

УДК 614.2

DOI 10.24412/2312-2935-2025-1-748-784

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ РИСКОВ ПРИ ОБЕСПЕЧЕНИИ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ)**

*Е.А. Боевко<sup>1</sup>, И.Б. Шикина<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> *Департамент Правительства Российской Федерации, г. Москва*

<sup>2</sup> *Федеральное государственное бюджетное учреждение «Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения» Министерства здравоохранения Российской Федерации, г. Москва*

**Введение.** Полноценное обеспечение материально-техническими ресурсами медицинских организаций с целью создания необходимых условий для их развития и стабильного функционирования находится в эпицентре внимания и приоритетного финансирования государством мероприятий по обновлению инфраструктуры здравоохранения, включая строительство и реконструкцию медицинских объектов, укомплектование их современным медицинским и технологическим оборудованием. Все перечисленное позволяет внедрять в практику передовые лечебно-диагностические технологии и эффективные методы профилактики заболеваний, является ключевым фактором повышения доступности и качества медицинской помощи. От руководителей органов управления здравоохранением и медицинских организаций требуется осуществление грамотного планирования, мониторинг и контроль за реализацией указанных мероприятий, своевременное выявление несоответствия и правильного осуществления риск-менеджмента при управлении материально-технической базой медицинских организаций.

**Цель исследования:** выявить основные подходы к менеджменту рисков при обеспечении медицинских организаций материально-техническими ресурсами, спорные моменты и противоречия по вопросам риск-менеджмента.

**Материалы и методы.** Проведен анализ литературы (научные статьи, монографии, материалы научно-практических конференций), посвященной подходам к управлению рисками при обеспечении создания и укрепления материально-технической базы медицинских организаций. При поиске использовались базы данных Scopus, Web of Science, Elibrary.ru, Global Health, CyberLeninka за 1995-2024 годы. Методы исследования: контент-анализ, статистический, анализ существующих мер управления, общепринятая методология риск-менеджмента, экспертные оценки.

**Результаты.** Объект исследования - научные взгляды исследователей при изучении возможностей руководителей медицинских организаций по управлению рисками, препятствующими созданию и обновлению объектов здравоохранения, на базе которых происходит оказание медицинских услуг населению. Анализу подвергли предложения актуальных мер, способов, методов антирискового управления, способствующих предотвращению (минимизации) последствий деструктивного влияния факторов на обеспечение медицинских организаций необходимыми для их эффективного функционирования материально-техническими ресурсами.

**Обсуждение.** Результаты исследования согласуются с данными отечественной и зарубежной литературы. Внимание организаторов здравоохранения на всех уровнях управления

сосредоточено на внедрении процессов, способствующих ресурсному обеспечению медицинских организаций на уровне, необходимом для их нормального функционирования и развития, включая выявление факторов (рисков), препятствующих качественному планированию и контролю мероприятий по строительству (реконструкции) зданий, используемых для оказания населению доступной и качественной медицинской помощи, а также выработку мер противодействия рискам, связанным с некачественной разработкой технического задания и проектной сметной документации, несоблюдением законодательства и сроков при выполнении работ проектными и строительными организациями, удорожанием утвержденной стоимости проектов по созданию объектов здравоохранения и связанного с этим риска неэффективного использования выделенных бюджетных средств.

Отсутствие в отечественной и зарубежной науке и практике единого подхода к управлению рисками при обеспечении медицинских организаций материально-техническими ресурсами обусловило наличие предложений по использованию с этой целью типовой методологии риск-менеджмента, содержащейся в международных стандартах по менеджменту рисков, а также делается вывод о необходимости внедрения методологии риск-менеджмента в деятельность руководства региональных органов здравоохранения и главных врачей, что обеспечит возможность сформировать стратегию и выбирать тактику противодействия рискам, препятствующим стабильному материальному обеспечению и техническому оснащению медицинских организаций.

**Заключение.** Анализ публикаций показал, что адекватное обеспечение медицинских организаций материально-техническими ресурсами на уровне, позволяющем оказывать доступную и качественную медицинскую помощь населению и формировать безопасную и комфортную среду для медицинского персонала и пациентов, возможно на основании использования главными врачами способов, методов и инструментов риск-менеджмента, способствующих созданию в руководимых ими медицинских организациях эффективной системы управления, позволяющей административной команде грамотно планировать работу по противодействию рискам, которые могут препятствовать своевременному и качественному выполнению мероприятий по строительству и реконструкции.

**Ключевые слова:** главный врач; риск-менеджмент; компетенции; строительство; реконструкция; эффективность управления медицинской организацией; материально-техническая база; материально-технические ресурсы, обзор

## **CURRENT APPROACHES TO RISK MANAGEMENT WHEN PROVIDING MEDICAL ORGANIZATIONS WITH MATERIAL AND TECHNICAL RESOURCES (LITERATURE REVIEW)**

*E.A. Boenko<sup>1</sup>, I.B. Shikina<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> *Department of the Government of the Russian Federation, Moscow*

<sup>2</sup> *Federal Research Institute for Health Organization and Informatics of the Ministry of Health of the Russian Federation, Moscow*

**Significance.** Full provision of medical organizations with material and technical resources in order to create the necessary conditions for their development and stable functioning is the focus of attention and priority funding by the state for measures to update the healthcare infrastructure, including the construction and reconstruction of medical facilities, equipping them with modern

medical and technological equipment. All of the above allows us to introduce advanced treatment and diagnostic technologies and effective methods of disease prevention into practice and is a key factor in increasing the availability and quality of medical care. The heads of health management bodies and head physicians are required to carry out competent planning, monitoring and control over the implementation of these measures, timely identification of inconsistencies and proper implementation of risk management in the management of the material and technical base of medical organizations.

**The purpose of the study:** to identify the main approaches to risk management in providing medical organizations with material and technical resources, controversial issues and contradictions on risk management issues.

**Materials and methods of research.** An analysis of literature (scientific articles, monographs, materials of scientific and practical conferences) devoted to approaches to risk management in ensuring the creation and strengthening of the material and technical base of medical organizations was conducted. The search used the following databases: Scopus, Web of Science, Elibrary.ru, Global Health, CyberLeninka for 1995-2024.

**Research methods:** analytical, content analysis, statistical, analysis of existing management measures, generally accepted risk management methodology, expert assessments.

**The results.** The object of the study is the scientific views of researchers in studying the capabilities of heads of medical organizations to manage risks that hinder the creation and reconstruction of medical institutions on the basis of which medical services are provided to the population. The proposals of appropriate measures, techniques and methods of risk management were analyzed, contributing to the prevention (minimization) of the consequences of the destructive impact of factors on the provision of medical organizations with the necessary material and technical resources for their effective functioning.

**Discussion.** The results of the study are consistent with the data of domestic and foreign literature. The attention of healthcare organizers at all levels of management is focused on the implementation of processes that facilitate the provision of medical organizations with resources at the level necessary for their normal functioning and development, including the identification of factors (risks) that hinder high-quality planning and control of activities related to the construction (reconstruction) of buildings, used to provide the population with accessible and high-quality medical care, as well as the development of measures to counter the risks associated with poor-quality development of technical specifications and design and estimate documentation, failure by design and construction organizations to comply with legal requirements and deadlines for completing work, an increase in the approved cost of projects to create healthcare facilities and the associated risk of ineffective use of allocated budget funds. The absence in domestic and foreign science and practice of a unified approach to risk management in providing medical organizations with material and technical resources has led to the emergence of proposals to use for this purpose a standard risk management methodology contained in international risk management standards, and a conclusion was made about the need to introduce risk management methodology into the activities of regional health authorities and chief physicians, which will make it possible to formulate a strategy and choose tactics to counter risks that impede the stable material support and technical equipment of medical organizations.

**Conclusion.** An analysis of publications has shown that adequate provision of medical organizations with material and technical resources at a level that allows them to provide accessible and high-quality medical care to the population, create a safe and comfortable environment for medical personnel and patients, is possible based on the use by head physicians of risk management methods, techniques and tools that contribute to the creation of an effective management system in the medical organizations they manage, allowing the management team to competently plan work to

counter risks that may interfere with the timely and high-quality implementation of construction, and reconstruction of specific medical organizations.

**Keywords:** head physician; risk management; competencies; construction; reconstruction; efficiency of medical organization management; material and technical base; material and technical resources; review

**Введение.** В рамках совершенствования российского здравоохранения в настоящее время проводится системная трансформация ресурсного обеспечения медицинских организаций на основе приоритетного выделения государством финансовых средств, включая строительство и реконструкцию объектов здравоохранения с целью создания надлежащих условий для стабильного функционирования медицинских организаций, формирования новых организационных и управленческих решений, включая планирование и осуществление системной работы по выявлению и устранению неблагоприятных факторов (рисков), которые могут приводить к критическому отклонению от запланированных сроков и объемов реализации мероприятий по проектированию, строительству (реконструкции) зданий. Далее, как следствие, – к существенному удорожанию утвержденной стоимости проектной документации и строительных работ, снижая уровень безопасности среды осуществления медицинской деятельности и лишая пациентов возможности получить доступную и качественную медицинскую помощь.

Управление различными рисками, препятствующими адекватному материальному обеспечению и технологическому оснащению медицинских организаций, возможно при участии в указанных процессах всех заинтересованных сторон, включая руководителей органов исполнительной власти в сфере охраны здоровья, главных врачей, медицинского и инженерно-технического персонала, на основе повышения их управленческой, профессиональной компетентности, и знаний до приемлемого уровня, позволяющих применять способы, методы и технологии риск-менеджмента [1-5].

**Цель исследования.** Выявить основные подходы к менеджменту рисков при обеспечении медицинских организаций материально-техническими ресурсами, спорные моменты и противоречия по вопросам риск-менеджмента.

**Материалы и методы.** Проведен анализ литературы (научные статьи, тезисы научно-практических конференций, монографии) по актуальным вопросам использования риск-менеджмента при обеспечении медицинских организаций материально-техническими ресурсами с 1995 по 2024 годы. При поиске использовались базы данных Scopus, Web of

Science, Elibrary.ru, Global Health, CyberLeninka за 1993-2024 годы. Методы исследования: аналитический, контент-анализ, статистический, анализ существующих мер управления, общепринятая методология риск-менеджмента, экспертные оценки.

**Результаты.** Объект исследования - научные взгляды и мнения исследователей при изучении возможностей руководителей и администрации медицинских организаций по управлению рисками, обусловленными неэффективным планированием и недостаточным контролем за реализацией мероприятий по развитию и поддержанию материально-технической базы медицинских организаций на уровне, позволяющем удовлетворить потребности населения в доступных и качественных медицинских услугах. Авторы проанализированных публикаций выражают единодушное мнение о существовании негативного влияния рисков на развитие предприятий и организаций социальной сферы и целесообразности применения риск-менеджмента с целью предотвращения (минимизации) негативного воздействия организационных, управленческих, кадровых, финансовых, хозяйственных и прочих рисков на обеспечение потребности медицинских организаций в развитии и поддержании их материально-технической базы в работоспособном состоянии [6-9].

