



НИИ
ОРГАНИЗАЦИИ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И МЕДИЦИНСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА

С. С. Бударин

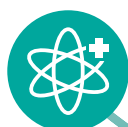
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ (ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА)

ЭКСПЕРТНЫЙ ОБЗОР

МОСКВА
2025

ЭКОСИСТЕМА ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ЗАЩИТА



НАУКА

Научные исследования, планирование и реализация исследовательской стратегии

Этическая экспертиза исследований

Сопровождение в проведении научных исследований и подготовке научных трудов

Мониторинг научной продуктивности и выбор приоритетов развития медицинской науки

Организационные технологии развития здравоохранения

Новые модели экономики здравоохранения

Профессиональные мероприятия онлайн

Цифровая платформа "Московская медицина. Мероприятия" для онлайн-мероприятий

Экспертиза и аккредитация мероприятий в НМО

Разработка научных программ мероприятий

Патронаж мероприятий ДЗМ

Публикации в журналах для профессиональной аудитории

ОРГАНИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ



Помощь в патентовании

Юридическая поддержка

Международное научное сотрудничество

ЦЕНТР МЕДИЦИНСКОЙ СТАТИСТИКИ



Аналитика статистических данных

Оперативные мониторинги здравоохранения

Консультации по вопросам сбора статистических данных

Государственная статистика здравоохранения

Фармако-экономическое изучение технологий

Нейросети для изучения здравоохранения и поведенческих моделей населения

ЦЕНТР ЦИФРОВОЙ СОЦИОЛОГИИ И СОЦИОГУМАНИТАРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ



Прикладные социологические исследования

Изучение текущих трендов в ценностно-ориентированном здравоохранении

ЦЕНТР «МОСКОВСКАЯ МЕДИЦИНА. ОБРАЗОВАНИЕ»



Аспирантура

Магистратура

Ординатура

Дополнительное профессиональное образование

Разработка методических рекомендаций по развитию медицинских служб города

Помощь в организации публикаций и мероприятий



МЕТОДОЛОГИЯ

Разработка сайтов и порталов

Техническая поддержка



НИИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И МЕДИЦИНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Дизайн и оформление полиграфической продукции

Организация видео- и фотосъемок

Медиаохваты и соцсети

Бренд врача и медицинской организации

КОММУНИКАЦИИ

Информационная безопасность

Ведение регистров и информационных систем

ИНФОРМАТИЗАЦИЯ



Государственное бюджетное учреждение города Москвы
«Научно-исследовательский институт организации
здравоохранения и медицинского менеджмента
Департамента здравоохранения города Москвы»

С. С. Бударин

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ (ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА)

Экспертный обзор

Научное электронное издание

Москва
ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»
2025

УДК 614.2
ББК 51.1

Рецензенты:

Чичерин Леонид Петрович, доктор медицинских наук, эксперт отдела исследований общественного здоровья ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»;

Медведева Елена Ильинична – доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник лаборатории исследования поведенческой экономики Института социально-экономических проблем народонаселения имени Н. М. Римашевской – обособленного подразделения ФГБУН «Федеральный научно-исследовательский социологический центр Российской академии наук».

Бударин, С. С.

Управление финансовыми рисками в медицинских организациях (теория и практика): экспертный обзор [Электронный ресурс] / С. С. Бударин. – Электрон. текстовые дан. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2025. – URL: <https://niioz.ru/moskovskaya-meditsina/izdaniya-nii/obzory/> – Загл. с экрана. – 35 с.

ISBN 978-5-907952-10-2

Экспертный обзор посвящен теории и практике управления финансовыми рисками в медицинских учреждениях. В первой части обзора раскрывается понятие финансовых рисков, дается их подробная классификация применительно к сфере здравоохранения, выделяются специфические особенности управления рисками в данной отрасли. Во второй части представлены теоретические основы управления рисками, включая основные подходы и используемые модели оценки и анализа рисков. Третья часть посвящена практическим аспектам управления рисками, таким как стратегии минимизации рисков, инструменты мониторинга и контроля, обеспечивающие надежность и устойчивость медицинских организаций. Четвертая часть содержит практические кейсы успешной реализации механизмов управления рисками, подробно освещая опыт ведущих медицинских учреждений в обработке претензий на медицинские услуги, обеспечении бесперебойных поставок медикаментов и оборудования, а также прозрачной отчетности и рациональном управлении финансовыми ресурсами. Заключительная часть предлагает комплексные рекомендации по совершенствованию системы управления финансовыми рисками.

Экспертный обзор предназначен для руководителей и специалистов медицинских организаций, заинтересованных в повышении финансовой устойчивости своего учреждения, и может быть полезен сотрудникам департаментов экономики, риск-менеджмента, главным бухгалтерам и администраторам здравоохранения.

**УДК 614.2
ББК 51.1**

*Утверждено и рекомендовано к печати Научно-методическим советом ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»
(Протокол № 4 от 08 апреля 2025 г.).*

Самостоятельное электронное издание сетевого распространения

Минимальные системные требования: браузер Internet Explorer/Safari и др.;
скорость подключения к Сети 1 МБ/с и выше.

ISBN 978-5-907952-10-2



© Бударин С. С., 2025
© ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ПОНЯТИЕ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	5
1.1. Классификация финансовых рисков.....	5
1.2. Особенности финансовых рисков в сфере здравоохранения.....	7
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ	9
2.1. Основные подходы к управлению финансовыми рисками.....	9
2.2. Модели оценки и анализа рисков.....	10
3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	13
3.1. Стратегия минимизации рисков.....	13
3.2. Инструменты мониторинга и контроля.....	14
4. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ	17
4.1. Кейс-стадии успешного управления финансовыми рисками.....	17
4.1.1. Количественная оценка финансовых рисков при рассмотрении претензий на оказание медицинских услуг.....	17
4.1.2. Использование передовых технологий управления рисками для своевременного обеспечения поставок.....	20
4.1.3. Управление финансовыми ресурсами и прозрачность финансовой отчетности в медицинских организациях.....	22
4.1.4. Вопросы раннего предупреждения финансовых рисков.....	24
4.2. Проблемы внедрения системы управления финансовыми рисками в здравоохранении.....	25
5. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	27
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	30
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	33

ВВЕДЕНИЕ

Управление финансовыми рисками является одной из ключевых задач для медицинских организаций, стремящихся к обеспечению устойчивости в условиях нестабильной экономической среды и постоянного изменения финансовых условий. В последние годы здравоохранение сталкивается с новыми вызовами: старение населения, рост затрат на лечение, изменение нормативно-правовой базы и изменения в механизмах финансирования. Эти факторы подчеркивают необходимость глубокого понимания потребности в ресурсах и стратегий, необходимых для эффективного управления финансовыми рисками [1, 2].

