

УДК 614.2- 65.01

DOI: 10.53498/24094498\_2022\_2\_20

Ж.К. Коянбаева

АО «Национальный центр нейрохирургии», г. Нур-Султан, Казахстан

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР НЕЙРОХИРУРГИИ»)

**Цель исследования.** Оценить эффективность совершенствования системы управления рисками в АО «Национальный центр нейрохирургии» и разработать рекомендации.

**Материалы и методы исследования.** В работе использованы социально гигиенические методы исследования, проведены анализ формализации системы управления рисками в рамках организационной и функциональной структуры Центра, анализ бизнес-процессов по выявлению и передаче информации об инциденте

**Результаты исследования.** Так, по результатам анализа выявлено, что по направлениям рисков по-прежнему преобладает операционные риски, которые составили - 16, на втором месте следуют стратегические – 5, на третьем месте риски несоответствия требованиям и финансовые риски – 3.

**Выводы.** Необходимо внедрить в работе организаций принципы риск-менеджмента, которые в сфере оказания медицинских услуг помогут выполнить наиболее важные с социальной точки зрения функции по защите жизни и здоровья граждан страны.

**Ключевые слова:** процесс управления рисками, мониторинг, оценка, эффективность системы управления.

### Актуальность.

На сегодняшний день в Казахстане все компании уделяют значительное внимание внедрению системы управления рисками. В 65% компаниях сформировано отдельное структурное подразделение, ответственное за систему управления рисками. Политика управления рисками утверждена в 94 %. При этом уровень развития риск менеджмента остается достаточно на низком уровне (в 18% компаниях отсутствует рискориентированный подход к формированию бюджета компании, а 35% компаний в ближайшее время планируют внедрить данный процесс), принимая все более формальный характер. Несмотря на то, что система управления рисками направлена на достижение поставленных целей компании, наш опыт показывает, что риск-менеджмент не всегда учитывается при принятии стратегических и операционных решений. Результаты международного исследования KPMG в области риск-менеджмента "Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It's Time For

Action" также демонстрируют эту тенденцию: менее половины респондентов (44%) применяли методологию управления рисками в стратегическом планировании и при принятии важных решений. Сфера здравоохранения сама по себе является отраслью с высокой степенью риска, как для персонала медицинской организаций, так и для его пациентов. Функциональные риски в организации здравоохранения характеризуются, как правило, неадекватным выбором стратегических целей, некомпетентностью руководителей организации и ее структурных подразделений, а также недостаточной квалификацией и профессионализма врачей и прочего медицинского персонала [1].

Вопросы внедрения системы управления рисками в медицинских организациях абсолютно перекликаются с вопросами качества и безопасности оказываемых медицинских услуг. Исследования показывают, что большое значение в возникновении дефектов оказания медицинских услуг имеет человеческий фактор, поскольку частота ошибок персонала колеблется в пределах от 30 до 50% случаев, при этом стимулирование пер-



сонала к наблюдательности, добросовестности и обязательности не эффективны - человеческие ошибки практически неизбежны [2-3].

В целях развития системы менеджмента качества АО «Национальный центр нейрохирургии» (далее – Центр) проводит работу по совершенствованию работающего процесса сообщения о медицинских ошибках посредством предоставления Отчетов об инцидентах, которая достигается путем создания доверительных отношений между всеми сотрудниками, уменьшения боязни сотрудников сообщать о случившихся инцидентах.

Осознавая важность управления рисками как компонента системы управления, направленного на своевременную идентификацию и принятие мер по рискам, которые могут негативно влиять на достижение целей, Центр в 2016 году создал новую организационную структуру «Отдел внутреннего контроля и управления рисками» (далее – Отдел), главной задачей, которой является своевременное выявление и оценка рисков.

Отделом в первую очередь была разработана Политика управления рисками в соответствии с целями и принципами методологии «COSO»-The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (модель внутреннего контроля) и утверждена решением Совета директоров, где были отражены видение, цели и задачи системы управления рисками в Центре, определены структуры управления рисками, основные компоненты СУР, обеспечивающий систематический и последовательный подход при осуществлении процесса управления рисками. В соответствии с Политикой Центром ежегодно разрабатываются и утверждаются Регистр рисков (перечень рисков, с которыми может столкнуться Общество в своей деятельности) и Карта рисков, Панель ключевых рисковых показателей и План мероприятий по управлению ключевыми рисками на отчетный год [4].