В Национальном стандарте РФ в области риск-менеджмента понятие «менеджмент риска» определяется как «скоординированные действия по руководству, контролю и управлению организацией с учетом риска», а также установлено, что термины «менеджмент риска», "риск-менеджмент" или "управление рисками" следует считать идентичными [10].

П.А. Никаноров (2019) предлагает важным разделить на два похожих понятия, определяя риск-менеджмент как «скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска», а «управление риском» как «меры, направленные на изменение риска» [11]. Согласно ГОСТ Р ИСО 14971-2021 «Изделия медицинские. Применение менеджмента риска к медицинским изделиям», сутью управления рисками является определение возможных отклонений от запланированных результатов и управления ими для улучшения перспектив, сокращения вероятности нежелательных событий и улучшения обоснованности принимаемых решений [12]. По мнению О.В. Юрьевой и К.В. Щипачева (2019), управление рисками (риск-менеджмент) – это процесс принятия и выполнения управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию или лицо убытков, вызванных случайными событиями [13].

Основная масса отечественных и зарубежных ученых полагают, что управление рисками организации должно носить системный характер [14-16]. В.А. Боровкова (2004)

уточняет, что «риск-менеджмент – это система анализа, оценки, управления рисками и экономическими, социально-рисковыми отношениями, возникающими в процессе хозяйственной деятельности», т.е. это система, созданная для обеспечения выполнения целей и задач управления рисками [17, с.:64]. Г.Н. Афанасьева (2015) отмечает, что риск – менеджмент «это прежде всего система, объединяющая лиц, принимающих управленческие решения, а также ответственных исполнителей, устанавливает порядок и связи в процессе их взаимодействий» [18]. Е.А. Гвоздева и А.В. Сорокин (2021) определяют риск-менеджмент как «специфическую систему (подсистему) управления», направленную на разработку и реализацию подходящих для конкретной организации «рекомендаций и мероприятий по уменьшению негативного воздействия рисков с целью снижения опасности принятия ошибочного решения и уменьшения возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации принятых решений» [19].

Авторы рассматривают риск-менеджмент с двух позиций: как «особый вид деятельности», направленный на «смягчение воздействий риска на результаты деятельности организации» и «сокращение до минимума потерь, которые риски влекут за собой»; как «технологии» или «алгоритм действий по управлению риском», который предусматривает выполнение управленческих воздействий в следующей последовательности: идентификация отдельных видов рисков; оценка степени вероятности отдельных рисков; оценка возможных потерь, связанных с отдельными рисками; установление предельного значения уровня риска по отдельным операциям; профилактика отдельных рисков с целью снижения возможности возникновения этих рисков; разработка программы минимизации потерь от рисков» [19].

С.А. Грачев (2020) выделяет следующие этапы организации риск-менеджмента: «определение вероятности наступления события, выявление степени и величины риска, анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском, выбор приемов управления риском и способов его снижения, осуществление целенаправленного воздействия на риск» [20]. Автор А.И. Камышев (2017) напротив считает, что риск-менеджмент не является обособленной деятельностью, «это обязательство руководства» и «неотъемлемая часть всех организационных процессов» на предприятии, включая стратегическое планирование и процессы управления изменениями, а также риск-менеджмент «является частью процесса принятия решений», назначение которого состоит в том, чтобы «помогать лицам, принимающим решения, делать обоснованный выбор между альтернативными направлениями действий и определять их приоритетность» [21].

А.А. Перфильев (2006) характеризует риск-менеджмент как «совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий», обозначая прежде всего практическую направленность риск-менеджмента и его инструменты [22, с.31].

Теоретической основой для систематизации понятий управления рисками, связанных с процессами развития материально-технической базы медицинских организаций, послужили исследования в области риск-менеджмента отечественных и зарубежных ученых [8, 23-27]. Среди существующих определений управления рисками в здравоохранении необходимо отметить формулировку В.И. Вялкова и В.З. Кучеренко (2006), которая определяет его основные функции: «...система мер, целью которых является уменьшение повреждающего или уничтожающего воздействия опасности на здоровье, жизнь, имущественное или финансовое положение рискующего...» [23].

И.М. Бурыкин с соавт (2013) отмечают, что управление риском для организатора здравоохранения следует определить как комплекс систем и методов, направленных на обеспечение безопасности медицинской организации: пациентов, персонала и материальных объектов: оборудования, помещений, внедрение которого направлено на повышения эффективности и качества оказания медицинской помощи [24].

А.А. Старченко с соавт. (2012) считают, что риск-менеджмент в здравоохранении является направлением, служащим решению приоритетных задач обеспечения безопасности медицинской деятельности как руководителями медицинской организации, так и медицинским персоналом, организационные усилия и управленческий потенциал которых должны быть направлены на «тотальное исключение из практики условий и обстоятельств оказания небезопасных услуг пациентам», в том числе это касается устранения причин риска, связанных с несоблюдением требований порядков и стандартов оказания медицинской помощи [25]. Другие авторы уточняют, что главной задачей риск-менеджмента является «эффективное управление ресурсами и обеспечение безопасности медицинской деятельности путем сведения к минимуму вероятности событий, имеющих негативные последствия для пациентов, персонала, оборудования и окружающей среды» [26].

Автор Е.Б. Злодеева (2020) в своем определении понятия риск-менеджмента исходит из понимания того, что это необходимый элемент стратегического управления медицинской организацией является разновидностью управленческой деятельности, направленной на

снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, на определение перспектив и выявление возможностей для совершенствования дальнейшей деятельности [27].

Таким образом нами выявлено, что термин «риск-менеджмент» получил широкую трактовку в отечественной и мировой научной литературе, включая международные и российские стандарты, посвященные управлению рисками. Необходимо отметить, что существующее в научной среде многообразие трактовок дефиниции «риск-менеджмент» свидетельствует об отсутствии в настоящее время единого теоретического подхода к определению указанного понятия. Присутствующие в литературе публикации по вопросам управления рисками в здравоохранении, не конкретизируют определение понятия «риск-менеджмент» применительно к обеспечению медицинских организаций материально-техническими ресурсами. Авторы публикаций сходятся во мнении о влиянии рисков на развитие медицинских организаций, что связано с рисками процессами можно и необходимо управлять, а именно – прогнозировать, выявлять и отслеживать возможные опасности, планировать стратегию и тактику контр-рисковых воздействий, контролировать и корректировать их исполнение на основании использования соответствующих методов и способов риск-менеджмента, снижая уровень риска для медицинских организаций.

Учитывая, что выбор оптимального варианта управления рисками помогает снизить степень опасностей и угроз, способствует дальнейшему эффективному управлению организацией, при этом «неадекватное управление рисками может привести к исчезновению организации» [28]. Изучение объекта исследования позволило выявить, что в публикациях недостаточно отражена проблема управления рисками, возникающими при материальном обеспечении и техническом оснащении медицинских организаций. Сохраняется потребность в актуализации понятий, уточнении субъекта риск-менеджмента, его взаимодействий с заинтересованными сторонами и распределении зоны ответственности в системе управления рисками медицинской организации, а также анализе предлагаемых мер по управлению рисками с целью предупреждения (минимизации) их негативных последствий [29,30].

Управление рисками при обеспечении материально-технической базы необходимыми ресурсами российские авторы относят к сфере ответственности руководителей медицинских организаций [31-33]. Аналогичную позицию по данному вопросу занимают зарубежные исследователи, которые отмечают необходимость непосредственного участия персонала топ-менеджеров здравоохранения в вопросах развития материально - технологической

составляющей медицинских организаций с целью обеспечения их соответствия потребностям растущего числа пациентов [34].

В настоящее время среди авторов научных публикаций нет единого мнения по вопросу выбора методологии риск-менеджмента, связанного с обеспечением медицинских организаций материальными ресурсами. Для того, чтобы адекватно оценивать различные виды рисков и выработать стратегию противодействия, направленную на предотвращение (минимизацию) их последствий, наносящих ущерб обеспечению медицинских организаций необходимыми для их нормального функционирования ресурсами, предлагается использовать типовую методологию риск-менеджмента, описанную в основополагающих международных стандартах по менеджменту рисков, перенесенных на уровни национальных стандартов и стандартов организации с учетом их специфики [7,13,30,35-38,40, 42,44-47].

С точки зрения практической реализации в управлении риском выделяют пять этапов: 1) прогнозирование и выявление угроз и опасностей; 2) оценка и определение, кто и что может быть повреждено и каким образом; 3) оценка риска и принятие решений относительно мер предосторожности, разработка методов реагирования на риски; 4) документальное фиксирование и внедрение; 5) контроль реагирования на риски, пересмотр системы управления риском и обновление [35-39]. По мнению О.В. Юрьевой и К.В. Щипачева (2019) основу риск-менеджмента в медицинской организации должен составлять превентивных подход, который заключается в: «первичной профилактике рисков – профилактике возникновения рискованных случаев (что делать, чтобы инцидент никогда не произошел?); вторичной работе с рисками – действия персонала при наступлении рискованного события (что делать, если инцидент произошел?); третичной работе с рисками – что предпринимается для устранения последствий наступившего рискованного случая» [13].

Считают необходимым при работе с неблагоприятными событиями использовать не только реактивный, но и проактивный подход, который реализуется через риск-ориентированное управление на основании проведения идентификации, индикации и оценки рисков, необходимых для построения системы риск-менеджмента. Для определения причин нежелательных событий, которые могут являться индикаторами риска, указанные авторы предлагают использовать метод построения диаграммы Исикавы. [14].

Д.В. Закаткина (2014) говорит о двух подходах к управлению рисками. Консервативный подход основан на ретроспективном проведении выявления и оценки рискованных ситуаций с периодичностью раз в год или, при необходимости и после

наступления события, которое привело к убыткам. Прогрессивный подход предусматривает формирование системы управления рисками на основе непрерывного процесса риск-менеджмента, в котором участвуют все сотрудники организации [40].

Н.М. Фомичева рекомендуют использовать международные стандарты серии ISO по управлению качеством, рисками, и соответствующими им российские ГОСТ как нормативную правовую базу для разработки методологии управления рисками в медицинских организациях [41]. Некоторые авторы указывают на возможность выбора с этой целью иных базовых стандартов по управлению рисками, в том числе: интегрированную модель управления рисками COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), модель RMS – IRM, AIRMIC, ALARM и стандарт управления рисками FERMA (Federation of European Risk Management Association); FERMA [42,43]. Другие авторы отмечают важность использования зарубежной модели управления рисками безопасности пациентов и персонала, JCI для разработки программы управления рисками при обеспечении медицинской организации материально-техническими ресурсами, включая процессы эксплуатации медицинского и инженерного оборудования, соблюдение санитарных и технических норм и прочее [44].