Теория и практика управления финансовыми рисками в медицинских организациях охватывают широкий спектр методов и инструментов, направленных на снижение потенциальных убытков и повышение финансовой устойчивости учреждений. В данном обзоре рассматриваются современные подходы к идентификации, оценке и контролю финансовых рисков, применяемые в медицинских организациях, а также практические примеры успешного применения этих методов [3–5]. Целью данного исследования является предоставление информации о текущем состоянии теории и практики управления финансовыми рисками в здравоохранении, а также выработка рекомендаций для внедрения элементов системы управления финансовыми рисками в медицинских организациях.

1. ПОНЯТИЕ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Финансовые риски – это неопределенности, связанные с возможными потерями или неполучением ожидаемой выгоды в результате финансовых операций. В контексте медицинских организаций, где финансовые решения тесно связаны с качеством предоставляемых услуг, управление этими рисками имеет критическое значение.

К числу основных понятий финансовых рисков в сфере здравоохранения следует отнести: риск ликвидности, кредитные риски (для частных организаций), операционные, рыночные (в основном для частных организаций), стратегические, инвестиционные, правовые (регуляторные) и другие финансовые риски.

Финансовые риски представляют собой значительные вызовы для медицинских организаций и требуют продуманного подхода к их управлению. Эффективное управление рисками позволяет не только минимизировать потенциальные потери, но и укреплять финансовую устойчивость учреждения в долгосрочной перспективе [6–8].

1.1. Классификация финансовых рисков

Классификация финансовых рисков в медицинских организациях может быть представлена в разрезе различных критериев с учетом источников рисков, их влияния на деятельность и способы управления [9]. В таблице 1 приведены основные категории финансовых рисков.

Таблица 1 – Классификация финансовых рисков

Категория риска	Наименование риска	Сущность риска
По источнику возникновения	Внутренние риски	Риски, возникающие внутри организации из-за неэффективного управления, недостаточной квалификации персонала или неудачных бизнес-процессов (например: ошибки ведения бухгалтерского учета, нехватка квалифицированных специалистов)
	Внешние риски	Риски, вызванные внешними факторами, которые находятся вне контроля организации (например: изменение законодательства, экономическая нестабильность и колебания валютных курсов)
По характеру проявления	Финансовые риски	Риски, связанные с возможными потерями от финансовых операций, включая кредитные, рыночные и операционные риски
	Операционные риски	Возникают из-за недостатков во внутренних процессах, системах или людских ресурсах (например: сбои в ИТ-системах, логистические проблемы)
	Регуляторные риски	Связаны с изменениями в законодательстве, которые могут повлиять на деятельность организации
По степени воздействия	Критические риски	Могут угрожать выживанию организации и требуют незамедлительных действий (например: лишение лицензии, крупные судебные иски)
	Умеренные риски	Влияют на текущие финансовые показатели, но не угрожают существованию организации (например: небольшие колебания доходов от оказания услуг)
	Незначительные риски	Обладают минимальным влиянием на финансовые результаты и могут быть учтены в обычном режиме управления (например: мелкие ошибки в расчетах и учете)
По времени возникновения	Краткосрочные риски	Риски, которые могут реализоваться в короткий срок (до одного года) (например: сезонные изменения в спросе на услуги)
	Долгосрочные риски	Риски, которые могут негативно повлиять на организацию в течение более длительного периода (например: устойчивые изменения в экономической ситуации или в потребительских предпочтениях)

Таблица 1 – Классификация финансовых рисков (окончание)

Категория риска	Наименование риска	Сущность риска
По способу оценки и контроля	Идентифицированные риски	Риски, которые могут быть четко определены и оценены в количественном или качественном измерении
	Неопределенные риски	Риски, которые сложно предсказать или оценить, что делает их управление более сложным

Классификация финансовых рисков в медицинских организациях позволяет более эффективно идентифицировать, оценивать и управлять рисками, что, в свою очередь, способствует повышению финансовой устойчивости и качеству предоставляемых медицинских услуг. Применение этой классификации может помочь медицинским учреждениям выработать стратегические подходы к управлению финансовыми рисками, адаптироваться к изменяющимся условиям и сохранить свою конкурентоспособность на рынке.

1.2. Особенности финансовых рисков в сфере здравоохранения

Финансовые риски в сфере здравоохранения представляют собой вероятность потерь или непредвиденных расходов, связанных с деятельностью медицинских учреждений. Они возникают вследствие различных факторов, включая изменение экономических условий, законодательства, внедрение технологических инноваций и другие обстоятельства.

В качестве особенностей финансовых рисков в сфере здравоохранения следует выделить следующие виды рисков и причины их возникновения:

- Риски достаточности ресурсов, так как существует высокая зависимость от объемов и источников финансирования, особенно в ситуации, когда сокращение бюджетного финансирования или задержка выплат по ОМС может привести к серьезным финансовым проблемам у государственных медицинских организаций, так как они в значительной степени зависят от тарифов ОМС, от государственных субсидий и других бюджетных ассигнований; частные медицинские организации в значительной мере зависят от платежеспособности населения;
- Инфляционные риски, влияющие на возможности текущих затрат и инвестиций, так как рост цен на лекарственные препараты, медицинское оборудование, медицинские изделия и услуги специалистов увеличивает расходы учреждений;

- Риски правового характера, которые могут возникнуть в качестве судебных исков и штрафов за некачественное предоставление услуг, врачебные ошибки или несоблюдение стандартов безопасности пациентов. Это может повлечь значительные материальные потери и ущерб репутации;
- Риски, связанные с финансированием разработок в области новых технологий и методов лечения, так как внедрение новых подходов и инноваций может не гарантировать успех и тогда финансовые вложения в них могут стать причиной дополнительных убытков;
- Риски необходимости страхования профессиональной ответственности врачей и медицинского персонала, высокие страховые премии и выплаты по страховкам увеличивают финансовую нагрузку на медицинские учреждения;
- Риски демографических изменений структуры населения, включая старение общества, рост числа хронических заболеваний и изменение образа жизни, которые влияют на спрос на медицинские услуги и затраты на лечение. Увеличение численности пожилых людей, страдающих хроническими заболеваниями, повышает потребность в медицинской помощи и, соответственно, увеличивает финансовые риски для государственных медицинских организаций, если рост бюджетного финансирования ниже роста потребности населения в медицинской помощи;
- Регуляторные риски со стороны органов государственного контроля и регулирования деятельности медицинских учреждений, которые, в случае выявления несоответствия стандартам качества, могут быть причиной дополнительных финансовых расходов медицинской организации в виде штрафов, приостановки деятельности или других негативных последствий.

Таким образом, управление финансовыми рисками в здравоохранении является сложной задачей, требующей комплексного подхода и постоянного мониторинга экономической ситуации, законодательных изменений и технологических новшеств.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Система управления финансовыми рисками в медицинских организациях включает в себя несколько ключевых элементов: идентификация рисков, оценка рисков, разработка стратегий управления рисками, мониторинг и совершенствование системы управления рисками [10–12].

