

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.В. Метленков, магистрант

Владивостокский государственный университет  
Владивосток, Россия

**Аннотация.** Статья раскрывает методический подход и практические аспекты реализации комплекса управленческих отношений, возникающих при разработке и внедрении системы риск-менеджмента в деятельность медицинской организации.

**Ключевые слова:** медицинская организация, управление рисками, управленческие решения.

## METHODOLOGICAL APPROACH AND PRACTICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A RISK MANAGEMENT SYSTEM OF A MEDICAL ORGANIZATION

**Abstract.** The article reveals the methodological approach and practical aspects of the implementation of a complex of management relations that arise during the development and implementation of a risk management system in the activities of a medical organization.

**Keywords:** medical organization, risk management, management decisions.

**Цель** исследования заключается в разработке модели и системы риск-менеджмента и рекомендаций по ее внедрению в деятельность медицинской организации. В соответствии с поставленной целью в исследовании разработана и подготовлена к практической реализации модель системы управления рисками и организационной основы ее функционирования как функции общего управления медицинской организацией. Исследование выполнено на материалах медицинского центра «Триомед», г. Лесозаводске Приморского края.

Как правило, эффективная система риск-менеджмента [1] организуется с помощью внедрения в систему управления предприятием отдельной организационной единицы, но на небольших предприятиях такую роль могут выполнять отдельные сотрудники (менеджеры по управлению рисками), либо рабочая группа. Для исследуемой медицинской организации, с учетом ее небольшого масштаба и достаточно простой организационной структуры предлагается создать Рабочую группу по управлению рисками, которая будет иметь статус коллегиального центра ответственности системы управления (рис. 1).

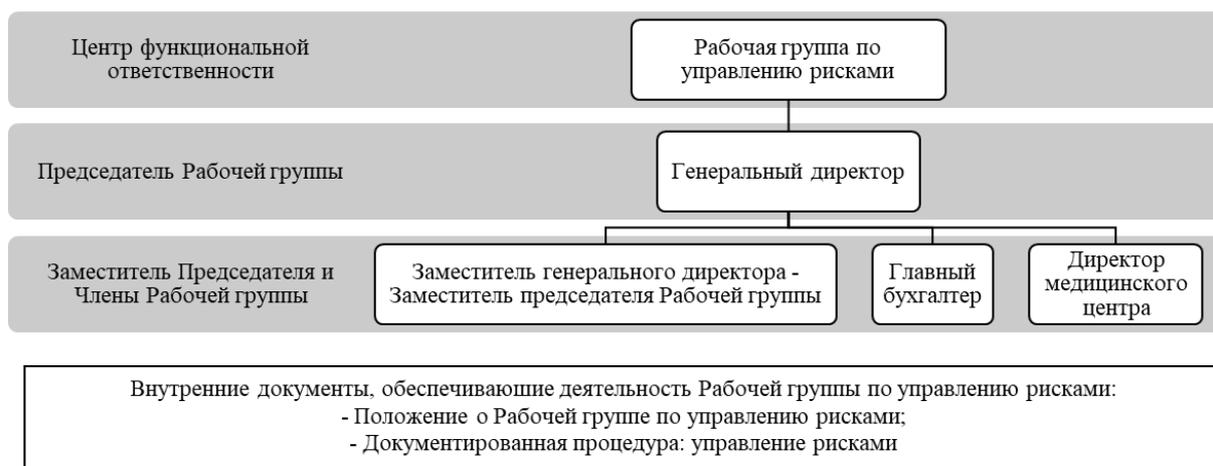


Рис. 1. Организационная структура управления рисками медицинского центра

Для эффективного функционирования Рабочей группы по управлению рисками медицинского центра ее работу следует обеспечить нормативно-регламентирующими документами и методическим инструментарием [2]. Нормативно-регулирующий документ – это Положение о рабочей группе по управлению рисками в медицинской организации. В данном Положении должны быть изложены ключевые моменты, которые касаются стратегий, целей и принципов управления рисками, цели и задачи рабочей группы, организация работы группы, функционал председателя и членом рабочей группы, уровень ответственности и др.

Методическим инструментарием управления рисками может выступить документированная процедура управления рисками [3], проект которой был разработан для исследуемой организации на основе требования стандартов. Введение в действие данного локального нормативного акта приказом генерального директора медицинской организации позволит обеспечить бизнес-процесс по управлению рисками методическим инструментарием, исполнение которого будет обязательным для всех ее сотрудников.

Приложенная для исследуемой медицинской организации схема процесса управления рисками медицинской организации представлена на рис. 2.

На основе предложенной выше схемы процесса управления рисками, члены Рабочей группы и сотрудники организации будут вовлечены в процесс управления рисками как элементом общей системы управления предприятием.

