис процедур на кожному з них; детально розроблені та викладені в доступній формі методики оцінки рівня ризиків; обґрунтований вибір

**Можливі проблеми під час впровадження та функціонування CRM у ЗОЗ
та шляхи їх вирішення**

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

Джерело: власна розробка

інструментів УР; підтримання оптимального балансу «персонал-цілі-ресурси» при здійсненні РМ; якісне інформаційне забезпечення процесів; створення дієвих мотиваційних механізмів, які б забезпечували взаємозв'язок винагороди та результатів зниження ризиків у свідомості працівників ЗОЗ; достатнє фінансування процесу РМ; врахування при прийнятті управлінських рішень, витрат, пов'язаних з РМ; організаційна незалежність УР.

Результати дослідження підтверджують доцільність впровадження децентралізованої CRM у ЗОЗ. Її ефективність зростає при одночасному впровадженні системи прогнозування, що дозволить мінімізувати ризики. Створення CRM сприятиме підвищенню якості управлінських рішень для

досягнення стратегічних цілей ЗОЗ. Рішення про розробку СУР є важливим для забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності закладу. Система має охоплювати управлінські ризики на всіх етапах діяльності ЗОЗ, з особливою увагою до високих ризиків.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

СУР у ЗОЗ повинна містити критерії та показники для оцінки її ефективності. Критерій ефективності, що відображає рівень досягнення цілей системи, має відповідати таким вимогам: забезпечувати реальну оцінку результативності СРМ, бути зручним у використанні, одночасно охоплюючи широкий спектр показників результативності та витрат, пов'язаних із впровадженням і функціонуванням системи.

Як зазначалося раніше, для розробки ефективної СРМ у ЗОЗ передбачається створення нової посади - ризик-менеджера. Керівництво ВУР потребує кваліфікованого ризик-менеджера, який володіє достатніми навичками в УР. Основною місією ризик-менеджера є забезпечення дотримання стандартів УР на рівні корпоративного та стратегічного управління [50-52].

Перед введенням нової посади до структури ЗОЗ необхідно проаналізувати обсяг фінансових витрат, необхідних для її функціонування, та оцінити, чи може заклад дозволити собі такі витрати на даному етапі.

Розрахуємо витрати на впровадження нової посади ризик-менеджера:

1. Створення робочого місця: меблі – 10200 грн.; кондиціонер – 11000 грн.; освітлення – 4000. Розрахунок: $10200 + 11000 + 4000 = 25200$ грн.

2. Створення комп'ютерної мережі, яка з'єднає дане робоче місце з майже всіма відділами і базами даних. Робоче місце включатиме в себе один настільний комп'ютер вартістю 33225 грн, 1 лампа - 870 грн; 1 факс – 10300 грн.; принтер 3в1 – 9200 грн; 1 органайзер з канцтоварами – 450 грн. Розрахунок: $33225 + 870 + 10300 + 450 + 9200 = 54045$ грн.

Для більш кращого вигляду витрати на обладнання відділу подані у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на облаштування робочого місця ризик-менеджера ЗОЗ

Вид витрат	Кількість, шт.	Ціна, грн.
Набір офісних меблів	1	10200
Кондиціонер	1	11000
Освітлення	1	4000
Комп'ютер	1	33225
Принтер 3в1	1	9200
Факс	1	10300
Лампа настільна	1	870
Органайзер з канцтоварами	1	450
Всього:		79245

Джерело: власна розробка

Розрахуємо додаткові та амортизаційні витрати ЗОЗ на функціонування даного робочого місця. Витрати на амортизацію ноутбука та іншого офісного портативного обладнання за 1 рік складають 25% від загальної суми техніки. Розрахуємо: $33225 + 10300 + 9200 + 11000 = 63725 * 0,25 = 15931,25$ грн.

Для більш кращого вигляду амортизаційні та інші витрати зображені у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Амортизаційні та інші витрати ЗОЗ на функціонування робочого місця ризик-менеджера

Вид витрат	Кількість/період	Ціна, грн.	Вартість, грн.
Витрати на обслуговування оргтехніки	12 міс	-	15931,25
Інтернет	12 міс	350	4200
Кухер для води	1 од.	1400	1400
Канцелярські витрати	12 міс.	300	3600
Всього:			25131,25

Джерело: власна розробка

Проаналізуємо витрати на заробітну плату нової посади ризик-менеджера (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на заробітну плату для нової посади ризик-менеджера у ЗОЗ

Посада	Заробітна плата за місяць, грн	Заробітна плата за рік грн
Ризик-менеджер	15500	186000
Нарахування на З/ПЛ.	3410	40920
Усього	18910	226920

Джерело: власна розробка

Зведений кошторис витрат для створення нової посади ризик-менеджера в організаційній структурі ЗОЗ зображено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Зведений кошторис витрат для створення нової посади ризик-менеджера в організаційній структурі ЗОЗ

Вид витрат	Вартість, грн
Витрати на облаштування робочого місця	79245
Амортизаційні та інші витрати	25131,25
Витрати на заробітну плату	226920
Всього	331296,25

Джерело: власна розробка

Таким чином, у поточному році для створення та забезпечення роботи нової посади ризик-менеджера в організаційній структурі ЗОЗ має витратити 331296,25 грн. Впровадження посади ризик-менеджера у діяльність ЗОЗ дозволить здійснювати ґрунтовну та комплексну оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків, спрямовану на досягнення цілей ЗОЗ та реалізацію його стратегії розвитку.

Оскільки дохід від інвестицій у створення нової посади ризик-менеджера надходить не безпосередньо від його роботи, а через підвищення

ефективності бізнес-процесів ЗОЗ, які він оптимізує, точний розрахунок можливого доходу є складним.

Втім, згідно з аналітичними даними та досвідом інших ЗОЗ, які впровадили посади ризик-менеджерів, річне зростання виручки від реалізації може становити приблизно 3-5%, з подальшим щорічним зростанням цього показника [53].

Вираховуємо величину можливих доходів, взявши за базовий рік величину виручки від реалізації базового 2023 р. Дохід від впровадження (2023) = $2342,6 * 1,03 = 2412,9$ тис. грн.

Розрахуємо чистий приведений дохід у перший рік реалізації (табл. 3.8). Ставку дисконтування приймемо за 15%.