2.1. Основные подходы к управлению финансовыми рисками

Идентификация рисков является первым и основным этапом процесса управления рисками. На этом этапе организация стремится выявить возможные внутренние и внешние риски, которые могут повлиять на ее функционирование. Основные задачи идентификации рисков включают: выявление источников рисков и анализ всех ключевых процессов в организации, включая клинические, административные и финансовые. Это позволяет выявить потенциальные слабые места, которые могут стать объектом риска.

Оценка рисков является следующим, после идентификации, этапом, на котором происходит анализ выявленных рисков для определения их вероятности и потенциальных последствий. Основные задачи оценки рисков включают: классификацию рисков, определение вероятности возникновения по каждому риску, анализ возможных последствий для организации, если риск материализуется, использование матриц для визуализации и систематизации рисков с учетом вероятности возникновения и степени воздействия, разработку планов реагирования, которые могут включать меры как по предотвращению, так и по минимизации негативных последствий.

Управление финансовыми рисками в медицинских организациях представляет собой многогранный процесс, который охватывает различные аспекты финансовой устойчивости и требует применения различных теоретических подходов.

Подход на основе вероятностного анализа включает оценку финансовых рисков на основе вероятности возникновения различных событий и их последствий. С этой целью используются методы статистического анализа (использование данных за определенный период для определения вероятностей) и моделирования сценариев (создание различных сценариев (оптимистичных, пессимистичных) для оценки воздействия рисков).

Управление рисками связано с правильным планированием бюджета и эффективным распределением ресурсов, что включает: долгосрочное и краткосрочное планирование или создание бюджетов, учитывающих прогнозируемые риски и непредвиденные обстоятельства и анализ отклонений, т.е. регулярный мониторинг и корректировку бюджета в зависимости от фактических показателей.

Важным инструментом в управлении финансовыми рисками является страхование, которое следует разделить на два вида: страхование ответственности (защита от финансовых потерь, связанных с судебными исками) и страхование имущества (защита от убытков, связанных с повреждением оборудования или помещений).

Сохранение ликвидности является следующим важным аспектом управления финансовыми рисками и включает мониторинг денежных потоков, который необходим для обеспечения наличия достаточных ресурсов в целях покрытия обязательств в краткосрочной перспективе, и создание резервов в целях накопления средств для покрытия неожиданных расходов.

Управление финансовыми рисками в медицинских организациях требует комплексного и систематического подхода, который включает как количественные, так и качественные методы. Применение указанных теоретических подходов помогает минимизировать финансовые потери и повысить устойчивость организации к проявлению рисков.

2.2. Модели оценки и анализа рисков

В качестве основных моделей оценки и анализа рисков следует выделить следующие.

Модель анализа сценариев, которая включает в себя создание различных сценариев, отражающих возможности развития событий в будущем. Например, оптимистичный сценарий (включает благоприятные условия, такие как рост доходов от услуг, снижение затрат и успешное управление

ресурсами), пессимистичный сценарий (учитывает неблагоприятные условия, такие как резкое снижение доходов, увеличение затрат и неожиданные события, например, эпидемии) и нейтральный сценарий (представляет самый вероятный вариант развития с учетом текущих тенденций).

Одним из наиболее популярных методов для количественной оценки финансовых рисков является метод VaR (Value at Risk). VaR предоставляет информацию о максимальных возможных убытках в заданный временной период при заданной вероятности. Формула для расчета VaR выглядит следующим образом:

$$\text{VaR}_\alpha(X) = -\mu + z_\alpha \sigma,$$

где:

μ — среднее изменение стоимости актива (или доходность),

σ — стандартное отклонение изменения стоимости актива (волатильность),

z_α — квантиль нормального распределения, соответствующий уровню доверия α .

В здравоохранении это может помочь в оценке убытков в случае появления непредвиденных расходов на лечение или потерь от неудачного управления страховыми выплатами.

SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) помогает выявить внутренние и внешние факторы, влияющие на финансовую устойчивость организации.

Чувствительный анализ позволяет оценить, как изменения в ключевых переменных (например, цена на услуги или уровень нагрузки на учреждение) влияют на результаты деятельности. В этом случае анализируется чувствительность доходов к изменению тарифов на медицинские услуги и влияние различных факторов на издержки, такие как зарплаты или затраты на медикаменты и медицинские изделия.

Регрессионный анализ применяется для выявления зависимостей между переменными (например, между уровнем доходов и количеством предоставленных услуг). Этот метод позволяет определить влияние различных факторов на финансовые результаты и сформулировать прогнозы на основе данных за предыдущий период.

Индикативные модели требуют использования ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки финансового состояния и рисков, включая

анализ соотношения между доходами и расходами, а также оценку ликвидности и финансовой устойчивости с учетом таких показателей, как коэффициент текущей ликвидности и коэффициент оборачиваемости.

Существует достаточное количество разнообразных моделей и методов для анализа финансовых рисков в медицинских организациях. Применение таких моделей позволяет более эффективно управлять ресурсами, минимизировать риски и принимать обоснованные решения на основе анализа данных. Каждая модель имеет свои особенности и может быть использована в зависимости от конкретных условий и целей медицинской организации.

3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

3.1. Стратегия минимизации рисков

Стратегия минимизации рисков в управлении рисками в медицинской организации представляет собой систематический подход, направленный на снижение вероятности возникновения рисков и минимизацию их негативных последствий [13–15]. Эта стратегия включает в себя широкий спектр мероприятий и методов, которые позволяют организациям быть более устойчивыми к финансовым, операционным и другим рискам (табл. 2).

Таблица 2 – Ключевые аспекты стратегии минимизации рисков

Аспект	Цель	Методы
Идентификация и оценка рисков	Выявление и анализ потенциальных рисков	<ul style="list-style-type: none">• проведение «SWOT-анализа» для оценки внутренних слабых и сильных сторон;• использование методов сценарного анализа для выявления потенциальных неблагоприятных событий
Разработка политики и процедур	Создание четкой политики и процедур, регламентирующих поведение сотрудников в различных ситуациях	<ul style="list-style-type: none">• политика безопасности данных (например, по защите личной информации пациентов);• протоколы реагирования на непредвиденные обстоятельства (например, в случае эпидемий)

Таблица 2 – Ключевые аспекты стратегии минимизации рисков (окончание)

Аспект	Цель	Методы
Тренинги и обучение персонала	Обучение сотрудников в области управления рисками	<ul style="list-style-type: none"> регулярные тренинги по безопасности и соблюдению протоколов; обучение в области управления стрессом и эмоциональной устойчивостью
Страхование	Предупреждение негативных последствий	<ul style="list-style-type: none"> страхование профессиональной ответственности; страхование имущества медицинской организации
Контроль и мониторинг	Регулярное и быстрое выявление и устранение проблем	<ul style="list-style-type: none"> мониторинг финансовых показателей и ключевых индикаторов эффективности (KPI); проведение внутренних и внешних аудитов
Разработка резервных планов	Создание планов на случай непредвиденных обстоятельств	<ul style="list-style-type: none"> план действий в случае высокой заболеваемости или пандемии; резервирование ресурсов (например, запасы медикаментов и оборудования)
Анализ и обратная связь	Постоянный анализ и сбор обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> пост-анализ инцидентов для выявления слабых мест в системе управления рисками; адаптация стратегий в зависимости от изменяющихся внешних условий и происходящих событий

Стратегия минимизации рисков в медицинских организациях направлена на предвосхищение потенциальных угроз, эффективное управление ресурсами и обеспечение устойчивости организации. Систематический подход к управлению рисками помогает не только защищать финансовые интересы, но и поддерживать высокие стандарты качества предоставляемых услуг, что является ключевым фактором в здоровье населения и репутации медицинских учреждений.