В этой связи для медицинской организации предложена организационно-функциональная модель риск-менеджмента, имеющий в целом универсальный характер (рис. 3)

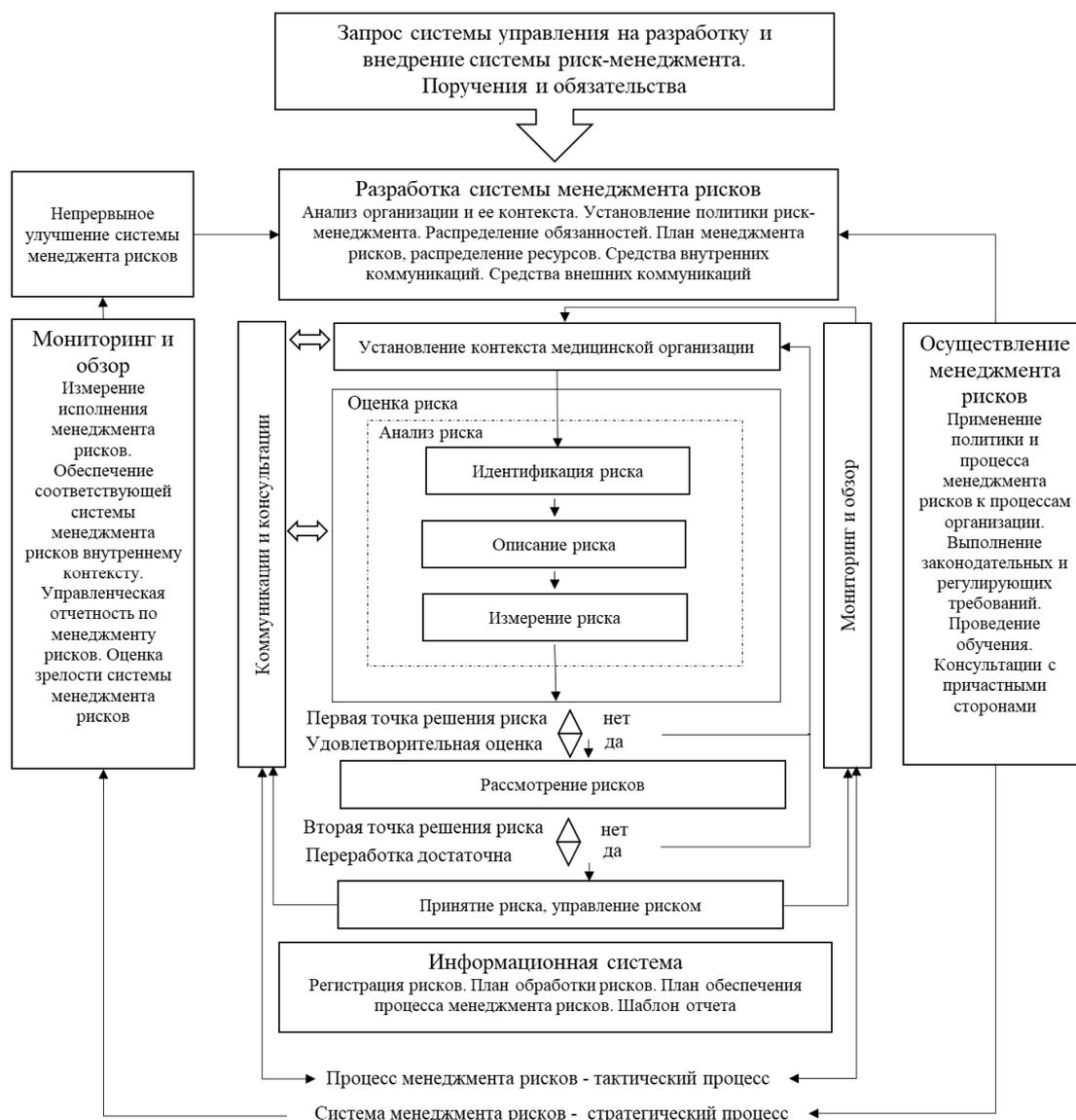


Рис. 2. Схема процесса управления рисками медицинской организации



Рис. 3. Организационно-функциональная модель интегрированного риск-менеджмента медицинской организации

Ответственность за управление рисками было предложено распределить согласно приведенной ниже матрице RSI (табл. 1).