СУР – это набор взаимосвязанных элементов, объединенных в единый процесс, в рамках которого Совет директоров, руководство и работники, каждый на своем уровне, участвуют в выявлении потенциальных (возможных) событий, которые могут повлиять на деятельность Центра, а также в управлении этими событиями в рамках приемлемого для акционеров уровня риска.

Основной целью СУР является повышение эффективности управления угрозами и возможностями, что должно способствовать процессу

построения эффективной комплексной системы и создания интегрированного процесса управления рисками. Также СУР ставит перед собой следующие цели:

- разработка и применение единообразных и последовательных подходов
- выявление, оценка и управление рисками в Центре, упрощение процедур обмена информацией о рисках по вертикали (управление) и по горизонтали (обмен опытом);
- формирование возможности для Центра, задавать и отслеживать качество управления рисками на основе четких и понятных критериев;
- оперативное реагирование на возникающие рисковые события, отслеживание изменений внешней и внутренней среды;
- организация целенаправленной деятельности по управлению рисками с целью снижения их до приемлемого уровня либо передачи третьим сторонам (страхование, хеджирование);
- систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках Центра, повышение управляемости.

Таким образом, внедрение системы управления рисками является на сегодняшний день достаточно актуальной, поскольку является одним из инструментов для повышения безопасности оказания медицинской помощи, ориентированной на международные стандарты [5].

**Цель исследования.** Оценить эффективность совершенствования системы управления рисками в АО «Национальный центр нейрохирургии» и разработать рекомендации.

**Материалы и методы исследования.** В работе использованы социально гигиенические методы исследования, проведены анализ формализации системы управления рисками в рамках организационной и функциональной структуры Центра, анализ бизнес-процессов по выявлению и передаче информации об инциденте

**Результаты исследования.** Так, по результатам анализа выявлено, что по направлениям рисков по-прежнему преобладает операционные риски, которые составили - 16, на втором месте следуют стратегические – 5, на третьем месте риски несоответствия требованиям и финансовые риски – 3.

По данным рискам определены владельцы данных рисков. Каждому риску свойственен определенный фактор риска и последствия от реализации.

Определение категорий рисков, и их дальнейшая актуализация позволили провести оценку и определить влияние рисков на деятельность Центра. В соответствии с Политикой к каждому фактору риска рассчитывалась частота наступления события риска, оценка степени влияния риска и оценка времени влияния. На основании этих по-

казателей каждому риску присвоен средний балл значимости (степень значимости).

При анализе отмечено, что средняя сумма увеличивается, при этом стоит отметить, что благодаря проведенным мероприятиям по управлению ключевыми рисками в конце года средняя общая сумма снижается (Рисунок 1).