Таблиця 3.8

**Розрахунок NPV впровадження посади ризик-менеджера у ТОВ
«СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»**

Рік	Доходи, тис грн	Витрати, тис грн	Чистий грошовий потік, тис грн	Дисконтний множник	Дисконтований грошовий потік, тис грн
2023	-	331,3	-331,3	1	-331,3
2024	2412,878	0	2412,878	0,8696	2098,238
Чиста приведена вартість					1766,9

Джерело: власна розробка

Таким чином, відповідно до отриманих результатів, чистий приведений дохід за цим проектом (NPV) є додатним, що свідчить про його ефективність.

Крім того, за оцінками аналітиків, впровадження посади ризик-менеджера сприяє таким позитивним змінам: скороченню запасів ЗОЗ на 8–35%, підвищенню продуктивності праці на 8–27%, а також збільшенню обсягів наданих МП на 7–20% [53].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено пропозиції з впровадження РМ у ЗОЗ:

1. Наявність у ЗОЗ лише окремих елементів СУР свідчить про потребу у створенні повноцінної та ефективної СРМ. Аналіз сучасних концептуальних підходів до сутності СУР дозволив виокремити ключові аспекти її формування. Процес розробки СРМ передбачає наступні етапи: визначення особливостей побудови системи; удосконалення моделі УР для ЗОЗ; обґрунтування передумов для запровадження системи та проведення оцінки її ефективності.

2. На нашу думку, основою для побудови СРМ має стати рівень централізації УР в конкретному ЗОЗ. Це дозволяє виокремити два типи СУР: централізовану та децентралізовану. У централізованій СУР керує спеціалізована група УР, тоді як у децентралізованій ці функції інтегровані в обов'язки співробітників окремих підрозділів. Вибір типу системи залежить від відповідності закладу певним критеріям. Згідно з нашими висновками, у ЗОЗ доцільно запровадити децентралізовану СРМ, де УР буде покладено на фахівця з УР, які добре обізнані зі специфікою галузі.

3. Серед ключових аспектів, що визначають специфіку формування СРМ, можна виокремити технологію процесу УР в ЗОЗ. Цей процес, на нашу думку, доцільно розділити на чотири основні етапи: проведення якісного та кількісного аналізу ризиків; визначення ризикової позиції ЗОЗ на підставі отриманих результатів оцінки; розробка та реалізація програми заходів для корекції рівня ризику; моніторинг і контроль управлінських процесів, пов'язаних із ризиками. Кожен із цих етапів супроводжується відповідними ключовими процесами.

4. Формування СРМ спрямоване на забезпечення високої ефективності прийняття управлінських рішень, що дозволяє досягати стратегічних і тактичних цілей ЗОЗ. Це підкреслює важливість удосконалення моделі УР. У

ЗОЗ одним із пріоритетних напрямів розвитку РМ є впровадження нової посади-ризик-менеджера. Застосування запропонованих методичних та практичних підходів, що є частиною СРМ, у ЗОЗ дозволить коригувати оперативні заходи та стратегічні рішення, враховуючи рівень ризику, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності ЗОЗ.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено узагальнений аналіз аспектів впровадження СРМ у ЗОЗ та запропоновано методичний підхід щодо її оцінки:

1. Визначено сутність та класифікацію ризиків, що виникають у діяльності ЗОЗ, що дозволяє стверджувати, що ефективне функціонування ЗОЗ неможливе без чіткого визначення ризиків та налагодженого процесу їх управління. Це є важливим для зниження ймовірності негативних наслідків, які можуть виникнути внаслідок ризиків, що впливають на діяльність ЗОЗ.

2. Досліджено значення та ефективність СРМ в умовах сучасної СОЗ. Систематизовано ключові аспекти ризиків, що виникають у ЗОЗ. Проведено аналіз ролі СРМ у їх належному управлінні.

3. Підкреслено ефективність СРМ у зменшенні витрат, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку організації. Досліджено основні методи та стратегії СРМ, такі як виявлення, оцінка, контроль і зниження ризиків, а також прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу потенційних наслідків.

4. Доведено, що УР є процесом впливу на діяльність організації, що охоплює широкий спектр негативних факторів, своєчасні запобіжні заходи та обґрунтоване врахування ризиків при прийнятті стратегічних рішень з метою мінімізації їх впливу на максимально можливному рівні. СУР повинна стати важливою складовою загальної системи управління організації, що здатна підвищити ефективність діяльності в умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Формування цієї системи спрямоване на забезпечення високої ефективності прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних та тактичних цілей організації.

5. ЗОЗ надає МП застрахованим пацієнтам. Цей ЗОЗ спеціалізується на первинній медичній допомозі та організовує медичне обслуговування мешканців м. Києва, а також інших осіб відповідно до законодавства України та положень Статуту. ЗОЗ має статус юридичної особи, а її основною

діяльністю є амбулаторно-поліклінічна допомога. Це включає прийом лікарів у ЗОЗ, виїзні консультації вдома та дистанційні консультації через телемедицину.

6. ЗОЗ володіє необхідними кадровими та матеріально-технічними ресурсами для забезпечення повного спектра первинної медичної допомоги населенню. На сьогодні у ЗОЗ працює 32 особи, серед яких: директор, який також виконує обов'язки сімейного лікаря, 20 сімейних лікарів, 4 медичних працівників середнього рівня, 4 молодшого медичного персоналу та 4 представники іншого персоналу. Всі співробітники постійно вдосконалюють свої професійні навички.

7. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ЗОЗ за 2021-2023 рр. показав такі результати. У 2023 р. чистий дохід від реалізації зріс на 12,5 % порівняно з 2022 р. і досяг 2342,6 тис. грн, що стало можливим завдяки розширенню обсягів надання МП у звітному періоді. Збільшення реалізації продукції (товарів, послуг) супроводжувалося зростанням собівартості, яка у 2023 р. склала 123,1 тис. грн, що на 14,5 % більше, ніж у попередньому році. Прибуток від реалізації зріс на 36,6 % (на 13,6 тис. грн) порівняно з 2022 р., а рентабельність продукції підвищилася на 19,4 %, досягнувши 41,2 % у звітному періоді. Показник фондівдачі у 2023 р. збільшився на 12,6 %, тоді як фондомісткість зменшилася на 14,3 %. Це зумовлено більш високими темпами зростання обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) порівняно з темпами збільшення основних засобів.

8. SWOT-аналіз діяльності ЗОЗ показав, що ЗОЗ займає стійкі позиції на ринку МП у м. Києві. Проте виявлені слабкі сторони та існуючі загрози вимагають підвищеної уваги до СУР, яка відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та посиленні конкурентних переваг.

