

**Володимир КЛАДИК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ  
Науковий керівник – Аліна ЖУКОВСЬКА, д-р. екон. наук,  
професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Заклад охорони здоров'я функціонує в умовах постійної невизначеності, що зумовлена змінами у фінансуванні медичних послуг, кадровим дефіцитом, технологічним оновленням, зростанням очікувань пацієнтів, воєнними викликами, епідеміологічними загрозами та потребою забезпечення безперервності медичної допомоги. За таких умов традиційне управління, орієнтоване переважно на поточне реагування, є недостатнім. Більш доцільним стає ризик-орієнтований підхід, який дозволяє не лише виявляти проблеми після їх виникнення, а й завчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх вплив і формувати управлінські рішення для мінімізації негативних наслідків.

Необхідність модернізації менеджменту в системі охорони здоров'я пов'язана з тим, що сучасний медичний заклад є складною організацією, у якій поєднуються клінічні, управлінські, фінансові, кадрові, інформаційні та соціальні процеси. У наукових підходах до модернізації менеджменту охорони здоров'я наголошується на потребі підвищення ефективності управлінських рішень, розвитку організаційної спроможності закладів, раціонального використання ресурсів і впровадження нових інструментів управління [1]. Саме в цьому контексті ризик-орієнтований підхід може розглядатися як один із механізмів посилення стійкості закладу охорони здоров'я.

Ризик-орієнтоване управління закладом охорони здоров'я доцільно трактувати як систему управлінських дій, спрямованих на виявлення, оцінювання, попередження, мінімізацію та моніторинг ризиків, які можуть впливати на якість медичних послуг, безпеку пацієнтів, стабільність роботи персоналу, фінансову

результативність, репутацію закладу та його здатність виконувати свої функції в умовах змін. Такий підхід передбачає перехід від ситуативного реагування до проактивного управління.

У діяльності закладу охорони здоров'я можна виокремити кілька груп ризиків, які потребують постійної управлінської уваги. Клінічні ризики пов'язані з безпекою пацієнтів, дотриманням стандартів лікування, своєчасністю діагностики, якістю медичних втручань і можливістю виникнення небажаних подій. Кадрові ризики виникають унаслідок дефіциту медичного персоналу, професійного вигорання, плинності кадрів, недостатньої кваліфікації або слабкої внутрішньої комунікації. Фінансові ризики стосуються нестабільності надходжень, неефективного використання ресурсів, залежності від окремих джерел фінансування та зростання витрат. Організаційні ризики проявляються у неузгодженості внутрішніх процесів, дублюванні функцій, слабкому плануванні, перевантаженні підрозділів і низькій якості управлінської координації.

Окремого значення набувають інформаційні та цифрові ризики. Розвиток електронних медичних систем, цифрових сервісів, аналітичних платформ і телемедичних інструментів створює нові можливості для підвищення ефективності управління, однак одночасно формує ризики, пов'язані з якістю даних, кібербезпекою, захистом персональної інформації, цифровою нерівністю та залежністю управлінських процесів від інформаційних систем. Цифровізація може виступати інструментом підвищення стійкості системи охорони здоров'я, але лише за умови належного управління цифровими ризиками та розвитку аналітичної спроможності закладів [2].

Важливим напрямом ризик-орієнтованого управління є врахування демографічних і соціальних змін. Старіння населення, зростання поширеності хронічних захворювань, підвищення потреби в довготривалому лікуванні, реабілітації та соціально-медичному супроводі створюють додаткове навантаження на заклади охорони здоров'я. Управління системою охорони здоров'я в умовах старіння населення потребує якісної інформаційної, аналітичної та методичної підтримки управлінських рішень [3]. Для окремого закладу це означає потребу прогнозувати зміну структури пацієнтів, адаптувати перелік

послуг, планувати кадрове забезпечення і враховувати ризики перевантаження медичного персоналу.

Ризик-орієнтований підхід передбачає певну управлінську логіку. Спочатку заклад має ідентифікувати ризики, тобто визначити, які події, процеси або управлінські слабкості можуть негативно вплинути на його діяльність. Для цього можуть використовуватися аналіз скарг пацієнтів, внутрішній аудит, моніторинг показників діяльності, опитування персоналу, аналіз інцидентів, фінансовий аналіз, оцінювання навантаження на підрозділи та вивчення зовнішнього середовища.

Після ідентифікації ризиків важливим є їх оцінювання за ймовірністю виникнення та можливими наслідками. Не всі ризики мають однакову вагу для закладу охорони здоров'я. Одні можуть мати обмежений вплив і бути локалізованими на рівні окремого підрозділу, інші – створювати загрозу для безпеки пацієнтів, фінансової стабільності або репутації установи. Тому керівництво закладу має визначати пріоритетність реагування і спрямовувати ресурси на ті ризики, які є найбільш критичними.