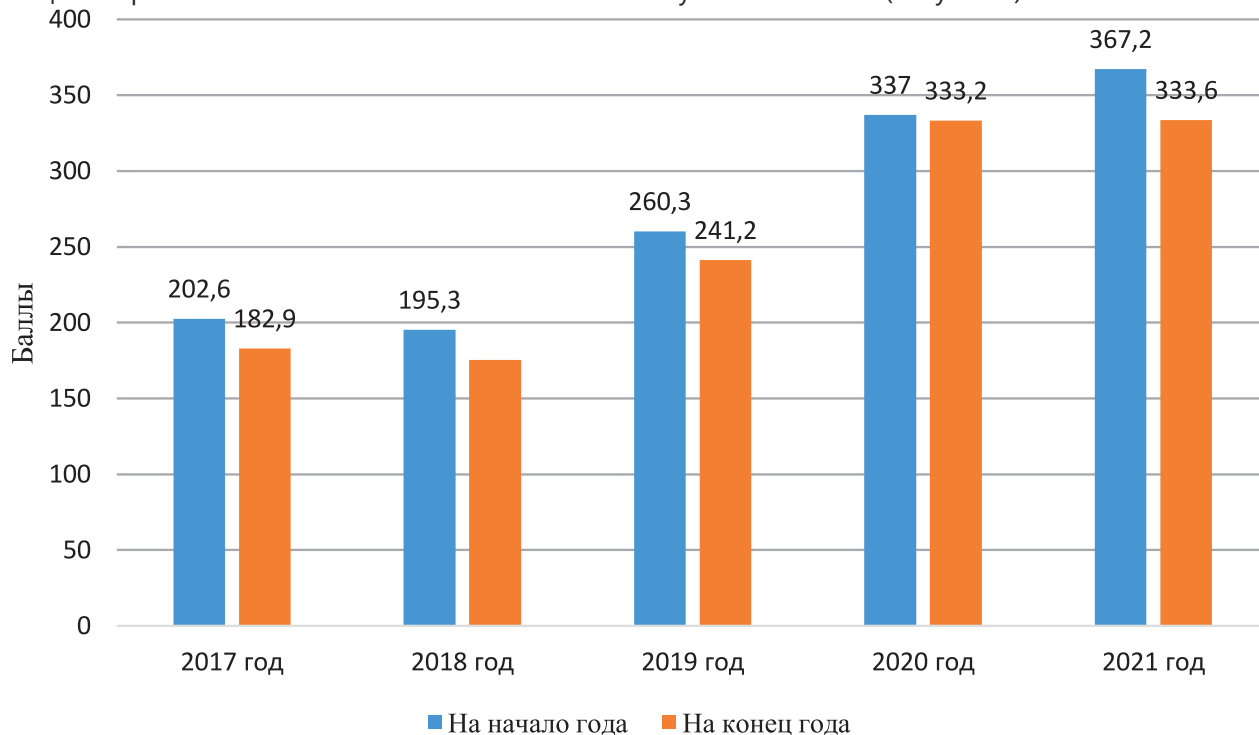
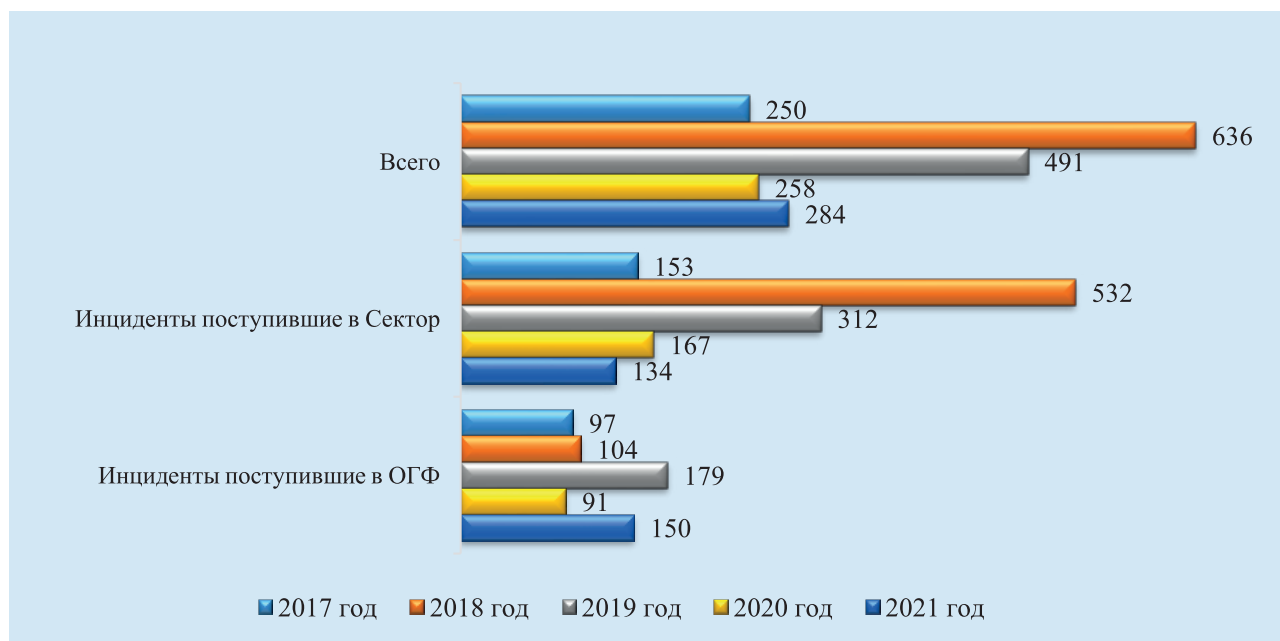


Рисунок 1 – Динамика управления ключевыми рисками

За анализируемые годы количество предоставляемых отчетов об инцидентах сотрудниками Центра составило всего через Сектор – 1298

в бумажной форме, всего через ОГФ (Отдел госпитальной фармации) - 621. Итого общее количество отчетов – 1919 (Рисунок 2 и 3).