3.2. Инструменты мониторинга и контроля

Мониторинг и контроль рисков в медицинских организациях – это критически важные процессы, которые помогают выявлять, оценивать и управлять потенциальными угрозами. Разработка эффективных инструментов для этих процессов позволяет минимизировать негативные последствия и улучшить качество обслуживания пациентов.

В качестве основных инструментов мониторинга и контроля рисков применяются следующие инструменты.

1. Информационные системы управления, которые в медицинских организациях используются для сбора и анализа данных, такие как:
 - электронные системы управления медицинскими записями (EMR) для наблюдения за пациентами, отслеживания истории заболеваний, назначения и результатов анализов, что помогает быстро выявлять аномалии;
 - системы управления финансами, которые помогают контролировать расходы, доходы и бюджеты, что важно для мониторинга финансовых рисков.
2. Ключевые показатели эффективности (KPI) используются для оценки работы медицинской организации и выявления проблемных областей:
 - коэффициент оборачиваемости медицинских коек помогает отслеживать уровень загрузки коечного фонда;
 - уровень посещаемости медицинской организации позволяет рассчитывать нагрузку на врачей и потребность в ресурсах.
3. Аудиты и внутренние проверки проводятся регулярно для выявления рисков на разных уровнях управления медицинской организацией и разделяются на финансовые аудиты, во время которых анализируется использование ресурсов и выявляются несоответствия в финансовой отчетности и операционные аудиты, с помощью которых оценивается эффективность работы клиник и отделений, а также соблюдение клинических протоколов.
4. Внедрение системы отчетности по выявленным рискам позволяет контролировать текущую ситуацию в медицинской организации. Например, еженедельные или месячные отчеты об инцидентах позволяют отслеживать частоту и типы инцидентов, таких как ошибки в медицинских записях или нарушения стандартов безопасности, а отчеты по медицинским ошибкам и страховым случаям информируют руководство о возможных финансовых, юридических и репутационных рисках.
5. Анкетирование и обратная связь от сотрудников и пациентов помогает выявлять узкие места в деятельности медицинской организации, так как анкетирование пациентов позволяет оценивать качество обслуживания и выявляет проблемы, требующие внимания, а опросы сотрудников позволяют узнать о проблемах на местах и искажениях в реализации процессов.

6. Автоматизированные системы управления инцидентами помогают отслеживать и своевременно реагировать на события. АСУИ включают два основных блока: платформы для учета инцидентов, которые позволяют регистрировать, анализировать и отслеживать инциденты в режиме реального времени, и блок алгоритмов для анализа причин, которые помогают находить корневые причины возникновения проблем и разрабатывать решения.
7. Модели прогнозирования необходимы для предупреждения возможных рисков. В качестве основных можно выделить аналитическую модель, которая применяется для оценки потенциального влияния событий, и использование методов машинного обучения, которые помогают анализировать большие объемы данных и выявлять паттерны, связанные с рисками.
8. Обучение и тренинги по управлению рисками повышают осведомленность сотрудников о потенциальных угрозах и способах их минимизации, а симуляции и сценарные практики помогают подготовить сотрудников к работе в кризисных ситуациях.

Эффективный мониторинг и контроль рисков в медицинских организациях требуют комплексного подхода, включающего как технологические инструменты, так и организацию процессов. Применение этих инструментов позволяет не только предотвратить риски, но и обеспечить высокое качество медицинских услуг, что является ключевым параметром деятельности медицинских организаций.

4. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Финансовые риски в здравоохранении охватывают множество проблем, которые могут существенно повлиять на финансовую устойчивость организаций здравоохранения. Эти риски возникают из различных источников, включая процессы рассмотрения претензий, договорные соглашения и внедрение высокотехнологичных медицинских услуг. Понимание этих особенностей имеет решающее значение для эффективного управления рисками и устойчивого предоставления медицинских услуг [16, 17].

4.1. Кейс-стадии успешного управления финансовыми рисками

4.1.1. Количественная оценка финансовых рисков при рассмотрении претензий на оказание медицинских услуг

Рассмотрение претензий при оказании медицинских услуг является важнейшим элементом функционирования системы здравоохранения и деятельности медицинских организаций и страховых компаний. Оно предполагает детальное изучение каждой претензии с целью установления ее правомерности, размера компенсации и соответствия оказанных услуг условиям медицинского страхования или договора. Грамотная и оперативная обработка претензий важна не только для осуществления выплат в срок, но также для сохранения финансовой стабильности и жизнеспособности учреждений здравоохранения и страховых организаций.

Автор статьи Р. К.Vutukuri [18], посвященной проблеме количественной оценки финансовых рисков, возникающих в процессе рассмотрения со страховыми организациями претензий по оказанию медицинских услуг, выделяет следующие основные риски:

1. Прямые риски (Direct Risks):

- Отказы в удовлетворении претензий (Claim Denials): Претензии могут быть отклонены из-за ошибок в кодировании, проблем из-за несоответствия критериям медицинской необходимости или вопросов по страховому покрытию. Это приводит к увеличению административных затрат и потере доходов;
- Переплаты и недоплаты (Overpayments and Underpayments): Переплаты возникают, когда возмещение превышает фактическую стоимость услуг, а недоплаты – когда возмещение меньше положенного. Оба случая создают финансовую нагрузку;
- Мошеннические претензии (Fraudulent Claims): Включают завышение стоимости услуг, выставление счетов за неоказанные услуги или фальсификацию диагнозов. Это приводит к значительным финансовым потерям;
- Операционные издержки (Operational Costs): Неэффективность процессов обработки претензий, такие как ошибки в заполнении, задержки в предъявлении или необходимость ручного вмешательства в подготовку претензии, которые способствуют увеличению затрат.