9. Згідно з методикою оцінки ризиків STAR, було визначено перелік найбільш значущих ризиків для ЗОЗ. Серед них виділяються: ризик зниження ринкової вартості активів унаслідок впливу різних факторів; кадрова плінність; нестабільний робочий ритм через зростання витрат на ЛЗ та ВМ;

фінансові втрати через коливання валютного курсу; низька ліквідність активів; погіршення стану здоров'я через використання неякісних ЛЗ і ВМ; підвищення екологічного забруднення; несправність чи поломки обладнання; можливі побічні ефекти або відстрочені проблеми при впровадженні нових медичних технологій; брак чіткого розуміння цілей серед персоналу. Найвагомішими групами ризиків, визначеними експертною комісією, стали фінансові, технологічні, кадрові та макроекономічні ризики.

10. Аналізуючи процес УР у ЗОЗ, можна відзначити, що наразі існують лише окремі елементи цього процесу, що зумовлено відсутністю належно організованої керуючої підсистеми; розробленої стратегії, тактики та функцій РМ; а також логічної послідовності етапів УР. Результати проведеного аналізу ризиків свідчать про необхідність розробки та впровадження СУР для підвищення ефективності діяльності ЗОЗ.

11. Наявність у ЗОЗ лише окремих елементів СУР свідчить про потребу у створенні повноцінної та ефективної СРМ. Аналіз сучасних концептуальних підходів до сутності СУР дозволив виокремити ключові аспекти її формування. Процес розробки СРМ передбачає наступні етапи: визначення особливостей побудови системи; удосконалення моделі УР для ЗОЗ; обґрунтування передумов для запровадження системи та проведення оцінки її ефективності.

12. На нашу думку, основою для побудови СРМ має стати рівень централізації УР в конкретному ЗОЗ. Це дозволяє виокремити два типи СУР: централізовану та децентралізовану. У централізованій СУР керує спеціалізована група УР, тоді як у децентралізованій ці функції інтегровані в обов'язки співробітників окремих підрозділів. Вибір типу системи залежить від відповідності закладу певним критеріям. Згідно з нашими висновками, у ЗОЗ доцільно запровадити децентралізовану СРМ, де УР буде покладено на фахівця з УР, які добре обізнані зі специфікою галузі.

13. Серед ключових аспектів, що визначають специфіку формування СРМ, можна виокремити технологію процесу УР в ЗОЗ. Цей процес, на нашу

думку, доцільно розділити на чотири основні етапи: проведення якісного та кількісного аналізу ризиків; визначення ризикової позиції ЗОЗ на підставі отриманих результатів оцінки; розробка та реалізація програми заходів для корекції рівня ризику; моніторинг і контроль управлінських процесів, пов'язаних із ризиками. Кожен із цих етапів супроводжується відповідними ключовими процесами.

14. Формування СРМ спрямоване на забезпечення високої ефективності прийняття управлінських рішень, що дозволяє досягати стратегічних і тактичних цілей ЗОЗ. Це підкреслює важливість удосконалення моделі УР. У ЗОЗ одним із пріоритетних напрямів розвитку РМ є впровадження нової посади ризик-менеджера. Застосування запропонованих методичних та практичних підходів, що є частиною СРМ, у ЗОЗ дозволить коригувати оперативні заходи та стратегічні рішення, враховуючи рівень ризику, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності ЗОЗ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 17 (2). С. 131–135.
2. Погончук А. Теоретичні засади управління ризиками в діяльності підприємства за умов невизначеності. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023. № 30. С. 89–95.
3. Risk. URL: <https://en.wiktionary.org/wiki/risk> (Date of access: 30.10.2024).
4. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підручник. 2–ге вид., перероб. та допов. Київ : Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2017. 792 с.
5. Benjamin A. S. Enterprise Risk and Opportunity Management. Wiley, 2017. 360 p.
6. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Київ : Борисфен–М, 1996. 336 с.
7. Кармінська–Бєлоброва М. В. Управління ризиками у підприємництві : навч. посіб. Харків : Слово, 2014. 169 с.
8. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : Вид–во СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
9. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 1. С. 188–195.
10. Полінкевич О. М. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2023. 365 с.
11. Srinivas K. Process of Risk Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/331783796_Process_of_Risk_Management.pdf (Date of access: 30.10.2024).

12. Калініченко З. Д. Ризик–менеджмент : навч. посіб. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро : ДДУВС, 2021. 224 с.

13. Економічне обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Економіка і бізнес» спец. 051 «Економіка» / уклад.: С. О. Тульчинська, О. В. Кривда. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 68 с.

14. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т. 46, № 3. С. 113–121.

15. Основи менеджменту, маркетингу та економіки в галузі охорони здоров'я : навч. посіб. до вивчення дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та економіки галузі охорони здоров'я» для студентів спец. 227 «Фізична терапія, ерготерапія / уклад.: І. Ю. Худецький, Ю. В. Антонова–Рафі, Е. Е. Пономарьов. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 200 с.

16. Горачук В. Управління ризиками в закладі охорони здоров'я. URL: http://medforum.in.ua/sites/default/files/upravlinnya_rizikami_v_zakladi_ohoroni_zdorovya_gorachuk_v.v.pdf (дата звернення: 30.10.2024).

17. Бобровська О. Розвиток управління сферою охорони здоров'я в Україні на корпоративних засадах. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01\(4\)/10boyukz.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10boyukz.pdf) (дата звернення: 30.10.2024).

18. Державне управління охороною здоров'я України : колективна монографія / авт. кол.: В. В. Лазоришинець та ін. Київ, 2014. 312 с.

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

20. Демченко Г. В. Ризик менеджмент : конспект лекцій для студентів спец. 073 «Менеджмент» першого бакалаврського рівня. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 74 с.

21. Ідобаєва А. Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2021/13.pdf (дата звернення: 30.10.2024).
22. Шелехов К. В. Страхування : навч. посіб. Київ : МАУП, 1998. 424 с.
23. Черчик Л. Система ризик–менеджменту підприємства: сутність та складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178–184.
24. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками : навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
25. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4 (85). С. 17–29.
26. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 1 (8). С. 446–452.
27. Дядюк М. А. Управління ризиками : конспект лекцій. Харків : Форт, 2017. С. 165. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/1893> (дата звернення: 30.10.2024).
28. Посохов І. М. Сучасні міжнародні стандарти ризик–менеджменту. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки* : матеріали ІХ Міжнар. наук.–практ. конф., Харків : ХНАДУ, 2017. Т. 2. С. 77–78.
29. Гончар Г. П. Адаптація світових стандартів ризик–менеджменту до діяльності вітчизняних компаній. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. С. 77–78.
30. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Київ : КНЕУ, 2019. 215 с.
31. Михаленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147.
32. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик–менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52.

33. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проєктів. *Наукових вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 5 (90). С. 91–98.
34. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage*. 2020. Vol. 45 (5). P. 23–35.
35. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
36. Mazur K. V., Tomashuk I. V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5, № 5. P. 67–78.
37. Томашук І. В. Роль державного управління у сталому розвитку сільських територій Вінницького регіону. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 470–478.
38. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 23, ч. 2. С. 9–13.
39. Гайструк А. І., Лісна А. Г. Актуальність впровадження системи ризик-менеджменту в управління закладом охорони здоров'я. *Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «Навчання протягом життя (Life Long Learning)»*: Наука, Освіта, Практика : матеріали III наук.-практ. інтернет-конф. з міжн. участю, м. Харків, 23–24 жовт. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 466–468.
40. ТОВ «Сімейна клініка Віталіка» : офіційний сайт. URL: <https://medics.ua/clinics/2759> (дата звернення: 30.10.2024).
41. Глушко А. Д., Грачова А. О. Методичні засади аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7106> (дата звернення: 30.10.2024).
42. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій. Суми : Сум. держ. ун-т, 2020. 233 с.

43. Господарський кодекс України : Указ Президента України від 16 січ. 2003 р. № 436–IV (із змін.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 30.10.2024).

44. Економічні ризики та методи їх вимірювання: рекомендації до вивчення дисципліни : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Економіка бізнес–підприємства» спец. 051 «Економіка» / уклад. О. В. Кривда. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 85 с.

45. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2012. 472 с.

46. Кравченко М. О. Управління ризиками : конспект лекцій до вивчення дисципліни для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 125 с.

47. Консалтингова компанія «PricewaterhouseCoopers». URL: <https://www.pwc.com/ua/ru/about.html> (дата звернення: 30.10.2024).

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

49. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємництві : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. 220 с.

50. Березуцький В. В., Адаменко М. І. Небезпечні виробничі ризики та надійність : навч. посіб. для студентів за напрямком підготовки «Цивільна безпека. Харків : ФОП Панов А. М., 2016. 385 с.

51. Боровик М. В. Ризик–менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спец. 073 «Менеджмент». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.

52. Ризик–менеджмент і оцінка ризиків. URL: <https://buduysvoe.com/publications/ryzyk-menedzhment-i-ocinka-ryzykiv-nastorozhi-zahystu-vashogo-biznesu> (дата звернення: 30.10.2024).

53. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2018. 639 с.

54. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. URL: https://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf (Date of access: 30.10.2024).

55. Evaluating Risk. URL: <https://ag.purdue.edu/commercialag/farmrisk/evaluating-risk/> (Date of access: 30.10.2024).

56. Executive perspectives on top risks for 2020. URL: <https://www.protiviti.com/CA-en/insights/protiviti-top-risks-survey> (Date of access: 30.10.2024).

57. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. Kogan Page, 2018. 480 p.

58. Marker A. Enterprise Risk Management: Programs, Frameworks, and Advice From Experts. June 26, 2017. URL: <https://www.smartsheet.com/enterprise-risk-management-guide> (Date of access: 30.10.2024).

59. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology : monograph. Kharkiv : Publishing House I. Ivanchenka, 2020. 175 p.

60. ISO 31000:2018. Risk management: Guidelines. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:en> (Date of access: 30.10.2024).

61. Balogh Z., Mészáros K. Consumer Perceived Risk by Online Purchasing: The Experiences in Hungary. *Our economy*. 2020. Vol. 66 (3). P. 14–21. DOI: 10.2478/ngoe-2020-0014.

62. Munsch A. Millennial and generation Z digital marketing communication and advertising effectiveness: A qualitative exploration. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*. 2018. Vol. 31 (1). P. 10–29. DOI: 10.1080/21639159.2020.1808812.

63. Risk Appetite and other Terms vs Performance Measurement Scorecard terms. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ektmWa2b9VQ> (Date of access: 30.10.2024).

64. The Global Risks Report 2021. *World Economic Forum*. 16th Edition. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf (Date of access: 30.10.2024).

65. Value At Risk. URL: http://wp.wiki-wiki.ru/wp/index.php/Value_At_Risk (Date of access: 30.10.2024).

ДОДАТКИ

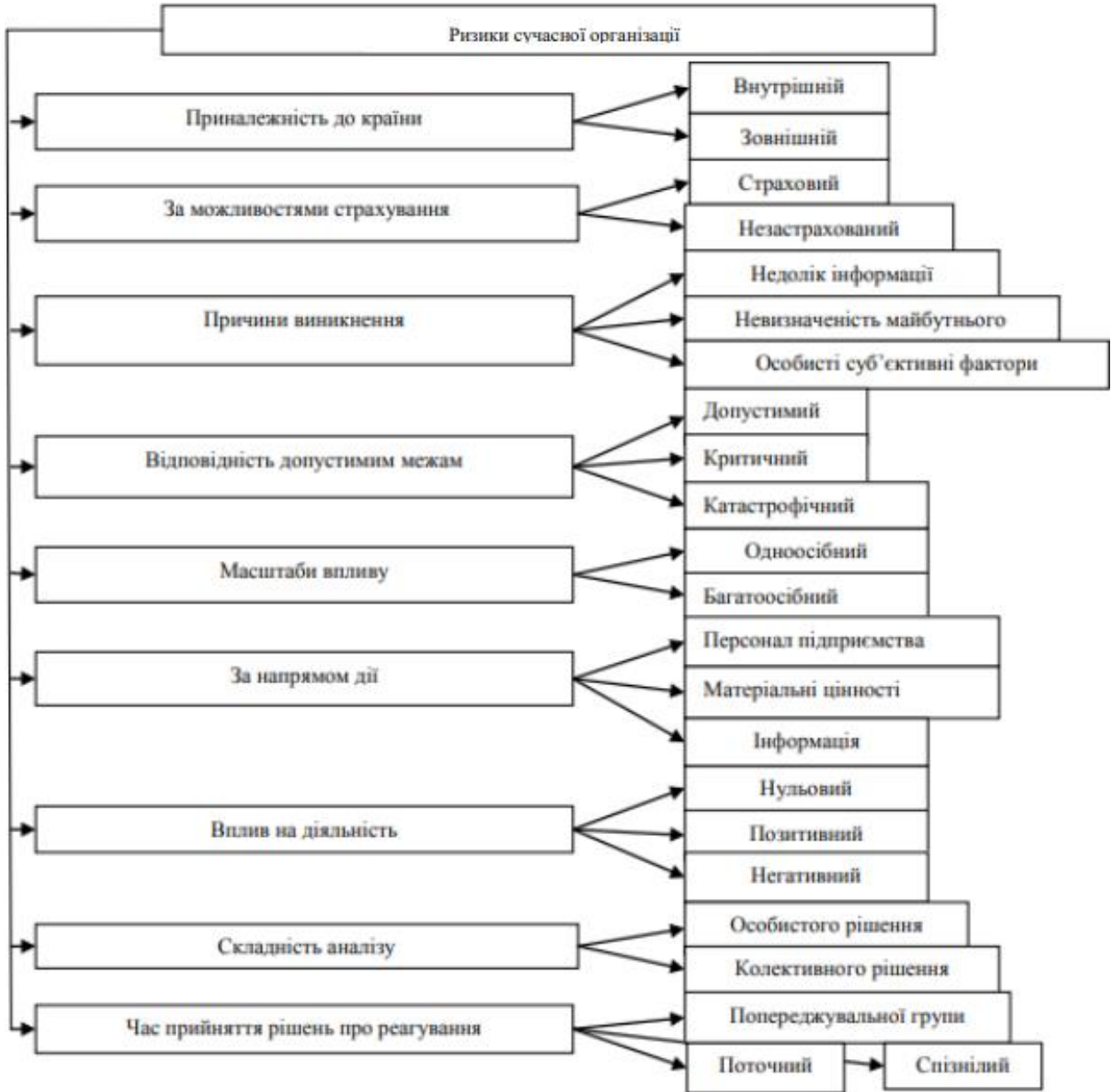


Рис. А.1 Класифікація ризиків у діяльності сучасної організації

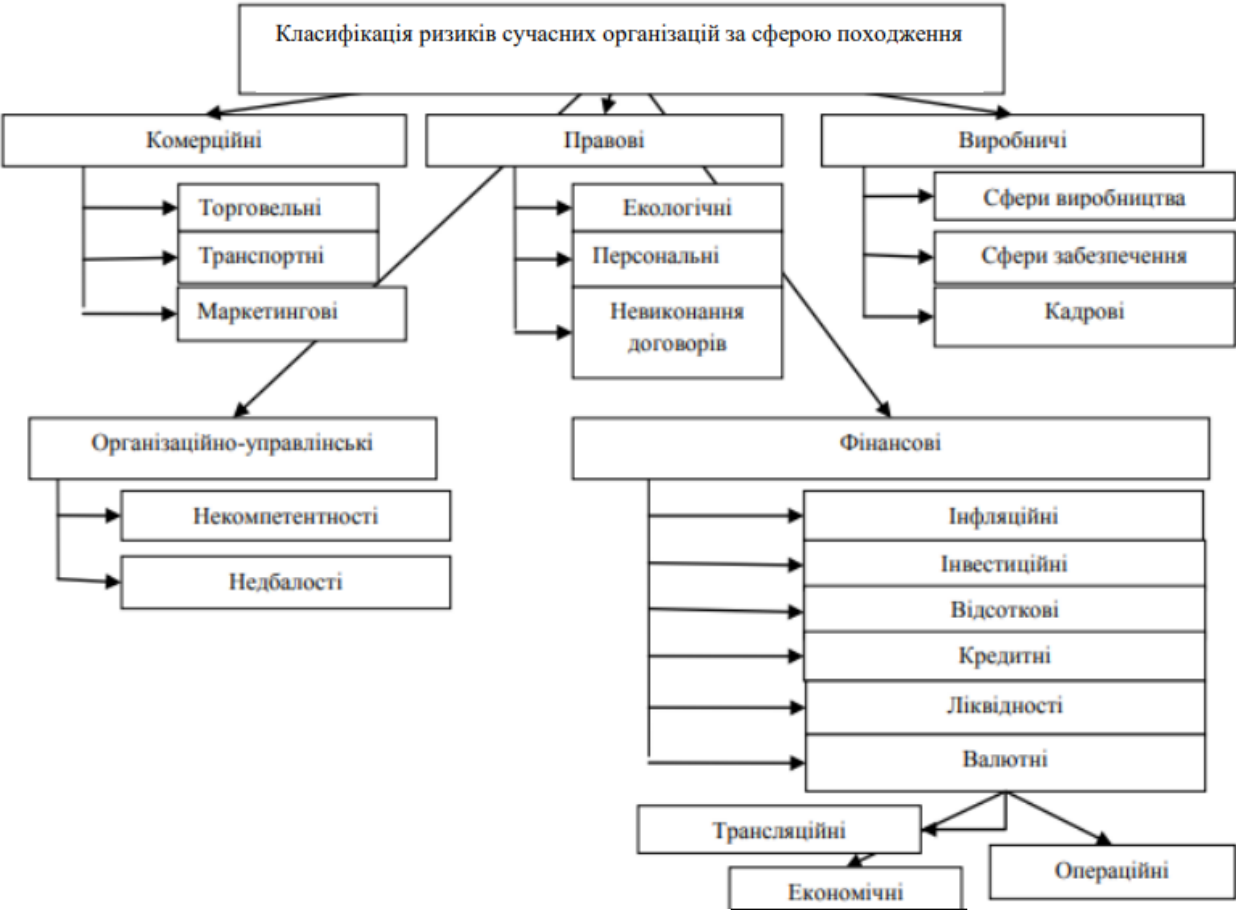


Рис. А.2 Класифікація ризиків у діяльності сучасних організацій за сферою походження

Таблиця А.1

Категорії ризиків діяльності ЗОЗ

ВНУТРІШНІ РИЗИКИ	ОСНОВНІ РИЗИКИ	РИЗИКИ ДЛЯ ПАЦІЄНТА
		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
		РИЗИКИ ДЛЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ
		Ризики, пов'язані з лікуванням важкохворих та психічнохворих пацієнтів
		Ризики інфікування різними захворюваннями
		Ризики при роботі з медичним обладнанням
		Конфліктні ситуації з пацієнтами, їх родичами чи доглядачами
		Відповідальна робота та напружена емоційна ситуація
	ДОПОМІЖНІ РИЗИКИ	СИСТЕМНІ РИЗИКИ
		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
		УПРАВЛІНСЬКІ РИЗИКИ
		Закриття чи зміна профілю закладу охорони здоров'я
		Ризики, пов'язані з некомпетентністю керівництва
		Ризики, пов'язані з прийняттям управлінських рішень
		ОРГАНІЗАЦІЙНІ РИЗИКИ
		Ризики, пов'язані з порушенням стичних норм
		Недотримання санітарних норм
		Недотримання правил техніки безпеки
		Низька мотивація медичного персоналу
		Низька корпоративна культура
		Невідповідність протоколів лікування загальноприйнятим стандартам
		КАДРОВІ РИЗИКИ
		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
		Невдоволеність персоналу умовами роботи
		МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РИЗИКИ
		Недостатнє матеріально-технічне забезпечення закладу

Продовження додатку А

Продовження табл. А.1

		Ризики, пов'язані із втратою чи пошкодженням обладнання
		Часткова застарілість технологій
		Відсутність ремонту будівель закладу
		ІНФОРМАЦІЙНІ РИЗИКИ
		Неналагоджений внутрішній документообіг
		Ризики, пов'язані із порушенням лікарської таємниці
		Ризики, пов'язані з витоком конфіденційної інформації
		Ризики, пов'язані з розголошенням персональних даних пацієнтів
		Неорганізований зворотній зв'язок з пацієнтом
		Низький рівень інформаційно-комунікативного забезпечення закладу
		РЕПУТАЦІЙНІ РИЗИКИ
		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
ЗОВНІШНІ РИЗИКИ		ПРАВОВІ РИЗИКИ
		Ризики, пов'язані із внесенням змін до законодавчої бази
		Ризики, пов'язані із зміною стандартів медичної діяльності
		Ризики, пов'язані із нормативно-правовим регулюванням діяльності закладів охорони здоров'я
		Недосконалість вітчизняного законодавства в галузі охорони здоров'я
		СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ
		Зменшення чисельності населення країни
		Зміна вікової структури населення
		Погіршення показників здоров'я населення
		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
		ФІНАНСОВІ РИЗИКИ
		Ризики, пов'язані з фінансовою нестабільністю в країні
		Ризики, пов'язані зі зміною умов державної цільової допомоги
		Ризики, пов'язані зі зміною умов надання міжнародної грантової підтримки
		Ризики, пов'язані із залежністю від місцевого бюджету

Таблиця А.2

Міжнародні стандарти з РМ

Стандарт	Сутність стандарту
ISO 31000:2018 УР. Принципи та рекомендації	Основний стандарт з РМ. Містить принципи та загальні вказівки з виявлення ризиків та ефективного управління ними. Даний стандарт дає загальне розуміння того, як розробити, впровадити і підтримувати ефективну систему УР в межах галузі, організації тощо
Австралійсько-новозеландський стандарт з РМ AS/NZS 4360:2004	Стандарт загальний і вимагає адаптації до тої чи іншої організації. Стандарт відповідає глобальній потребі у загальних настановах із застосування УР в організаціях всіх розмірів як приватних, так і державних. Дає змогу керівникам організацій отримати інформацію щодо специфіки конкретних етапів РМ та побудувати в організації ефективну СУР
Стандарт з РМ Федерації європейських асоціацій РМ (FERMA)	РМ розглядається як центральна складова стратегічного управління організацією, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. Документ містить основні визначення, пояснює внутрішні та зовнішні фактори ризику, процеси УР, методологію та технологію оцінки ризиків, а також загальні обов'язки ризик менеджера. Містить рекомендації для створення СУР в організації
BASEL II: Міжнародні стандарти вимірювання капіталу — доопрацьована угода	Містить критерії регулювання банківської діяльності, метою яких є підвищення якості УР в банківській справі, що в свою чергу має зміцнити стабільність фінансової системи в цілому. Він наказує обов'язкове УР і вимагає поліпшити забезпеченість власним капіталом. За допомогою спеціальних рейтингів фінансові установи оцінюють кредитні ризики позичальників.
Комплексні основи РМ в межах усієї організації (COSO), США	Містить рекомендації менеджменту з питань оцінки, опису та вдосконалення систем внутрішнього аудиту, представлена загальна модель внутрішнього аудиту, в порівнянні з якою організації можуть оцінити власні системи управління. Цей документ описує концептуальні основи УР організацій, в якому міститься детальна інформація та рекомендації стосовно створення корпоративної системи РМ в межах організації
Південноафриканський стандарт «KING II»	Представляє собою збірник типових рішень у практиці менеджменту, постійно поповнюється і є посібником для навчання ризик-менеджерів. У даному стандарті доступно виражаються ідеологія процесу і бажані стадії.

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Спрошчена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДПІ
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІМЕЙНА КЛІНІКА "ВІТАЛІКА"	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Територія <u>Дніпровський</u>	за КАТОТТГ	37117514
Організаційно- правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	8000000000047934
Вид економічної діяльності <u>Загальна медична практика</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>14</u>		86.21
Одиниця виміру: <u>тис. грн з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>02100, м. Київ, вул. Будівельників, 24А</u>	<u>0443530030</u>	

1.Баланс на 31.12.2021 р.

	Форма № 1- м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	15.8	15.8
знос	1012	(15.8)	(15.8)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.4	4.2
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155		2.2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	145.4	43.8
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	145.8	50.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	145.8	50.2

Продовження додатку Б

Пасив	код рядка	на початок звітної року	на кінець звітної року
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.9	0.9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-25.8	-89.6
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	-24.9	-88.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	34.8	0.4
розрахунками з бюджетом	1620	56.7	45.7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		4.8
розрахунками з оплати праці	1630	52.7	61.5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	26.5	26.5
Усього за розділом III	1695	170.7	138.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	145.8	50.2

2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.

Форма № 2- м Код за ДКУД 1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3602.4	2815.3
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3602.4	2815.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(186)	(188.2)
Інші операційні витрати	2180	(3300)	(2688.4)
Інші витрати	2270	(180.2)	(140.8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3666.2)	(3017.4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-63.8	-202.1
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	-63.8	-202.1

Керівник		ГАЙСТРУК ВІТАЛІЙ ОЛЕГОВИЧ
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер		ГАЙСТРУК ВІТАЛІЙ ОЛЕГОВИЧ
	(підпис)	(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатори адміністративно- територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.9	0.9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (несокритий збиток)	1420	-89.6	-126.7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	-88.7	-125.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	0.4	152.1
розрахунками з бюджетом	1620	45.7	23.8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	4.8	9.0
розрахунками з оплати праці	1630	61.5	35.2
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	26.5	204.3
Усього за розділом III	1695	138.9	424.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	50.2	298.6

2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2082	3602.4
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2082	3602.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(107.5)	(186)
Інші операційні витрати	2180	(1907.4)	(3300)
Інші витрати	2270	(104.2)	(180.2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2119.1)	(3666.2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-37.1	-63.8
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	-37.1	-63.8

Керівник		ГАЙСТРУК ВІТАЛІЙ ОЛЕГОВИЧ
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер		ГАЙСТРУК ВІТАЛІЙ ОЛЕГОВИЧ
	(підпис)	(ініціали, прізвище)

Продовження додатку Б

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДПІ		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІМЕЙНА КЛІНІКА "ВІТАЛІКА"	за ЄДРПОУ	2024	01	01
Територія	Дніпровський	за КАТОТТГ ¹	37117514	
Організаційно- правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОІФГ	UA80000000000479391	
Вид економічної діяльності	Загальна медична практика	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб	5		86.21	
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	02100, м. Київ, вул. Будівельників, 24А	0672386904		

1. Баланс
на 31.12.2023 р.

Форма № 1- мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I.Необоротні активи			
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011	15.8	15.8
знос	1012	(15.8)	(15.8)
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5.7	5.7
Гроші та їх еквіваленти	1165	292.9	345.7
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	298.6	351.4
Баланс	1300	298.6	351.4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I.Власний капітал			
Капітал	1400	0.9	0.9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-126.7	-76.0
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	-125.8	-75.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	152.1	152
розрахунками з бюджетом	1620	23.8	44.3
розрахунками зі страхування	1625	9.0	6.1
розрахунками з оплати праці	1630	35.2	34.1
Інші поточні зобов'язання	1690	204.3	190.0
Усього за розділом III	1695	424.4	426.5
Баланс	1900	298.6	351.4

Продовження додатку Б

2. Звіт про фінансові результати
за 2023

Форма № 2-мс Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2342.6	2082.0
Інші доходи	2160		
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	2342.6	2082
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(123.1)	(107.5)
Інші витрати	2165	(2168.8)	(2011.6)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	2291.9	2119.1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	50.7	-37.1
Податок на прибуток	2300	()	()
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	50.7	-37.1

Керівник	(підпис)	ГАЙСТРУК ВІТАЛІЙ ОЛЕГОВИЧ	(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер	(підпис)	ГАЙСТРУК ВІТАЛІЙ ОЛЕГОВИЧ	(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатори адміністративно- територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Продовження додатку Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу II)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДПІ
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІМЕЙНА КЛІНІКА "ВІТАЛІКА"	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Територія	Дніпровський	37117514
Організаційно- правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ
Вид економічної діяльності	Загальна медична практика	за КОПФГ
Середня кількість працівників, осіб	10	за КВЕД
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком	86.21
Адреса, телефон	02100, м. Київ, вул. Будівельників, 24А	0672386904

1.Баланс на 31.12.2022 р.

Форма № 1- м		Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	15.8	15.8
знос	1012	(15.8)	(15.8)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4.2	3.5
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2.2	2.2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	43.8	292.9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	50.2	298.6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	50.2	298.6

Таблиця В.1

Шаблон типового реєстру ризиків ЗОЗ

№	Ризикова подія	Ризикоутворюючий фактор	Наслідки	Відповідальна особа
1	2	3	4	5
Зовнішні ризики				
1. Політичний				
1.1				
...				
2. Економічний				
2.1				
...				
3. Фінансовий				
3.1				
...				
4. Соціальний				
4.1				
...				
5. Екологічний				
5.1				
...				
Технічні ризики				
6. Технологічний				
6.1				
...				
7. Проектування і будівництво ЗОЗ				
7.1				
...				
Організаційні ризики				
8. Кадровий				
8.1				
...				
9. Операційний				
9.1				
...				
10. Інформаційний				
10.1				
...				

Таблиця В.2

Матриця оцінки ризиків ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»

		Оцінка ризику по фактору				
		[0,1]	[2,4]	[5]	[6,8]	[9,10]
Важливість фактора	0,90					
	0,80		3.10; 4.5; 7.2; 9.7; 10.3	1.3; 3.9	2.3; 3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.5; 3.7; 4.1; 8.2; 8.4; 8.5	
	0,70		1.1; 5.1; 5.3; 7.4; 7.5; 7.6; 8.1; 8.7; 8.8	8.3	1.2; 1.4; 2.1; 2.2; 2.4; 3.6; 4.2; 6.1; 6.2; 6.3; 6.6; 6.7; 6.8; 7.1; 7.7; 8.11; 10.4	
	0,60		2.5; 8.6; 8.9; 9.1; 9.4; 10.1; 10.2; 10.5	4.3; 4.4; 4.6	2.6; 3.8; 6.5; 8.10; 9.2; 9.6	
	0,50			5.2; 5.5; 9.5	2.7; 6.4; 9.3	
	0,40					
	0,30		5.4			
	0,20					
	0,10					

Умовні позначення:



– високий ризик;



– помірний ризик;



– низький ризик.

Продовження додатку В

Таблиця В.3

Карта ризиків ТОВ «СІМЕЙНА КЛІНІКА ВІТАЛІКА»