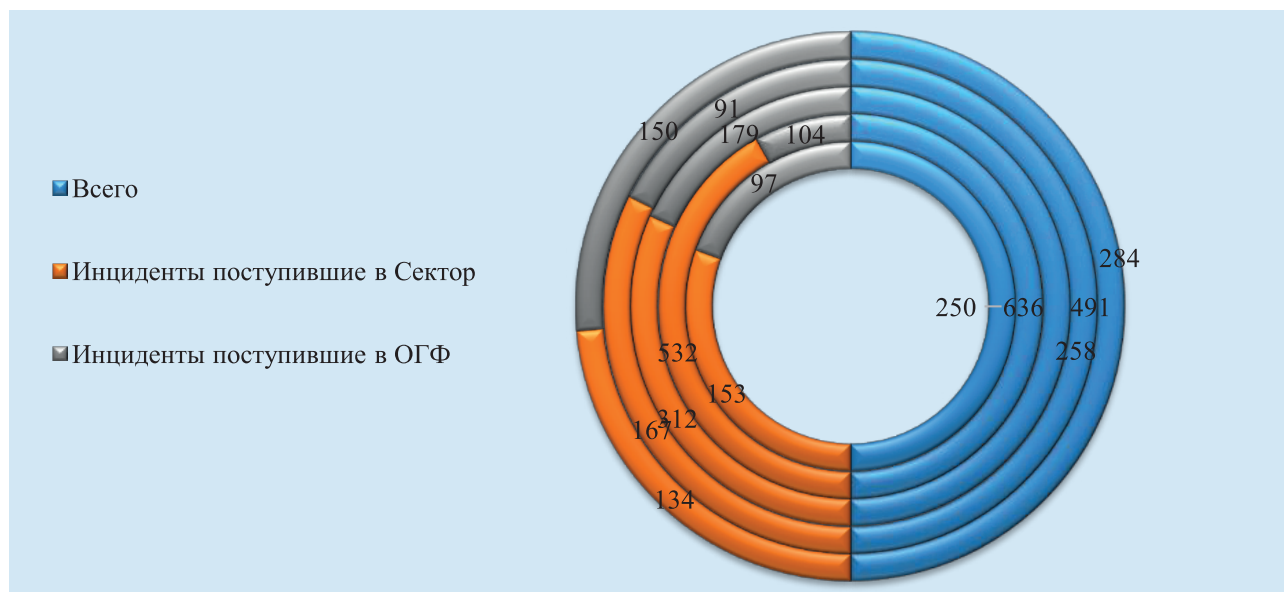


Рисунок 2 и 3 - Количество отчетов

В структуре отчетов преобладают инциденты, связанные с организационными вопросами (организация процесса приема заказа, выполнение обязательств аутсорсинговой компании и другие организационно-управленческие процессы)

и с хозяйственными вопросами (пожарная тревога, проблемы электроснабжения, электронными программами и интернет обеспечением) (Таблица 1).

Таблица 1

**ТАБЛИЦА ИНЦИДЕНТОВ, ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ В ОККИУР ЗА 2017-2021 Г .**

№	Индикатор	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
	Общее число инцидентов (подано в Отдел контроля качества и управления рисками сообщений об инциденте), из них:	153	215	312	167	134
1	Медикаментозная ошибка	97	104	179	0	0
2	Связано с уходом за пациентом		16	9	1	3
3	Ухудшение /отказ органа, в процессе лечения		0	0	0	23
4	Оборудование: нехватка, поломка, неправомерное отключение		33	67	16	13
5	Безопасность и охрана		1	2	3	1
6	Связано с операцией/процедурой/ анестезией		3	6	5	0
7	Инфекционный контроль				21	11
8	Связано с использованием крови и препаратов				3	1
9	Связано с зданием и сооружениями		53	49	21	20
10	Несоответствие правил и практики				57	28
11	Иное		5		40	34