2. Системные риски (Systemic Risks):

- Групповой риск (Group Risk): Риски, связанные с неправильной оценкой состояния здоровья группы застрахованных лиц, что может привести к неожиданно высоким затратам на лечение;
- Риск многопрофильных больниц (Capital Hospital Risk): Крупные больницы сталкиваются с высокими операционными затратами и необходимостью балансировать между специализированным и общемедицинским обслуживанием;
- Риск подушевых моделей финансирования (Groups Risk Capitated): Фиксированные платежи за пациента могут привести к убыткам, если фактические затраты на лечение превышают установленную сумму;
- Риск страховых планов (условий страхования) (Plans Risk): Неправильное ценообразование страховых премий или недооценка рисков для застрахованных лиц может привести к финансовым убыткам;

- Риск общих пулов (Shared Risk Pool): Сложности с распределением рисков и управлением финансами в случае оказания медицинских услуг застрахованному лицу в разных организациях;
- Риск глобальных провайдеров (Global Provider Institutions, GPI Risk): Связан с осуществлением деятельности в разных странах, где существуют различия в регулировании, валютах и спросе на медицинские услуги, что может отражаться на финансовой стабильности.

Автором предложена методика, предназначенная для комплексной количественной оценки финансовых рисков, связанных с процессом рассмотрения претензий (claim adjudication), суть которой заключается в следующем:

1. Идентификация ключевых рисков: Методика предполагает выделение двух категорий рисков – «прямого» и «системного» характера.
2. Сбор и подготовка данных: Для точной оценки рисков необходима сборка качественных данных из разных источников, таких как система подачи заявлений, базы электронных записей здоровья пациентов, демографические данные, платежные истории и другие показатели операционной деятельности.
3. Качественная оценка прямого риска: Каждый вид прямого риска оценивается индивидуально:
 - отказы в претензиях оцениваются процентом отказа и потенциальными затратами на повторную обработку;
 - переплаты и недоплаты измеряются относительно общего объема претензий и позволяют определить степень влияния на финансы;
 - мошеннические претензии выявляются с использованием алгоритмов машинного обучения и статистики аномалий в заявочных данных.
4. Оценка системных рисков: В этом случае применяются данные за предыдущие периоды, прогностическое моделирование и актуарные методы расчета (расчеты тарифов) для оценки вероятности наступления риска и финансового воздействия на медицинскую организацию.
5. Агрегация рисков: После идентификации и оценки отдельных видов рисков производится их агрегация в единый показатель общей финансовой угрозы («финансовый риск»), основанный на вероятностях возникновения каждого вида риска и финансовом ущербе, связанном с риском.

6. Рекомендация мер по снижению рисков: Основываясь на результатах анализа, организация получает конкретные меры по уменьшению выявленных угроз, включая внедрение автоматизированных инструментов проверки, совершенствование процедур контроля мошеннических действий, оптимизацию схем покрытия расходов и перерасчет премиальных ставок.

Описанная методика представляет собой систематический подход к количественному анализу и контролю финансовых рисков, характерных для современных систем здравоохранения и имеет следующие преимущества:

- позволяет интегрированно учитывать разнообразные виды рисков, характерных для медицинской отрасли;
- обеспечивает возможность принятия обоснованных управленческих решений для снижения финансовых убытков;
- способствует повышению уровня надежности системы медико-финансового учета и планирования.

4.1.2. Использование передовых технологий управления рисками для своевременного обеспечения поставок

Авторы исследования Anozie U. C. и др. [19] обращают внимание на последствия рисков, связанных с возникновением экономических и эпидемиологических (например, COVID-19) рисков для системы здравоохранения. Особое внимание уделяется анализу и роли управления рисками цепочки поставок медицинских изделий и лекарственных препаратов в целях обеспечения устойчивости и эффективного функционирования медицинских организаций.

Для минимизации возможных рисков предлагается использование передовых технологий управления рисками цепочки поставок медицинских изделий (Supply Chain Risk Management – SCRM).

В качестве стратегии развития устойчивых моделей управления рисками рекомендуется:

- Разработка планов действий на случай чрезвычайных ситуаций (contingency planning);
- Идентификация рисков и оценка угроз путем систематического анализа возможных нарушений;
- Непрерывный мониторинг и улучшение системы управления рисками с использованием современных аналитических инструментов.

Отмечается важность применения технологии блокчейн, которая имеет ряд достоинств, а именно:

- повышает прозрачность процессов закупок благодаря распределенной бухгалтерской книге (онлайн-запись данных и транзакций);
- обеспечивает возможность отслеживать движение продукции от производителя до конечного потребителя;
- усиливает безопасность и защиту данных от несанкционированного доступа;
- создает совместную платформу для эффективного сотрудничества между всеми участниками цепочки поставок;
- сокращает операционные издержки и повышает эффективность логистических операций.

Авторами предложена дорожная карта, которая представляет собой комплексный подход к внедрению стратегии управления рисками цепочки поставок (SCRM) в секторе здравоохранения. Она включает ряд последовательных шагов и рекомендаций, направленных на обеспечение устойчивости и гибкости цепей поставок медицинских товаров и услуг.

1. Анализ существующих рисков: выявление ключевых проблем и уязвимых точек в текущих системах поставок, включая географическое распределение производителей, финансовую стабильность поставщиков и потенциальные угрозы кибербезопасности.
2. Разработка планов реагирования на чрезвычайные ситуации: создание эффективных сценариев и протоколов действий в условиях кризисов, таких как пандемия или политические конфликты.
3. Оптимизация выбора и оценки поставщиков: использование критериев качества, своевременность доставки и соответствие нормативным требованиям для выявления надежных партнеров.
4. Управление запасами: внедрение методов контроля запасов, включающих поддержание буферных запасов (safety stock) и эффективное прогнозирование спроса на медицинские товары.
5. Интеграция инноваций: активное применение технологий, таких как блокчейн, для увеличения прозрачности и защищенности цепей поставок, сокращения бюрократических процедур и ускорения транзакций.

6. Непрерывный мониторинг и адаптация к новым вызовам: регулярное обновление стратегии управления рисками на основе изменений внешних условий и новых технологических возможностей.

Предложенная дорожная карта направлена на создание устойчивого и надежного механизма снабжения медицинскими товарами и услугами, способного эффективно реагировать на различные виды сбоев и поддерживать бесперебойное функционирование сектора здравоохранения даже в сложных обстоятельствах и позволяющего избежать разного рода финансовых рисков.

4.1.3. Управление финансовыми ресурсами и прозрачность финансовой отчетности в медицинских организациях

Исследование Wu M. [20] посвящено вопросам, связанным с управлением финансовыми ресурсами, распределением доходов, оценкой эффективности деятельности и прозрачности финансовой отчетности в государственных больницах. Предлагаются конкретные стратегические направления для решения этих вопросов в целях обеспечения устойчивого развития медицинских учреждений в условиях интеграции их деятельности.

Предложено несколько методов улучшения финансовой устойчивости государственных больниц, объединенных в единую медицинскую сеть, среди которых можно выделить следующие.

1. Создание эффективной бюджетной и фондовой системы:

- детальное планирование бюджета, включающее доходные и расходные статьи, а также инвестиционные направления;
- установление обоснованных критериев распределения финансов между учреждениями, входящими в единую медицинскую сеть;
- повышение уровня контроля за расходованием средств посредством регулярных проверок и аудитов.