Некоторые авторы обращают внимание на два основных методологических подхода к управлению рисками на уровне медицинских организаций. Организационный подход основан на анализе внутренней и внешней среды организации и состоит в поиске мер, обеспечивающих предотвращение или минимизацию последствий неблагоприятных событий путем стандартизации процедур в медицинской организации. Человекоориентированный подход основан на анализе ошибок медицинского персонала, причиной возникновения которых является человеческий фактор [45-47].

Вместе с тем изучение литературных источников по актуальным аспектам риск-менеджмента в здравоохранении позволило выявить противоречия во взглядах ученых на проблему эффективного управления рисками при обеспечении медицинских организаций необходимыми материально-техническими ресурсами. Так, по мнению Даниловой Н.В., в настоящее время в РФ управление материально-техническим обеспечением медицинских организаций как система активно развивается, происходит совершенствование и внедрение приемов менеджмента, логистики, бизнес-планирования в практическую деятельность медицинских организаций [48, с. 33]. Другие авторы высказывают противоположное мнение о том, что «методологическая основа управления рисками в системе здравоохранения

Российской Федерации находится на начальной стадии разработки, при этом медицинским организациям предлагается самостоятельно развивать и совершенствовать технологии менеджмента рисков», включая разработку таргетированных организационно-управленческих мероприятий с целью минимизации рисков [49]. Некоторые авторы считают, что риск-менеджмент текущей деятельности организации в России «остаётся на довольно низком уровне из-за недостатка управленческих кадров, способных осуществлять риск-менеджмент в медицинских организациях [29,44,50].

По мнению других экспертов, проблема управления рисками при обеспечении организаций материально-техническими ресурсами обусловлена отсутствием в настоящее время у главных врачей возможности внедрения теории риск-менеджмента в практическую деятельность медицинской организации. Как подчеркивает Богоявленский С.Б. (2015) «в условиях кризиса, когда медицинские организации стремятся сократить расходы, система риск-менеджмента подвергается риску стать одним из источников мнимой экономии для учреждений, и в кризисных условиях риск-менеджмент на предприятии является одним из первых кандидатов на сокращение расходов». В указанной ситуации ограничиваются возможности главного врача по укомплектованию его команды компетентными высококвалифицированными медицинскими и техническими специалистами, включая инженеров по эксплуатации зданий и сооружений, обучению персонала навыкам обеспечения процессов, связанных с обновлением и укреплением материально-технической базы и тем самым снижается эффективность работы по управлению рисками ресурсной базы руководимой им медицинской организации [51].

Тем не менее, в современной научной литературе недостаточно освещены вопросы по определению подходов к управлению возможными рисками, возникающими на этапах планирования и проведения строительства, реконструкции зданий и помещений медицинских организаций, оснащения их современным медицинским и технологическим оборудованием в рамках выполнения задач по развитию условий для повышения доступности и качества медицинской помощи, создания безопасной среды для пациентов и персонала. По мнению А.А. Прохоровой (2017) медицинские организации успешно решают проблемы управления рисками, в том числе связанные с материально-техническим обеспечением, опираясь на использование зарубежного опыта, собственные исследования и разработки в области управления рисками [29].

Противоречие во взглядах исследователей С.Е. Квасова с соавт. (2011) и Е.Н. Захаровой с соавт. (2017) касается вопросов достаточности имеющейся нормативной правовой базы для качественного управления рисками на уровне медицинской организации. В настоящее время в российском законодательстве не существует единого стандарта управления рисками, регламентирующего подходы, технологии и методы решения задач риск-менеджмента в здравоохранении [52,53]. Следовательно, несовершенство правовой основы риск-менеджмента при развитии ресурсной базы медицинских организаций заключается в отсутствии в российском законодательстве нормативно-правового акта, который бы закреплял полномочия органов исполнительной власти в сфере охраны здоровья по решению задач, связанных с планированием объектов здравоохранения и проведением ведомственной экспертизы проектов на строительство, реконструкцию зданий медицинских организаций - как основной фактор дефицита специалистов, способных осуществлять управление рисками материально-технического обеспечения медицинских организаций в субъектах РФ. Некоторые исследователи указывают на отсутствие в российском правовом поле законодательных норм, определяющих зоны ответственности главных врачей по вопросам планирования и обеспечения мероприятий, связанных с укреплением и обновлением материально-технической составляющей медицинских организаций, включая развитие их инфраструктуры, строительство и реконструкцию зданий, как основную причину недостатка знаний по вопросам управления рисками ресурсного обеспечения и неучастия главных врачей в риск-менеджменте процессов [54].

Указанные проблемы существовали и раньше в российском здравоохранении. В своих работах исследователи в разные годы описывали проблемы, связанные с крайне низким уровнем подготовки руководителей медицинских организаций в области управления, которые приводят к экономическим потерям и снижению эффективности капиталовложений в объекты здравоохранения, тормозят проведение реформ по модернизации материально-технической базы медицинских организаций [55-58].

На протяжении десятилетий научные труды других авторов были посвящены поиску путей, способов и методов решения проблемы управления рисками, препятствующими эффективному обеспечению медицинских организаций необходимыми материально-техническими ресурсами [63,64,35,65,66,59]. В целом же отечественные и зарубежные авторы указывают на необходимость внедрения современных технологий риск-менеджмента в практику руководителя и персонала медицинских организаций как неотделимого

компонента при обеспечении полноты и высокого уровня качества медицинских услуг. По мнению А.Н. Батуркина (2024), «мероприятия по менеджменту рисков должны инициироваться на самых ранних фазах проекта и продолжаться до его окончания. При этом применительно к организациям менеджмент рисков встраивается во все методики и процессы управления, с детальным описанием необходимых процессов и процедур» [59].

По мнению А.И. Камышева (2017) и А.Е. Чорю с соавт. (2018), стратегически важным для руководства является соблюдение принципа о непрерывном и системном ведении деятельности по управлению рисками, требующей не только знать и регулярно выявлять риски, а также разработать и реализовать в организации программу управления рисками, включая подготовку соответствующих руководящих документов, своевременное обучение персонала. В качестве правовой основы управления рисками в организации авторы рекомендуют использовать общепринятый в настоящее время подход, когда содержащиеся общую информацию ГОСТы в области риск-менеджмента каждая организация должна адаптировать в индивидуальном порядке в зависимости от своей сферы деятельности и стратегических целей конкретной организации [21,28]. В своем исследовании Е.Б. Злодеева разделяя мнение вышеуказанных авторов, дополняет его рекомендациями по созданию в медицинской организации «целостной системы риск-менеджмента», включенной в качестве составного элемента в систему стратегического управления организацией [27].

Некоторые авторы, предлагают создание специального подразделения, или привлечение отдельного специалиста - риск-менеджера, который должен нести личную ответственность за проведение антирисковых мероприятий, координацию деятельности иных структурных подразделений компании в области управления риском, разработку и применение рискованной стратегии организации и пр., принятие непопулярных, «болезненных» для иных подразделений управленческих решений [60]. Считается, что для организации риск-менеджмента в организации следует использовать два основных подхода: концентрированную модель, при которой: анализ, оценка и менеджмент экономических, производственных, материально-технологических, юридических и других рисков локализуется в рамках одного структурного подразделения, и распределенную модель, в рамках которой создается служба для разработки корпоративной методики управления рисками и мониторинга рисков, функции по оперативному передаются в другие отделы [19].

А.Ю. Рогачев (2008) рекомендует к внедрению опыт построения системы централизованного управления риском, внедренный фармацевтической компанией Roche

(Рош) путем создания на локальном уровне отдельного департамента риск-менеджмента, выполняющего функционал выявления рисков и отслеживания текущего статуса рисков ситуаций, формирования и обновления каталога рисков, с которыми сталкивается организация и ее структурные подразделения [61].

Другие авторы описывают как возможный механизм риск-менеджмента - передачу функционала по управлению рисками организации на аутсорсинг специализированной консультационной фирме для оказания услуг по менеджменту рисков [19]. Так П.А. Никаноров (2019) обращает внимание на необходимость повышения компетенций по вопросам риск-менеджмента для специалистов соответствующих профилей, работающих в государственных организациях, а основании внедрения профессионального стандарта "Специалист по управлению рисками», согласно которому основным видом деятельности указанных специалистов является определение событий, которые могут влиять на деятельность организации [11, с.121-122;62]. Автор считает необходимым руководству предусмотреть ресурсное обеспечение на поддержание системы риск-менеджмента внутри организации, включая выделение материально-технических и финансовых средств на достижение соответствующей компетентности и на обучение персонала [11, с.129;52;19].

И.М. Бурыкин с соавт. (2013) считает, что «управление рисками – это мультидисциплинарная задача и включает в себя всех специалистов, которые работают в медицинской организации: врачи, медсестры, лаборанты, медицинские инженеры, администраторы и др. [24]. А.Р. Волгин с соавт. (2007) отводят основную роль в управлении рисками главным врачам как ответственным за эксплуатацию зданий медицинских организаций, в том числе за обеспечение своевременного проведения работ по их текущему и капитальному ремонту, строительству и реконструкции, которые должны непосредственно участвовать в указанных процессах на основании обладания правом оперативного управления, ведения хозяйственной деятельности или аренды в отношении объектов недвижимости, на которых осуществляется медицинская деятельность [64]. Исследователи также обращают внимание на то, что риск-менеджмент должен быть направлен на обеспечение безопасности не только пациентов, медицинского и технического персонала, но также - материальных объектов: оборудования, зданий, помещений организации, в том числе при проведении в них строительных и ремонтных работ, установке медицинского и технологического оборудования [35, 63].

В.А. Егоров (2019) указывает на ответственность главного врача за все основные и обеспечивающие процессы в руководимой им организации и обосновывает этим необходимость расширения сферы его управленческих компетенций на основании знаний о правилах эксплуатации зданий и помещений медицинских организаций, о том, как обеспечивается безопасность пациентов и персонала во время ремонтных и строительных работ, какие существуют плановые сроки строительства и ремонта, как грамотно осуществлять выбор подрядной проектной и строительной организации, какие аспекты требуют внимания в период планирования строительства и капитального ремонта, приемка в эксплуатацию готового объекта [65]. Е.Е. Корчагиным (2020) отмечается необходимость непосредственного включения главных врачей в управление процессами, связанными с планированием, подготовкой, проведением модернизации медицинских организаций [66].

Н.Ф. Князюк обращает внимание, что по новому профессиональному стандарту ISO 9001:2015 «руководители клиник должны управлять рисками медицинской организации и владеть основами риск-менеджмента» [42]. О.Л. Задворная с соавт. (2019) отмечают необходимость проведения главным врачом регулярной работы по выявлению факторов риска на основе описания и анализа ошибок и инцидентов, допущенных в ходе медицинской деятельности, в том числе по причине отсутствия должного контроля за эксплуатацией зданий, инженерных коммуникаций и систем жизнеобеспечения, медицинского и технологического оборудования, обустройством рабочих мест [30].