Подальші управлінські дії мають бути спрямовані на мінімізацію або попередження ризиків. Це може передбачати оновлення внутрішніх регламентів, стандартизацію процесів, навчання персоналу, удосконалення маршрутів пацієнта, посилення контролю за використанням ресурсів, впровадження цифрових інструментів моніторингу, покращення комунікації між підрозділами та створення резервних механізмів реагування на кризові ситуації. Важливо, щоб заходи з управління ризиками не мали формального характеру, а були інтегровані в щоденну діяльність закладу.

Суттєву роль у ризик-орієнтованому управлінні відіграє прозорість управлінських рішень. Непрозорість розподілу ресурсів, слабка підзвітність, закритість інформації та неформальні практики можуть посилювати корупційні ризики, знижувати ефективність реформ і руйнувати довіру до соціальних інститутів [4]. Для закладу охорони здоров'я це означає необхідність відкритої комунікації з пацієнтами, персоналом, засновником, громадою та іншими стейкхолдерами, а також запровадження внутрішніх механізмів контролю й підзвітності.

Ризик-орієнтований підхід має бути пов'язаний із формуванням культури безпеки в закладі охорони здоров'я. Йдеться не лише про технічне дотримання правил, а про створення організаційного середовища, у якому працівники не приховують проблеми, а повідомляють про них; керівництво не шукає винних, а аналізує причини; помилки використовуються як підстава для навчання і вдосконалення процесів. Така культура дозволяє зменшити повторюваність інцидентів, підвищити відповідальність персоналу та посилити довіру пацієнтів до закладу.

Цифрові інструменти можуть істотно посилити можливості ризик-орієнтованого управління. Медичні інформаційні системи, електронні реєстри, аналітичні панелі, системи управління зверненнями, електронний документообіг і цифрові інструменти моніторингу дозволяють швидше виявляти проблемні зони, аналізувати навантаження, відстежувати динаміку показників, контролювати виконання управлінських рішень і прогнозувати можливі відхилення. Водночас цифровізація не усуває управлінські ризики автоматично; вона потребує якісних даних, підготовленого персоналу, кіберзахисту та здатності керівництва використовувати аналітичну інформацію для прийняття рішень [2].

Для впровадження ризик-орієнтованого підходу в закладі охорони здоров'я доцільно сформувати внутрішню систему управління ризиками. Вона може включати реєстр основних ризиків, визначення відповідальних осіб, періодичне оцінювання ризиків, план заходів реагування, систему індикаторів моніторингу, механізми внутрішнього інформування та регулярний перегляд управлінських рішень. Така система має бути зрозумілою для персоналу і підтримуватися керівництвом закладу.

Особливістю ризик-орієнтованого управління у сфері охорони здоров'я є те, що воно має поєднувати інтереси пацієнта, персоналу, закладу та системи охорони здоров'я загалом. Якщо ризики розглядаються лише як фінансові або адміністративні, поза увагою залишаються питання безпеки, доступності та якості медичних послуг. Якщо ж ризики розглядаються лише як клінічні, недооцінюються управлінські, кадрові, цифрові та репутаційні

чинники. Тому ефективний ризик-менеджмент має бути комплексним.

Отже, ризик-орієнтований підхід в управлінні закладом охорони здоров'я є важливим інструментом підвищення його стійкості, якості послуг і здатності адаптуватися до сучасних викликів. Він передбачає системну ідентифікацію, оцінювання, мінімізацію та моніторинг клінічних, кадрових, фінансових, організаційних, інформаційних, цифрових і репутаційних ризиків. Його впровадження дозволяє перейти від реактивного реагування на проблеми до проактивного управління безпекою, якістю та розвитком закладу охорони здоров'я.

### **Список використаних джерел:**

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.  
URL:  
[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon\\_uz\\_oz\\_t.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uz_oz_t.pdf)
2. Zheliuk T., Shushpanov D., Zhukovska A., Ostroverkhov V., Brechko O., Matsyk V. Digitalization as a Tool for Healthcare System Resilience. 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ceske Budejovice, Czech Republic. 2024. P. 427–433. DOI:  
<http://doi.org/10.1109/ACIT62333.2024.10712616>
3. Shushpanov D., Zheliuk T., Zhukovska A., Diakovich L., Matsyk V., Kotsur A. Management of the Health Care System in the Conditions of Population Aging: Information, Analytical and Methodical Dimension. 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany. 2021. P. 259–264. DOI:  
<http://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548634>
4. Длугопольський О. В., Жуковська А. Ю. Корупція і соціальні реформи: аспекти взаємовпливу. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8. С. 229-240.