2. Разработка справедливых механизмов распределения доходов:

- четкое определение прав и обязанностей каждой стороны в процессе распределения доходов;
- учет вклада каждого участника в виде предоставленных услуг и вложенных ресурсов;
- прозрачность процедур бухгалтерского учета и регулярного перераспределения денежных потоков.

3. Формирование научно обоснованной системы оценки эффективности и мотивации сотрудников:

- оценка качества предоставляемых медицинских услуг, удовлетворенности пациентов и рационального использования ресурсов;
- предоставление материального и морального вознаграждения сотрудникам на основании объективных показателей эффективности;
- стимулирование активного участия персонала в работе медицинской организации.

4. Организация эффективного обмена ресурсами и разумного распределения рисков:

- заключение соглашений, устанавливающих права и обязанности участников в процессе обмена ресурсами;
- проведение анализа риска и внедрение стратегий минимизации потенциальных угроз;
- поддержание тесного взаимодействия между всеми партнерами для своевременного выявления и устранения возможных трудностей.

5. Повышение прозрачности и усиление контроля за финансовой деятельностью:

- введение строгих правил внутреннего контроля и стандартизированных процессов учета;
- публикация актуальной финансовой информации и результатов аудита для укрепления общественного доверия;
- независимый мониторинг и внешняя экспертиза финансовой деятельности для предупреждения злоупотреблений.

Предлагаемая стратегия представляет собой целостный подход к решению финансовых проблем государственных больниц в городской среде. Ее успешная реализация требует активной поддержки руководства, высокой степени согласованности действий между участниками и постоянного совершенствования подходов к управлению ресурсами.

В целях реализации стратегии руководству медицинских организаций рекомендуется активно включаться в разработку и принятие решений по вопросам распределения ресурсов, создание специальных подразделений или комиссий, занимающихся контролем за исполнением принятых

решений, организации информационной платформы для открытого обсуждения и обмена опытом между врачами и администраторами разных больниц. Особое внимание следует уделять обучению сотрудников методикам риск-менеджмента и формированию внутренних документов.

4.1.4. Вопросы раннего предупреждения финансовых рисков

Авторы статьи Qu M. и Li Y. [21] исследуют проблему финансового риска в государственных больницах Китая, подчеркивая важность раннего предупреждения финансовых кризисов для поддержания нормального функционирования и устойчивого развития учреждений здравоохранения. Утверждается, что государственные больницы сталкиваются с финансовыми рисками из-за конкуренции на медицинском рынке и необходимостью выполнения общественных обязанностей. Традиционные методы анализа часто упускают локальные структурные особенности первичных данных, ограничиваясь их глобальным анализом. С учетом этого авторы предлагают усовершенствованную модель раннего предупреждения рисков, основанную на методе PCA (principal component analysis).

В новой модели предусматривается использование более совершенного метода ядра главного компонента (kernel principal component analysis – КРСА) за счет сочетания традиционного PCA с методами сохранения локальной структуры (kernel locality preserving projections).

Основная цель КРСА заключается в извлечении наиболее значимых признаков из набора данных путем линейного преобразования исходных признаков таким образом, чтобы минимизировать потерю важной информации. Применение КРСА позволяет учитывать как глобальную структуру данных, так и локальные взаимосвязи между переменными, что повышает точность предсказания рисков.

В целях апробации предложенной модели авторы использовали данные нескольких государственных больниц Пекина и публичных компаний. Данные были предварительно обработаны методом z-score для их нормализации. Результаты показали, что новая модель превосходит традиционные подходы (например, логистическую регрессию, нейронные сети и простой SVM) по точности прогнозирования.

Таким образом, подтверждено практическое значение предложенной модели, так как она способна эффективно предупреждать финансовые риски, помогая руководству медицинских учреждений своевременно реагировать на потенциальные угрозы и предотвращать кризисы. Предложенный подход является универсальным инструментом для мониторинга и управления финансовыми показателями, способствующим устойчивому развитию системы медицинской помощи.

4.2. Проблемы внедрения системы управления финансовыми рисками в здравоохранении

Система управления финансовыми рисками в медицинских организациях является важным инструментом повышения эффективности деятельности учреждений здравоохранения, однако внедрение такой системы сталкивается с рядом трудностей и ошибок. К наиболее распространенным проблемам следует отнести следующие.

1. Недостаточная подготовка персонала

Одним из ключевых факторов успешного внедрения системы является понимание персоналом целей и задач системы управления рисками. Однако зачастую сотрудники медицинского учреждения недостаточно информированы о важности контроля финансовых рисков, что приводит к сопротивлению изменениям и недостаточной их вовлеченности в процесс.

Эффективная система управления финансовыми рисками требует наличия сотрудников с высокой квалификацией в области финансов и управления рисками. Недостаточное количество таких специалистов, включая недостаточные компетенции руководителей и менеджеров в вопросах планирования, управления проектами и экономики здравоохранения, создает препятствия для полноценного функционирования системы

Медицинские организации не уделяют должного внимания обучению сотрудников вопросам управления финансовыми рисками, что может привести к некорректному применению системы управления финансовыми рисками.

2. Отсутствие четкой стратегии

Отсутствие стратегического подхода к управлению финансовыми рисками часто становится причиной неэффективности внедренных инструментов. Важно разработать детальную стратегию, включающую цели, методы оценки рисков и механизмы реагирования на возможные угрозы.

Без четкого плана и целей внедрения системы управления рисками организации могут столкнуться с неэффективностью использования ресурсов и дополнительными затратами.

Финансовые риски в медицине имеют свои особенности. Невозможность адаптировать систему управления под эти особенности может снизить ее эффективность. Недостаточно развитая система идентификации, анализа и профилактики рисков снижает способность минимизировать потенциальные последствия.

Если руководство медицинской организации не поддерживает инициативу по внедрению системы управления рисками, это может негативно сказаться на разработке стратегии и ее реализации.

3. Высокая стоимость внедрения и сложность интеграции информационных технологий

Современные системы управления рисками требуют использования специализированных IT-решений, внедрение которых может вызывать сложности. Это связано с необходимостью адаптации существующих информационных систем и обеспечения совместимости новых решений с существующими бизнес-процессами.

Если новая система не интегрируется с другими IT-решениями организации, это может привести к дублированию данных и их путанице.

Необходимость регулярно анализировать финансовые данные для выявления рисков часто остается вне внимания, что уменьшает эффективность управления.

Внедрение системы управления финансовыми рисками сопряжено с существенными затратами, включая расходы на приобретение программного обеспечения, обучение персонала и поддержание инфраструктуры. Эти затраты могут стать серьезным препятствием для внедрения системы управления рисками в медицинской организации¹.