В.А. Бекишев (2017) обращает внимание на задачу руководителей региональных органов управления здравоохранения и главных врачей знать и своевременно выявлять основные риски в деятельности медицинской организации, влияющие на ее репутацию, уметь разрабатывать стратегический план и оперативно принимать решения по снижению степени рисков и их негативных последствий, обосновывая тем самым необходимость повышения уровня управленческих компетенций руководящих кадров на основании совершенствования знаний о методах и инструментах риск-менеджмента [32].

С.Н. Лебедев (2017) считает, что главному врачу, осуществляющему управленческую деятельность в условиях недостатка финансовых, материальных и кадровых ресурсов и наделенному ответственностью за все аспекты деятельности руководимой им медицинской организации, необходимо владеть знаниями о вероятных причинах, признаках и последствиях отказов в работе систем (медицинского и технологического оборудования, инженерных систем), включая системы управления любыми процессами в медицинской

организации. Автор считает, что главному врачу необходимо применять одинаково приемлемый для технических и социальных систем подход на основе международного стандарта МЭК 60812:2006 "Методы анализа надежности систем. Метод анализа видов и последствий отказов (FMEA)" и российского ГОСТ Р 51901.12-2007 [67].

В исследовании М.А. Мурашко с соавт. (2018) руководителям органов здравоохранения и медицинских организаций рекомендуется перед началом эксплуатации проводить аудит построенных, реконструированных медицинских объектов с целью выявления недостатков на всех этапах введения в эксплуатацию новых учреждений и составления плана по устранению связанных с этими недостатками рисков. Для создания аудиторской команды рекомендуется использовать мультидисциплинарный подход и включать в состав аудиторов сотрудников кафедр, региональных, федеральных медицинских организаций, профильных научно-исследовательских институтов [68].

По мнению И.И. Хайруллина с соавт. (2015), инструментом выбора для главного врача и его команды при управлении рисками, влияющими на качество и безопасность оказания медицинских услуг, должно стать проведение в структурных подразделениях медицинской организации регулярного внутреннего аудита, нацеленного на выявление имеющихся несоответствий и нежелательных событий, а также аудит выполнения корректирующих воздействий на риск. Главным врачом должна быть сформирована компетентная команда специалистов для участия в управлении рисками [69].

В.З. Кучеренко и Н.В. Эккерт (2012) при введении научно-практического направления «риск-менеджмент» в системе управления здравоохранением, рекомендуют сосредоточить внимание на важнейших вопросам теории и практики управления рисками при подготовке руководящих кадров, и медицинских работников [6]. В.С. Фисенко (2021) и К.Ю. Большакова (2022) указывают на необходимость активного взаимодействия органов исполнительной власти субъектов РФ и руководителей организаций с гражданами для получения информации о разрешении рисков, возникающих в ходе реализации мероприятий по строительству, реконструкции, капитальному ремонту объектов здравоохранения [70,71].

Зарубежными исследователями установлена необходимость эффективного выстраивания коммуникаций внутри команды и с населением к участию в процессах контроля за ходом выполнения указанных мероприятий по реализации проектов, в том числе связанных со строительством, реконструкцией зданий медицинских организаций [72].

Вместе с тем, проведенные на основании изучения публикаций анализ недочетов в изучении вопроса позволяет сделать вывод о том, что проблема управления рисками применительно к обеспечению медицинской организации необходимыми ресурсами изучена недостаточно хорошо, не разработан системный подход к ее регулированию. Определение дефиниции «риск-менеджмент» не однозначно и требуется выработать общепризнанное толкование указанного понятия применительно к его использованию при управлении процессами обеспечения медицинских организаций материально-техническими ресурсами.

**Обсуждение.** Формирование современной материально-технической инфраструктуры медицинских организаций, соответствующей современным требованиям безопасности, и создание надлежащих условий, позволяющих оказывать населению доступную и качественную медицинскую помощь, невозможно без эффективного управления рисками, возникающими в ходе указанных процессов. Наиболее актуальным для медицинских организаций и системы здравоохранения является управление рисками, связанными с неэффективным обеспечением мероприятий по строительству, реконструкции медицинских объектов, обусловленными некачественной подготовкой предпроектной и проектной документации, отклонением от запланированных сроков а также удорожанием стоимости проектных и строительных работ, вызывающими снижение доступности медицинских услуг населению и увеличение необоснованной нагрузки на бюджетную систему государства.

В современных условиях ситуация по управлению рисками усложняется из-за отсутствия единых стандартизированных требований к организации риск-менеджмента, в том числе применительно к обеспечению медицинских организаций материально-техническими ресурсами [53]. Для того, чтобы адекватно оценивать различные виды рисков и выработать стратегию противодействия, направленную на предотвращение (минимизацию) их последствий, наносящих ущерб обеспечению медицинских организаций необходимыми для их нормального функционирования ресурсами, некоторые авторы предлагают использовать типовую методологию риск-менеджмента, содержащуюся в международных стандартах по менеджменту рисков, которые переносятся на уровни национальных стандартов и стандартов организации с учетом их специфики [30,36,38,42,44,47].

А.Е. Чарою с соавт. (2018) обращают внимание на важность выбора наиболее оптимального варианта управления рисками или их комбинаций для конкретной организации, что способствует дальнейшему эффективному ее функционированию, при этом неправильно построенный риск-менеджмент, игнорирование принципа системности в

управлении рисковыми ситуациями повышает степень опасностей и угроз и может привести к нарушению работы организации, включая полное прекращение ее деятельности [28]. Другие исследователи отмечают, что риск-менеджмент текущей деятельности организации в России «остаётся на довольно низком уровне, что препятствует формированию условий для ее настоящего и будущего стабильного функционирования [14,29,44,49].

Также авторы указывают на отсутствие в российском правовом поле законодательных норм, определяющих зоны ответственности главных врачей по вопросам планирования и обеспечения мероприятий, связанных с укреплением и обновлением материально-технической составляющей медицинских организаций, как основную причину недостатка знаний по вопросам управления рисками ресурсного обеспечения и неучастия руководства в риск-менеджменте [4,52]. С.Б. Богоявленский (2015) отмечает отсутствие у главного врача возможности укомплектовать его административную команду достаточным количеством компетентных высококвалифицированных медицинских и технических специалистов, включая инженеров по эксплуатации зданий и сооружений, обучения персонала навыкам обеспечения процессов, связанных с обновлением и укреплением материально-технической базы медицинской организации [51].

Изучение методов, способов технологий управления рисками предоставляют возможность грамотно сформировать стратегию и выбирать тактику противодействия рискам, препятствующим стабильному обеспечению медицинских организаций материально-техническими ресурсами, на основании применения следующих организационно-управленческих мер:

- внедрения в деятельность медицинских организаций системы управления рисками, предусматривающей формирование у персонала (управленческого, медицинского и инженерно-технического) необходимых знаний в области риск-менеджмента и развития способности к использованию эффективных методов и инструментов управления рисками в процессах развития материально-технического обеспечения как ключевого условия безопасного оказания доступной и качественной медицинской помощи населению;

- создания компетентной мотивированной команды, способной грамотно формировать исходные решения для подготовки предпроектной и проектной документации на строительство и реконструкцию зданий медицинской организации с учетом соблюдения порядков оказания медицинской помощи, стандартов оснащения медицинским

оборудованием, технических, санитарных, противопожарных и других установленных законодательством норм и правил;

- формирования процессов, обеспечивающих эффективную эксплуатацию и своевременное обновление материальной инфраструктуры и технологического оснащения: зданий, инженерных коммуникаций и сетей жизнеобеспечения медицинской организации, регулярный мониторинг и контроль за исполнением принятых мер контр-рискового воздействия с составлением плана корректирующих воздействий.

**Заключение.** В ходе проведенного нами исследования установлено, что использование методологии риск-менеджмента при обеспечении медицинских организаций необходимыми для их функционирования материально-техническими ресурсами позволяет главному врачу и администрации не только владеть информацией о факторах, которые могут оказывать негативное влияние на планирование и ход мероприятий, связанных со строительством, реконструкцией зданий и помещений медицинских организаций, но и обладать компетенциями, востребованными при управлении текущим состоянием и развитием материально-технической базы медицинских организаций, расширяя сферу управленческих компетенций руководящих работников для того, чтобы снижать степень влияния рисков на эффективность ресурсного обеспечения медицинских организаций и своевременно устранять угрозы, препятствующие созданию условий для оказания доступной и качественной медицинской помощи населению, безопасной среды для пациентов и персонала.

Для эффективного управления рисками и принятия своевременных решений по предотвращению (минимизации) их влияния на развитие материальной составляющей медицинских организаций главным врачам необходимо использовать методы и инструменты риск-менеджмента с целью повседневного выявления и оценки различных видов угроз, разработать стратегию и тактику противодействия на основе составления текущих и оперативных планов антирисковых мероприятий, внедрить в организации систему мониторинга и контроля за исполнением мер корректирующего воздействия на риски, а также регулярно повышать уровень своих управленческих компетенций и совершенствовать кадровое обеспечение указанных процессов, включая мотивацию персонала, его обучение по вопросам риск-менеджмента и формирование команды компетентных единомышленников, способных управлять рисками на оптимальном для медицинской организации уровне.