Как видно из таблицы, большую часть инцидентов в 2021 году составляют инциденты под разделом «иное» - 25,4%, затем инциденты на «несоответствие правил и практики» – 20,9 %, за ними следуют инциденты, «ухудшение /отказ органа, в процессе лечения» – 17,2 %, инциденты, «связано с зданием и сооружениями» – 14,9 %, инциденты «оборудование: нехватка, поломка, непропорциональное отключение» – 9,7 %, затем «инфекционный контроль» – 8,2 %, инцидент по «связано с уходом за пациентом» – 2,2 %, а также одинаковые значения инцидентов «связано с использованием крови и препаратов» и «безопасность и охрана» - 0,7 %, по остальным разделам инцидентов не зарегистрировано.

Анализ динамики инцидентов показывает, что идет снижение общего числа инцидентов. Проанализировав данные случаи медикаментозных ошибок, можно увидеть тенденцию к снижению количества медикаментозных ошибок в динамике. Данный тренд обеспечен разработкой и внедрением электронного листа назначения, электронного справочника ЛС, результаты проведенных обучений, внедрение в использование международных источников и баз данных по использованию ЛС. Также немаловажным фактором

снижения уровня медикаментозных ошибок является внедрение и успешное использование новой системы ГИС, которая минимизирует влияние человеческого фактора и, соответственно, исключает возникновение некоторых видов медикаментозных ошибок [6-8].

#### Выводы:

1. Необходимо создать общепринятые профессиональные стандарты управления рисками, а также разработать основные профессиональные компетенции, что в будущем даст возможность сформировать образовательные программы и планы повышения квалификации.

2. Внедрение и развитие культуры управления рисками – сложный и продолжительный процесс. И он должен начинаться с высшего звена управления, то есть необходимо понимание, что управление рисками является всеобщей задачей всех и каждого.

3. Необходимо внедрить в работе организаций принципы риск-менеджмента, которые в сфере оказания медицинских услуг помогут выполнить наиболее важные с социальной точки зрения функции по защите жизни и здоровья граждан страны.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Бурькин И.М., Алеева Г.Н., Хафизьянова Р.Х. Управление рисками в системе здравоохранения как основа безопасности оказания медицинской помощи // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1- С. 3 – 18. [Bury`kin I.M., Aleeva G.N., Xafiz`yanova R.X. Upravlenie riskami v sisteme zdavoohraneniya kak osnova bezopasnosti okazaniya medicinskoj pomoshhi (Risk management in the healthcare system as a basis for the safety of medical care) // Sovremennye`e problemy` nauki i obrazovaniya. – 2013. – № 1- S. 3 – 18. In Russian]
2. Иванов А.А., Олейников С.Я., Бочаров С.А. Риск-менеджмент: Методическое пособие. – М., 2005. [Ivanov A.A., Olejnikov S.Ya., Bocharov S.A. Risk-menedzhment (Risk management): Metodicheskoe posobie. – M., 2005. In Russian]
3. Концепция риск менеджмента АО «Медицинский Университет Астана» КЦ-МУА-06-13, 2013. [Konceptsiya risk menedzhmenta АО «Medicinskij Universitet Astana» (The concept of risk management JSC "Astana Medical University") KCz-MUA-06-13, 2013. In Russian]
4. Управление рисками для устойчивого роста в эпоху инноваций. Взгляд на риски 7-е Ежегодное исследование, 2018. pwc.ru/risk-in-review-2018. [Upravlenie riskami dlya ustojchivogo rosta v e`poxu innovacij. Vzgljad na riski 7-e Ezhegodnoe issledovanie (Managing Risk for Sustainable Growth in an Age of Innovation. A look at the risks), 2018. In Russian]
5. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. – пер. с англ. – М: «Вильямс», 2003. – 208 с. [Barton T., Shenkir U., Uoker P. Kompleksny`j podxod k risk-menedzhmentu: stoit li e`tim zanimat`sya (An integrated approach to risk management: is it worth it?). – per. s angl. – M: «Vil`yams», 2003. – 208 s. In Russian]

6. ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 01.11.2015. – ОАО «ВНИИС», 2015. – 43 с. [GOST R ISO 9001:2015 Sistemy` menedzhmenta kachestva. Trebovaniya (Quality management systems. Requirements). – Vved. 01.11.2015. – ОАО “VNIIS”, 2015. – 43 s. In Russian]
7. Кицул И.С., Балханов Б.С., Бадмаева Н.К. Применение технологий риск-менеджмента в системе оказания медицинской помощи // Менеджер здравоохранения. – 2012. – № 10. – С. 6 – 14. [Kiczul I.S., Balxanov B.S., Badmaeva N.K. Primenenie texnologij risk-menedzhmenta v sisteme okazaniya medicinskoj pomoshhi (Application of risk management technologies in the system of medical care) // Menedzher zdravooxraneniya. – 2012. – № 10. – S. 6 – 14. In Russian]
8. ГОСТ Р 51879 – 2011/Руководство ИСО 73:2009 Менеджмент риска. Термины и определения. – Введ. 16.11.2011. – Стандартиформ, 2012. – 16 с. [GOST R 51879 – 2011/Rukovodstvo ISO 73:2009 Menedzhment riska. Terminy` i opredeleniya (Risk management. Terms and Definitions). – Vved. 16.11.2011. – Standartinform, 2012. – 16 s. In Russian]

Ж.К. Қоянбаева

«Ұлттық нейрохирургия орталығы» АҚ, Нұр-Сұлтан қ., Қазақстан

## СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУ ҮРДІСІНДЕГІ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ЖЕТІЛДІРУ («ҰЛТТЫҚ НЕЙРОХИРУРГИЯ ОРТАЛЫҒЫ» АҚ МЫСАЛЫНДА)

**Зерттеу мақсаты.** «Ұлттық нейрохирургия орталығы» АҚ тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдірудің тиімділігін бағалау және ұсыныстар әзірлеу.

**Материалдар мен зерттеу әдістері.** Жұмыста әлеуметтік гигиеналық зерттеу әдістері қолданылды, Орталықтың ұйымдық-функционалдық құрылымында тәуекелдерді басқару жүйесінің формализациясы талданды, кейс туралы ақпаратты анықтау және беру бизнес-процестері талданды.

**Зерттеу нәтижелері.** Талдау нәтижелері бойынша тәуекел аймақтары бойынша операциялық тәуекелдер әлі де басым, олардың саны - 16, одан кейін стратегиялық тәуекелдер – 5, үшінші орында – талаптар мен қаржылық талаптарды сақтамау тәуекелдері анықталды – 3.

**Қорытындылар.** Медициналық қызмет көрсету саласында ел азаматтарының өмірі мен денсаулығын қорғау бойынша әлеуметтік тұрғыдан аса маңызды функцияларды орындауға көмектесетін ұйымдардың жұмысына тәуекелдерді басқару қағидаттарын енгізу қажет.

**Негізгі сөздер:** тәуекелдерді басқару процесі, мониторинг, бағалау, басқару жүйесінің тиімділігі.

Ж.К. Қоянбаева

JSC «National Centre for Neurosurgery», Nur-Sultan, Republic of Kazakhstan

## IMPROVEMENT OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN THE PROCESS OF STRATEGIC PLANNING (ON THE EXAMPLE OF NATIONAL CENTER OF NEUROSURGERY JSC)

**Purpose of the study.** Evaluate the effectiveness of improving the risk management system at the National Center for Neurosurgery JSC and develop recommendations.





**Materials and research methods.** The work used socially hygienic research methods, analyzed the formalization of the risk management system within the organizational and functional structure of the Center, analyzed business processes for identifying and transmitting information about the incident

**Results.** Thus, according to the results of the analysis, it was revealed that in terms of risk areas, operational risks still prevail, which amounted to 16, followed by strategic ones - 5, in third place - risks of non-compliance with requirements and financial risks - 3.

**Conclusions.** It is necessary to introduce risk management principles in the work of organizations, which in the field of medical services will help to perform the most important functions from a social point of view to protect the life and health of citizens of the country.

**Keywords:** risk management process, monitoring, evaluation, effectiveness of the management system.