Таким образом, успешное внедрение системы управления финансовыми рисками в медицинских организациях требует комплексного подхода, включающего повышение квалификации персонала, разработку четкой стратегии, интеграцию современных информационных технологий и учет экономических аспектов.

Внедрение системы управления финансовыми рисками в медицинских организациях требует тщательной подготовки, планирования и анализа специфики отрасли. Ориентируясь на указанные проблемы и существующие мнения специалистов отрасли, организации могут повысить вероятность успешного внедрения такой системы².

¹ <https://panor.ru/articles/informatsionno-analiticheskie-aspekty-upravleniya-finansovymi-vlozheniyami-meditsinskoy-organizatsii/102813.html#>

² <https://mednet.ru/novosti/ekspertyi-czniiioiz-razrabotali-metodiku-oczenki-finansovo-ekonomicheskogo-sostoyaniya-mediczinskix-organizacij>

5. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В качестве базовых рекомендаций для медицинских организаций по внедрению системы управления финансовыми рисками может быть предложено следующее.

1. Разработка и внедрение комплексной системы управления рисками:

- создание четкой стратегии управления финансовыми рисками, включающей идентификацию, оценку, мониторинг и контроль рисков;
- использование современных методов анализа, таких как SWOT-анализ, сценарное моделирование и VAR (Value at Risk), KPCA (kernel principal component analysis), для оценки потенциальных угроз.

2. Повышение квалификации персонала:

- организация регулярных тренингов для сотрудников по управлению рисками, финансовому планированию и использованию IT-инструментов;
- вовлечение руководства в процесс обучения, чтобы обеспечить поддержку и понимание важности управления рисками на всех уровнях.

3. Оптимизация финансового планирования и бюджетирования:

- внедрение долгосрочного и краткосрочного финансового планирования с учетом возможных рисков;
- создание резервных фондов для покрытия непредвиденных расходов, таких как рост цен на медикаменты или оборудование.

4. Использование современных технологий:

- внедрение информационных систем (например, EMR) для мониторинга финансовых показателей и управления данными;
- изучение возможности использования блокчейн-технологий для повышения прозрачности цепочек поставок медицинских изделий, лекарственных препаратов и др. и снижения операционных рисков.

5. Страхование и управление ликвидностью:

- заключение договоров страхования профессиональной ответственности и имущества для минимизации финансовых потерь;
- контроль денежных потоков и поддержка достаточного уровня ликвидности для своевременного выполнения обязательств.

6. Мониторинг и адаптация к изменениям:

- регулярное проведение аудитов и анализ ключевых показателей эффективности (KPI) для выявления проблемных зон;
- адаптация стратегии управления рисками в соответствии с изменениями в законодательстве, экономической ситуации и технологиях.

7. Улучшение прозрачности финансовой отчетности:

- внедрение стандартов бухгалтерского учета и регулярная подготовка финансовых отчетов для повышения доверия со стороны стейкхолдеров;
- использование автоматизированных систем для минимизации ошибок и повышения точности данных.

8. Создание планов реагирования на кризисы и непредвиденные обстоятельства:

- разработка сценариев действий на случай чрезвычайных ситуаций (например, пандемий или экономических кризисов);
- поддержка оптимальных запасов критически важных медикаментов и оборудования для обеспечения непрерывности работы.

9. Сотрудничество с внешними экспертами:

- привлечение консультантов по управлению рисками и финансовому анализу для оптимизации процессов;
- участие в отраслевых ассоциациях и обмен опытом с другими медицинскими организациями.

10. Фокусировка на пациентах и качестве услуг:

- учет демографических изменений и потребность пациентов в медицинских услугах при планировании финансовой деятельности;
- внедрение системы обратной связи от пациентов и сотрудников для своевременного выявления проблем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление финансовыми рисками в медицинских организациях является критически важным аспектом их устойчивого функционирования в условиях нестабильной экономической среды, изменений законодательства и технологических инноваций. Настоящий экспертный обзор предоставляет комплексный анализ теоретических основ, методов и практических примеров управления финансовыми рисками в сфере здравоохранения, а также выявляет ключевые проблемы и предлагает рекомендации для их решения.

Основные выводы:

1. Финансовые риски в медицинских организациях носят многогранный характер и включают внутренние и внешние факторы, различающиеся по происхождению, природе проявления и воздействию на медицинскую организацию. Эффективная классификация позволяет правильно диагностировать и управлять рисками.
2. Теоретические основы управления рисками включают традиционные и современные подходы к управлению финансовыми рисками, такие как идентификация, оценка, разработка стратегий и мониторинг. Применение вероятностного анализа, бюджетирования, страхования и управления ликвидностью способствует минимизации потенциальных потерь. Использование методов количественного анализа рисков (метод VAR, SWOT-анализ, регрессивный анализ) позволяет лучше прогнозировать и предотвращать убытки, помогает принимать обоснованные решения.

3. Практические методы управления рисками включают стратегии минимизации, инструменты мониторинга и контроля, такие как информационные системы, KPI, аудиты и автоматизированные системы управления инцидентами. Кейс-стадии демонстрируют успешное применение количественной оценки рисков, использование передовых технологий (например, блокчейн) и улучшение прозрачности финансовой отчетности.
4. Особый акцент в обзоре сделан на применении инновационных технологий (например, блокчейн) для повышения прозрачности цепочек поставок медикаментов и оборудования, что снижает вероятность злоупотреблений и неоправданных затрат.
5. Проблемы внедрения системы управления финансовыми рисками связаны с недостаточной подготовкой персонала, отсутствием четкой стратегии, высокой стоимостью внедрения и сложностью интеграции IT-решений. Для успешного внедрения необходимо уделять внимание обучению сотрудников, разработке детальных планов и адаптации системы к специфике медицинских организаций. Рекомендовано создание специализированных подразделений и комиссий по управлению рисками, а также разработка четких инструкций и протоколов действий в чрезвычайных ситуациях.

Подготовлены рекомендации для медицинских организаций, которые включают основные положения:

- развитие компетенций персонала за счет регулярного обучения сотрудников в области управления рисками и финансового менеджмента;
- применение стратегического планирования и разработка четкой стратегии управления рисками, включающей цели, методы оценки и механизмы реагирования;
- использование современных технологий, внедрение IT-решений, таких как блокчейн и автоматизированные системы мониторинга, для повышения прозрачности и эффективности;
- формирование финансовых резервов и буферных запасов для минимизации последствий непредвиденных событий;
- междисциплинарное взаимодействие за счет укрепления сотрудничества между медицинскими, финансовыми и IT-специалистами для комплексного подхода к управлению рисками.

Эффективное управление финансовыми рисками в медицинских организациях требует системного подхода, сочетающего теоретические знания, практические методы и адаптацию к изменяющимся условиям. Реализация предложенных рекомендаций позволит медицинским учреждениям не только минимизировать финансовые потери, но и повысить качество предоставляемых услуг, обеспечивая устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Внедрение современных технологий и постоянный мониторинг рисков станут ключевыми факторами успеха в этой области.