### Список литературы

1. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию "Послание Президента Федеральному Собранию". 29 февраля 2024 года. Официальный сайт Президента России. Доступно по: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/73585> (дата обращения: 02.11.2024)
2. 180 млрд. рублей выделено на модернизацию первичного звена здравоохранения на ближайшие два года. Официальный сайт Минфина России. 17 апреля 2023 года. Доступно по: [https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\\_4=38453-180\\_mlrld\\_rublei\\_vydeleno\\_na\\_modernizatsiyu\\_pervichnogo\\_zvena\\_zdravookhraneniya\\_na\\_blizhaishie\\_dva\\_goda](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38453-180_mlrld_rublei_vydeleno_na_modernizatsiyu_pervichnogo_zvena_zdravookhraneniya_na_blizhaishie_dva_goda) (дата обращения: 12.11.2024)
3. Шипунов Д.А., Шкарин В.В., Багметов Н.П. Современные способы управления при модернизации медицинских организаций. Волгоградский научно-медицинский журнал. 2018;4:3-6
4. Боечко Е.А., Шикина И.Б. Применение методологии риск - менеджмента главным врачом при управлении материально-технической базой медицинской организации. Социальные аспекты здоровья населения [сетевое издание]. 2024;70 (3). Режим доступа: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/1608/30/lang,ru/>. doi: 10.21045/2071-5021-2024-70-3-5
5. Боечко Е.А., Шикина И.Б. Опыт использования SWOT- анализа как инструмента повышения эффективности управления медицинской организацией при проведении строительства, реконструкции и капитального ремонта. Социальные аспекты здоровья населения [сетевое издание]. 2024;70 (1). Режим доступа: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/1565/30/lang,ru/>. doi: 10.21045/2071-5021-2024-70-1-8
6. Кучеренко В.З., Эккерт Н.В. Организационно-управленческие проблемы рисков в здравоохранении и безопасности медицинской практики. Вестник Российской Академии Медицинских наук. 2012;67 (3):4-9
7. Фомичева Н.М. Управление рисками в медицинских организациях. Экономическая безопасность: стратегические риски и угрозы. В кн.: Сборник статей III Межвузовской научно-практической конференции с международным участием. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016:180-183
8. Kanj A., Gao Yu., Soubani A.O. What are the risks to inpatients during hospital construction or renovation? Cleveland Clinic Journal of Medicine. 2019 October;86 (10):650-652. doi: 10.3949/ccjm.86a.19008
9. Сыздыкова А.М., Тургамбаева А.К., Карибеков Т.С. Управление рисками в системе здравоохранения. Клиническая медицина Казахстана. 2014;3 (33). Доступно по:

<http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-sisteme-zdravoohraneniya> (дата обращения: 12.11.2024)

10. Менеджмент риска. Термины и определения: Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 51897-2021 (ISO Guide 73:2009) от 11.11.2021 г. Доступно по: <https://gostassistant.ru/doc/30baa694-cae1-4aa0-a663-ebecb42f8a49> (дата обращения: 12.11.2024)

11. Никаноров П.А. Управление рисками в менеджменте качества: учебник. СПб.: Изд-во Университета при МПА ЕврАзЭС, 2019. 188 с.

12. Изделия медицинские. Применение менеджмента риска к медицинским изделиям. Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 14971-2021 от 27.10.2021. Доступно по: <https://gostassistant.ru/doc/0b65aa5e-1c04-41cb-81de-26e56851fac0> (дата обращения: 12.11.2024)

13. Юрьева О.В., Шипачев К.В. Внедрение системы менеджмента качества, управление рисками в многопрофильной медицинской организации. ОРГЗДРАВ: Новости. Мнения. Обучение. Вестник ВШОУЗ. 2019;2 (16). Доступно по: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-sistemy-menedzhmenta-kachestva-upravlenie-riskami-v-mnogoprofilnoi-meditsinskoj-organizatsii> (дата обращения: 12.11.2024)

14. Михно Н.В., Евстафьева Ю.В., Ходакова О.В. Идентификация рисков причинения вреда здоровью при оказании медицинской помощи на основании обращений пациентов. Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2022;3:642-662

15. Холмс Э. Риск-менеджмент [пер. с англ.]. Москва: Эксмо; 2007. 304 с.

16. Васин С.М., Шутов В.С. Управление рисками на предприятии. М.: Кнорус; 2018. 300 с.

17. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле. СПб.: Питер, 2004. 228 с.

18. Афанасьева Г.Н. Контроллинг как инструмент риск – менеджмента. Известия ВУЗов. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2015;3 (25):60-64

19. Гвоздева Е.А., Сорокин А.В. Риск-менеджмент: учебное пособие для студентов всех форм обучения направления подготовки «Экономика». 2-е изд. пер. и доп. Рубцовск: Рубцовский индустриальный институт; 2021. 84 с.

20. Грачев С.А. Оценка и управление рисками: учебное пособие. 2-е изд. испр. и доп. Владимир: Изд-во ВлГУ; 2020. 287 с.

21. Камышев А.И. Принципы и концепция реализации системы менеджмента рисков. Методы менеджмента качества. 2017;7:24-31

22. Перфильев А.А. Управление рисками и страхование: учебное пособие. Новосибирск: НГУ; 2006. 362 с.

23. Вялков В.И., Кучеренко В.З. Клинический менеджмент. М.: ОАО «Издательство «Медицина»; 2006. 304 с.
24. Бурыкин 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;16:80
25. Старченко А.А. Требования Национальной медицинской палаты по безопасности медицинской деятельности. Вестник Национального медико-хирургического центра им. Н.И. Пирогова. 2012;9 (1):83-90
26. Иванцова М.А., Колосовский С.В., Щербаков П.Л., и др. Риск-менеджмент и нормативно-правовое законодательство в вопросах обеспечения безопасности и контроля качества работы отделений эндоскопии. Уральский медицинский журнал. 2019;11 (179):22-28. doi: <https://doi.org/10.25694>
27. Злодеева Е.Б. Риск-менеджмент как необходимый элемент стратегического управления медицинской организацией. В сборнике: Шепитько Т.В., ред. Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой науки. Материалы Всероссийской конференции с международным участием. М.: Издательство Перо; 2020:159-164
28. Чорою АЕ., Рычихина Ю.В., Пикалов П.В., и др. Анализ регламентирующих документов по менеджменту рисков, применимых в РФ. Молодой ученый. 2018;45 (231):102-105
29. Прохорова А.А. Качественный анализ факторов риска в сфере здравоохранения России. Стратегии бизнеса. 2017;5:31-37. doi: <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2017-5-31-37>
30. Задворная О.Л., Восканян Ю.Э., Шикина И.Б., Борисов К.Н. Социально-экономические аспекты последствий медицинских ошибок в медицинских организациях. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2019;1 (10):99-113. doi: <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2019.10.1.99-113>
31. Иванов А.А., Олейников С.Я., Бочаров С.А. Риск-менеджмент. Учебно-методический комплекс. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008:193
32. Бекишев В.А. Что необходимо знать руководителю здравоохранения о риск-менеджменте. Главный врач 2017;4:8-12
33. Кучеренко В.З. Проблемы управления рисками в здравоохранении. Проблемы управления здравоохранением. 2002;1:39-43
34. Аканов А.Б., Ахметов У.И., Биртанов Е.А. Инновации и качество услуг в здравоохранении. Вестник Казахского Национального медицинского университета. 2010;4:12-13

35. Назаров А.М., Сайфутдинов Р.И. Адаптация риск-менеджмента к клинической практике инфаркта миокарда. Архивъ внутренней медицины. 2014;6 (20). Доступно по: <http://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-risk-menedzhmenta-k-klinicheskoy-praktike-infarkta-miokarda> (Дата обращения: 22.09.2024)

36. Dubus I, Samuel JL, Swynghedauw B. Origin and mechanisms of heart failure in hypertensive patients: left ventricular remodelling in hypertensive heart disease. *Eur Heart J.* 1993;14 Suppl J:76-81

37. Риски в построении системы качества деятельности медицинской организации: презентация первого заместителя генерального директора Фонда Международного медицинского кластера в Сколково Хайруллина И.И. 23 октября 2018. Доступно по: <https://pedklin.ru/images/uploads/docs/Khairullin.pdf>. (дата обращения: 25.09.2024)

38. Николаева Н.Г., Приймак Е.В., Разина И.С., Казанцева М.А. Менеджмент рисков применительно к организациям здравоохранения. Вестник РАМН. 2021;76 (2):187–195. doi: <https://doi.org/10.15690/vramn1490>

39. HSE. Five steps to risk assessment. Health and Safety Executive. Доступно по: <https://www.hse.gov.uk/simple-health-safety/risk/steps-needed-to-manage-risk.htm> (дата обращения: 24.09.2024)

40. Закаткина Д.В. Система управления рисками предприятий сферы услуг. Молодой ученый. 2014;4.2 (63.2):125-127

41. Пенжоян Г.А., Модель Г.Ю., Костенко Т.И. Внедрение международного стандарта ISO 9001 как инструмента повышения качества медицинских услуг. Кубанский научный медицинский вестник. 2018;25 (4):97-101

42. Князюк Н. Управление рисками в медорганизации по-новому профстандарту: проверенные методики + комплект документов для контроля. М.: Акцион-МЦФЭР; 2018. 45 с.

43. Комова Ю., Хожай В., Соколова Т. Нормативная база риск-ориентированного подхода в системе менеджмента предприятия. В кн.: Роль технического регулирования и стандартизации в эпоху цифровой экономики: сборник статей участников III Международной научно-практической конференции молодых ученых. Екатеринбург: Издательский дом «Ажур»; 2021:199-205

44. Русских С.В., Тарасенко Е.А., Васильева Т.П., и др. Отношение к внедрению риск-ориентированного подхода в систему российского здравоохранения среди сотрудников медицинских организаций. Сибирский научный медицинский журнал. 2024;44 (1):211-229. <https://doi.org/10.18699/SSMJ20240121>

45. Reason J. Human error: models and management. *BMJ*. 2000;320 (7237):768-770. doi: 10.1136/bmj.320.7237.768
46. Briner M., Manser G., Kessler O. Clinical risk management in hospitals: strategy, central coordination and dialogue as key enablers. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*. 2012;19 (2):363-369. doi:10.1111/j.1365-2753.2012.01836.x
47. Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями. *Экономика и управление*. 2020; 26 (2):165-176
48. Данилова Н.В. Материально-технические ресурсы здравоохранения: учебное пособие. Стародубов В.И., ред. М.: Издательский дом Академии Естествознания; 2019. 60 с. doi 10.17513/np.356
49. Михно Н.В., Евстафьева Ю.В., Ходакова О.В., Поликарпова Ю.А. Измерение рисков причинения вреда здоровью при оказании первичной медико-санитарной помощи. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*. 2023;6 (61): 1384-1389. doi 10.32687/0869-866X-2023-31-6-1384-1389
50. Крюкова О.Г. Предупреждение рисков – условие стабильного развития фирмы. *Эффективное Антикризисное Управление*. 2011;3 (66):74-80
51. Богоявленский С.Б. Проблемы обеспечения защиты от традиционных рисков в условиях кризиса. В кн.: Максимцев И.А., Карлик А.Е., Шубаева В.Г., редакторы. *Архитектура финансов: геополитические дисбалансы и потенциал развития национальных финансовых систем. Сборник материалов VI Межд. науч. - практ. конф.*. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ; 2015:630-633
52. Квасов С.Е., Эделева А.Н., Максимова С.В. Современные аспекты риск-менеджмента качества медицинской помощи. *Медицинский альманах*. 2011;2 (15):13-17
53. Захарова Е.Н., Ковалева И.П. Формирование механизмов управления рисками в медицинском учреждении. *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика*. 2017;1 (195). Доступно по: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizmov-upravleniya-riskami-v-meditsinskom-uchrezhdenii> (Дата обращения: 22.09.2024)
54. Боечко Е.А., Репин Л.А. Задание на проектирование – основа качественного проекта по строительству или капитальному ремонту объектов здравоохранения. Симферополь: Издательский дом КФУ; 2023. 72 с.
55. Кучеренко В.З. Реформы здравоохранения. *СОЦИС*. 1995;12:106–108
56. Шейман И.М. Шишкин С.В. Российское здравоохранение: новые вызовы и новые задачи. *Главный врач: хозяйство и право*. 2009;7:36–40

57. Стародубов В.И., Кадыров Ф.Н., Хайруллина И.С. Правовые основы деятельности медицинских организаций. В кн.: Стародубов В.И., Щепин О.П., Герасименко Н.Ф., и др. ред. Общественное здоровье и здравоохранение. Национальное руководство. М.: ГЭОТАР-Медиа; 2013:152–167

58. Хабриев Р.У., Линденбратен А.Л., Комаров Ю.М. Стратегия охраны здоровья населения как основа социальной политики государства. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2014;3:3-5

59. Батуркин А.Н. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Аудит программно-целевого управления федеральными и иными ресурсами в российской Федерации». Бюллетень Счетной палаты РФ, 2024. Доступно по: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/939/do4a89d041xnqo38hb8jsqwiykjbjbqm.pdf#page=2> (дата обращения: 22.09.2024)

60. Управление рисками. Курс лекций. Коллектив авторов НОМ Москва. 2011. [Электронный ресурс]. Доступно по: <http://www.fa.ru/org/dpo/vsgu/Documents/uslugi/%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%20%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BC.pdf> (дата обращения: 22.09.2024)

61. Рогачев А.Ю. Управление рисками предприятия. Опыт фармацевтической компании. Проблемы анализа риска. 2008;4 (5):30–38

62. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.08.2018 № 564н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению рисками". Доступно по: <http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiyinformatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestrprofessionalnykh-standartov/index.php?> (дата обращения: 22.09.2024)

63. Menotti A., Puddu P.E., Lanti M. Comparison of the Framingham risk function-based coronary chart with risk function from an Italian population study. Eur. Heart J. 2000;21:365-370

64. Волгин А.Р., Денисов С.Л., Мосягин В.Д. Руководство по организации работы окружного военного клинического госпиталя (военно-морского клинического госпиталя флота). Ч. I. М.: ГВМУ МО РФ; 2007. Доступно по: <https://pandia.ru/text/77/172/5661.php?ysclid=lrb6pjni39175421587> (дата обращения: 22.09.2024)

65. Егоров С.А. Правила эксплуатации зданий и помещений медицинских организаций. Главный врач. 2019;4 (198):5-19

66. Корчагин Е.Е. СМК и современная инфраструктура медицинской организации. Практика разработки и внедрения системы менеджмента качества в медицинской организации. В кн.: сб. материалов IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (24-25 сентября 2020 года, г. Красноярск). Доступно по: <https://proofix.tv.tilda.ws/kkbconf> (дата обращения: 22.09.2024)

67. Лебедев С.Н. Менеджмент риска в системе управления здравоохранением. Главный врач. 2012;6. Доступно по: [https://управление-здравоохранением.пф/publ/upravlenie\\_medicinskoj\\_organizaciej/menedzhment\\_riska\\_v\\_sisteme\\_upravlenija\\_zdravookhraneniem/12-1-0-157](https://управление-здравоохранением.пф/publ/upravlenie_medicinskoj_organizaciej/menedzhment_riska_v_sisteme_upravlenija_zdravookhraneniem/12-1-0-157) (дата обращения: 22.09.2024)

68. Мурашко М.А., Филиппов О.С., Радзинский В.Е., и др. Методология аудита вводимых в строй перинатальных центров: метод, рекомендации. Москва - Екатеринбург, 2018. 50 с.

69. Хайруллин И.И., Курылев В.А., Капустина И.О. Организация внутреннего аудита медицинской организации как инструмент повышения ее результативности и эффективности. Вестник Росздравнадзора. 2015;3:33-38

70. Фисенко В.С. Реализации региональных программ модернизации первичного звена здравоохранения в 2021 году: выступление первого заместителя Министра здравоохранения Российской Федерации В.С. Фисенко на заседании Совета по региональному здравоохранению при Совете Федерации. 16 декабря 2021 года. Аналитический вестник Совета Федерации. 2022;3 (793):9-15

71. Большакова К.Ю. Коммуникационные аспекты сопровождения нацпроектов в России. Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2022;60:220-234. doi: 10.17223/19988648/60/13

72. Skimore M., J. Boon Hui Yap. Ameliorating time and cost control with project learning and communication management. International Journal of Managing Projects in Business. 2020;13 (4):767-792

## References

1. Poslanie Prezidenta Rossiyskoy Federatsii Federal'nomu Sobraniyu "Poslanie Prezidenta Federal'nomu Sobraniyu"[Address of the President of the Russian Federation to the Federal Assembly "Address of the President to the Federal Assembly"]. 29 February 2024. Ofitsial'nyy sayt Prezidenta Rossii. Available at: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/73585> (accessed 2 November 2024). (in Russian)

2. 180 mlrd. rubley vydeleno na modernizatsiyu pervichnogo zvena zdravookhraneniya na blizhayshie dva goda [Rub 180 billion allocated for modernization of primary health care in the next two years]. Ofitsial'nyy sayt Minfina Rossii. 17 April 2023. Available at: [https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\\_4=38453-](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38453-180_mlrd_rublei_vydeleno_na_modernizatsiyu_pervichnogo_zvena_zdravookhraneniya_na_blizhai_shie_dva_goda)

180\_mlrd\_rublei\_vydeleno\_na\_modernizatsiyu\_pervichnogo\_zvena\_zdravookhraneniya\_na\_blizhai\_shie\_dva\_goda (accessed 12 November 2024). (in Russian)

3. Shipunov D.A., Shkarin V.V., Bagmetov N.P. Sovremennye sposoby upravleniya pri modernizatsii meditsinskikh organizatsiy [Modern methods of management in the modernization of medical organizations]. Volgogradskiy nauchno-meditsinskiy zhurnal [Volgograd Scientific Medical Journal]. 2018;4:3-6. (in Russian).

4. Boenko E.A., Shikina I.B. Primenenie metodologii risk - menedzhmenta glavnym vrachom pri upravlenii material'no-tekhnicheskoy bazoy meditsinskoy organizatsii [Application of risk management methodology by the chief physician in managing the material and technical base of a medical organization]. Sotsial'nye aspekty zdorov'ya naseleniya [setevoe izdanie] [Social aspects of population health [online publication]. 2024;70 (3). Available at: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/1608/30/lang,ru/>. (in Russian). doi:10.21045/2071-5021-2024-70-3-5

5. Boenko E.A., Shikina I.B. Opyt ispol'zovaniya SWOT- analiza kak instrumenta povysheniya effektivnosti upravleniya meditsinskoy organizatsiey pri provedenii stroitel'stva, rekonstruktsii i kapital'nogo remonta [Experience of using SWOT analysis as a tool for improving the efficiency of medical organization management during construction, reconstruction and major repairs]. Sotsial'nye aspekty zdorov'ya naseleniya [setevoe izdanie] [Social aspects of population health [online publication]. 2024;70 (1). Available at: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/1565/30/lang,ru/>. (in Russian). doi: 10.21045/2071-5021-2024-70-1-8

6. Kucherenko V.Z., Ekkert N.V. Organizatsionno-upravlencheskie problemy riskov v zdravookhranении i bezopasnosti meditsinskoy praktiki [Organizational and managerial problems of the risks in the health service system and the safe medical practice]. Vestnik Rossiyskoy Akademii Meditsinskikh nauk [Annals of the Russian Academy of Medical Sciences]. 2012;67 (3):4-9. (in Russian). doi: <https://doi.org/10.15690/vramn.v67i3.178>

7. Fomicheva N.M. Upravlenie riskami v meditsinskikh organizatsiyakh. Ekonomicheskaya bezopasnost': strategicheskie riski i ugrozy [Risk management in medical organizations. Economic

security: strategic risks and threats]. In: Sbornik statey III Mezhvuzovskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem [Collection of articles of the III Interuniversity scientific and practical conference with international participation]. St. Petersburg: Izd-vo SPbGEU, 2016:180-183. (In Russian)

8. Kanj A., Gao Yu., Soubani A.O. What are the risks to inpatients during hospital construction or renovation? *Cleveland Clinic Journal of Medicine*. 2019 October;86 (10):650-652. doi: 10.3949/ccjm.86a.19008

9. Syzdykova A.M., Turgambaeva A.K., Karibekov T.S. Upravlenie riskami v sisteme zdavookhraneniya [Risk management in the healthcare system]. *Klinicheskaya meditsina Kazakhstana* [Journal of Clinical Medicine of Kazakhstan]. 2014;3 (33). Available from: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-sisteme-zdavookhraneniya> (accessed 12 November 2024). (in Russian).

10. Menedzhment riska. Terminy i opredeleniya: Natsional'nyy standart Rossiyskoy Federatsii GOST R 51897-2021 (ISO Guide 73:2009) [Risk management. Terms and definitions: National standard of the Russian Federation GOST R 51897-2021 (ISO Guide 73:2009)] 11 November 2021. Available from: <https://gostassistant.ru/doc/30baa694-cae1-4aa0-a663-ebecb42f8a49> (accessed 12 November 2024). (in Russian).

11. Nikanorov P.A. Upravlenie riskami v menedzhmente kachestva: uchebnyy [Risk management in quality management: textbook]. St. Petersburg: Izd-vo Universiteta pri MPA EvrAzES, 2019. 188 s.

12. Izdeliya meditsinskie. Primenenie menedzhmenta riska k meditsinskim izdeliyam. Mezhhgosudarstvennyy standart GOST ISO 14971-2021 [Medical products. The application of risk management to medical devices. Interstate standard GOST ISO 14971-2021] 27 October 2021. Available from: <https://gostassistant.ru/doc/0b65aa5e-1c04-41cb-81de-26e56851fac0> (accessed 12 November 2024). (in Russian).

13. Yur'eva O.V., Shipachev K.V. Vnedrenie sistemy menedzhmenta kachestva, upravlenie riskami v mnogoprofil'noy meditsinskoj organizatsii. [Implementation of quality management system, risk management in a multidisciplinary medical organization]. *ORGZDRAV: Novosti. Mneniya. Obuchenie. Vestnik VShOUZ* [Healthcare management: News. Views. Education. Bulletin of VShOUZ]. 2019;2 (16). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-sistemy-menedzhmenta-kachestva-upravlenie-riskami-v-mnogoprofilnoi-meditsinskoj-organizatsii> (accessed 12 November 2024). (in Russian)

14. Mikhno N.V., Evstaf'eva Yu.V., Khodakova O.V. Identifikatsiya riskov prichineniya vreda zdorov'yu pri okazanii meditsinskoj pomoshchi na osnovanii obrashcheniy patsientov [Identification of the risks of harm to health in the provision of medical care based on the analysis of patient complaints]. *Sovremennyye problemy zdavookhraneniya i meditsinskoj statistiki* [Current problems of health care and medical statistics]. 2022;3:642-662. (in Russian). doi 10.24412/2312-2935-2022-3-642-663
15. Kholms E. Risk-menedzhment [Risk management [Transl. from Eng]. Moscow: Eksmo; 2007. 304 s. (In Russian)
16. Vasin S.M., Shutov V.S. Upravlenie riskami na predpriyatii [Risk management in the enterprise]. Moscow: Knorus; 2018. 300 s. (In Russian)
17. Borovkova V.A. Upravlenie riskami v torgovle [Risk Management in Trading]. St.Petersburg: Piter, 2004. 228 s. (In Russian)
18. Afanas'eva G.N. Kontrolling kak instrument risk – menedzhmenta menedzhmenta [Controlling as a tool for risk management]. *Izvestiya VUZov. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom* [News of higher education institutions. Series: Economy, finance and production management]. 2015;3 (25):60-64. (In Russian)
19. Gvozdeva E.A., Sorokin A.V. Risk-menedzhment: uchebnoe posobie dlya studentov vsekh form obucheniya napravleniya podgotovki «Ekonomika» [Risk management: a textbook for students of all forms of study in the field of training "Economics"]. 2nd ed. Rubtsovsk: Rubtsovskiy industrial'nyy institute; 2021. 84 s. (In Russian)
20. Grachev S.A. Otsenka i upravlenie riskami: uchebnoe posobie [Risk assessment and management: a textbook]. 2nd ed. Vladimir: Izd-vo VIGU; 2020. 287 s. (In Russian)
21. Kamyshev A.I. Printsipy i kontseptsiya realizatsii sistemy menedzhmenta riskov [Principles and concept of implementing a risk management system]. *Metody menedzhmenta kachestva* [Quality management methods]. 2017;7:24-31. (In Russian)
22. Perfil'ev A.A. Upravlenie riskami i strakhovanie: uchebnoe posobie. Novosibirsk: NGU; 2006. 362 s. (In Russian)
23. Vyalkov V.I., Kucherenko V.Z. Klinicheskiy menedzhment [Clinical Management]. Moscow: OAO «Izdatel'stvo «Meditsina»; 2006. 304 s. (In Russian)
24. Burykin I.M., Aleeva G.N., Khafiz'yanova R.Kh. Upravlenie riskami v sisteme zdavookhraneniya kak osnova bezopasnosti okazaniya meditsinskoj pomoshchi [Risk management

system as a basis of health care safety]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education]. 2013;16:80. (in Russian)

25. Starchenko A.A. Trebovaniya Natsional'noy meditsinskoy palaty po bezopasnosti meditsinskoy deyatel'nosti [Requirements of the National Medical Chamber for the safety of medical activities]. *Vestnik Natsional'nogo mediko-khirurgicheskogo tsentra im. N.I. Pirogova* [Bulletin of pirogov national medical & surgical center]. 2012;9 (1):83-90. (In Russian)

26. Ivantsova M.A., Kolosovskiy S.V., Shcherbakov P.L., et al. Risk-menedzhment i normativno-pravovoe zakonodatel'stvo v voprosakh obespecheniya bezopasnosti i kontrolya kachestva raboty otdeleniy endoskopii [Risk-management and basic regulatory legislation in endoscopy practice safety and quality control ensuring]. *Ural'skiy meditsinskiy zhurnal* [Ural Medical Journal]. 2019;11 (179):22-28. (In Russian). doi: <https://doi.org/10.25694>

27. Zlodeeva E.B. Risk–menedzhment kak neobkhodimyy element strategicheskogo upravleniya meditsinskoy organizatsiy [Risk management as a necessary element of strategic management of a medical organization]. In: Shepit'ko T.V., red. *Sovremennoe sostoyanie, problemy i perspektivy razvitiya otraslevoy nauki. Materialy Vserossiyskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [The current state, problems and prospects of development of branch science. Materials of the All-Russian conference with international participation]. Moscow: Izdatel'stvo Pero; 2020:159-164. (In Russian)

28. Choroyu AE., Rychikhina Yu.V., Pikalov P.V., et al. Analiz reglamentiruyushchikh dokumentov po menedzhmentu riskov, primenimykh v RF [Analysis of regulatory documents on risk management applicable in the Russian Federation]. *Molodoy uchenyy* [Young scientist]. 2018;45 (231):102-105. (In Russian)

29. Prokhorova A.A. Kachestvennyy analiz faktorov riska v sfere zdravookhraneniya Rossii [Qualitative analysis of risk factors in the Russian healthcare sector]. *Strategii biznesa* [Business Strategies]. 2017;5:31-37. (In Russian). doi: <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2017-5-31-37>

30. Zadvornaya O.L., Voskanyan Yu.E., Shikina I.B., Borisov K.N. Sotsial'no-ekonomicheskie aspekty posledstviy meditsinskikh oshibok v meditsinskikh organizatsiyakh [Socio-economic aspects of the consequences of medical errors in medical organizations]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)* [MIR (Modernization. Innovation. Development)]. 2019;1 (10):99-113. (In Russian). doi: <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2019.10.1.99-113>

31. Ivanov A.A., Oleynikov S.Ya., Bocharov S.A. Risk-menedzhment. Uchebno-metodicheskiy kompleks [Risk management. Educational and methodological complex]. Moscow: Izd. tsentr EAOI, 2008:193. (In Russian)
32. Bekishev V.A. Chto neobkhodimo znat' rukovoditelyu zdravookhraneniya o risk-menedzhmente [What a healthcare manager needs to know about risk management]. Glavnyy vrach [Head physician] 2017;4:8-12. (In Russian)
33. Kucherenko V.Z. Problemy upravleniya riskami v zdravookhranenii [Problems of risk management in healthcare]. Problemy upravleniya zdravookhraneniem [Problems of Healthcare Management]. 2002;1:39-43. (In Russian)
34. Akanov A., Akhmetov U.I., Birtanov E.A. Innovatsii i kachestvo uslug v zdravookhranenii [Innovation and quality of services in healthcare]. Vestnik Kazakhskogo Natsional'nogo meditsinskogo universiteta [Bulletin of the Kazakh National Medical University]. 2010;4:12-13. (In Russian)
35. Nazarov A.M., Sayfutdinov R.I. Adaptatsiya risk-menedzhmenta k klinicheskoy praktike infarkta miokarda [Adaptation of risk management to clinical practice of myocardial infarction]. Arkhiv" vnutrenney meditsiny [The Russian Archives of Internal Medicine]. 2014;6 (20). Available from: <http://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-risk-menedzhmenta-k-klinicheskoy-praktike-infarkta-miokarda> (accessed 22 September 2024). (in Russian)
36. Dubus I, Samuel JL, Swynghedauw B. Origin and mechanisms of heart failure in hypertensive patients: left ventricular remodelling in hypertensive heart disease. Eur Heart J. 1993;14 Suppl J:76-81
37. Riski v postroenii sistemy kachestva deyatel'nosti meditsinskoy organizatsii [Risks in building a quality system for a medical organization]: prezentatsiya pervogo zamestitelya general'nogo direktora Fonda Mezhdunarodnogo meditsinskogo klastera v Skolkovo Khayrullina I.I. 23 Oktober 2018. Available from: <https://pedklin.ru/images/images/uploads/docs/Khairullin.pdf>. (accessed 25 September 2024). (in Russian)
38. Nikolaeva N.G., Priymak E.V., Razina I.S., Kazantseva M.A. Menedzhment riskov primenitel'no k organizatsiyam zdravookhraneniya [Risk Management Applied to Healthcare Organizations]. Vestnik RAMN [Bulletin of the Russian Academy of Medical Sciences]. 2021;76 (2):187–195. (in Russian). doi: <https://doi.org/10.15690/vramn1490>

39. HSE. Five steps to risk assessment. Health and Safety Executive. Available from: <https://www.hse.gov.uk/simple-health-safety/risk/steps-needed-to-manage-risk.htm> (accessed 22 September 2024). (in Russian)

40. Zakatkina D.V. Sistema upravleniya riskami predpriyatii sfery uslug [Risk management system for service sector enterprises]. *Molodoy uchenyy* [Young scientist]. 2014;4.2 (63.2):125-127. (in Russian)

41. Penzhoyan G.A., Model' G.Yu., Kostenko T.I. Vnedrenie mezhdunarodnogo standarta ISO 9001 kak instrumenta povysheniya kachestva meditsinskikh uslug [Implementation of the international standard ISO 9001 as a tool for improving the quality of medical services]. *Kubanskiy nauchnyy meditsinskiy vestnik* [Kuban Scientific Medical Bulletin]. 2018;25 (4):97-101. (In Russian)

42. Knyazyuk N. Upravlenie riskami v medorganizatsii po-novomu profstandartu: proverennye metodiki + komplekt dokumentov dlya kontrolya [Risk management in a medical organization according to a new professional standard: proven methods + a set of documents for control]. Moscow: *Aktion-MTsFER*;2018. 45 s. (In Russian)

43. Komova Yu., Khozhay V., Sokolova T. Normativnaya baza risk-orientirovannogo podkhoda v sisteme menedzhmenta predpriyatiya [Regulatory framework for a risk-based approach in the enterprise management system]. In: *Rol' tekhnicheskogo regulirovaniya i standartizatsii v epokhu tsifrovoy ekonomiki: sbornik statey uchastnikov III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii molodykh uchenykh* [The role of technical regulation and standardization in the era of the digital economy: a collection of articles by participants of the III International Scientific and Practical Conference of Young Scientists]. Ekaterinburg: Izdatel'skiy dom «Azbur»;2021:199-205. (In Russian)

44. Russkikh S.V., Tarasenko E.A., Vasil'eva T.P., et al. Otnoshenie k vnedreniyu risk-orientirovannogo podkhoda v sistemu rossiyskogo zdravookhraneniya sredi sotrudnikov meditsinskikh organizatsiy [Attitude to the introduction of a risk-oriented approach in the Russian healthcare system among employees of medical organizations]. *Sibirskiy nauchnyy meditsinskiy zhurnal* [Siberian Scientific Medical Journal]. 2024;44 (1):211-229. (In Russian). doi: <https://doi.org/10.18699/SSMJ20240121>

45. Reason J. Human error: models and management. *BMJ*. 2000;320 (7237):768-770. doi: 10.1136/bmj.320.7237.768

46. Briner M., Manser T., Kessler O. Clinical risk management in hospitals: strategy, central coordination and dialogue as key enablers. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*. 2012;19 (2):363-369. doi:10.1111/j.1365-2753.2012.01836

47. Potemkin V.K. Chelovekoorientirovannoe upravlenie predpriyatiyami i organizatsiyami [Human-oriented management of enterprises and organizations]. *Ekonomika i upravlenie [Economy and management]*. 2020;26 (2):165-176. (In Russian)

48. Danilova N.V. Material'no-tehnicheskie resursy zdravookhraneniya: uchebnoe posobie [Healthcare Material and Technical Resources: A Textbook]. Starodubov V.I., red. Moscow: Izdatel'skiy dom Akademii Estestvoznaniya; 2019. 60 s. (In Russian). doi 10.17513/np.356

49. Mikhno N.V., Evstaf'eva Yu.V., Khodakova O.V., Polikarpova Yu.A. Izmerenie riskov prichineniya vreda zdorov'yu pri okazanii pervichnoy mediko-sanitarnoy pomoshchi [The measurement of risks of health damage underprovision of primary medical sanitary care]. *Problemy sotsial'noy gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny [Problems of social hygiene, public health and history of medicine]*. 2023;6 (31):1384-1389. (In Russian). doi 10.32687/0869-866X-2023-31-6-1384-1389

50. Kryukova O.G. Preduprezhdenie riskov – uslovie stabil'nogo razvitiya firmy [Risk prevention is a condition for stable development of the company]. *Effektivnoe Antikrizisnoe Upravlenie [Effective Anti-Crisis Management]*. 2011;3 (66):74-80. (In Russian)

51. Bogoyavlenskiy S.B. Problemy obespecheniya zashchity ot traditsionnykh riskov v usloviyakh krizisa [Problems of ensuring protection against traditional risks in times of crisis]. In.: Maksimtsev I.A., Karlik A.E., Shubaeva V.G., red. *Arkhitektura finansov: geopoliticheskie disbalansy i potentsial razvitiya natsional'nykh finansovykh sistem. Sbornik materialov VI Mezhd. nauch. - prakt. konf. [Architecture of Finance: Geopolitical Imbalances and the Development Potential of National Financial Systems. Collection of materials of the VI International scientific and practical conference]*. St-Peterburg: Izd-vo SPbGEU; 2015:630-633. (In Russian)

52. Kvasov S.E., Edeleva A.N., Maksimova S.V. Sovremennye aspekty risk-menedzhmenta kachestva meditsinskoy pomoshchi [Modern aspects of risk management of quality of medical care]. *Meditsinskiy al'manakh [Medical almanac]*. 2011;2 (15):13-17. (In Russian)

53. Zakharova E.N., Kovaleva I.P. Formirovanie mekhanizmov upravleniya riskami v meditsinskom uchrezhdenii [Formation of risk management mechanisms in a medical institution]. *Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 5: Ekonomika [Bulletin of Adyghe State University. Series 5: Economy]*. 2017;1 (195). Available from:

<https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizmov-upravleniya-riskami-v-medsinskom-uchrezhdenii> (accessed: 22 September 2024). (In Russian)

54. Boenko E.A., Repin L.A. Zadanie na proektirovanie – osnova kachestvennogo proekta po stroitel'stvu ili kapital'nomu remontu ob"ektov zdravookhraneniya [The design assignment is the basis for a high-quality project for the construction or major repairs of healthcare facilities]. Simferopol': Izdatel'skiy dom KFU; 2023. 72 s. (In Russian)

55. Kucherenko V.Z. Reformy zdravookhraneniya [Healthcare reforms]. SOTsIS. 1995;12:106-108. (In Russian)

56. Sheyman I.M. Shishkin S.V. Rossiyskoe zdravookhranenie: novye vyzovy i novye zadachi [Russian healthcare: new challenges and new tasks]. Glavnyy vrach: khozyaystvo i pravo parvo [Head physician: economics and law]. 2009;7:36-40. (In Russian)

57. Starodubov V.I., Kadyrov F.N., Khayrullina I.S. Pravovye osnovy deyatel'nosti meditsinskikh organizatsiy. [Legal basis for the activities of medical organizations]. In: Starodubov V.I., Shchepin O.P., Gerasimenko N.F., et al. red. Obshchestvennoe zdorov'e i zdravookhranenie. Natsional'noe rukovodstvo [Public Health and Healthcare. National Guide]. Moscow: GEOTAR-Media; 2013:152–167. (In Russian)

58. Khabriev R.U., Lindenbraten A.L., Komarov Yu.M. Strategiya okhrany zdorov'ya naseleniya kak osnova sotsial'noy politiki gosudarstva [Strategy for the protection of public health as a basis for the state's social policy]. Problemy sotsial'noy gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny [Problems of social hygiene, public health and history of medicine]. 2014;3:3-5. (In Russian)

59. Baturkin A.N. Otchet o rezul'tatakh ekspertno-analiticheskogo meropriyatiya "Audit programmno-tselevogo upravleniya federal'nymi i inymi resursami v rossiyskoy Federatsii" [Report on the results of the expert-analytical event "Audit of program-targeted management of federal and other resources in the Russian Federation"]. Byulleten' Schetnoy palaty RF [Bulletin of the Accounts Chamber of the Russian Federation]. 2024. Available from: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/939/do4a89d041xnqo38hb8jsqwiykjbjbqm.pdf#page=2> (accessed: 22 September 2024). (In Russian)

60. Upravlenie riskami. Kurs lektsiy [Risk Management. Lecture Course]. Kollektiv avtorov NOM Moscow. 2011. [Elektronnyy resurs]. Available from: <http://www.fa.ru/org/dpo/vsgu/Documents/uslugi/%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%20%D0>

%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%20%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BC.pdf (accessed: 22 September 2024). (In Russian)

61. Rogachev A.Yu. Upravlenie riskami predpriyatiya. Opyt farmatsevticheskoy kompanii. Problemy analiza riska [Enterprise Risk Management. Experience of a Pharmaceutical Company]. Problemy analiza riska [Problems of risk analysis]. 2008;4 (5):30–38. (In Russian)

62. Prikaz Ministerstva truda i sotsial'noy zashchity Rossiyskoy Federatsii ot 30 avgusta 2018 goda N 564n "Ob utverzhdenii professional'nogo standarta "Spetsialist po upravleniyu riskami" (Zaregistrirvano v Minyuste Russia 17.09.2018 N 52177). Available from: <http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiyinformatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestrprofessionalnykh-standartov/index.php?> (accessed: 22 September 2024) (In Russian)

63. Menotti A., Puddu P.E., Lanti M. Comparison of the Framingham risk function-based coronary chart with risk function from an Italian population study. Eur. Heart J. 2000;21:365-370

64. Volgin A.R., Denisov S.L., Mosyagin V.D. Rukovodstvo po organizatsii raboty okruzhnogo voennogo klinicheskogo gospitalya (voenno-morskogo klinicheskogo gospitalya flota). Ch. I. [Methodological recommendations for organizing the work of the district military clinical hospital (naval clinical hospital of the fleet). Part I]. Moscow: GVMU MO RF; 2007. Available from: <https://pandia.ru/text/77/172/5661.php?ysclid=lr6pjni39175421587> (accessed: 22 September 2024). (In Russian)

65. Egorov S.A. Pravila ekspluatatsii zdaniy i pomeshcheniy meditsinskikh organizatsiy [Rules for the operation of buildings and premises of medical organizations]. Glavnyy vrach [Head physician]. 2019;4 (198):5-19. (In Russian)

66. Korchagin E.E. SMK i sovremennaya infrastruktura meditsinskoj organizatsii. Praktika razrabotki i vnedreniya sistemy menedzhmenta kachestva v meditsinskoj organizatsii [QMS and modern infrastructure of a medical organization. Practice of development and implementation of quality management system in a medical organization]. In: Sb. materialov IV Vserossiyskoj nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem (2020, September 24-25; Krasnoyarsk). Available from: <https://proofix.tv.tilda.ws/kkbconf> (accessed: 22 September 2024). (In Russian)

67. Lebedev S.N. Menedzhment riska v sisteme upravleniya zdavookhraneniem [Risk management in the healthcare management system]. Glavnyy vrach [Head physician]. 2012;(6). Available from: <https://upravlenie->

zdravookhraneniem.rf/publ/upravlenie\_medicinskoj\_organizaciej/menedzhment\_riska\_v\_sisteme\_upravlenija\_zdravookhraneniem/12-1-0-157 (accessed: 22 September 2024). (In Russian)

68. Murashko M.A., Filippov O.S., Radzinskiy V.E., i dr. Metodologiya audita vvodimykh v stroy perinatal'nykh tsentrov: metod, rekomendatsii [Methodology of audit of commissioned perinatal centers: method, recommendations]. Moscow-Ekaterinburg; 2018. 50 s. (In Russian)

69. Khayrullin I.I., Kurylev V.A., Kapustina I.O. Organizatsiya vnutrennego audita meditsinskoj organizatsii kak instrument povysheniya ee rezul'tativnosti i effektivnosti [Organization of internal audit of a medical organization as a tool for increasing its efficiency and effectiveness]. Vestnik Roszdravnadzora [Bulletin of Roszdravnadzor]. 2015;(3):33-38. (In Russian)

70. Fisenko V.S. Realizatsii regional'nykh programm modernizatsii pervichnogo zvena zdravookhraneniya v 2021 godu: vystuplenie pervogo zamestitelya Ministra zdravookhraneniya Rossiyskoy Federatsii V.S. Fisenko na zasedanii Soveta po regional'nomu zdravookhranenyu pri Sovete Federatsii [Implementation of regional programs for the modernization of primary health care in 2021: speech by the First Deputy Minister of Health of the Russian Federation V.S. Fisenko at a meeting of the Council on Regional Healthcare under the Federation Council] 16 December 2021. Analiticheskiy vestnik Soveta Federatsii [Analytical Bulletin of the Federation Council]. 2022;3 (793): 9-15. (In Russian)

71. Bol'shakova K.Yu. Kommunikatsionnye aspekty soprovozhdeniya natsproektov v Rossii [Communication aspects of supporting national projects in Russia]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of Tomsk State University. Economics]. Ekonomika. 2022; (60):220-234. (In Russian). doi: 10.17223/19988648/60/13

72. Skimore M., J. Boon Hui Yap. Ameliorating time and cost control with project learning and communication management. International Journal of Managing Projects in Business. 2020;13 (4):767-792

**Финансирование.** Исследование не имело спонсорской поддержки.

**Конфликт интересов.** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Acknowledgments.** The study did not have sponsorship.

**Conflict of interests.** The authors declare no conflict of interest.

**Сведения об авторах**

**Боеико Елена Александровна** – главный консультант Департамента Правительства Российской Федерации. 103274, Российская Федерация, г. Москва, Краснопресненская набережная, 2; e-mail:elenaboenko@yandex.ru

**Шикина Ирина Борисовна** – доктор медицинских наук, профессор, ФГБУ «Центральный НИИ организации и информатизации здравоохранения» Министерства здравоохранения Российской Федерации. 127254, Российская Федерация, г. Москва, ул. Добролюбова, 11; e-mail: shikina@mednet.ru ORCID: 0000-0003-1744-9528, SPIN-код: 1177-5340

**Information about authors:**

**Boenko Elena Aleksandrovna** - Chief Adviser of the Department of the Government of the Russian Federation, 103274, Russian Federation, Moscow, Krasnopresnenskaya embankment, 2, e-mail: elenaboenko@yandex.ru

**Shikina Irina Borisovna** - Doctor of Medical Sciences, