

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Запровадження ризик-менеджменту в
публічному управлінні охороною здоров'я в Україні
(на прикладі КП «Хмельницький міський
перинатальний центр»)»

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання Пицюк Ю.В.

Керівник: Ваганова Л.В., доцент кафедри, кандидат економічних наук, доцент

Рецензент: _____

Хмельницький – 2020 рік

АНОТАЦІЯ

Пицюк Ю.В. Запровадження ризик-менеджменту в публічному управлінні охороною здоров'я в Україні (на прикладі КП «Хмельницький міський перинатальний центр»). – Рукопис.

У магістерській роботі запропоновано розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад реалізації ризик-менеджменту на рівні комунального некомерційного підприємства.

Для цього розкрито суть, складові, місце та значення ризик-менеджменту, а також проаналізовано функціональні особливості управління ризиками діяльності медичних підприємств.

Проведено аналіз сучасних підходів до оцінки ризиків та методичних підходів до створення системи ризик-менеджменту. Особливу увагу приділено змісту побудови процесу управління ризиками, запропоновану Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA). Проаналізовано механізм управління ризиком на медичному підприємстві, який включає в себе взаємодію із зовнішнім середовищем та деталізовану підсистему забезпечення управління ризиком.

Визначено стратегічно-тактичні пріоритети медичного підприємства (структурно-правову база, трансфер ІКТ і знань, професійні навички, системи / підрозділи) на кожному із етапів: 1) старт інтелектуалізації; 2) розвиток інтелектуалізації; 3) трансформація інтелектуалізації. Також особливу увагу приділено питанню управління якістю медичної послуги на основі моделі управління якістю медичної допомоги для медичних підприємств на основі стандарту ISO серії 9000, яке являє собою послідовність дій з описом робіт, що призводить до досягнення планових показників розвитку.

Ключові слова: управління ризиками, ризик-менеджмент, публічне управління, охорона здоров'я, пріоритет, якість медичної послуги., управління якістю.

SUMMARY

Pitsyuk J.V. Introduction of risk management in public health care management in Ukraine (on the example of MI «Khmelnysky City Perinatal Center»). - Manuscript.

In the master's thesis proposes the solution of a topical scientific problem, which is to substantiate the theoretical and methodological foundations of risk management at the level of municipal non-profit enterprise.

To do this, the essence, components, place and importance of risk management are revealed, as well as the functional features of risk management of medical enterprises are analyzed.

An analysis of modern approaches to risk assessment and methodological approaches to creating a risk management system. Particular attention is paid to the content of the risk management process proposed by the Federation of European Associations of Risk Managers (FERMA). The mechanism of risk management at the medical enterprise, which includes interaction with the external environment and a detailed subsystem of risk management, is analyzed.

The strategic and tactical priorities of the medical enterprise (structural and legal base, transfer of ICT and knowledge, professional skills, systems / departments) at each of the stages are determined: 1) start of intellectualization; 2) the development of intellectualization; 3) transformation of intellectualization. Also, special attention is paid to the issue of quality management of medical services based on the model of quality management of medical care for medical enterprises based on the ISO 9000 series standard, which is a sequence of actions with a description of work, which leads to development targets.

Keywords: risk management, risk management, public administration, health care, priority, quality of medical service, quality management.

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ПАРАДИГМІ СУБ'ЄКТІВ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	9
1.1. Сутність, складові, місце та значення ризик-менеджменту.....	9
1.2. Функціональні особливості управління ризиками діяльності медичних підприємств.....	25
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	32
2.1. Дослідження підходів до оцінки ризиків та аналіз методичних підходів до створення системи ризик-менеджменту	32
2.2. Механізми управління ризиками в системі управління медичним підприємством	41
РОЗДІЛ 3. ЗАПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР».....	48
3.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності КП «Хмельницький міський перинатальний центр» як основа забезпечення ризик-менеджменту на підприємстві	48
3.2. Розроблення елементів інтелектуалізації системи ризик-менеджменту та системи управління якістю на прикладі КП «Хмельницький міський перинатальний центр».....	56
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. У галузі охорони здоров'я з'ясування пріоритетів – це формулювання цілей сектору на певний період, які відображають цілі Національної системи охорони здоров'я. Виділення пріоритетів є вихідною основою для прийняття рішень та планування ресурсів. Пріоритети виявляють зв'язок між викликами, ідентифікованими в процесі аналізу ситуації та дебатів навколо потенційних стратегій. Вибір пріоритетів – це про привабливість одних заходів над іншими, які сприяють покращенню ефективності системи охорони здоров'я. Коли ми говоримо про пріоритети, то не тільки повинні говорити про ефективність використання фінансових ресурсів, а й про розподіл ресурсів загалом, у відповідь на попит і потреби населення.

Сьогодні як ніколи реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я пов'язана із забезпеченням права кожного громадянина на здоров'я, рівну доступність до якісної медичної допомоги, формування у населення свідомості, ідеології здорового способу життя, підвищення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я. У період реформування вітчизняної економіки України питання модернізації медичної сфери є надзвичайно актуальним.

Багатоваріантність ризиків, які характерні господарському, соціальному життю суспільства, економічному і особистому життю людини, пов'язана із елементом невизначеності (чекання можливих збитків), що є проявом негативної дії ризиків. Публічне управління сучасним комунальним некомерційним підприємством неможливо уявити без врахування ризиків і невизначеності середовищ (зовнішнього та внутрішнього). Згідно розуміння сучасного світового стандарту ризик розглядається як поєднання ймовірності виникнення ризикової події і її наслідків.

При цьому здійснення комунальними некомерційними підприємствами господарської діяльності, проведення інвестиційних операцій також пов'язано із наявністю внутрішньо властивого певного комерційного ризику.

В процесі управління персоналом можлива поява інформаційного та кадрового ризику, які також потребують управління.

Відповідно побудова системи ризик-менеджменту на підприємстві пов'язана із питанням щодо ідентифікації ризикових подій, оцінювання ймовірності їх настання і наслідків реалізації. Все це є базисом для розробки системи управління ризиками.

Питання характеристики й управління ризиками вивчається багатьма науковцями, серед яких найбільш відомі: А.П. Бобович [4], Т.А. Васильєва [16], П.І. Верченко, В.В. Вітлінський [7], Я.М. Кривич [16], А.С. Коновалов [23], Т.Л. Мостенська [30], О.В. Мороз [29], Л.М. Пилипенко, Н.С. Скопенко [38] та ін. Однак, дані науковці розглядали управління ризиками суб'єктами господарювання, діяльність яких спрямована на отримання підприємницького прибутку. Проте ними не розглядалися специфічність здійснення управління ризиками на комунальних некомерційних підприємствах, які здійснюють господарську діяльність у сфері охорони здоров'я без отримання прибутку.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних та методичних основ запровадження ризик-менеджменту на рівні комунального некомерційного підприємства.

Відповідно до поставленої мети в магістерській роботі вирішуються наступні **завдання:**

- ✓ розглянути сутність, складові, місце та значення ризик-менеджменту;
- ✓ проаналізувати функціональні особливості управління ризиками діяльності медичних підприємств;
- ✓ здійснити аналіз підходів до оцінки ризиків та аналіз методичних підходів до створення системи ризик-менеджменту;
- ✓ виокремити механізми управління ризиками в системі управління медичним підприємством;
- ✓ проаналізувати фінансово-господарську діяльність

комунального некомерційного підприємства як основу забезпечення його ризик-менеджменту;

✓ запропонувати розроблення елементів інтелектуалізації системи ризик-менеджменту та системи управління якістю на прикладі КП «Хмельницький міський перинатальний центр».

Об'єктом дослідження – система ризик-менеджменту комунального некомерційного підприємства.

Предметом дослідження – теоретичні та методичні основи управління ризиками КП «Хмельницький міський перинатальний центр».

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження – загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: теоретичні: абстрагування, конкретизації та узагальнення теоретичних положень у наукових джерелах для позиціювання ризик-менеджменту в управлінській парадигмі суб'єктів галузі охорони здоров'я; термінологічного аналізу для визначення базових понять і подальшого розвитку понятійно-категорійного апарату дослідження; порівняльно-зіставний метод використано для вивчення підходів до оцінки ризиків та аналізу методичних підходів до створення системи ризик-менеджменту; за допомогою методу типологізації визначено підсистеми управління ризиками; гіпотетико-дедуктивний – для рефлексії наслідків системних змін щодо розроблення елементів інтелектуалізації системи ризик-менеджменту та системи управління якістю; емпіричні: спостереження для розв'язання завдань дослідження; математичної статистики: кількісного аналізу, інтерпретації даних дослідження.

Теоретичною основою дослідження виступили праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань ризик-менеджменту та стратегічного розвитку комунальних некомерційних підприємства, матеріали спеціалізованої періодичної преси, нормативно-правові матеріали, фінансова та статистична звітність та інші матеріали підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення магістерської роботи доведено до рівня практичних рекомендацій, які можуть застосовуватися в процесі управління якістю медичних послуг на основі моделі управління якістю комунальним некомерційним підприємством, що належить такій галузі економіки як охорона здоров'я та можуть бути використанні у діяльності закладів, організацій та підприємств інших галузей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ПАРАДИГМІ СУБ'ЄКТІВ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність, складові, місце та значення ризик-менеджменту

Історично сформувались два теоретичних підходи з діаметрально протилежними поглядами на визначення сутності ризику. Перша, так звана «класична» теорія, сформульована Дж. Міллем та І.У. Сенсором, розглядає ризик як причину втрат або збитку, тобто очікуваних негативних наслідків від прийняття певних рішень. З метою врахування розміру негативного впливу пропонувалось платити за ризик закладати в структуру підприємницького доходу, тобто, по суті, перекладати ризик на споживача. Представники «неокласичної» теорії, а саме А. Маршал та А. Пігу дотримувались іншої точки зору, яка полягала у тому, що ризик розглядався через призму коливань розміру очікуваного ефекту, а на прийняття рішення здійснювала вплив величина граничної корисності [16, с. 14].

Зауважимо, що з ризиком пов'язані практично усі дії людини, а його наявність зумовлена ситуацією невизначеності очікуваного результату від прийняття певного рішення. Тобто ризик існує там, де неможливо стовідсотково передбачити результат.

На сьогодні немає однозначного трактування сутності категорії «ризик», що обумовлюється багатоаспектністю та складністю цього явища, що має безліч розбіжностей, а іноді протилежних реальних основ. Вважається, що термін «ризик» походить від грецьких слів *risikon*, *ridsa*, що у перекладі означає стрімчак, скеля. В італійській мові *risiko* – це небезпека, погроза; *risicare* – лавірувати поміж скель. У французькій *risque* – погроза, ризикувати (буквально об'їжджати стрімчак, скелю) [4, с. 6-7].

В Україні ризикологія або ризик-менеджмент як напрям наукових досліджень, було проголошено у 1998 році [53, с. 94]. Серед багатьох завдань

цієї науки особливе значення має пізнання ризику, розробка сучасної теорії ризику, а також дослідження можливостей ефективного управління ним в умовах ринкової економіки.

За період свого існування, ризик-менеджмент пройшов ряд трансформацій та розвитку. Так, до 1990-х років управління ризиками здійснювалося на рівні окремих осіб, застосовувався фрагментарний інструментарій та окремі управлінські рішення за схемою «знизу вгору» [25, с. 97]. Нині, завдяки мережі Інтернет, використанню інформаційних технологій, сформувалась нова парадигма ризик-менеджменту, яка комплексно розглядає ризики всіх відділів і напрямів діяльності організації. З'явилася і можливість отримувати порівняльні оцінки по всіх видах ризиків [5, с. 87]. Якщо раніше управління ризиками розглядали як спеціалізовану діяльність, то в новому підході – це діяльність, яка формує середовище, де менеджери всіх рівнів мають брати участь в процесах забезпечення безпеки підприємства, тобто процесах ризик-менеджменту [24].

У науковій літературі по-різному тлумачиться поняття управління ризиком, визначаються його риси, властивості, елементи, функції та етапи. В додатку А наведено систематизацію підходів науковців до визначення поняття «ризик» поняття «управління ризиком».

Неоднозначність підходів пояснюється використанням різних підходів при вивченні цього поняття. Найбільш поширеним є визначення ризик-менеджменту як системи управління ризиком у фінансових відносинах. Тому акцентується увага на процесах зменшення або компенсування збитків при настанні несприятливих подій.

Отже, з метою зниження рівня непередбачуваності негативних подій та нівелювання ступеня їх прояву необхідно створити сучасну ефективну систему управління ризиками, яка б відповідала сьогоденним вимогам. Перш за все надамо змістовну характеристику поняття «управління ризиком» або «ризик-менеджмент» та окреслимо основні завдання, що стоять перед цією науковою дисципліною.

Л.Н. Тепман зазначає: Ризик-менеджмент представляє систему оцінки ризику, управління ризиком і економічними (точніше, фінансовими) відносинами, що виникають в процесі цього управління, і включає стратегію і тактику управлінських дій» [42, с. 288].

У своїй монографії «Ризикологія в економіці та підприємстві» В.В. Вітлінський та Г.І. Великоіваненко акцентують увагу на необхідності використовувати в управлінській діяльності різноманітних підходів, процесів, заходів, які дозволяють певною мірою (наскільки це можливо) прогнозувати можливість настання ризикових подій і домагатися зниження ступеня ризику до допустимих меж [8].

Донець Л.І. зазначає, що «ризик-менеджмент є специфічною галуззю менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової компанії, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань» [4].

Старостіна А.О. та Кравченко В.А. дають наступне визначення: «Ризик-менеджмент – це управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів» [39, с. 10].

Отже, на нашу думку найбільш змістовним буде наступне узагальнене трактування категорії «ризик-менеджмент». Ризик-менеджмент – це комплекс управлінських дій, економічних відносин та заходів впливу на процеси та явища в умовах невизначеності та браку якісної інформації, що носять системний та комплексний характер, спрямованих на забезпечення найбільш сприятливих умов функціонування та отримання найкращого результату, шляхом своєчасного виявлення, оцінки та нейтралізації прояву негативних наслідків непередбачуваних подій.

Світова практика ризик-менеджменту свідчить про те, що в організації обов'язково має бути формалізована схема ризик-менеджменту з метою впровадження його в повсякденне життя. Її елементами можуть бути: політика ризик-менеджменту; встановлення відповідальності персоналу і призначення ресурсів для реалізації ризик-менеджменту; реалізація ризик-менеджменту, що передбачає формалізацію процесу виявлення факторів ризику, оцінки ризику з погляду його наслідків і їх імовірності та ключових аспектів процесу впливу на ризики; перевірка процедури ризик-менеджменту і звіт про нього [60].

У більшості тлумачень ризик-менеджмент визначається як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт господарювання з метою мінімізації негативних наслідків дії певних чинників. Розвиток суб'єкт-об'єктного підходу дозволяє перейти до системного. Функціонування системи ризик-менеджменту передбачає виконання таких передумов: ризики мають бути зрозумілими та усвідомлюватися керівництвом; рішення з прийняття ризику мають відповідати стратегічним завданням діяльності підприємства; очікувана дохідність має компенсувати прийнятий ризик; величина капіталу має відповідати розмірам ризиків, на які наражається підприємство; стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем ризику.

Розглянемо принципову схему системи ризик-менеджменту та її основні складові (рис. 1.1).

Мета ризик-менеджменту – забезпечення необхідного рівня стійкості та адаптивності підприємства до можливих загроз для його стабільного функціонування.

Основними цілями ризик-менеджменту можуть бути:

- ✓ своєчасне виявлення можливих чинників оточення, які матимуть вплив на результати діяльності підприємства;
- ✓ оцінка рівня ймовірності настання та ступеню впливу цих чинників;

- ✓ запобігання зовнішніх та внутрішніх небезпек та загроз, які виникають під час функціонування підприємства;
- ✓ забезпечення та гарантія захищеності діяльності підприємства;
- ✓ створення сприятливого середовища функціонування, ліквідація наслідків завданих збитків тощо.



Рис. 1.1. Система ризик-менеджменту підприємства

Джерело [52]

Об'єкт управління – це окремі або групи чинників середовища підприємства, які можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства, загрози та небезпеки, які вже ідентифіковані. До них належать ризиковані вкладення капіталу, економічні відносини між суб'єктами в процесі діяльності, наприклад, між страховиком і страхувальником, позичальником і кредитором, між партнерами та конкурентами.

Суб'єкт управління – це спеціальна група людей, які здійснюють цілеспрямовані дії на функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми і способи управлінського впливу щодо виявлення,

недопущення або мінімізації негативного впливу ризиків. Це керівники підприємства та функціональних підрозділів, фахівці з ризик-менеджменту, функціональні менеджери, які реалізують рішення.

Для успішного володіння ризиковими ситуаціями керівнику варто дотримуватись основних принципів управління ризиками:

1) не можна ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал. Це означає, що перш, ніж прийняти рішення в умовах ризику, керівник повинен: визначити максимально можливий обсяг збитку у випадку настання ризикової події; порівняти його з обсягом наявних фінансових ресурсів, можливістю їх використання для виправлення негативних наслідків;

2) не можна ризикувати «великим заради малого». Реалізація цього принципу вимагає, щоб керівник, знаючи максимально можливу величину збитку, визначив, до чого вона може призвести, яка ймовірність ризику, щоб на основі цієї інформації прийняти правильне рішення;

3) необхідно думати про наслідки ризику. Реалізація цього принципу припускає, що необхідно порівнювати очікуваний результат з можливими витратами, яких зазнає підприємство у випадку настання ризикової події. Тільки при прийнятому співвідношенні віддачі та можливих втрат варто приймати рішення про реалізацію ризикованого рішення або проекту. Проте цього не досить. Важливо установити, як впливає на результати діяльності конкретний вид ризику, які будуть його наслідки.

Причому спочатку потрібно оцінити імовірність того, що певна подія справді відбудеться, а потім – як вона вплине на становище підприємства [32, с. 142].

Ризик-менеджмент використовує різноманітний інструментарій впливу, який включає політичні, організаційні, правові, економічні, соціальні інструменти, причому ризик-менеджмент як система допускає можливість одночасного застосування декількох методів й інструментів. Найбільш часто вживаним інструментом ризик-менеджменту є страхування. Страхування

припускає передачу відповідальності за відшкодування передбачуваного збитку сторонній організації (страхової компанії).

Прикладами інших інструментів можуть бути відмова від надмірно ризикової діяльності (метод відмови), профілактика або диверсифікація (метод зниження), аутсорсинг витратних ризикових функцій (метод передачі), формування резервів або запасів (метод ухвалення).

Як кожен напрям управлінської діяльності ризик-менеджмент має етапи [57, с. 206]:

- ✓ ідентифікація ризику, де передбачається встановлення переліку основних ризиків, які не залежать від функціонування підприємства;
- ✓ якісна оцінка ризику передбачає їх групування за ступенем впливу на кінцевий результат діяльності підприємства. Визначається вплив об'єктивних та суб'єктивних факторів на розмір ідентифікованих ризиків, здійснюється ранжування ризиків за ступенем впливу на результати діяльності;
- ✓ кількісна оцінка ризику – це оцінка ймовірності настання та наслідків ризику з використанням статистичних, евристичних (методи експертних оцінок), аналітичних методів;
- ✓ обґрунтування методів уникнення або мінімізації ризику. За результатами оцінки ризиків обираються відповідні методи (зовнішні: розподіл ризику, страхування; внутрішні: лімітування, диверсифікація, створення резервів, отримання додаткової інформації).

Таким чином, ризик-менеджмент як вид управлінської діяльності полягає своєчасному й адекватному реагуванні на різноманітні загрози та здійсненні свідомого, цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою його стійкого розвитку в умовах невизначеності, коли існує ймовірність відхилення від поставлених цілей.

Ефективна система ризик-менеджменту підвищує шанси керівництва домогтися успіху в довгостроковій перспективі.

Необхідно пам'ятати, що ініціатива створення, впровадження та забезпечення функціонування дієвої системи ризик-менеджменту повинна виходити саме від вищого керівництва організації, зацікавленість якого має бути найвищою. При цьому керівництво має вживати усіх необхідних заходів для зменшення рівнів ризику, якщо вони неприпустимі, чи для ліквідації обмежень, які заважають досягненню цілей. Адміністративний апарат має відреагувати для того, щоб поліпшити процес управління і скоротити розрив між профілем ризику компанії та наявною у керівництва схильністю до ризику.

Необхідно розподілити функціональні обов'язки та встановити персональну відповідальність за повне та своєчасне впровадження ризик-менеджменту в організації. Стратегія безперервного та комплексного впровадження змін у сфері управління ризиками має бути реалізована у повсякденній діяльності організації, а основна відповідальність за її реалізацію має бути покладена на лінійне керівництво. З метою доведення до кожного працівника напряду та поточного стану процесу змін необхідно створити та налагодити систему комунікацій щодо ризик-менеджменту, при цьому, надавши уявлення про те, що має робити конкретний працівник. Як вже зазначалось нами вище за організацію та реалізацію ризик-менеджменту у цілому на підприємстві несе безпосередню відповідальність керівництво всіх рівнів, проте кожен працівник має відчувати причетність до цього процесу і нести частину власної усвідомленої відповідальності. Керівництвом підприємства мають бути створені умови для безперервного навчання всього персоналу ризик-менеджменту, має забезпечуватись постійне поліпшення плану управління ризиками. За допомогою системи управління кадрами необхідно створити необхідні умови для впровадження культури ризик-менеджменту, що потребуватиме відповідних змін у штаті організації, посадових інструкціях, системі оплати праці тощо.

Аналіз практики роботи організацій, що займають лідерські позиції у сфері впровадження ризик-менеджменту, показує потребу використання

спеціального механізму, який стимулює зацікавленість працівників у дотриманні принципів управління ризиками. Для цього компанії-лідери застосовують різноманітні прийоми впровадження поінформованості працівників про ризики.

Обов'язковим елементом є забезпечення моніторингу процесу ризик-менеджменту, що передбачає цілеспрямоване спостереження за розвитком подій, з метою оперативного виявлення ризику та вжиття своєчасних адекватних заходів.

Політика підприємства в області управління підприємницькими ризиками та вибір ефективних методів боротьби в рамках цієї політики дозволяє підприємству [6, с. 283]:

- ✓ своєчасно визначати чинники та причини виникнення підприємницьких ризиків;
- ✓ коректно і ефективно планувати і застосовувати необхідні заходи для зниження ризику до безпечного рівня завчасно, ще до початку його реалізації;
- ✓ заздалегідь прораховувати можливі ситуації і їх передбачувані шляхи розвитку і результат, який може вплинути на досягнення поставлених цілей;
- ✓ оцінювати до моменту прийняття рішення потенційно можливий збиток для підприємства при реалізації підприємницького ризику;
- ✓ своєчасно визначати витрати, необхідні для проведення попередньої оцінки та управління ризиком.

Система управління підприємницьким ризиком повинна будуватися на певній послідовності дій, спрямованих на виявлення, оцінку і запобігання ризику або ж його мінімізацію до прийнятного рівня. Для того щоб діяльність підприємства мала стабільну основу і була захищена від впливу непередбачених економічних чинників, у кожного підприємства повинна бути сформована методика виявлення та управління ризиками з урахуванням специфіки його діяльності та наявних для здійснення цієї методики

можливостей. Незважаючи на те, що принципи побудови методики у більшості підприємств є досить схожими, в однакових ситуаціях інструменти її здійснення можуть значно відрізнятись, що не можна не враховувати при розгляді тієї чи іншої методики. Проте в цілому кожна методика повинна включати в себе перелік основних етапів, які дозволять своєчасно розпізнавати ризики і визначати напрями щодо їх зниження, а також своєчасно вносити коректування в процес управління [6, с. 284].

Створення на підприємстві дієвої системи ризик-менеджменту дозволить отримати наступні суттєві переваги [39, с. 14]: забезпечити суттєве підвищення ефективності стратегічного планування; уникнути або звести до мінімуму виникнення не прогнозованих ситуацій; підвищити ефективність діяльності організації; оптимізувати використання ресурсного потенціалу; сприяти поліпшенню комунікації між працівниками та відкритості у роботі адміністрації тощо.

В умовах нестабільності економічної ситуації в країні проблема управління підприємницьким ризиком є постійною в діяльності будь-якого підприємства, здійснюючи прояв протягом усієї його діяльності, тому правильна оцінка ситуації і вибір методу управління, спрямовані на зниження ризику, є дуже важливими інструментами в досягненні економічних цілей і бажаного результату. Досвід розвитку більшості розвинених країн показує, що ігнорування або недооцінка підприємницького ризику при розробці економічної тактики і стратегії підприємства і прийняття конкретних рішень неминує стримує розвиток всього суспільства, науково-технічного прогресу, забезпечує застій економічної системи. Тому важливим є вміння правильно і своєчасно виявляти виникаючі підприємницькі ризики і приймати відповідні рішення в рамках розробленої підприємством політики управління ризиками [6 с. 283].

На сьогодні сфера охорони здоров'я виконує покладені на неї функції, насамперед, фінансування й належного адміністрування. В основу адміністрування покладена нормативно-правова база, що визначає правове

положення органів, установ і посадових осіб у сфері охорони здоров'я. Саме шляхом адміністрування система організації медичної допомоги набуває чіткості й ефективності, що сприяє найповнішій реалізації покладених завдань [52, с. 227-228].

У численних наукових роботах і навчальних виданнях використовуються поняття «державне / публічне адміністрування». Однак законодавчого закріплення жодних з них немає. Законодавство України про охорону здоров'я базується на Конституції України [2] і складається з Основ законодавства України про охорону здоров'я, Господарського кодексу України, законів України «Про засади зовнішньої та внутрішньої політики», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про державні цільові програми», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» тощо.

Термін «адміністрування» означає професійну діяльність менеджерів організації або державних службовців, що спрямована на втілення в життя рішень керівництва, тобто реалізацію поставлених засад і пошук оптимальних шляхів їх вирішення. Адміністрування дає змогу досягти поставлених цілей найбільш ефективним способом.

Вперше поняття «адміністрування» в 1887 р ввів майбутній 28-й Президент США В. Вільсон в есе під назвою «Вивчення адміністрації», за допомогою якого було сформовано окремий науковий та освітній напрямок, який отримав подальший розвиток. У цій роботі В. Вільсон писав: «Мета адміністративної науки полягає в тому, щоб визначити, по-перше, у чому полягає діяльність уряду, а по-друге, як він має здійснювати цю діяльність ефективно і з найменшими фінансовими та енергетичними витратами».

Краще зрозуміти сутність «адміністрування» можна, співвідносячи термін «публічного адміністрування» з терміном «державне управління».

Термін «управління» загалом означає діяльність із керівництвом ким-небудь або чимось. У загальному розумінні управління – це цілеспрямований вплив на складну систему [44, с. 428].

Згідно з «Енциклопедією державного управління», категорія «державне управління» - це діяльність держави (органів державної влади), спрямована на створення умов для якомога повнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами [31, с. 157].

На думку В. Авер'янова, під державним управлінням варто розуміти особливий та самостійний різновид діяльності держави, який здійснює окрема система спеціальних державних органів – органів виконавчої влади [8, с. 6].

Г. Атоманчук вважає, що державне управління – це практичний, організуючий і регулюючий вплив держави (через систему власних структур) на суспільну і приватну життєдіяльність людей із метою її упорядкування, збереження або перетворення, що спирається на її владну силу [10, с. 33].

Іноді це поняття трактується як діяльність всіх державних органів із врегулювання суспільних відносин, організацію всіх сторін життя суспільства [9]. Інші науковці визначають державне управління як специфічну діяльність держави, що дістає вияв у функціонуванні її органів, які безперервно, плавно, владно і в рамках правових установлень впливають на суспільну систему з метою її вдосконалення відповідно до державних інтересів [19].

Державне управління – це діяльність особливого роду, зміст якої полягає у виконанні правових актів шляхом різних форм організаційного впливу на суспільні явища та процеси [8, с. 12]. Інакше кажучи, державне управління – це матеріалізований вияв державної влади; соціальна функція держави, що націлена на досягнення поставлених загальносуспільних цілей та завдань [27, с. 62].

Дефініція «публічне управління» часто ототожнюється з «державним управлінням». Адміністрування саме по собі є управлінською діяльністю. Адміністрування – це прерогатива виконавчих органів влади або чиновника (державний службовець) [56].

Прийнято вважати, що еволюція підходів до розуміння публічного адміністрування починається, коли з'являтиметься самостійне поняття «публічний службовець» [39, с. 18-20].

Переосмисленню змісту і спрямованості реформ публічного адміністрування з позицій подальшого вдосконалення демократії і розвитку правової держави сприяють кардинальні зміни в зовнішньому глобалізованому світі, що відбуваються на початку ХХІ ст., зокрема, трансформація сутності і ролі держави в суспільстві, розвиток інформаційних технологій, незадоволення громадян жорсткими бюрократичними формами державного управління.

Публічне адміністрування протягом ХХ ст. розвивалася як невід'ємна частина політичної науки у відриві від предметного поля і відходів, розроблених у менеджменті [58].

Науковці продовжують сперечатися, яке з понять ширше (управління чи адміністрування), проте зазвичай до ширшої категорії відносять управління, а публічне адміністрування розглядають як функціональну ланку.

Розглядаючи управління та адміністрування у контексті категорії «публічність», виокремлюють мовну специфіку, коли Public administration перекладають як державне управління, ототожнюючи ці поняття, що відповідає європейському підходу до визначення. Водночас у США розрізняти поняття державного і публічного управління, інколи виділяючи в окрему категорію «публічне управління», що відповідає американському підході.

У вузькому розумінні публічне адміністрування розглядається як професійна діяльність державних службовців, яка включає всі види

діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду, як міждисциплінарна академічна сфера, що базується на теорії та концепціях економіки, політичних наук, соціології, адміністративного права, менеджменту. У широкому сенсі під публічним адмініструванням розуміють всю систему адміністративних інститутів з ієрархією влади, за допомогою якої відповідальність за виконання державних рішень спускається зверху донизу [56].

Згідно з «Енциклопедією державного управління», публічне адміністрування є різновидом управлінської діяльності інституцій публічної влади, завдяки якій держава та суспільство забезпечують самокерованість усієї суспільної системи та її розвиток у певному, визначеному напрямку [31, с. 489].

У глосарії Програми розвитку ООН знаходимо твердження про те, що термін «публічне адміністрування» має два тісно пов'язаних значення [13]:

1) цілісний державний апарат (політика, правила, процедури, системи, організаційні структури, персонал), який фінансується коштом державного бюджету і відповідає за управління і координацію роботи виконавчої гілки влади та її взаємодію з іншими зацікавленими сторонами в державі, суспільстві та зовнішньому середовищі;

2) управління та реалізація різних урядових заходів, які пов'язані з виконанням законів, постанов та рішень уряду та управління, що пов'язане з наданням публічних послуг [34, с. 107].

В. Мартиненко вважає, що публічне адміністрування є формою реалізації публічного управління, яке здійснюють представницькі органи демократичного врядування через свої виконавчі структури [39, с. 20-21].

К. Колесникова розглядає публічне адміністрування як складову частину публічного управління (врядування), метою якого постає розвиток держави на засадах демократії з використанням ефективних новітніх методів і технологій управління, спрямованих на забезпечення громадян на рівні світових стандартів [36].

Процес трансформації системи державного управління сприяв появі понять «державне управління», «публічне адміністрування». Реформа системи державного управління та спрямованість на Євросоюзу зумовлюють актуальність дослідження сутності зазначених понять.

Поняття «адміністрування» або «публічне управління» упродовж останніх років набуло поширення та передбачає надання адміністративних послуг європейського рівня шляхом впровадження у практику діяльності принципів демократичного управління.

У процесі еволюції публічного адміністрування сформувалось три основних моделі [15, с. 6-13]. «Old Public Management» - класична бюрократична форма організацій за М. Вебером, «New Public Management» - сукупність адміністративно-політичних стратегій реформування, в основу якої покладено переважно тлумачення адміністративної діяльності крізь призму приватної економіки (походить від теорії суспільного вибору і менеджералізму) та «Good Governance», коли найвищий розвиток суспільно-економічної системи характеризує соціально орієнтоване управління та визначає управління на розвинених демократичних засадах.

Адміністрування – це багатопланову визначення, яке охоплює безліч інститутів сучасного суспільства та розглядається крізь призму трьох глобальних підходів: ринково-ліберального, який сформований у концептуальних моделях нового менеджменту, оновленого управління і спирається на ринкову модель «байдужу до політики», де громадян постає в образі споживача; ліберально-комунітаристського, який розвивається в концепції «політичних мереж» і спирається на розвиток структурних взаємин (договірних) між політичними інститутами держави і суспільства, визначає рівність громадян; підходу демократичного громадянства, що спирається на особливе «сприятливе» адміністрування, яке покликане служити громадянину.

На сьогодні публічне адміністрування в Україні перебуває на етапі активного становлення та розвитку, що пов'язано із соціально-політичним

станом, зміною законодавчих нормативно-правових актів. Публічне адміністрування економічними і соціальними об'єктами, процесами, відносинами являє собою невід'ємну, найважливішу частину управління суспільством, країною, регіонами. Початкове призначення публічного адміністрування полягає у внесенні організуючих, впорядкованих починань у життя, існування суспільства, людей і довкілля.

Публічне адміністрування є ширшим поняттям, ніж державне управління, оскільки, крім діяльності органів державної виконавчої влади, охоплює її діяльність органів місцевого самоврядування.

Головним органом публічного адміністрування у сфері охорони здоров'я України є Міністерство охорони здоров'я. Перед вказаним міністерством постало завдання щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, захисту населення від інфекційних хвороб, протидії ВІЛ-інфекції / СНІДу та іншим соціально небезпечним захворюванням, забезпечення формування та реалізації державної політики к сфері епідеміологічного нагляду (спостереження), забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері створення, виробництва, контролю якості та реалізації лікарських засобів, медичних імунобіологічних препаратів і медичних виробів, у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їхніх аналогів і прекурсорів, протидії їх незаконному обігу, а також забезпечення формування державної політики у сфері санітарного та епідемічного благополуччя населення [4].

Крім Міністерства охорони здоров'я України, суб'єктами адміністрування у вказаній сфері є центральні органи виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України, регіональні органи адміністрування в сфері охорони здоров'я та органи місцевого самоврядування.

Відповідно до Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», охорона здоров'я – система заходів, які вживаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, їх

посадовими особами, закладами охорони здоров'я, медичними і фармацевтичними працівниками і громадянами з метою збереження та відновлення фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини за умови максимальної біологічно можливої індивідуальної тривалості її життя [3].

Зберігши певні обсяги надання медико-санітарної допомоги, установи та заклади галузі в окремих регіонах відчують збої. Тож, на порядку денному гостро стоїть питання перебудови. Для того щоб поліпшити стандарти медичного обслуговування, Україні варто шукати можливості для підтримки різних секторів системи охорони здоров'я [26; 59]. Досвід багатьох країн із розвинутою ринковою економікою свідчить, що державний характер охорони здоров'я варто поєднувати з централізованою формою адміністрування та рівномірним існуванням приватної та громадської форми власності.

1.2. Функціональні особливості управління ризиками діяльності медичних підприємств

Сьогодні наявність фактору ризику є необхідним атрибутом ринкової економіки, оскільки ринок передбачає економічну свободу суб'єктів господарювання, при якій вигода одних може стати втратами для інших. Функціональна діяльність медичних підприємств на ринку медичних послуг в сучасних умовах має враховувати виклики ендогенного та екзогенного характеру, пов'язані з проведенням медичної реформи та процесами децентралізації, до яких слід віднести: підвищення рівня використання медичних послуг серед цільових груп, формування ринку медичних послуг з врахуванням міжсекторного партнерства, дотримання державних фінансових гарантій надання медичної допомоги, диференціацію джерел фінансового забезпечення надання медичних послуг, необхідність дотримання міжнародних стандартів якості надання медичних послуг, потреба здійснення аудиту якості медичної допомоги та постійного моніторингу

конкуренентоспроможності медичних послуг, роботу над зростанням рівня задоволеності медичною допомогою населення, професіоналізацію кадрового забезпечення медичних закладів, інноватизацію інформаційно-аналітичного забезпечення в частині формування електронної системи охорони здоров'я (E-Health), яка покликана фіксувати статистичні дані про лікування пацієнтів та надані їм послуги, вдосконалення форм планування та організації діяльності медичних установ.

Неминучість виникнення ризику у процесах підприємницької діяльності медичних установ зумовлена такими чинниками: орієнтація підприємницької діяльності на одержання високого прибутку, функціонування у конкурентному середовищі тощо. Виходячи з цього, поняття ризик доцільно тлумачити в наступних аспектах:

✓ Ризик як небезпека чи загроза. Розглядаються негативні події, що призводять до шкоди для людини і підприємства, а під ризиком розуміється можливість настання подій з негативними наслідками, тобто можливість реалізації передбачуваної небезпеки.

✓ Ризик як можливість. Розглядається взаємозв'язок між ризиком і прибутковістю. Адже чим вище ризик, тим вище потенційний дохід.

✓ Ризик як невизначеність. Розглядається як імовірнісний розподіл можливих результатів (позитивних і негативних). Ризик – це міра невідповідності між різними результатами рішень, які оцінюються через їх корисність, шкідливість, а також ефективність за критеріями відповідності обраним орієнтирам.

В умовах нестабільності економічної ситуації в країні проблема управління підприємницьким ризиком є постійною в діяльності будь-якого підприємства, здійснюючи прояв протягом усієї його діяльності, тому правильна оцінка ситуації і вибір методу управління, спрямовані на зниження ризику, є дуже важливими інструментами в досягненні економічних цілей і бажаного результату.

Процес управління завжди передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління. Управлінська система функціонує завдяки тому, що суб'єкт управління впливає на його об'єкт. Внаслідок цього об'єкт певною мірою змінюється, набуває нових якостей та організаційних особливостей. Головною визначальною ознакою змін (набутих об'єктом нових якостей та організаційних особливостей) є те, що вони відповідають потребам, інтересам і бажанням суб'єкта. Суб'єкт прагне до змін в об'єкті, які йому вигідні, корисні, відповідають цілям, завданням та уявленням про те, як має бути організований і як повинен функціонувати об'єкт. Тому керуючий вплив виступає як цілеспрямований та організуючий фактор. Суб'єкт і об'єкт управління перебувають у постійній динамічній взаємодії, в процесі якої виникають управлінські відносини. Взаємодіючи, суб'єкт і об'єкт утворюють процес управління. Таким чином, функції управління реалізуються через управлінські відносини, тобто у процесі цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління.

Враховуючи сутність управління ризиками, управління підприємницькими ризиками має бути спрямований на вирішення таких основних завдань [22]:

- ✓ вивчення можливих наслідків діяльності в ризиковій ситуації та ідентифікація реальних ризиків для чіткого визначення об'єктів управління в усіх сферах діяльності підприємства;
- ✓ розробка заходів, які не допускають, запобігають або зменшують розмір збитку від впливу повністю неврахованих ризикових чинників, непередбачуваних обставин на діяльність підприємства в цілому;
- ✓ реалізація такої системи адаптації та толерантності до ризиків, за допомогою якої можуть бути не тільки нейтралізовані або компенсовані негативні ймовірні результати, а й максимально використані шанси на отримання високого доходу;

✓ захищеність інтересів підприємства від впливу несприятливих факторів, небезпек та загроз на основі високого рівня його конкурентоспроможності;

✓ стійкість до впливу внутрішніх та зовнішніх негативних дій (усунення чи нейтралізація ризиків), за якої забезпечується задоволення інтересів підприємства.

Управління ризиками розглядається як сукупність функцій, що сприяють досягненню цілей організації та збільшення прибутку. Розглянувши різні підходи до складу функцій управління [3, 33], а також погляди науковців на функції управління ризиками підприємства, вважаємо за доцільне виділити функції управління підприємницькими ризиками, які представлено на рис. 1. 2.

Функція прогнозування вважається однією з головних. Практично всі науковці в галузі управління підприємницькими ризиками визнають її. Прогнозування передбачає планування, постановку цілей та завдань. Дана функція пов'язана з існуванням у діяльності підприємства ряду загроз, які можуть з'явитися внаслідок непередбачуваних обставин та інших причин, котрі не залежать від діяльності підприємства. За допомогою прогнозування загроз вибудовується схема впливу на підприємницькі ризики в майбутньому, і відповідно розробляються можливі варіанти управління ними.

Організаційна діяльність є головним елементом систем управління підприємницькими ризиками. Функція організації – це процес систематичного коригування та узгодження завдань і взаємовідносин між суб'єктами управління ризиками. Функція організації спрямована на реалізацію визначених на попередньому етапі прогнозів. Під організацією слід розуміти цілеспрямований вплив на підприємницькі ризики для створення ефективної діяльності підприємства.

Функція обліку – це система систематизація та узагальнення з метою отримання всеохоплюючої інформації, необхідної для внутрішніх та



Рис. 1.2. Функції управління підприємницькими ризиками

Джерело [49]

зовнішніх користувачів. Функція аналізу полягає в комплексному вивченні ризиків закономірностей розвитку об'єкта управління; виявленні

взаємозв'язків цього об'єкта з різними факторами; кількісній оцінці ефективності діяльності; підприємства за допомогою аналітичних і економіко-математичних методів для їх об'єктивної оцінки; виявленні причин наявного стану, динаміки і визначенні вузьких місць у розвитку об'єкта управління і можливих шляхів поліпшення його стану та ін. Аналіз означає проведення аналітичних процедур як обов'язкового елемента управлінського процесу, що передує ухваленню рішення.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей підприємства. Основна мета контролю як функції управління ризиками – встановити допустимі відхилення ризиків від встановлених меж підприємницьких ризиків. Завдання контролю полягають у забезпеченні планового перебігу діяльності та досягненні цілей і прогнозованих результатів. Контроль повинен бути об'єктивним, дієвим та систематичним. Методами контролю можуть бути перевірка, самоконтроль, обстеження тощо.

Координація – це процес зміни напряму дій без зміни поставленої мети (координація шляху досягнення мети), або зі змінами мети залежно від зміни ситуації (координація мети). Координація мети і завдань організації залежить від динаміки розвитку подій і зміни ситуації, що впливає на поставлену мету і завдання. Головне завдання координації процесу управління ризиками – досягнення погодженості в діяльності всіх підсистем (елементів) організації шляхом встановлення оптимальних комунікацій (зв'язків) між ними. Координація – це головна функція процесу управління ризиками, яка забезпечує, по-перше, єдність та безперервність дій впливу на ризик і, по-друге, взаємозв'язок усіх дій управління підприємницькими ризиками.

Одне з основних завдань керівників підприємства – передбачити можливі причини виникнення невизначеностей, що є джерелами ризикових ситуацій і підприємницьких ризиків, та знайти шляхи їх зниження. Використання функціональних особливостей управління підприємницькими ризиками дозволяє в короткостроковій і довгостроковій перспективах управляти підприємницькими ризиками з метою їх мінімізації в

короткостроковій перспективі і оптимізації в довгостроковій перспективі, що буде сприяти підвищенню ефективності реальності роботи суб'єкта господарювання і зміцненню його стратегічної позиції [55]. Методи управління підприємницькими ризиками можна поділити на страхування, диверсифікацію, лімітування, резервування, прогнозування, відхилення, врахування. Балабанов І. Т. виділяє подібні методи мінімізації ризиків: запобігання, утримання, передавання, зниження, диверсифікація, придбання додаткової інформації про вибір серед ризикованих альтернатив та результати прийняття ризикованих рішень, лімітування, самострахування та страхування [1, с. 63]. Інші науковці виокремлюють ще такі ефективні методи, як перевірка партнерів з бізнесу та умов укладання контрактів, бізнес-планування, підбір персоналу підприємства, організація захисту комерційної таємниці [27, с. 152]. Внукова Н. М. та Смоляк В. А. виділяють такі групи методів мінімізації ризиків: ліквідація; запобігання втратам і контролювання; страхування; поглинання [9, с. 16]. Хрипач В. Я. об'єднує страхування, прогнозування та маркетинг як запобіжні методи, а аналізування, планування та облік є елементами системи ризик-менеджменту [48, с. 37]. Виокремлення тих чи інших методів запобігання і зниження ризику залежить насамперед від ідентифікації ризиків, класифікації та здійснення моніторингу у різних сферах діяльності, виявлення істотних і нехтування неістотними, а також використання різних методик для аналізу ризику з урахуванням особливостей суб'єктів ризику. Основним чинником, який впливає на вибір методу мінімізації ризиків, є домінування причин виникнення ризиків.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Дослідження підходів до оцінки ризиків та аналіз методичних підходів до створення системи ризик-менеджменту

Аналізуючи підходи до управління ризиками визначених в основних міжнародних та національних документах з ризик-менеджменту, можемо зробити висновок про схожість загальних елементів та складових процесу управління ризиками [48].

Як приклад, відповідно до Стандарту по управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) процес управління ризиками складається з елементів наведених на рисунку (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Побудова процесу управління ризиками запропонованої Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA).

Джерело [61]

Також, проаналізовано основні міжнародні та національні стандарти з управління ризиками [48]. Проведений аналіз свідчить про наявність спільних елементів в організації процесу управління ризиками. Серед основних можливо виділити наступні елементи:

- ✓ ідентифікація ризику (передбачення, формулювання ризику, джерело (можливі передумови, наявність невизначеності) виникнення, складання карти ризиків;
- ✓ аналіз ризику, у тому числі його оцінку (кількісна та якісна оцінка ризику);
- ✓ вибір методу управління ризиком (включає завчасну підготовку та формулювання заходів після настання ризику з послідуочим використанням методу: уникнення, зменшення, розподіл (дисипація), прийняття, передача);
- ✓ моніторинг функціонування системи управління ризиком, своєчасне внесення змін до зазначеного процесу.

Як свідчить проведений аналіз, оцінка ризику є одним з основних елементів процесу управління ризиками. Багато науковців розділяють думку, що оцінка ризиків може бути якісною та кількісною, серед них Балджи М.Д. [2], Васильєва Т.А., Кривич Я.М., Лєонов С. В. [16], Донець Л.І. [14] та інші.

Відповідно до енциклопедії законодавства України [17], якісний аналіз ризику: «оцінка, результати якої стосовно вірогідності настання подій або масштабів їх наслідків, пов'язаних з предметом оцінки ризику, визначаються такими якісними термінами як «високий», «середній», «низький», «незначний». Тобто якісний аналіз ризиків передбачає певне ранжування та побудову ієрархії важливості та небезпечності їх настання та формулюється спосіб реагування на ризики. Також необхідно додати, що якісна оцінка ризиків передбачає аналіз визначення сфер ризику та здійснюється з визначенням специфіки діяльності організації, аналіз зовнішнього середовища, загальний рівень управління в організації, стійкість та стабільність організації, її фінансово-господарський стан [31].

Таким чином, основною метою якісного аналізу є [43]:

- ✓ визначення виду ризику;
- ✓ визначення (ранжування) ступеня наслідків (небезпеки);
- ✓ формулювання факторів, є джерелом небезпеки.

Для проведення якісної оцінки ризиків переважно застосовують експертні методи оцінки ризиків, основним з яких є: метод експертних оцінок та метод аналогії.

Під методом експертних оцінок розуміється метод, оцінку в якому проводить експерт (лат. «досвідчений») [34], тобто застосування досвіду професіоналів для оцінки та ймовірності передбачення настання тих, чи інших подій. Цей метод також називають евристичним, що заснований виключно на практичному досвіді експерта. Також, необхідно додати, що метод експертних оцінок слід застосовувати при відсутності вичерпної статистичної інформації. Особливістю експертного методу є відсутність складних математичних розрахунків та математично обґрунтованого доведення, через те, що оцінку визначає людина на основі власного досвіду. Як приклад методу експертних оцінок – метод Делфі.

Метод аналогії застосовується при здійсненні процедур чи операцій, які вже мали місце у минулому та дає можливість встановити відношення відповідності між двома системами, що розглядаються, за деякими ознаками. Ефективність зазначеного методу полягає у врахуванні тих економічних, політичних та господарських змін, що відбулись з моменту здійснення аналогічної операції (процедури).

Під кількісною оцінкою ризиків розуміється оцінка, що передбачає визначення числового значення ризику, ймовірності його виникнення та потенційно-вимірну шкоду, яку він може спричинити [54].

Кількісна оцінка ризику може здійснюватися у двох площинах: відносному та абсолютному вираженні. Під відносним вираженням ризику розуміється вимір та оцінка ризику, що є відношенням між певними величинами. Абсолютне вираження – ризик вимірюється у певному розмірі

збитків, тобто отримання числових значень величин. Сутність кількісної оцінки ризику ґрунтується у присвоєнні певному ризику конкретного числового значення.

Загалом можна виділити чотири групи методів оцінювання ризиків [11], які можна застосувати і до якісної і до кількісної оцінки: експертні, економіко-статистичні, розрахунково-аналітичні, аналогові.

Принципи експертних методів було розглянуто вище.

Економіко-статистичні методи дозволяють спрогнозувати ймовірність та кількісну величину ризику спираючись на статистичні дані попередніх періодів та базується на аналізі коливань показника, що досліджується за певний період часу. Величина, або ступінь ризику вимірюється з використанням показника середнього очікуваного значення та коливання можливого результату. Основними математичними інструментами виступає: дисперсія, стандартне відхилення та коефіцієнт варіації [19].

Ризик можливо розрахувати навіть у випадку коли невідомий нормальний закон розподілу параметру, що оцінюється, за умови наявності статистичної бази даних. Для початку необхідно знайти середній результат, тобто знайти точку, навколо якої відбувається розсіювання значень:

$$\tilde{x} = \sum x_i n_i = 1n \quad (2.1)$$

Далі необхідно визначити інші точки групування від отриманого середнього значення. Ризик напряду пов'язаний з величиною розкиду. Для міри ризику достатньо добре підходить параметр – середньоквадратичного відхилення, який розраховується за формулою:

$$\tilde{\sigma}_x = \sqrt{\sum (x_i - \tilde{x})^2 n_i} = 0n, \text{ або } \tilde{\sigma}_x = \sqrt{\sum (x_i - \tilde{x})^2 n_i} = 0n - 1 \quad (2.2)$$

Якщо управлінське рішення ризиковане та достатньо важливе, то у додаток до розрахунку середньоквадратичного відхилення необхідно застосувати розрахунок дисперсії:

$$\tilde{\sigma}_x^2 = \sum (x_i - \tilde{x})^2 n_i = 0n \quad (2.3)$$

Четвертий показник статистичних методів – варіація відхилення результатів:

$$vx=\sigma xx \quad (2.4)$$

Зазначений показник корисний при порівнянні рішень по двох альтернативних варіантів, при визначенні важливості мінімізації ризику чи параметру, що аналізується (дохід, втрати, збитки) [18].

Аналітичні методи використовують переважно коли статистична інформація обмежена. Цей метод ґрунтується на теорії ймовірностей. Аналітичний метод реалізується виконанням послідовних етапів: вибір ключового показника, значення показника, фактори, що впливають на значення показника, значення показника при негативному впливі фактора ризику, визначення факторів ризику, під впливом яких відбувається найсуттєвіша негативна зміна показника, тобто максимальні втрати [12].

Метод використання аналогів – метод застосування якого базується на визначенні та пошуку аналогів визначеної ситуації у минулому, інформація про яку дозволяє якісно оцінити ризик та визначити кількісні показники ризику. Зазначений підхід може слугувати відправною точкою для формування експертних оцінок, у разі обмеження інформації для кількісної оцінки ймовірності виникнення ризикової ситуації.

Для зрозумілості викладеної у статті інформації та її систематизації складено відповідні таблиці аналізу методів якісної (Додаток Б) та кількісної оцінки ризику (Додаток В).

В галузі охорони здоров'я оцінка ризиків здійснюється переважно за допомогою методу експертних оцінок, це зумовлено насамперед специфічною діяльністю виконанням завдань. Відповідно до стандартів внутрішнього контролю оцінка ризиків здійснюється за критеріями ймовірності виникнення ідентифікованих ризиків та суттєвості їх впливу на здатність організації виконувати визначені функції та завдання для досягнення нею мети та стратегічних цілей.

Необхідно зазначити, що серед вчених і фахівців поки немає однозначного розуміння змісту процесу управління ризиками, відсутні єдині методичні підходи до формування системи ризик-менеджменту, стосовно до

українських підприємств, і зокрема, до особливостей досліджуваного регіону.

Групою науковців, а саме Коваленко О.М. та Станіславик О.В. [21] запропоновано методичний підхід до створення підсистеми ризик-менеджменту підприємства, основні етапи наведені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Етапи створення підсистеми ризик-менеджменту підприємства

Джерело [21]

Перший етап. Формується мета і ставляться завдання щодо використання методів аналізу та прогнозування економічної кон'юнктури, виявлення можливостей підприємства в рамках поточної стратегії та оперативних планів.

Другий етап. На даному етапі проводиться ідентифікація ризиків, здійснюється моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища. Ідентифікація ризиків починається зі сканування (розпізнавання) змін, що

відбуваються у зовнішньому середовищі організації, переходячи до розкриття всіх елементів невідомості (ризиків), використовуючи моніторинг майбутніх змін з певним ступенем ризику.

Третій етап. На цьому етапі, на основі наявної довідкової, методичної та фактичної інформації, оцінюється рівень ризику із залученням методів якісного і кількісного аналізу.

На четвертому етапі складається стратегічний план заходів, спрямованих на зниження економічних втрат і пом'якшення дії факторів ризику. Тут же розробляються управляючі дії (антиризикові заходи): нейтралізація повністю або частково впливу ризику, прийняття ризику на себе, передачі частини або всього ризику третім особам. Все це завершується складанням протоколу ризику.

П'ятий етап. На даному етапі здійснюється поточний контроль виконання плану антиризикових заходів щодо усунення негативних економічних наслідків виявлених ризиків. У разі виявлення відхилень від плану вводяться корективи в протокол управління ризиком.

Шостий етап. На шостому етапі здійснюється заключний контроль і моніторинг результатів антиризикових впливів. Підбиваються підсумки зниження втрат в результаті прийняття антиризикових заходів. Потім проводиться повернення на 1-й етап, з метою розгляду іншої ризикової ситуації.

Інформаційно-логічна модель, що забезпечує підтримку виконання основних функцій в розробленій підсистемі, пов'язаних з формалізованою обробкою даних, спрямована на підвищення ефективності здійснення роботи ризик-менеджера інтегрованої компанії. Модель включає 26 блоків інформаційного, нормативного, довідкового, методичного та розрахункового характеру (рис. 2.3).

Характеристика блоків приведена нижче:

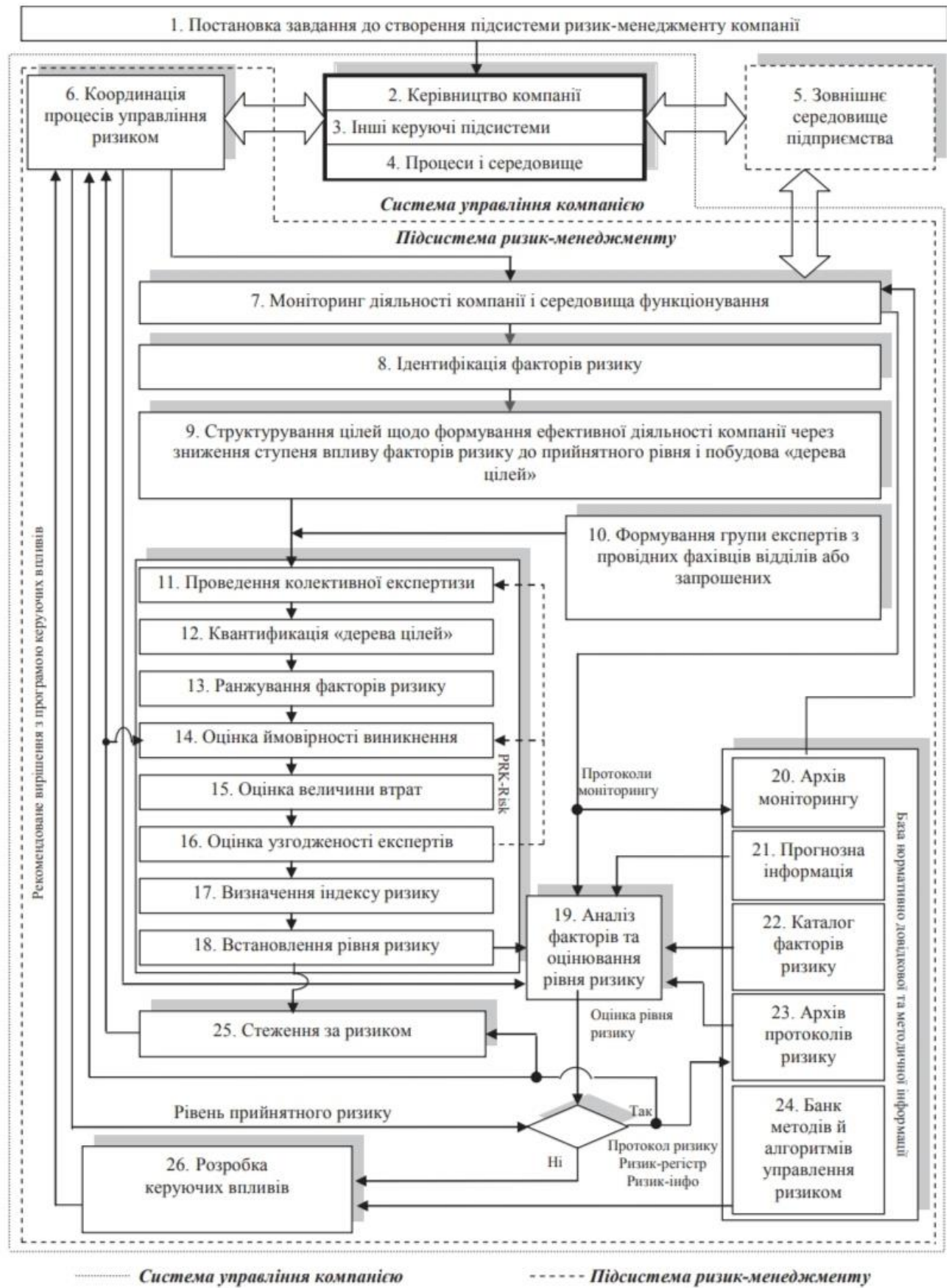


Рис. 2.3. Інформаційно-логічна модель управління ризиком системою підприємства
Джерело [21]

Блок 1. Постановка завдання до створення підсистеми ризик-менеджменту підприємства. На даному етапі проводиться генерування ідей і приймається рішення про привабливість і відбір ідей, формулюються задачі.

Блоки 2-6 являють собою систему бізнес-управління. Вони напряму взаємодіють із зовнішнім середовищем (блок 5) і блоком 6, який безпосередньо координує процес управління ризиком.

Блоки 7-9 являють собою комплекс заходів, в ході яких проводиться моніторинг підприємства та середовища функціонування, ідентифікація факторів ризику та побудова дерева цілей з проблеми «Збільшення ймовірності ефективної діяльності підприємства через зниження ступеня впливу факторів ризику до прийняттого рівня».

Блоки 10-19 представляють собою експертні процедури аналізу та оцінки рівня ризику.

Блоки 11-18 утворюють ядро програми «PRK-Risk» v 1.1. Програмний продукт «PRK-Risk» v 1.1 – це система оцінки ризиків, підставою якої є методичний підхід запропонований нами.

В блоках з 20 по 24 включно зосереджена база нормативно-довідкової та методичної інформації. Основна частина інформації формується в кожному блоці завчасно, в ході роботи поповнюється для зберігання і актуалізується.

Блок 25. Стеження за ризиком. Даний блок слідкує за кожним протоколом ризику, фіксує дев'ять основних факторів ризику, які виявляються при ранжуванні блоком 13 і створює їх додаткове обстеження в блоках з 14 по 18. Далі ці дані направляються в блок 25 і складають рейтинговий лист ТОП 9 (список найбільш критичних факторів ризику по кожному оцінюваному розділу (мети)), який містить необхідну інформацію про фактори ризику і після кожного аналізу направляється в блок 6 «Координація процесів управління ризиком».

Блок 26. Розробка керуючих впливів (антиризикових заходів). Даний блок розробляє антиризикові заходи щодо запобігання небажаного розвитку

подій і зниження рівня ризику та величини економічного збитку до прийнятних значень.

Використовуючи методичний підхід і інструменти розробленої підсистеми ризик-менеджменту, можна здійснювати планування антиризикових заходів в реальних умовах роботи промислових компаній. При цьому слід виконати наступні методичні процедури:

- ✓ проведення аналізу ризику та побудови карти ризиків підприємства;
- ✓ формування кваліфікованого колективу експертів, інструктаж правильності заповнення анкет та їх оцінки, організація проведення експертиз;
- ✓ використання матриці «Ймовірність-втрати» при проведенні експертиз і визначенні результуючої оцінки ризику;
- ✓ оформлення протоколу ризику, «Ризик-регістру», інформаційно-довідкового листа «Ризик-інфо» і узагальнення існуючої інформації.

Виконання зазначених методичних процедур проводять ризик-менеджери і фахівці, які вивчили програмний комплекс «PRK-risk» v 1.1. Використовуючи дерево цілей, може бути проведена колективна експертиза з визначення ефективної діяльності компанії через зниження ступеня впливу факторів ризику до прийняттого рівня.

2.2. Механізми управління ризиками в системі управління медичним підприємством

Управління ризиками є важливою функцією управління медичного підприємства, яка знаходиться на початковій стадії розвитку як у теоретичній, так і практичній сферах діяльності. В питанні 1.2 визначено, що управління ризиками здійснюється шляхом послідовного застосування загальних функцій управління. Невід'ємною складовою системи управління ризиками повинен бути механізм управління ризиками (далі – МУР). У сучасній науковій літературі [36, 55] МУР ототожнюють із тим же процесом.

Але, на нашу думку, цей механізм повинен містити не лише процес управління ризиками, а й враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, проходження процедури узгодження і прийняття відповідних управлінських рішень, а головне функціональне забезпечення. Враховуючи об'єктивну необхідність його формування та функціонування на підприємствах, пропонуємо схему механізму управління ризиками підприємства, рис. 2.4.

Формування та впровадження МУР на підприємстві обумовлені декількома обставинами. По-перше, в умовах ринкової економіки така необхідність викликана змінами умов господарювання підприємства, розвитком форм власності. По-друге, стає більш мінливим зовнішнє та внутрішнє середовище, збільшується ступінь різних видів ризиків. По-третє, необхідність пошуку все нових та досконаліх систем управління, що забезпечили б надійність функціонування підприємства і стабільний розвиток. По-четверте, підсилюється альтернативність варіантів рішення господарських задач.

МУР є сукупність принципів, методів та важелів управління, різноманітні складові підсистеми забезпечення, взаємодія та послідовність використання яких забезпечить ефективне прийняття рішень у сфері управління ризиками підприємства.

У процесі управління ризиками на підприємстві необхідно постійно співпрацювати з функціональними працівниками, інженером за технікою безпеки, спеціалістами з ІТ-підтримки, спеціалістами зі страхування, фінансовими службами і з вищим керівництвом.

Документаційно-правове забезпечення здійснює правове управління, що дає набір норм та правил, які вимагаються для дії МУР. Правова складова повинна існувати не лише на рівні підприємства, а й реалізовуватись на рівні державного управління, у нормативно-правових актах щодо ризиків діяльності підприємств, які міститимуть правила функціонування підприємств, що

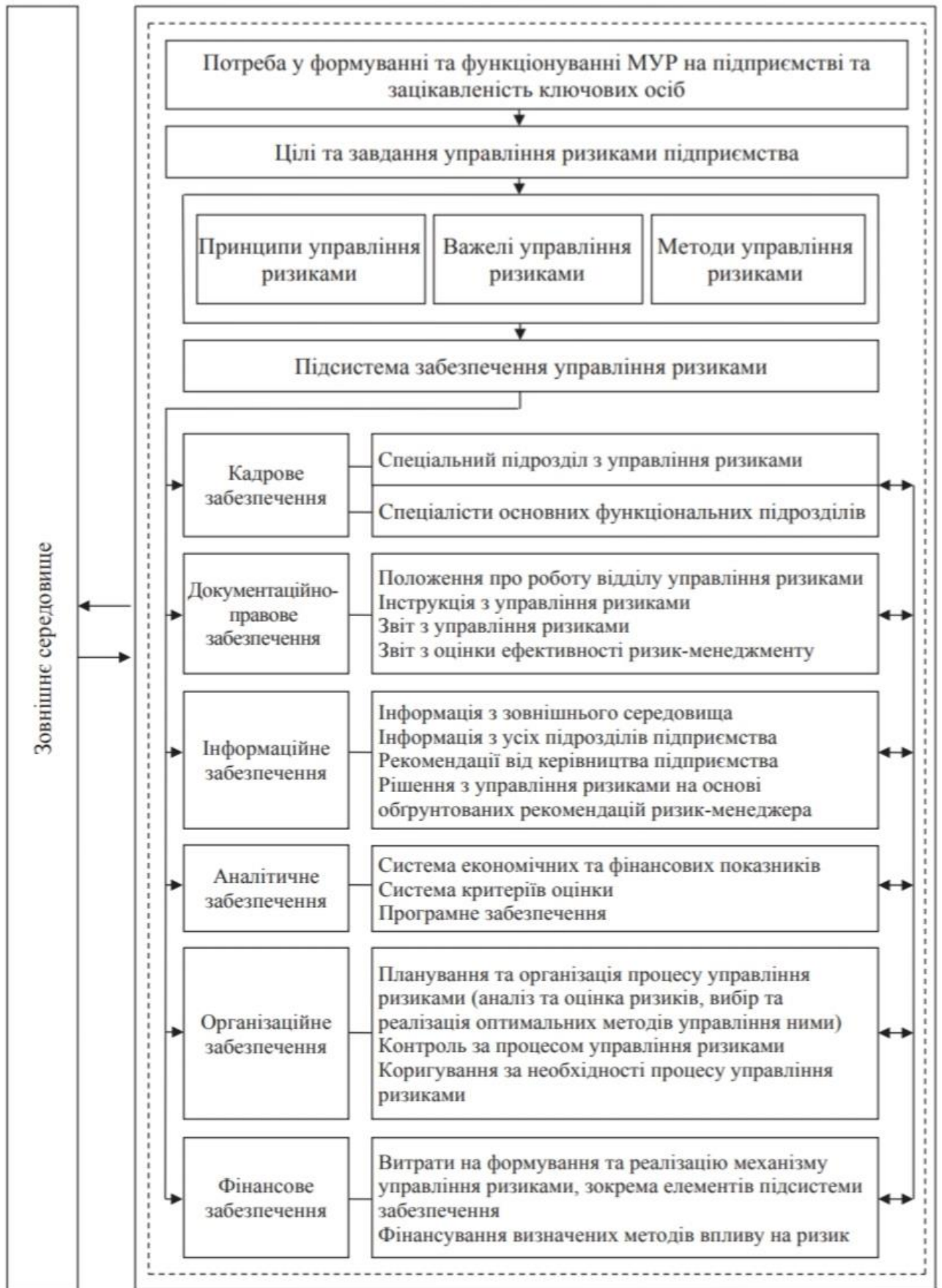


Рис. 2.4. Механізм управління ризиком на медичному підприємстві
Джерело [50]

спрямовані на обмеження виникнення ризикових ситуацій або величини їхніх негативних наслідків. Не менш важливими документами є звіт з управління ризиками, який містить результати аналізу ризиків підприємства і перелік запропонованих заходів щодо їх зниження, та звіт з оцінки ризик-менеджменту, що узагальнює результативність заходів управління рівнем ризику з урахуванням витрат на їх здійснення.

Одним із важливих елементів МУР є організаційне забезпечення, яке полягає саме в організації процесу управління ризиками на підприємстві, зокрема визначення основних етапів для забезпечення більш ефективного результату. Цей процес необхідно так організувати, щоб були вказані терміни проведення робіт, форма й об'єм подання результатів, задані склад і порядок виконання процедур аналізу й оцінки рівня ризику, підготовлена необхідна нормативна і довідкова інформація, зібрана поточна інформація.

Сформований процес управління ризиками медичного підприємства представлений на рис. 2.5.

Підрозділ з управління ризиками здійснює аналіз ризиків, зокрема пошук та оцінку реальних та потенційних джерел ризиків, знаходить оптимальні методи зменшення впливу ризиків на функціонування підприємства. За результатами роботи ризик-менеджеру потрібно, на нашу думку, скласти та надати керівництву підприємства звіт, у якому необхідно зазначити:

1. Перелік ризиків, які впливають на функціонування підприємства, фактори їхнього виникнення.
2. Оцінку використаних методів аналізу ризиків, сукупності інформації, використаної в процесі аналізу, виділення наявних недоліків у аналітичній роботі та заходів, спрямованих на їхнє усунення.
3. Рекомендації щодо управління ризиками з урахуванням інтересів підприємства із зазначенням тих видів ризиків, небезпека втрат за якими потребує негайного реагування.



Рис. 2.5. Процес управління ризиками медичного підприємства

Джерело [28, 40, 56]

Важливим кроком є реалізація обраних методів управління ризиками шляхом прийняття рішення. Прийняття рішення складним процесом, який повинен містити в собі визнання наявної проблеми, розробку рішення (розробка, оцінка та вибір альтернатив) та його виконання. На такому етапі доцільно:

1) прийняти рішення щодо необхідних фінансових та трудових ресурсів, відповідальних учасників процесу, розподіл завдань серед них щодо ключових заходів, термінів реалізації, здійснення аналізу ринку відповідних послуг, консультації зі спеціалістами тощо;

2) з метою своєчасного реагування на негативні наслідки ризикової ситуації, розробити певний альтернативний план, який визначить, що саме

потрібно робити в несприятливій ситуації і яких наслідків можна очікувати. Перевагою альтернативних планів є можливість швидко діяти за несприятливих умов.

Наступним етапом в управлінні ризиками є контроль за цим процесом. Узагальнюючи результати контролю управління ризиками, необхідно визначити чи є розроблений та реалізований процес управління ризиками ефективним. Саме тому необхідно здійснити оцінку його ефективності. Як відомо, впровадження процесу управління ризиками потребує від підприємства затрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Ефективність функціонування такого процесу визначають співвідношенням витрат на управління ризиками й отриманою вигодою. Звичайно, ефективним він є тоді, коли затрати ресурсів спрямованих на управління ризиками нижчі, ніж отримані в результаті реалізації того чи іншого методу управління ризиками прибуток чи відведені збитки.

Реалізація процесу управління ризиками – це не лише пошук та вибір заходів протидії факторам ризику, але й зміна управлінської парадигми організації, яка проявляється в тому, як підприємство організує свою систему управління, розподіляє відповідальність за досягнення стратегічних цілей на всіх рівнях організації та спирається на ризик-менеджмент як основу конкурентної переваги.

За допомогою інформаційного забезпечення (інформаційних каналів) досягається взаємозв'язок суб'єкта управління із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Інформація може бути про: ймовірність настання ризикової події; фінансову стійкість та платоспроможність партнерів, клієнтів, конкурентів, кредиторів; економічну і політичну ситуацію в країні; стан вітчизняного і зарубіжного ринку машинобудівної продукції; умови страхування тощо.

Інформаційне забезпечення МУР є не лише джерелом даних для аналізу ризиків підприємства, а й необхідним засобом зниження рівня ризиків. Для обробки отриманої інформації на підприємстві, якісного її

аналізу необхідною складовою аналітичного забезпечення є програмне забезпечення. Аналіз отриманої інформації повинен забезпечити вирішення таких завдань: 1) визначення причин ризику з метою його недопущення в майбутньому; 2) встановлення рівня залежності між імовірністю виникнення ризику та величиною втрат.

Необхідним елементом МУР є фінансове забезпечення – наявність і достатність коштів на покриття витрат на його функціонування. Усі витрати, спрямовані на формування та реалізацію МУР на підприємстві, потрібно постійно аналізувати та систематизувати, оскільки в майбутньому їхню величину можна порівняти з величиною тих втрат, яких вдалося уникнути.

Для забезпечення стабільного функціонування підприємства та досягнення ним своєї мети за умов постійної невизначеності та ризикових ситуацій, керівництво підприємства повинно бути готове до збільшення витрат на управління ризиками. Це забезпечить стійкість позицій підприємства на завойованих ринках не лише сьогодні, але й у довгостроковій перспективі. Якщо ж співставляти втрати, які зазнає підприємство в результаті впливу ризиків у разі нездійснення управління ними із витратами, які воно понесе на управління ризиками, то ці суми будуть значно більші, ніж останні. Це пов'язано з частими змінами в політичному, економічному та соціальному середовищах, що спричиняють появу ризиків, які постійно впливають на діяльність будь-якого підприємства.

Впровадження МУР, який базуватиметься на принципах, важелях, методах управління ризиками та визначених елементах підсистеми забезпечення, дозволить підприємству зустріти у всеозброєнні ризики та значно зменшити їхній негативний вплив на його фінансово-господарську діяльність.

РОЗДІЛ 3

ЗАПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР»

3.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності КП «Хмельницький міський перинатальний центр» як основа забезпечення ризик-менеджменту на підприємстві

Рішенням Хмельницької міської ради №13 від 27 грудня 2018 року затверджено Статут КП «Хмельницький міський перинатальний центр» (додаток Г), згідно якого є закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, в якому передбачається надання амбулаторно-поліклінічної та стаціонарної спеціалізованої, високоспеціалізованої медичної допомоги матерям та новонародженим з груп високого ризику, а також жінкам з порушенням репродуктивної функції, що потребують високої інтенсивності лікування та реабілітації на основі використання сучасних перинатальних технологій з доведеною ефективністю. Підприємство обслуговує населення міста Хмельницького, але не обмежуючись вказаним населеним пунктом.

Основна мета діяльності Хмельницького міського перинатального центру – максимально якісно реалізувати надання лікарсько-акушерської допомоги вагітним, роділлям і новонародженим.

КП «Хмельницький міський перинатальний центр» має вищу акредитаційну категорію, яку присвоєно Рішенням акредитаційної комісії при Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації від 24.10.2019 р. № 185. Ліцензія МОЗ України на право здійснення господарської діяльності з медичної практики (наказ МОЗ України від 19.08.2019 р. № 1830). Ліцензія МОЗ України на право здійснення господарської діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів (протокол засідання робочої групи

МОЗ України від 18.07.2019 р.). Ліцензія Державної інспекції ядерного регулювання України на право провадження діяльності з використання джерел іонізуючого випромінювання від 19.07.2019 р.

В результаті реформування системи охорони здоров'я у травні 2019 року відбувся перехід від бюджетного фінансування до фінансування за «Фінансовим планом». Для впровадження комплексної інформатизації встановлено 10 одиниць комп'ютерної техніки, створено локальну мережу та налагоджено роботу з медичною інформаційною системою «Medics»

З метою забезпечення ефективної адаптації до нової системи фінансування та підготовки до нових умов надання медичних послуг було обрано наступні ключові стратегічні напрямки:

- 1) Забезпечення високого рівня якості та доступності медичних послуг;
- 2) Підвищення рівня задоволеності пацієнтів;
- 3) Оптимізація діяльності закладу.

Проведено детальний аналіз медичної установи з метою визначення ефективності роботи та оцінки потенціалу. За його результатами були обрані основні ініціативи, за допомогою яких перинатальний центр зможе забезпечити належний рівень надання акушерсько-гінекологічної допомоги та ефективного використання наявних ресурсів.

По-перше, кадровий потенціал. Важливо було оцінити кадровий потенціал, тому що саме він забезпечує належний рівень сервісу медичних послуг.

Станом на 01.05.2019 року пацієнтів обслуговували 562 працівники. Рівень укомплектованості медичним персоналом – 99,8%. В основному, це високопрофесійні кадри. Понад дві третини – працівники вищої та першої категорій.

Лікарі – 126 працівників, з них мають: вищу кваліфікаційну категорію – 35 осіб або 28%; першу кваліфікаційну категорію – 57 осіб або 45%; другу кваліфікаційну категорію – 14 осіб або 11%.

Медичні працівники середньої ланки – 248 працівників, з них атестовано на: вищу кваліфікаційну категорію – 119 осіб або 48%; першу кваліфікаційну категорію – 46 осіб або 19%; другу кваліфікаційну категорію – 47 осіб або 19%.

На кінець 2019 року у міському перинатальному центрі налічувалось 618,0 штатних одиниць, в тому числі: лікарі – 118,5 посад; середній медичний персонал – 242,0 посад; молодший медичний персонал – 152,5 посади; адміністративно-господарський персонал – 105,0 посад.

В табл. 3.1 представлено витрати на оплату праці і розмір середньомісячної заробітної плати працівників підприємства.

Таблиця 3.1

Витрати на оплату праці і розмір середньомісячної заробітної плати діяльності КП «Хмельницький міський перинатальний центр»

Категорії працюючих	2019 рік	
	Фонд оплати праці, тис. грн.	Середньомісячна заробітна плата, грн.
Лікарі	7 544,0	7 700,21
Середній медичний персонал	10 640,4	5 451,92
Молодший медичний персонал	5 525,2	4 548,67
Інші	3 956,2	4 725,41
Разом:	27 665,8	6 154,36

Джерело [Дані підприємства]

З метою виявлення резервів проаналізовано штатний розпис в розрізі усіх структурних підрозділів. У структурі персоналу 42% становить частка немедичного персоналу. З листопада 2019 року проводилась підготовча робота до поетапної оптимізації наявного штатного персоналу з перерозподілом навантаження працівників, підсиленням одних відділень та скороченням інших у зв'язку економічною недоцільністю.

По-друге, доступ до якісних медичних послуг. Підприємство надає лікарсько-акушерську допомогу в умовах цілодобового стаціонару потужністю 200 ліжок, денного стаціонару з ліжками для обстеження на 40 ліжок та обслуговує амбулаторно пацієнтів у жіночих консультаціях потужністю 500 відвідувань в зміну.

Впродовж звітного періоду прийнято 5961 гінекологічних хворих, вагітних, роділь та породіль у цілодобовому стаціонарі, 478 жінок у денному стаціонарі та зареєстровано 208 444 відвідувань в жіночих та медико-генетичній консультаціях. Показники використання ліжкового фонду: робота ліжка – 299 днів на рік; середній тривалість перебування – 10 днів. Позитивним є факт відносно високого рівня зайнятості стаціонарного ліжка та тенденція до зменшення кількості днів лікування.

Продовжувалась робота по забезпеченню комфортних умов перебування у закладі. Протягом звітного періоду проводились поточні ремонти у приймальному відділенні, розпочато ремонт сімейної пологової зали з покращеними умовами перебування.

По-третє, ефективне управління фінансами. Протягом 2019 року основний акцент було зроблено на медикаментозному забезпеченні вагітних, роділь та породіль. Вартість по медикаментах для вищезгаданої категорії пацієнти в частині: фізіологічних пологів – 297,22 грн на особу; пологів, проведених шляхом кесарського розтину – 1 621,23 грн. Відповідно у табл. 3.2 представлена інформація про собівартість медичної послуги.

Таблиця 3.2.

Собівартість медичної послуги КП «Хмельницький міський перинатальний центр» у 2019 році

Найменування показника	Витрати, грн.
Собівартість медичної послуги у стаціонарі, всього	7 830,00
Собівартість відвідування в амбулаторних умовах	60,80

Джерело [Дані підприємства]

В цілях прийняття ефективних рішень важливо здійснювати управління витратами (табл. 3.3), які становлять значну питому вагу в собівартості медичної послуги, вивчення та аналіз шляхів оптимізації таких витрат.

Витрати КП «Хмельницький міський перинатальний центр»

Найменування витрат	Звітний період 2019 року	
	Обсяг фінансування, тис. грн.	Питома вага у загальній структурі витрат закладу, %
1	2	3
Видатки – усього,	40 473,0	100,0
у тому числі:		
Оплата праці (заробітна плата з нарахуваннями)	33 420,0	82,6
Предмети, матеріали та інвентар	292,9	0,7
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	2 888,3	7,1
Продукти харчування	852,1	2,1
Оплата послуг (крім комунальних)	980,3	2,4
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв,	2 018,7	5,0
Інші витрати	20,7	0,1

Джерело [Дані підприємства]

Подібна тенденція прослідковується з року в рік. Переважна частина фінансування витрачається на виплату заробітної плати персоналу, оплату за медикаменти та покриття комунальних видатків.

Безумовно, є статті витрат, які не пов'язані безпосередньо з лікувальним процесом і ніяк не впливають на якість медичної послуги. Зрозуміло, що саме такі витрати перш за все потребували зниження. Було визначено два пріоритетних варіанти, які призвели до мінімізації окремих непершочергових витрат, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи з мінімізації витрат підприємства у 2019 році

Заходи	Обсяг витрат за звітний період, тис. грн.		Сума економії, тис. грн.
	до проведених заходів	після проведених заходів	
Технічне переоснащення паливної системи автомобільного транспорту	88,9	41,1	47,8
Залучення служби «таксі» до обслуговування чергових лікарів натомість цілодобового чергування водіїв закладу	218,5	5,9	212,6
Разом:	307,4	47,0	260,4

Джерело [Дані підприємства]

Таким чином, вивільнені кошти направлені на покриття нагальних потреб закладу, зокрема поточний ремонт медичного обладнання, прокладення локальної мережі інтернету.

У 2019 році проведено внутрішній аудит наявного обладнання та його стану. Частково оновлено та модернізовано матеріально-технічну базу підприємства, що дало можливість покращити якість надання медичної послуги та сприяло створенню комфортних умов перебування пацієнтів. За рахунок коштів бюджету розвитку міста придбано та введено в експлуатацію апарат УЗД експертного класу – 2 258,7 тис.грн.

Надійшла благодійна допомога на суму 1 289,8 тис. грн., у тому числі: ліжка – 61 шт. – 1 220,0 тис. грн.; твердий інвентар – 69,8 тис. грн. Отримано обладнання для відділення інтенсивної терапії новонароджених 125,4 тис. грн. (дихальний реаніматор, повітряний компресор). На жаль, фінансові можливості звітнього періоду суттєво стримували розвиток цього напрямку.

Проаналізувати стан підприємства за період з 04.05.2019 року по 01.10.2020 року допоможе баланс КП «Хмельницький міський перинатальний центр» (додатки Д 1, Д 2), табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Склад та структура активів КП «Хмельницький міський перинатальний центр» за період з 03.05.2019 року по 01.10.2020 року

Актив	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни	
	станом на 31.12.2019	станом на 01.10.2020	станом на 31.12.2019	станом на 01.10.2020	в абсолютних величинах	у питомій вазі
I. Необоротні активи	88026	85901,3	94,38	91,66	-2125,10	-2,72
– нематеріальні активи	3,8	3,5	0,00	0,00	-0,30	0,00
- незавершені капітальні інвестиції	139,5	8,7	0,15	0,01	-130,80	-0,14
– основні засоби	88783	85889,1	95,19	91,65	-2894,00	-3,54
II. Оборотні активи, у т.ч.:	4343,3	7814,8	4,66	8,34	3471,50	3,68
– запаси	4202,8	3616,8	4,51	3,86	-586,00	-0,65
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	62,9	2038,1	0,07	2,17	1975,20	2,11

Інша поточна заборгованість	0,00	30,8	0,00	0,03	30,80	0,03
Грошові кошти та їх еквіваленти	65,3	2119,4	0,07	2,26	2054,10	2,19
Витрати майбутніх періодів	12,3	9	0,01	0,01	-3,30	0,00
Інші оборотні активи	0	0,7	0,00	0,00	0,70	0,00
Баланс	93270	93716,1	100	100	446,40	0,00

Джерело [Фінансова звітність підприємства]

Дані таблиці 3.5 стверджують те, що найбільшу питому вагу в активах підприємства займають основні засоби, станом на 31.12.2019 р. – 88783 тис.грн, а станом на 01.10.2020 року - 85889,1 тис. грн. Крім того оборотні активи на кінець періоду зросли на 3471,50 тис грн., оскільки їх частка в питомій вазі зросла на 3,68%.

Таблиця 3.6

Склад та структура пасивів КП «Хмельницький міський перинатальний центр» за період з 03.05.2019 року по 01.10.2020 року

Пасив	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни	
	станом на 31.12.2019	станом на 01.10.2020	станом на 31.12.2019	станом на 01.10.2020	в абсолютних величинах	у питомій вазі
Власний капітал	12638,2	12638,2	13,6	13,5	0,0	-0,1
Додатковий капітал	83389,0	72299,0	89,4	77,1	-11090,0	-12,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3082,1	6235,1	-3,3	6,7	9317,2	10,0
Поточні зобов'язання	235,9	1704,8	0,3	1,8	1468,9	1,6
– кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги			0,0	0,0	0,0	0,0
розрахунки з бюджетом	4,9	18,0	0,0	0,0	13,1	0,0
розрахунки з оплати праці	58,0	1,4	0,1	0,0	-56,6	-0,1
Доходи майбутніх періодів	15,0	819,6	0,0	0,9	804,6	0,9
Інші поточні зобов'язання	0,8	0,0	0,0	0,0	-0,8	0,0
Баланс	93269,7	93716,1	100,0	100,0	446,4	0,0

Джерело [Фінансова звітність підприємства]

Найбільшу питому вагу в структурі пасиву балансу (таблиця 3.6) 77,1% займає додатковий капітал, який протягом двох неповних років зріс на 9317,2 тис. грн. Також за цей період простежується значне зменшення додаткового капіталу, а саме на суму 11090,0 тис. грн.

Якщо розглядати фінансові результати діяльності підприємства за період з 03.05.2019 року по 01.10.2020 року (табл. 3.7) КП «Хмельницький міський перинатальний центр» працювало з негативним фінансовим результатом.

Таблиця 3.7

Звіт про фінансові результати КП «Хмельницький міський перинатальний центр» за період з 03.05.2019 року по 01.10.2020 року

Фінансові результати	Абсолютні величини		Зміни, тис.грн.
	станом на 31.12.2019	станом на 01.10.2020	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів (робіт), послуг	136,5	32536	32399,5
Інші операційні доходи	49751	28396,4	-21355
Інші доходи	826,3	1433,1	606,8
Разом доходів	50713,8	62366,5	11652,7
Собівартість реалізованої продукції, товарів (робіт), послуг	50713,8	49547	-1166,8
Інші операційні витрати	2844,5	14676,3	11831,8
Інші витрати	748,3	18,1	-730,2
Разом витрати	53753,8	64241,4	10487,6
Фінансовий результат до оподаткування	-3040	-1874,9	1165,1
Податок на прибуток	0	0	0
Чистий прибуток (збиток)	-3040	-1874,9	1165,1

Джерело [Фінансова звітність підприємства]

Дохід від реалізації продукції, товарів (робіт), послуг за 9 місяців 2020 року порівняно із неповним 2019 роком (починаючи з 03.05.2019 року) зріс на 32399,5 тис. грн. та становив відповідно 32536,0 тис. грн. При цьому за цей же час собівартість реалізованої продукції, товарів (робіт), послуг зменшилася на 1166,8 тис. грн. та становила відповідно 49547 тис. грн. Подібна тенденція вплинула на зменшення збитковості на 1165,1 тис. грн. станом на 01.10.2020 року.

3.2. Розроблення елементів інтелектуалізації системи ризик-менеджменту та системи управління якістю на прикладі КП «Хмельницький міський перинатальний центр»

Протягом 2020 року КП «Хмельницький міський перинатальний центр» здійснює медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій за наступними пакетами медичних послуг: 1) хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах; 2) стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій; 3) медична допомога при пологах; 4) медична допомога новонародженим у складних неонатальних випадках; 5) амбулаторна вторинна (спеціалізована) та третинна (високоспеціалізована) медична допомога дорослим та дітям, включаючи медичну реабілітацію та стоматологічну допомогу; 6) мамографія; 7) гістероскопія.

Вторинна медична допомога забезпечується комунальними підприємством у стаціонарних умовах потужністю 200 ліжок, денному стаціонарі з ліжками на 12 ліжок, амбулаторно-поліклінічна служба розрахована на 500 відвідувань в день.

Аналіз поточної діяльності КП «Хмельницький міський перинатальний центр», представлений в питанні 3.1, дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони закладу, його можливості та перспективи подальшого розвитку (табл. 3.8), а також визначити ключові фактори успіху.

Таблиця 3.8

SWOT-аналіз КП «Хмельницький міський перинатальний центр»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>	
Понад 30 років на ринку надання медичних послуг	Недостатньо коштів для створення механізму фінансової мотивації персоналу
Висококваліфіковані кадри	Велика частка витрат на заробітну плату, комунальні послуги
Фінансова підтримка територіальної громади міста	Потреба в покращенні матеріально – технічного забезпечення
Впроваджено МІС, мережу Інтернет	Відсутність системного адміністратора
Наявність сучасного технологічного обладнання	
Комфорт і безпека при наданні медичних	

послуг	
Співпраця з науковими співробітниками	
Високий рівень енергоефективності приміщень	
Зручність з логістичної точки зору (розташування більшості відділень в одній будівлі)	
Розпочато оптимізаційні процеси	
Мережа дільниць жіночої консультації наближена до пацієнтів	
Можливості	Загрози/виклики
<i>Зовнішнє середовище</i>	
Активна позиція і зацікавленість в розвитку медицини місцевої влади	Підвищена чутливість до економічної ситуації у сфері надання медичних послуг
Значна кількість населення області працює у місті	Погіршення демографічної ситуації
Розширення спектру послуг	Конкуренція
	Зниження доходів пацієнтів
	Ризик зміни курсу реформ у зв'язку з політичною ситуацією

Джерело [Складено автором самостійно]

Враховуючи вимоги сьогодення, реалізація стратегії розвитку здійснюється за наступними напрямками:

1. Підвищення рівня кваліфікації та мотивації медичного персоналу. Рівень кваліфікації в повній мірі, поряд із застосуванням сучасних клінічних технологій та ресурсним забезпеченням підприємства, визначає якість та ефективність медичної допомоги. Важливою складовою успішної кадрової політики є оптимізація, яка ґрунтується на реальній потребі, штатний розпис з диференційованим підходом, за визначеними критеріями до оплати праці медичних працівників, що стане критерієм професійної конкуренції.

2. Покращення якості та ефективності надання медичних послуг. Застосування ефективних медичних технологій діагностичного та лікувального процесів, які базуються на даних із доведеною ефективністю. Впровадження сучасних міжнародних клінічних протоколів діагностики та лікування. Зменшення ступеню дублювання структур.

3. Поліпшення матеріально-технічної бази закладу. Проведення внутрішнього аудиту наявного обладнання з метою розуміння наявного

технічного стану, визначення пріоритетних потреб. Закупівля сучасного медичного обладнання.

4. Підвищення фінансової ефективності. Забезпечення сталого фінансового розвитку комунального підприємства та впровадження сучасних ефективних методів фінансового менеджменту. Комплексний підхід та максимальна енергоефективність від провадження енергозберігаючих технологій у процесі ремонтів, реконструкції приміщень, модернізація матеріально-технічної бази. Розширення спектру платних послуг. Створення фонду розвитку закладу.

5. Впровадження сучасних інформаційних технологій в роботу. Перехід на електронний документообіг.

В продовження розгляду першого напрямку стратегічного розвитку КП «Хмельницький міський перинатальний центр», розглянемо позитивні сторони від інтелектуалізації медичних працівників:

✓ забезпечує підприємствам нагромадження бази знань, але водночас інтелекто-знаннєве чи інноваційне середовище не сформоване, тоді результатом може стати обмеження росту особистостей, що в подальшому буде перешкоджати інноваціям;

✓ забезпечує зростання інтелектуального капіталу, але відсутні регламенти справедливої мотивації персоналу, наслідком може стати надмірна концентрація інформації на інституційному рівні управління та посилення монополії на привласнення доданої вартості від економічної діяльності;

✓ автоматизує виконання багатьох завдань, проте працівники не володітимуть достатніми компетенціями (здібностями, навиками), які штучний інтелект та ІКТ підсилюють, а системи менеджменту паралельно продовжуватимуть дублювання старих комунікацій та процесів, тоді результатом буде не підвищення ефективності, а посилення нерівності;

✓ допомагає долати інформаційні бар'єри, що перешкоджають інтелектуальній активності персоналу, але системи менеджменту та рівні

управління в цей час залишатимуться «закритими» і невідзвітними один одному, результатом буде не подальше розширення прав і можливостей персоналу у знаннєвому поступі чи інформаційно-творча інтеграція, а посилення контролю.

Серед факторів, які стримують процеси інтелектуалізації, можна виокремити такі:

1) посилення взаємозв'язку між державним регулюванням, зокрема ринку праці та впровадженням новітніх технологій (групові інтереси, диспропорції регулювання – дешева робоча сила, формування інформаційно-технологічних монопольних утворень, отримання конкурентних переваг через провладний і лобістський протекціонізм);

2) змагальність (відставання) компетенцій та професійних навиків персоналу із рівнем розвитку ІКТ (висока питома вага ручної (складної) праці в національному доході, низька зарплатомісткість одиниці продукції, посилення поляризації між висококваліфікованою та низькокваліфікованою працею, неефективність інвестицій у нові технології за умов низької оплати праці, невисока продуктивність праці);

3) розрив між рівнем розвитку систем менеджменту та інтелектуальним потенціалом персоналу та технологіями (ситуативна і одностороння підзвітність, ситуативна участь у формуванні політики підприємства, відсутність самоорганізованих інтелектуотворчих віртуальних об'єднань, низька ефективність і зручність управлінських функцій, неадекватність відповідальності делегованим повноваженням).

Здебільшого система менеджменту матиме успіх у процесах інтелектуалізації в тих випадках, коли вона максимально сприятиме вирішенню проблем інформаційно-знаннєвого забезпечення персоналу, створенню умов для навчання, перекваліфікації та особистісного інтелектуального зростання працівників, а також публічності моніторингу управлінських рішень. Для досягнення високої внутрішньої ефективності у системах / підсистемах менеджменту або розширення можливостей

персоналу використати свій інтелектуальний потенціал інтелектуалізація спричинить ефект лише тоді, коли менеджмент підприємств і без цього демонструватиме силу волі до взаємодії.

Зауважимо, що інтелектуалізація покликана сприяти, закріплювати, розширювати та формувати нові, але не замінити собою вже усталені між керівництвом КП «Хмельницький міський перинатальний центр» і працівниками відносини. Подолання розриву між новітніми рушіями розвитку (інтелектуальним капіталом, мисленням, технологіями, відповідальністю) та архаїчними моделями управління КП «Хмельницький міський перинатальний центр» вимагає ініціатив, які б стверджували транспарентність і взаємну підзвітність систем менеджменту, а також пропагували інтелектуальну активність персоналу.

Тому мета інтелектуалізації – гнучка, мобільна, інтегрована, доступна, відкрита, ефективна та безпечна система менеджменту підприємств. Обираючи інтелектуалізацію систем менеджменту як стратегічний напрям розвитку, керівництво інституційного рівня повинно також відповісти на більшість питань, що стосуються переформатування філософії взаємовідносин між менеджментом та персоналом; закріплення прав інтелектуальної власності; справедливого розподілу новоствореної доданої вартості тощо. Все це вимагатиме правильного поєднання відповідальності, стратегічного мислення, справедливості, шанування людської гідності та мудрого керівництва.

Розумний підхід до оцінювання поточного моменту та формування політики інтелектуалізації з боку керівництва КП «Хмельницький міський перинатальний центр», на нашу думку, повинен полягати у вивченні (усвідомленні) ланцюжку вартості, яка починається з часу та місця (підрозділу, системи) входу знань, штучного інтелекту та ІКТ у підприємство («перший крок»), поширюється у системах менеджменту («середній крок») та озброює найменш кваліфікованого працівника («останній крок»), а також деякі закриті елементи на його інтервалах («латентний крок») (рис. 3.1).

Політика з боку власників та менеджменту медичних підприємств у цьому контексті має базуватися на таких чотирьох підходах.

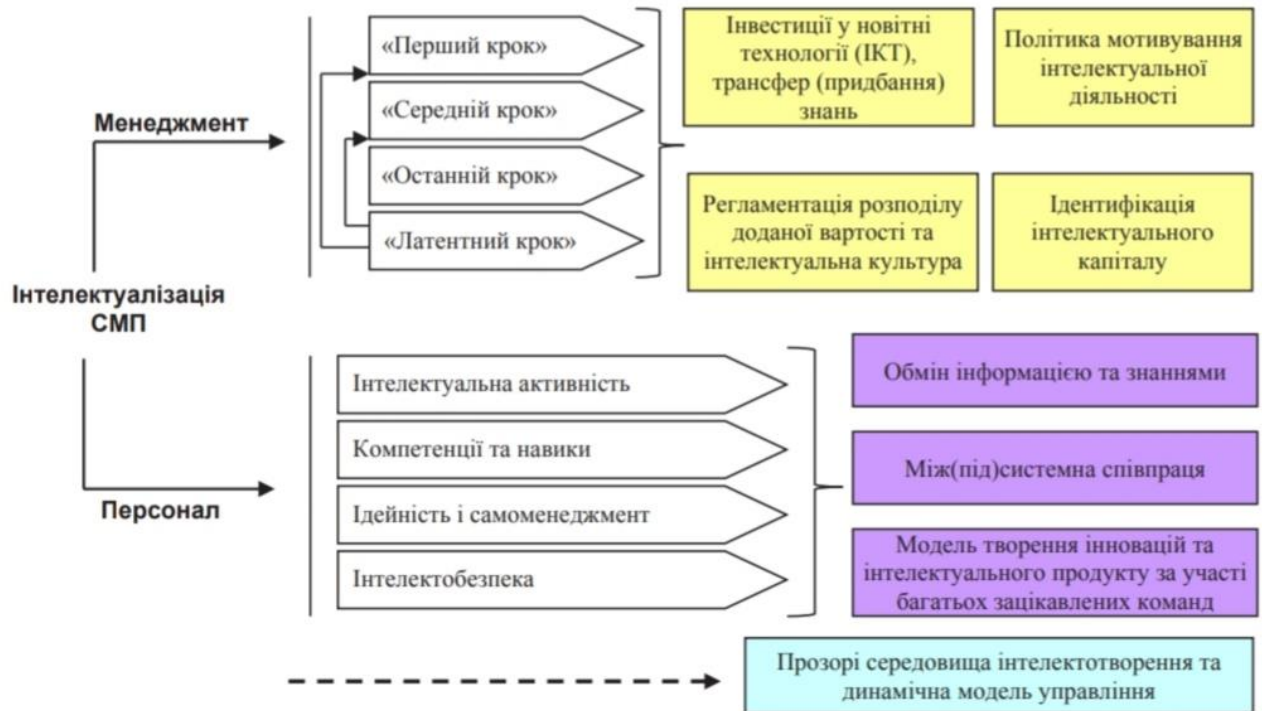


Рис. 3.1. Система управлінських рішень щодо організаційного забезпечення процесу інтелектуалізації систем менеджменту медичного підприємства

Джерело [26]

1) Ситуаційне завдання на «першому кроці» менеджмент має вирішувати, приймаючи управлінські рішення щодо інвестування у новітні технології (ІКТ), трансферу знань та створення умов для професійного зростання (навчання) працівників підприємства.

2) Для позитивного результату «середнього кроку» потрібно формувати політику та механізми мотивування інтелектуальної діяльності персоналу залежно від інтелекто-інноваційного внеску працівників та їх командної участі у створенні інтелектомісткої продукції підприємства.

3) На основі штучного інтелекту та ІКТ керівництву підприємств рекомендується розробити онлайн-платформу персонального, самостійного і добровільного «Електронного декларування інтелектуально-знаннєвих

активів, навиків, компетенцій персоналу», яка буде підставою для подальшої ідентифікації інтелектуального капіталу (питомого внеску) кожного працівника у створення інтелектомісткої продукції підприємств, а також їх подальшої винагороди.

4) Надважливими завданнями менеджменту в сегменті «латентного кроку» з позиції комерційної таємниці є розроблення і затвердження внутрішньокорпоративних регламентів щодо розподілу доданої вартості (прибутку) від реалізації інтелектомісткої продукції підприємств між власниками (акціонерами), рівнями управління та інтелектоносіями, а також розроблення принципів і правил, спрямованих на формування інтелектуальної культури у системах менеджменту.

Синхронно із впровадженням нової політики менеджменту персонал КП «Хмельницький міський перинатальний центр» має прагнути до досягнення консенсусу щодо засад формування особистісних конкурентних переваг, зокрема динамічного зростання компетенцій та навиків, інтелектуальної активності, розвитку ідей та самоменеджменту, інтелектобезпеки тощо. Такий підхід формуватиме модерну поведінку (зобов'язання) з боку персоналу підприємства у контексті інтелектуалізації систем менеджменту, яка буде ґрунтуватися на таких перевагах:

- 1) активний обмін інформацією, знаннями та досвідом;
- 2) зростання питомої ваги горизонтальної співпраці між системами (підсистемами) менеджменту та фахівцями;
- 3) створення моделей творення інновацій та інтелектуального продукту за участі багатьох зацікавлених команд внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Вищевикладені гіпотези та міркування дають підстави сформулювати такі управлінсько-економічні цілі процесу інтелектуалізації систем менеджменту:

- ✓ інтелектокотворче середовище, в якому КП «Хмельницький міський перинатальний центр» міг би генерувати та сповна використовувати

інтелектуально-знаннєві активи для конкуренції та впровадження інновацій в інтересах ринку (споживачів);

– працівники, менеджери та власники, які володіють компетенціями та навиками, потрібними для застосування можливостей світової інтелектуально-знаннєвої та інформаційної економіки;

– динамічна модель управління, яка ефективно використовує інтелектуальний потенціал персоналу, штучний інтелект та ІКТ для розширення конкурентних переваг, інтелектомісткого надання послуг та справедливого розподілу доданої вартості;

– системи економічних показників, які відображають розвиток систем менеджменту КП «Хмельницький міський перинатальний центр».

Зазначені пріоритети вказують на те, що з поглибленням процесів інтелектуалізації зростатиме вагомість ключових елементів порядку денного у сфері розвитку систем менеджменту – оптимізація структури управління, що спрощуватиме взаємодію між підрозділами, систем підвищення кваліфікації та професійного навчання, які формуватимуть затребувані КП «Хмельницький міський перинатальний центр» функціональні навички, а також зростання ефективності процесу менеджменту.

Водночас управлінсько-економічні пріоритети змінюватимуться залежно від позитивної динаміки інтелектуалізаційних трансформацій (рис. 3.2).

КП «Хмельницький міський перинатальний центр» в системах менеджменту, у яких процес інтелектуалізації лише започатковується, потрібно закладати такі основи: усунення бар'єрів у доступі та обміні інформацією; сприяння отриманню знань; комплексне оснащення робочих місць і систем ІКТ та доступу працівників до Інтернету; поширення базових спеціальних компетенцій персоналу та їх опорної ІКТ-грамотності; формування інтегрованої мережі електронно-інформаційних сервісів, зворотного зв'язку та моніторингу.

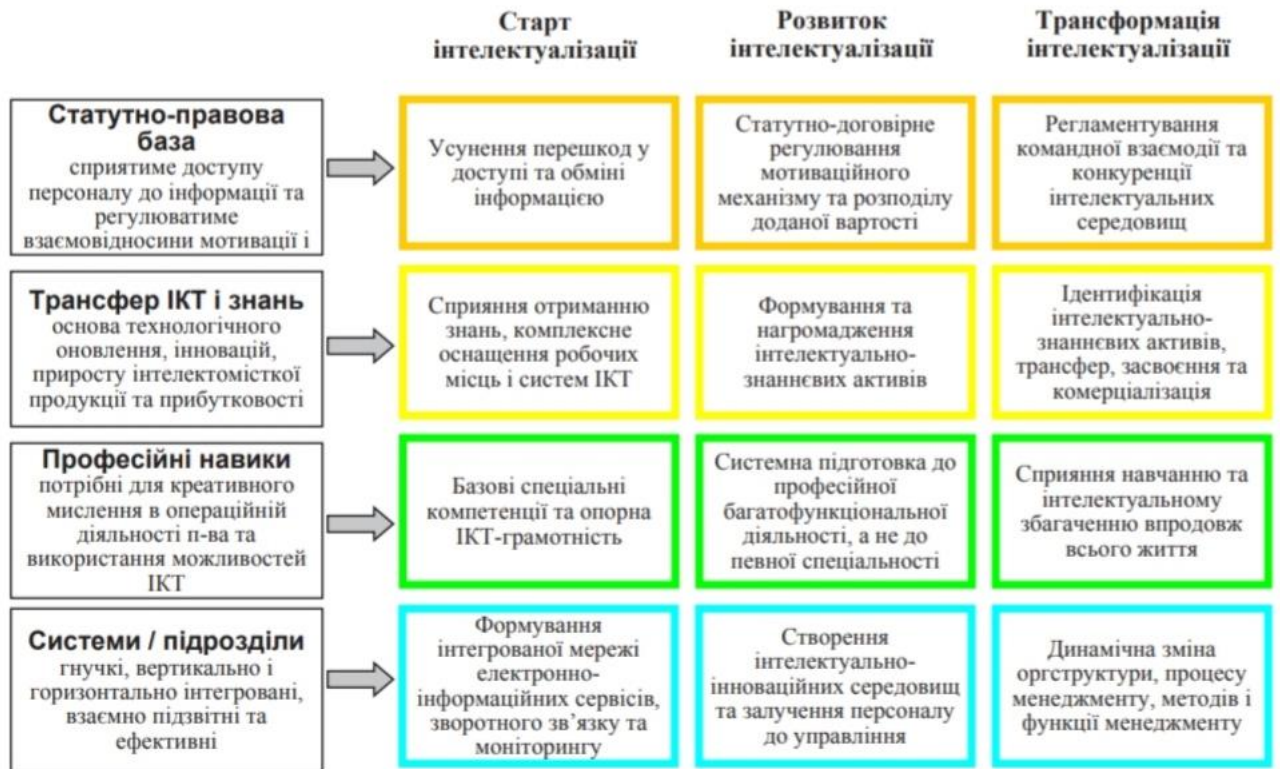


Рис. 3.2. Стратегічно-тактичні пріоритети медичного підприємства на етапі старту інтелектуалізації систем менеджменту, її розвитку та трансформації

Джерело [26]

В процесі поглиблення інтелектуалізації систем менеджменту КП «Хмельницький міський перинатальний центр» будуть потрібні дієве статутно-договірне регулювання мотиваційного механізму та розподілу доданої вартості; посилення уваги до формування та нагромадження інтелектуально-знаннєвих активів; до сучасних багатфункціональних, когнітивних і соціально-емоційних навичок, розвитку яких сприяють технології; створення інтелектуально-інноваційних середовищ та поширення самоменеджменту.

Підприємствам, в яких інтелектуалізаційні трансформації набули високого рівня досконалості та продовжуються, потрібно буде ухвалювати управлінські рішення щодо завдань найбільшого ступеня складності. Для

цього буде потрібно шукати шляхи регламентування командної взаємодії та конкуренції інтелектуальних середовищ усередині систем менеджменту в умовах «інтелекто-знаннєвої економіки»; ідентифікувати інтелектуальний капітал та внесок кожного індивіда у результатах діяльності підприємства, розподілу прибутку від його комерціалізації; забезпечувати навчання протягом життя і реагувати на зміну природи праці; динамічно змінювати оргструктури, процес менеджменту, вдосконалювати методи та функції менеджменту.

Зупинимося на питанні управління якістю медичної допомоги. Такий вид управління належить до складників механізму управління, це спосіб організації діяльності медичного підприємства охорони здоров'я. Таке управління охоплює коригування відносин між учасниками процесу надання медичної допомоги, лікарями і споживачами допомоги, формами та методами впливу на процес надання допомоги, організаційною структурою управління, умовами стимулювання персоналу.

Зміст управління якістю медичної допомоги потрібно спрямовувати на вироблення управлінських рішень і здійснення комплексу управлінських дій, спрямованих на надання й планування медичної допомоги високого рівня якості. Модель управління якістю медичної допомоги для закладів охорони здоров'я на основі стандартів ISO серії 9000. Вона являє собою послідовність дій з описом робіт, що проводять для досягнення планованих показників розвитку.

Найважливішим елементом системи управління має бути розроблена політика КП «Хмельницький міський перинатальний центр» у сфері якості із подальшим її документальним оформленням. Її мета – роз'яснювати й визначати завдання, основні напрямки та мету медичної організації в цьому конкретному середовищі. Власник в особі несе відповідальність за реалізацію цієї політики й повинно забезпечити її розвиток і доведення до всіх структурних підрозділів та працівників організації. Політику КП «Хмельницький міський перинатальний центр» у сфері якості медичної

допомоги має бути спрямовано на реалізацію таких завдань: задоволення вимог споживача; забезпечення виконання професійних стандартів та дотримання встановлених норм і правил у стосунках із зовнішнім середовищем (зі споживачами, постачальниками, діловими партнерами); безперервне підвищення якості медичної допомоги; врахування вимог суспільства; реалізація філософії ведення підприємницької діяльності.

Основні тези політики КП «Хмельницький міський перинатальний центр» у сфері якості: виробляти якість, а не створювати її ході під час контролювання; поліпшення якості належить у сфері відповідальності менеджменту; поліпшення якості охоплює медичної допомоги, процес надання медичної допомоги, виробничу діяльність підприємства; виконання вимог і бажань замовника – це вища мета підприємства; всі співробітники і всі сфери діяльності підприємства має бути залучено до забезпечення якості; систематичне й постійне виконання операцій щодо поліпшення якості у всіх сферах діяльності підприємства має важливе значення; долучення постачальників комплектувальних послуг до сфери діяльності підприємства у сфері якості має бути забезпечено; інтенсивне навчання та підвищення кваліфікації персоналу вкрай необхідні.

Однією з особливостей системи управління якості є ризики. До систем менеджменту якості ставлять вимоги визначати ризики й потенційні можливості для: надання гарантій спроможності системи досягати очікуваних результатів; попереджати або зменшувати небажані наслідки; забезпечувати постійне поліпшення діяльності й системи. Попередження виникнення ризиків означає вирішити проблему до її появи. Такий підхід дозволяє істотно підвищити ефективність лікування за рахунок своєчасного й правильного надання допомоги.

Поліпшення важливе для організації охорони здоров'я для підтримання поточних рівнів дієвості, для реагування на зміни в її внутрішніх і зовнішніх умовах, а також для створення нових можливостей.

Рекомендації КП «Хмельницький міський перинатальний центр» щодо виконання вимог з поліпшення медичної допомоги в частині встановлення діагнозу й призначення лікування, а також безпеки та ефективності всього медичного устаткування, діагностичних приладів і обладнання наведено в настанові щодо поліпшення процесів у організаціях охорони здоров'я, подано в документі ISO IWA 1 [15].

У рамках системи управління якістю КП «Хмельницький міський перинатальний центр» результати лікувальних, діагностичних та інших клінічних заходів поєднуються у двох взаємопов'язаних процесах: організаційному та лікувальному. Такий взаємозв'язок є одним із елементів стратегічного розвитку підприємства.

Під час лікування надзвичайно важливим для пацієнта є не лише те, що він отримує, а й як він це отримує. Наприклад, ступінь задоволення пацієнта можна оцінити за такими критеріями, як: зручність системи запису на прийом до лікаря; ввічливість медичного персоналу; якість медичного устаткування; охайність лікарні; зручність роботи лікарні; дотримання конфіденційності під час огляду. Задоволення клієнта є виходом процесів роботи закладу охорони здоров'я, яке має прямий зв'язок з отриманням доходів.

До основних процесів лікування віднесли процеси, пов'язані з замовником: надання консультацій, проведення лабораторних досліджень, проведення операцій. До процесів вимірювання, аналізування та поліпшення у роботі віднесено процеси, пов'язані з вимірюванням задоволеності пацієнтів, процес проведення внутрішнього аудиту, моніторинг процесів, управління невідповідностями, упровадження корегувальних та запобіжних дій. Допоміжні процеси, пов'язані з забезпеченням ресурсами, підтриманням інфраструктури: процес юридичного забезпечення, адміністративно-господарче забезпечення, управління інфраструктурою та виробничим середовищем, програмне й комп'ютерне забезпечення, закупівля медичних матеріалів, медичної техніки тощо.

На нашу думку, застосування системи управління якістю в КП «Хмельницький міський перинатальний центр» дозволить вирішити внутрішні проблеми, зменшити їх витрати, в основному за рахунок упорядкування діяльності та усунення зайвих або неефективних процесів, втрати, які викликані дефектами та невідповідностями й передбачити очікування пацієнтів.

ВИСНОВКИ

Основні наукові результати магістерської роботи дозволили розв'язати наукову проблему запровадження ризик-менеджменту на рівні комерційного неприбуткового підприємства. Узагальнення результатів дослідження дало можливість дійти таких висновків:

1. Розглядаючи поняття «ризик», «управління ризиком», «ризик-менеджменту», встановлено, що в більшості випадків ризик-менеджмент визначають як процес впливу суб'єктів управління на об'єкт господарювання з метою мінімізації негативних наслідків дії певних чинників. Система ризик-менеджменту включає в себе: мету, цілі, функціональні етапи, предмет, об'єкт, суб'єкт, інструменти. Визначено, що кожен напрям управлінської діяльності ризик-менеджменту має певні етапи та переваги від використання підприємством політики в сфері управління ризиком.

2. Виділено функції управління підприємницьким ризиком (координація, контроль, аналіз, облік, організація, прогнозування), їх сутність та результати реалізації в розрізі кожної із функцій.

3. Розглянуто побудову процесу управління ризиками, запропоновану Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA) та розглянуто кількісні та якісні методів оцінки ризиків підприємств, що дозволило розкрити етапи створення підсистем ризик-менеджменту підприємства, проаналізовано інформаційно-логічну модель управління ризиком системою підприємства.

4. Проаналізовано механізм управління ризиком на медичному підприємстві, який включає в себе взаємодію із зовнішнім середовищем та деталізовану підсистему забезпечення управління ризиком. Також розкрито зміст процесу управління ризиком медичного підприємства, що пов'язані із його коригуванням так і контролем.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності КП «Хмельницький міський перинатальний центр» як основи забезпечення

ризик-менеджменту на підприємстві. Визначено ключові стратегічні напрями: 1) забезпечення високого рівня якості та доступності медичних послуг; 2) підвищення рівня задоволення пацієнтів; 3) оптимізація діяльності підприємства.

Проведено аналіз з метою визначення ефективності роботи та оцінки: 1) кадрового потенціалу (визначено необхідність поетапної оптимізації наявного штатного персоналу з перерозподілом навантаження працівників, підсилення одних відділень та скорочення інших у зв'язку із економічною недоцільністю), який забезпечує належний рівень сервісу медичних послуг; 2) доступ до якісних медичних послуг (виявлено відносно високий рівень зайнятості в стаціонарі ліжок та тенденції до зменшення кількості днів лікування; продовження роботи по забезпеченню комфортних умов перебування в закладі); 3) ефективне управління фінансами (основний акцент здійснено на медикаментозному забезпеченні вагітних, роділь і породіль; здійснено оптимізацію витрат, які не пов'язані із лікувальним процесом і ніяк не впливають на якість медичних послуг). В результаті вказаних заходів спостерігається зменшення збитковості КП «Хмельницький міський перинатальний центр» з (-)3040 тис. грн. у 2019 році до (-)1874,9 тис. грн. у 2020 році.

6. Використовуючи інструмент SWOT-аналізу визначено важливі напрями для реалізації стратегії розвитку КП «Хмельницький міський перинатальний центр»: 1) підвищення рівня кваліфікації та мотивації персоналу; 2) покращення якості надання медичних послуг; 3) поліпшення матеріально-технічної бази підприємства; 4) підвищення фінансової ефективності; 5) впровадження сучасних інформаційних технологій в роботу.

Акцентовано, що підвищення рівня кваліфікації медперсоналу пов'язано із процесом інтелектуалізації медичного персоналу. Модерна поведінка (зобов'язання) з боку персоналу підприємства у контексті інтелектуалізації системи менеджменту має ґрунтуватися на таких перевагах, як: 1) активний обмін інформацією, знаннями та досвідом; 2) зростання

питомої ваги горизонтальної співпраці між системами менеджменту та фахівців; 3) створення моделі створення інновацій та інтелектуального продукту за участі багатьох зацікавлених команд внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Визначено стратегічно-тактичні пріоритети медичного підприємства (структурно-правову базу, трансфер ІКТ і знань, професійні навички, системи / підрозділи) на кожному із етапів: 1) старт інтелектуалізації; 2) розвиток інтелектуалізації; 3) трансформація інтелектуалізації. Також особливу увагу приділено питанню управління якістю медичної послуги на основі моделі управління якістю медичної допомоги для медичних підприємств на основі стандарту ISO серії 9000, яке являє собою послідовність дій з описом робіт, що призводить до досягнення планових показників розвитку. Враховуючи це, нами запропоновано необхідність розробити на рівні КП «Хмельницький міський перинатальний центр» політику у сфері якості (з цілю роз'яснення та визначення завдань, основних напрямів та мети медичної організації в конкретному середовищі). Нами запропоновано у рамках системи управління якістю підприємства результати лікувальних, діагностичних та інших клінічних заходів поєднувати в організаційних та лікувальних процесах, що є одним із елементів стратегічного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента : научное пособие. Москв: Финансы и статистика, 2019. 512 с.
2. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навчальний посібник. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
3. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебник. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2014. 656 с.
4. Бобович А.П. Риск-менеджмент в организации. Потребительская кооперация. 2015. № 1(8). С. 49–55.
5. Бортнікова Є. В. Історія походження та сутність поняття «ризик», «ризик-менеджмент», та «операційні ризики [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2012. № 8. С. 88. URL: economy.nauka.com.ua (дата звернення: 15.10.2020).
6. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Сталий розвиток економіки. 2013. № 5. С. 282-291.
7. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2012. 292 с.
8. Вітлінський В. В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: підручник. – Київ : КНЕУ, 2017. 354 с.
9. Внукова Н. М., Смоляк В.А. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств. Фінанси України. 2012. № 10. С. 15–21.
10. Вяткин В. Н., Гамза В. А., Екатеринославский Ю. Ю., Хэмптон Дж. Дж. Управление риском в рыночной экономике. Москвп: ЗАО «Изд-во «Экономика»», 2012. 195 с.

11. Говорунов О.Г. Застосовність методів прогнозування та управління ризиками в умовах непередбачуваності. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/2116> (дата звернення: 12.09.2020).

12. Гончаров В. М., Ларіна Р. Р., Балуєва О. В., Овечкіна О.А., Моргачов І. В. Управління ризиками в логістиці: навчальний посібник. – Львів: Магнолія 2006, Львів, Луганськ 2016. 253 с., С.12.

13. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екон. досліджень НАН України, 2013.188 с.

14. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

15. ДСТУ ІWA 1:2007. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшування процесів в організаціях охорони здоров'я: (ІWA 1:2005, IDT); надано чинності 2008-01-01. – Київ: Держспоживстандарт України, 2008. – 83 с.

16. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навчальний посібник / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

17. Електронна енциклопедія законодавства України. URL: http://dict.ippi.org.ua/wiki/ЯКІСНА_ОЦІНКА_РИЗИКУ (дата звернення: 25.11.2020).

18. Использование управленческих данных для оценки рисков. URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/metody-ocenki-riskov.html> (дата звернення: 11.09.2020).

19. Караєва Н.В, Войтко С.В., Сорокіна Л.В. Ризик-менеджмент сталого розвитку енергетики: інформаційна підтримка прийняття рішень: навчальний посібник. Київ : Альфа реклама, 2013. 308 с.

20. Канхва В.С., Ефремян Б.Л. Анализ и оценка методов управления рисками. Вестник МГСУ. 2016. № 5. С. 107–118.
21. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Методичні підходи до створення підсистеми ризик-менеджменту в системі управління інтегрованою промисловою компанією. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Т. 15, Вип. 1. С. 79-95.
22. Кондрашихін А. Б., Пепа Т.В. Теорія та практика підприємницького ризику : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 224 с.
23. Коновалов А.С. Экономический риск фирмы: сущность, типология, направления снижения : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01. Воронеж, 2012. 24 с.
24. Коробова С. С. Развитие риск-менеджмента в предпринимательстве: URL: www.kycherova.ru/delopment/index.html (дата звернення: 15.09.2020).
25. Кузьмак О. М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. Наука і Європа. 2015. № 10. С. 94–101
26. Кузьмін О. Є., Ситник Й. С. Ризики та організаційне забезпечення процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23(1). С. 81-85.
27. Лапушта М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности : научное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2018. 224 с.
28. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6. Т. 1. С. 105–108.

29. Мороз О. В., Матвійчук А. В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2013. –177 с.

30. Мостенська Т. Л., Білан Ю. В., Мостенська Т. Г. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. Т. 170. С. 193-199.

31. Навчальні матеріали онлайн. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику. URL: http://pidruchniki.com/67942/menedzhment/metodi_kilkisnogo_yakisnogo_otsinyuvannya_riziku (дата звернення: 27.11.2020)

32. Ніколаєнко С. Н. Ризик-менеджмент у медичному страхуванні. Наукові праці МАУП. 2011. № 3. С. 141–144.

33. Нижник В. М. Забезпечення економічної безпеки України в процесах євроінтеграційного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 4. Ч. 2. Т. 2. С. 7–10.

34. Новосад В. П., Селіверстов Р. Г., Артими І. І. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. Розробка. Київ : НАДУ, 2019. 36 с. URL: <http://heqes.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2017/10/Кількісні-методи-експертного-оцінювання.df> (дата звернення: 16.09.2020).

35. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. Москва: Азъ, 2014. 908 с.

36. Олифіров А., Бабкин Д. Управление собственным риском предприятия: монография. Донецк : ДонНУЭТ, 2018. 160 с.

37. Пицюк Ю.В. Управління якістю медичної послуги як важливий індикатор пацієнт-орієнтованої моделі надання медичної допомоги. VIII Всеукраїнська заочна науково-практичній конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні». Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. 7 грудня 2020 року. С. 26-28.

38. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових статей. Економічні науки. Запоріжжя: ЗНУ, 2016. № 3(7). С. 72—79.

39. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навчальний посібник. Київ: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2024. 200 с.

40. Стрельбіцька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 6. С. 84—93.

41. Тарасова К. І. Сценарний підхід до оцінки підприємницьких ризиків. URL: <http://наука.kushnir.mk.ua/?p=68173> (дата звернення: 02.10.2020)

42. Тэпман Л. Н., Шванда В. А. Риски в экономике: учебное пособие для студентов вузов. Москва : ЮНИТИ, 2012. 379 с.

43. Ткаченко А. М., Якось І. С. Методи оцінки підприємницького ризику. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/node/2116> (дата звернення: 05.09.2020).

44. Тюленева Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. Проблемы науки. 2016. № 1. С. 39—45.

45. Устенко О. JL Теория экономического риска : монография. Київ: МАУП, 2017. 164 с.

46. Рогов М. А. Риск-менеджмент. Москва: Финансы и статистика, 2011. 120 с.

47. Хохлов Н. В. Управление риском. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 239 с.

48. Хрипач В. Я., Суша Г. З., Оноприенко Г. К. Экономика предприятия / В. Я. Хрипач., Г. З. Суша. Минск : Экономпресс, 2011. 464 с

49. Хрущ Н. А., Доценко І. О. Функціональні особливості управління ризиками підприємницької діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4(2). С. 268-272.

50. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23(2). С. 9-13.

51. Чернова Г. В., Кудрявцев А. А. Управление рисками: учебное пособие. Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. 160 с.

52. Черчик Л., Івашкевич І., Бегун С. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. Економічний форум. 2017. № 1. С. 178–184.

53. Шарапов О. Д. Проблеми економічного ризику: аналіз та управління: 36. наук. пр. за матеріалами Першої Всеукраїнської наук.-практ. конф. 26–28 жовтня 2008 року / Київський національний економічний університет / О. Д. Шарапов (відп. ред.). Київ. 2008. 94 с.

54. Шахова М. Классификация и оценка рисков. URL: <http://www.estimatica.info/assessment/standards-and-methods/85-postavit-na-kartu-klassifikatsiya-i-otsenka-riskov> (дата звернення: 17.10.2020).

55. Шепеленко О. В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. Вісник ДонНУЕТ. Економічні науки. 2011. № 4 (52). С. 189–199.

56. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 3. Т. 1. С. 241–244.

57. Штефаніч Д. А. Управління підприємницьким ризиком : навчальний. посібник. Тернопіль : «Економічна думка», 2009. 224 с.

58. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва: Прогресс, 2012. 370 с.

59. Bernard Marr. What Are Key Performance Indicators (KPIs)? A Simple Explanation For Everyone. URL: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=762> (дата звернення: 11.10.2020)

60. Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk. International Federation of Accountants New York, USA 54 p.

61. Risk management standard (RM, AIRMIC i ALARM (FERMA RMS). URL: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (дата звернення: 16.09.2020).

ДОДАТКИ

**Систематизація підходів науковців до визначення понять «ризик»
та «управління ризиком»**

Автор	Суть думки автора
Поняття «ризик»	
Ожегов С. І. [35].	як «можливість небезпеки», або як «дія навмання у надії на позитивний результат»
Шумпетер Й. [58, с. 8].	як можливість виникнення несприятливих ситуацій в ході реалізації планів та виконання бюджетів підприємства
Вяткин В.Н., Гамза В. А., Екатеринославский Ю. Ю., . Хэмптон Дж. Дж [10, с. 22].	це можливість настання події, небажаної для певного суб'єкта, з безлічі варіацій результатів, які можуть відбутися протягом певного періоду часу, починаючи з певної вихідної ситуації
Хохлов Н.В. [17, с. 11].	це подія або група споріднених випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, що володіє даним ризиком
Чернова Г. В. та Кудрявцев А.А [51, с. 16].	певна можливість виникнення збитку, вимірюваного в грошовому вираженні
Вербіцька І.І. [6, с. 282-283].	доцільно тлумачити в аспектах небезпеки або загрози тобто розглядаються негативні події, що призводять до шкоди для людини і підприємства, а під ризиком розуміється можливість настання подій з негативними наслідками, тобто можливість реалізації передбачуваної небезпеки
Рогов М.А. [46, с. 11].	це можливість ненастання будь-яких очікуваних подій, можливість відхилення будь-яких величин від деяких їх (очікуваних) значень
Гранатуров В.М. [13, с. 7].	це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети
Поняття «управління ризиком»	
Хохлова Н.В. [47, с. 5, 9].	наукова дисципліна, яка вивчає вплив на різні сфери діяльності людини випадкових подій, що завдають фізичний і матеріальний збиток. Точніше було б говорити про управління ризиком не як про науку, а як про методологію, яка має власний набір термінів, класифікацію, єдиний підхід до аналізу різних ризиків
Чернова Г. В. та Кудрявцев А.А [51]	У широкому сенсі, за їх твердженням, управління ризиком – це мистецтво і наука про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику, а у вузькому – процес розробки та впровадження програми зменшення будь-яких випадково виникаючих збитків.
Гранатуров В.М. [13, с. 181].	як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють прогнозувати настання ризикованих подій, вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання
Вітлінський В.В., Наконечний С.І. та Шарапов О.Д. [8, с. 119].	управління ризиком покликане забезпечити оптимальне для підприємства співвідношення прибутку (приросту ринкової вартості) та ризику, його прийнятний (допустимий) рівень
Устенко О. [45, с. 93].	процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки в разі реалізації конкретних видів ризику
Штефаніч Д. [57, с. 188].	сукупність дій економічного, організаційного та технічного характеру, спрямованих на визначення видів, факторів, джерел ризику, оцінку їх величини, розробку та реалізацію заходів щодо зменшення рівня та запобігання можливих втрат

Аналіз методів якісної оцінки ризику

Основні методи якісної оцінки (аналізу) ризику	Основні переваги	Основні недоліки
Метод експертних оцінок	ефективний при браку статистичної інформації, легкість розрахунків, оцінка ризиків які не підлягають оцінці іншими методами, індивідуальний підхід до відбору коефіцієнтів	наявність компетентних експертів обмежена, обмеженість наявної у експертів інформації про майбутнє
Метод аналогій	невелика собівартість, дозволяє здійснювати попередню оцінку	потребує наявності аналогів, низький рівень точності
Метод Монте-Карло	висока точність розрахунків, облік великої сукупності факторів ризику; широка сфера застосування; реалістичний спосіб опису невизначеності змінних; дозволяє отримати форму розподілу ймовірностей ризикової події; кореляція між змінними моделюється різними методами і враховується в моделі; сценарії формуються, виходячи з діапазонів можливих змін випадкових величин і підібраних законів розподілу	потребує обов'язкового залучення ЕОМ; матеріально затратний метод
Рейтинговий метод	легкий у розумінні та не потребує значних математичних розрахунків, оцінка та відповідне ранжування ризику залежить від наявного масиву інформації	об'єктивність процесу ранжування, проблема у виборі еталону для порівняння

Джерело [20, 59]

Аналіз методів кількісної оцінки ризику

Основні методи кількісної оцінки ризику	Основні переваги	Основні недоліки
економіко-статистичні методи:		
статистичний метод	найточніший метод оцінки за наявності вичерпної інформації за минулі періоди (3-5 періодів), невеликі затрати застосування, простота математичних розрахунків	не відповідає цілям прогнозування, висока трудомісткість проведення, використання ймовірнісних характеристик для оцінки ступеню ризику та відсутність можливості аналізу джерел виникнення ризику
експертні методи:		
метод експертних оцінок (Делфі)	ефективний при браку статистичної інформації, легкість розрахунків, оцінка ризиків які не підлягають оцінці іншими методами, індивідуальний підхід до відбору коефіцієнтів	наявність компетентних експертів обмежена, обмеженість наявної у експертів інформації про майбутнє
метод аналогій	невелика собівартість, дозволяє здійснювати попередню оцінку	потребує наявності аналогів, низький рівень точності, ігнорування фактору постійного розвитку будь-якої діяльності
метод доцільності витрат	визначення найбільш ризикованих напрямів, висока точність оцінки фінансової стійкості та ризику, невеликі затрати застосування	ризик сприймається як цілісна величина без аналізу джерел ризику, практично не враховується вплив факторів,
аналітичні методи:		
аналітично-розрахунковий	доступність, простота розрахунків, невеликі затрати застосування, допомагають спрогнозувати можливу шкоду за допомогою математичних моделей;	потребує високого рівня аналітичної інформації, практично відсутній облік факторів, достатньо не розроблений на теоретичному рівні
аналіз чутливості	не потребує великого масиву статистичної інформації, простота розрахунків, об'єктивність, практичність у застосуванні матриці чутливості	використання детермінованих величин, не дозволяє визначити можливий діапазон змін значень змінних, не враховує зміну усіх факторів одночасно
сценарні методи:		
аналіз сценаріїв, дерева подій, дерева рішень, дерево відмов, події-наслідків (HAZOR), індексів безпеки	Простота роботи з використання певного програмного забезпечення, не вимагає обізнаності у законі розподілу об'єктивної ймовірності зміни факторів, корегування при різноманітному розвитку подій; детальна аналіз усіх ризиків; дозволяє здійснювати аналіз окремих частин	обмеженість кількості сценаріїв, здійснення висновків без залучення кількісних інструментів, потребує високої точності прогнозування

Виконала: студентка
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми
навчання

_____ Ю.В. Пицюк

Науковий керівник:
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
к.е.н., доцент

_____ Л.В. Ваганова

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., доцент

_____ Е.В. Щепанський