Пріоритет ризикового фактору	Категорія та підкатегорія ризику	Група ризику	Важливість фактору, (0-1)	Оцінка в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4	5	6
1	3.2. Ризик низької ліквідності активів (неспроможність ЗОЗ розрахуватися в повному обсязі перед позичальниками за рахунок грошових коштів та активів)	3	0,8	8	6,4
2	8.2. Плинність кадрів	8	0,8	8	6,4
3	8.5. Нестабільний ритм роботи ЗОЗ через зростання витрат на ЛЗ та ВМ	8	0,8	8	6,4
4	2.1. Законодавче регулювання ринку МП	2	0,7	8	5,6
5	2.2. Девальвація / ревальвація національної валюти	2	0,7	8	5,6
6	2.3. Низька інвестиційна активність на ринку МП	2	0,8	7	5,6
7	3.1. Імовірність фінансових втрат в результаті зміни курсів валют, яке може статися в період між підписанням контракту і фактичним проведенням розрахунків по ньому	3	0,8	7	5,6
8	3.4. Імовірність негативної зміни ринкової вартості активів ЗОЗ в результаті впливу різних макро, мезо і мікрофакторів (процентні ставки НБУ, валютні курси, інфляція, вартість і т.д.)	3	0,8	7	5,6
9	3.5. Порушення строків фінансування деяких інноваційних проєктів ЗОЗ	3	0,8	7	5,6
10	3.6. Невчасне постачання чи недопостачання необхідного обладнання для надання МП	3	0,7	8	5,6
11	3.7. Перевищення кошторису витрат	3	0,8	7	5,6
12	6.1. Фізичний та моральний знос основних засобів	6	0,7	8	5,6
13	6.3. Несправність й поломки обладнання та устаткування тощо	6	0,7	8	5,6
14	6.7. Нестабільність ціни на електроенергію, пов'язана з реформуванням ринку електроенергії, коливання ціни на газ; збільшення вартості інших комунальних послуг тягнуть за собою збільшення витрат, що має впливати на вартість МП	6	0,7	8	5,6

Продовження табл. В.3

1	2	3	4	5	6
15	8.4. Відсутність у співробітників чіткого розуміння цілей ЗОЗ	8	0,8	7	5,6
16	10.4. Складність взаємовідносин між різними працівниками ЗОЗ	10	0,7	8	5,6
17	1.2. Законодавчі обмеження (митні, податкові обмеження на ввіз ЛЗ та ВМ)	1	0,7	7	4,9
18	1.4. Політична нестабільність в країні	1	0,7	7	4,9
19	4.2. Підвищення рівня забруднення	4	0,7	7	4,9
20	6.2. Несвочасне оновлення матеріально-технічної бази ЗОЗ	6	0,7	7	4,9
21	6.8. Зниження цін, за якими планувалося реалізовувати МП, е-зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливою зміною ринкової кон'юнктури, падінням попиту	6	0,7	7	4,9
22	3.3. Імовірність невиконання зобов'язань перед контрагентами по відношенню до кредитора по виконанню відсотків за позикою і погашення суми основного боргу	3	0,8	6	4,8
23	4.1. Негативні зміни стану здоров'я через використання неякісних ЛЗ та ВМ при наданні МП	4	0,8	6	4,8
24	2.4. Високий відтік капіталу за кордон	2	0,7	6	4,2
25	6.5. Наявність дефектів у медичному обладнанні	6	0,6	7	4,2
26	6.6. Низька дисципліна поставок медичного обладнання, перебої з паливом і електроенергією	6	0,7	6	4,2
27	7.1. Втрати або пошкодження медичного обладнання внаслідок несприятливих подій (стихійного лиха, вибуху, пожежі, злочинних дій і т.д.)	7	0,7	6	4,2
28	7.7. Збитки, завдані персоналом при використанні медичного обладнання в межах ЗОЗ тощо	7	0,7	6	4,2
29	8.11. Низький рівень підготовки персоналу до критичних збоїв в процесі надання МП	8	0,7	6	4,2
30	1.3. Революційні події, війна, державний переворот, воєнні дії в країні	1	0,8	5	4,0
31	3.9. Обмеження зовнішніх фінансових потоків	3	0,8	5	4,0

Продовження табл. В.3

1	2	3	4	5	6
32	2.6. Зміна вартості митних платежів на імпортоване медичне обладнання	2	0,6	6	3,6
33	3.8. Протиправні або шахрайські дії 3-тіх осіб (корупційні схеми, підробка ліцензій, сертифікатів тощо)	3	0,6	6	3,6
34	8.10. Несприятливі умови праці	8	0,6	6	3,6
35	9.2. Складність в управлінні багаторівневою формою організації діяльності ЗОЗ	9	0,6	6	3,6
36	9.6. Недосконалість організаційної структури (розподілу обов'язків підрозділів та працівників), порядків і процедур, а також їх документування)	9	0,6	6	3,6
37	2.7. Невизначеність попиту від пацієнтів ЗОЗ на деякі інноваційні медичні проєкти ЗОЗ	2	0,5	7	3,5
38	6.4. Виникнення при використанні нових медичних технологій побічних або відстрочених в часі проявів проблем	6	0,5	7	3,5
39	9.3. Простої роботи у ЗОЗ	9	0,5	7	3,5

Таблиця В.4

Узагальнення найбільш впливових ризиків у ЗОЗ

1. Отримання дозволів і ліцензій	
2. Проектування і будівництво ЗОЗ	2.1. Наявність та умови використання земельної ділянки
	2.2. Недоліки технології
	2.3. Перевитрата коштів
	2.4. Затримка у завершенні
	2.5. Нездатність підрядника
	2.6. Ризики впливу на навколишнє природне середовище
3. Попит та ринок МП	3.1. Індекс купівельної спроможності населення
	3.2. ВВП на душу населення
	3.3. Попит на МП
	3.4. Індеси цін на МП
	3.5. Грошові витрати ЗОЗ
4. Операційні ризики	4.1. Постачання та вхідні матеріали
	4.2. Недооцінка витрат
	4.3. Недоліки медичної технології
	4.4. Платоспроможність (партнерів) постачальників ЛЗ та ВМ
	4.5. Вплив на навколишнє природне середовище
5. Нормативно-правові ризики	
6. Макроекономічні ризики	6.1. Відсоткова /кредитна ставка
	6.2. Рівень інфляції
	6.3. Курс гривні до долл. США
	6.4. Кількість / обсяги невиконаних МП
	6.5. Індекс обсягу виконаних МП
7. Фінансові	7.1. Наявність фінансування (прямі інвестиції у ЗОЗ)
	7.2. Капітальні інвестиції у ЗОЗ
	7.3. Індеси капітальних інвестицій у ЗОЗ
	7.4. Кредитна ставка по іпотечі
	7.5. Обсяги іпотечного кредитування фізичних осіб
	7.6. Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями по ЗОЗ
	7.7. Кредиторська заборгованість
	7.8. Фінансова здатність приватного партнера (платоспроможність ЗОЗ)
8. Соціальні та політичні ризики	8.1. Плинність кадрів у ЗОЗ
	8.2. Продуктивність праці
	8.3. Середньомісячна заробітна плата
9. Технологічні	
9.1. Ступінь зносу основних засобів	