Таблица 1

### Матрица ответственности Рабочей группы по управлению рисками

Этап риск-менеджмента	Генеральный директор	Заместитель генерального директора	Главный бухгалтер	Директор медицинского центра
Определение ситуации	Р	И, П	И, П	И, П
Идентификация риска	Р	И, П	И, П	И, П
Анализ риска	Р	И, П	И, П	И, П
Оценивание риска	Р	И, П	И, П	И, П
Воздействие на риск	Р	И, П	И, П	И, П
Мониторинг и пересмотр	Р	И, П	И, П	И, П

Условия обозначения таблицы 1: Р – руководитель принимает решения (утверждает, подписывает документы); И – исполнитель, «участвует в выполнении»; П – «получает информацию» о принятых решениях.

Завершающая фаза создания системы риск-менеджмента заключается в корректировке и апробации разработанной системы высшим руководством компании. После этого сотрудники переходят к практическим действиям по реализации мероприятий риск-менеджмента, и, таким образом, начинается практическая реализация управления рисками в медицинской организации, результаты которой будут отражены в специальных формах отчетности.

Следует помнить, что в ходе любого процесса принятые решения следует периодически анализировать и пересматривать. Исходя из этого, заключительным этапом построения системы риск-менеджмента является проверка и контроль выполнения принятых управленческих решений, анализ их эффективности [4].

Основой контроля процесса управления рисками является мониторинг – механизм, который служит для систематического наблюдения за показателями деятельности, которые подвержены факторам риска, определения размеров и выявления причин отклонений фактических результатов от плановых.

Каждая процедура оценки эффективности мероприятий по управлению рисками является началом развития последующего этапа, так как все процедуры риск-менеджмента цикличны.

Выводы, которые будут получены на каждом этапе, должны быть использованы в дальнейшем при осуществлении аналогичных операций в целях регулирования и уточнения результатов анализа, а также изменения и усовершенствования системы управления рисками в целом.

Проведенный прогноз оценки системы управления исследуемой медицинской организацией по компонентам, рекомендованных стандартом COSO ERM, показал, что внедрение разработанной системы управления рисками в систему общего управления медицинской организацией будет способствовать повышению уровня оценки соответствия.

Прогноз сводной оценки системы управления рисками при ее внедрении представлен в табл. 2.

Таблица 2

### Прогноз сводной оценки системы управления рисками на основе стандарта COSO ERM

Компонент	Уровень реализации компонента		
	по стандарту	текущее состояние	прогноз
Внутренняя среда (К1)	0,14 / 14%	0,03 / 3%	0,14 / 14%
Постановка целей (К2)	0,12 / 12%	0,045 / 4,5%	0,045 / 4,5%
Определение событий (К3)	0,12 / 12%	0,045 / 4,5%	0,105 / 10,5%
Оценка рисков (К4)	0,12 / 12%	0,00 / 0%	0,12 / 10%
Реагирование на риски (К5)	0,14 / 14%	0,00 / 0%	0,14 / 14%
Средства контроля (К6)	0,12 / 12%	0,00 / 0%	0,12 / 12%
Информация и коммуникации (К7)	0,12 / 12%	0,04 / 4%	0,12 / 12%
Мониторинг (К8)	0,12 / 12%	0,00 / 0%	0,12 / 12%
<b>ИТОГО</b>	<b>1,0 / 100%</b>	<b>0,12 / 12%</b>	<b>0,91 / 91%</b>

Выполнение прогноза оценки системы управления рисками исследуемой медицинской организации на соответствие системы управления рисками принципам и компонентам стандарта COSO ERM показало, что, если система управления рисками в текущем состоянии соответствовала требованиям только на 12 %, то в результате внедрения системы управления рисками в общую систему управления она будет соответствовать уже на 91 %. Для дальнейшего повышения оценки системы управления рисками на соответствие стандарту, медицинской организации потребуется разработать стратегию развития с учетом рисков и возможностей, открывающихся в процессе реализации мероприятий по управлению рисками.

Таким образом, разработанная в исследовании модель системы управления рисками позволит реализовать на постоянной основе мероприятия по управлению рисками, присущими исследуемой медицинской организации. Проект системы управления рисками обеспечен методическим инструментарием для реализации этого функционала. Составление прогноза соответствия системы управления рисками требованиям стандарта по управлению рисками показала высокий уровень соответствия, что позволяет рекомендовать ее к внедрению в деятельность исследуемой организации.

1. ГОСТ Р 51897-2021 (ISO Guide 73:2009). Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Термины и определения" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 11.11.2021 № 1489-ст). – Москва: ФГБУ "РСТ", 2021.

2. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 10.12.2019 N 1379-ст). – Москва: Стандартинформ, 2020.

3. Управление рисками в медицине / Корд-Х. Бекер, Сигфрид Блеле, Эуген Х. Бюле [и др.]; под ред. Вальтера Меркле; пер. с англ.; под ред. И.В. Иванова. – Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2022. – 252 с.

4. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент: учебник. – 10-е изд. – Москва: Дашков и К, 2023. – 366 с. УДК 504.05