Таким образом, грамотное управление финансовыми рисками – залог успешной деятельности медицинских организаций, обеспечивающий стабильное финансирование, высокое качество услуг и доверие пациентов. Настоящий обзор предлагает актуальные методики и подходы, помогающие достичь этих целей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трифонов Б. И. Управление финансово-экономическими рисками в российской системе здравоохранения / Б. И. Трифонов // Управленческие науки. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 63-75. – DOI 10.26794/2304-022X-2022-12-4-63-75.
2. Wang L. (2018). Research on Risk Management for Healthcare Supply Chain in Hospital. URL: <https://doi.org/10.24377/RESEARCHONLINE.LJMU.AC.UK.00009195> (дата обращения: 27.03.2025).
3. Kaya G., Canbaz H., Simsekler M., Ward J., & Clarkson P. (2016). Risk management in hospital settings: understanding and improving the current practice. Istanbul Technical University. URL: <https://doi.org/10.17863/CAM.26594> (дата обращения: 27.03.2025).
4. Tényi B., Csík A., Monoki I., & Tegzes F. (2013). Experience with an Integrated Risk Management Process in the Medical Regulatory Environment (P. 345–353). Springer, Berlin, Heidelberg. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-39179-8_31 (дата обращения: 27.03.2025).
5. Менеджмент рисков применительно к организациям здравоохранения / Н. Г. Николаева, Е. В. Приймак, И. С. Разина, М. А. Казанцева // Вестник Российской академии медицинских наук. – 2021. – Т. 76, № 2. – С. 187-195. – DOI 10.15690/vramn1490.

6. Голощапова Л. В. Управление финансовыми рисками в сфере здравоохранения и способы их минимизации / Л. В. Голощапова, С. О. Якушина // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 31(2). – С. 278-280.
7. Fidelis J. P. S., Joseph L., D' Souza K., Sankaranarayanan K., & Agarwal V. (2022). Development of risk inventory for hospitals in India. *Journal of Patient Safety and Risk Management*, 28(1), 21–30. URL: <https://doi.org/10.1177/25160435221142672> (дата обращения: 27.03.2025).
8. Боечко Е.А., Шикина И.Б. Проблемы управления рисками при обеспечении медицинских организаций материально-техническими ресурсами. Аналитический обзор. Социальные аспекты здоровья населения [сетевое издание] 2025; 71(1):7. DOI 10.21045/2071-5021-2025-71-1-7.
9. Завражский А. В. Особенности классификации рисков медицинских организаций / А. В. Завражский // Теоретическая и прикладная экономика. – 2017. – № 3. – С. 90-105. DOI 10.25136/2409-8647.2017.3.23878.
10. Hongbo Li, Xinyi He, Can Tan, Yaoyang Zhang, Dajun Yang, Yuan Li, Revolutionizing healthcare: Unveiling China's healthcare efficiency quest and path to progress, *Finance Research Letters*, Volume 67, Part A, 2024, 105688. URL: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105688> (дата обращения: 27.03.2025).
11. Etges A. P. B. da S., Grenon V., Lu M., Cardoso R. B., Souza J. S., de Kliemann Neto, F. J., & Felix E. A. (2018). Development of an enterprise risk inventory for healthcare. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–16. URL: <https://doi.org/10.1186/S12913-018-3400-7> (дата обращения: 27.03.2025).
12. Udayai K., Vijayalakshmi D. P., Kumar P., & Manjunath U. (2024). Charting Risk. *Advances in Healthcare Information Systems and Administration Book Series*, 31–80. URL: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5523-7.ch002> (дата обращения: 27.03.2025).
13. Chililov A. M. (2024). Financial Risk Management in Healthcare in the Provision of High-Tech Medical Assistance for Sustainable Development: Evidence from Russia. *Risks*, 12(9), 134. URL: <https://doi.org/10.3390/risks12090134> (дата обращения: 27.03.2025).
14. Волкова Е. А. Финансовые риски в коммерческом медицинском учреждении, их управления и минимизация / Е. А. Волкова // Совершенствование науки в наши дни: междисциплинарные аспекты: Материалы XLIV Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 21 января 2022 года. – Ростов-на-Дону: ЮЖНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ(ИУБиП); ООО «Издательство ВВМ», 2022. – С. 382-386.

15. Comite U., Dong K., Li R. Y. M., Crabbe M. J. C., Shao X.-F., & Yue X.-G. (2020). An economic-business approach to clinical risk management. 13(6), 135. URL: <https://doi.org/10.3390/JRFM13060135> (дата обращения: 27.03.2025).
16. Stafi L.-M., & Stoica I. (2021). Financial-accounting risk management regarding the emergency public hospitals in Romania. 2(2), 1–10. URL: <https://doi.org/10.35603/SSA2020/ISSUE2.01> (дата обращения: 27.03.2025).
17. Frączkiewicz-Wronka A., Ingram T., Szymaniec-Mlicka K., & Tworek, P. (2021). Risk Management and Financial Stability in the Polish Public Hospitals: The Moderating Effect of the Stakeholders' Engagement in the Decision-Making. 9(5), 87. URL: <https://doi.org/10.3390/RISKS9050087> (дата обращения: 27.03.2025).
18. Vutukuri P. K. (2024). Quantifying Financial Risks in the Healthcare Claim Adjudication Process. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, 08(12), 1–6. URL: <https://doi.org/10.55041/isjem01314> (дата обращения: 27.03.2025).
19. Anozie U. C., Adewumi G., Obafunsho O. E., Toromade A. S., & Olaluwoye O. S. (2024). Leveraging advanced technologies in Supply Chain Risk Management (SCRM) to mitigate healthcare disruptions: A comprehensive review. *World Journal Of Advanced Research and Reviews*, 23(1), 1039–1045. URL: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.1.2094> (дата обращения: 27.03.2025).
20. Wu M. (2023). Financial Management Challenges and Strategies for Public Hospitals in the Urban Medical Consortium Model (P. 110–115). Atlantis Press. URL: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-272-9_12 (дата обращения: 27.03.2025).
21. Qu M., & Li Y. (2021). Financial Risk Early-Warning Model Based on Kernel Principal Component Analysis in Public Hospitals. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021, 1–7. URL: <https://doi.org/10.1155/2021/5525354> (дата обращения: 27.03.2025).

Научное электронное издание

Бударин Сергей Сергеевич

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ
В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ
(ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА)

Экспертный обзор

*Корректор И. Д. Баринская
Дизайнер-верстальщик И. А. Лукконен*

Объем данных 1,6 МБ
Дата подписания к использованию:
URL: <https://niioz.ru/moskovskaya-meditsina/izdaniya-nii/obzory/>

ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»,
115088, г. Москва, ул. Шарикоподшипниковская, д. 9
Тел.: +7 (495) 530-12-89
Электронная почта: niiozmm@zdrav.mos.ru

MOCKBA
2025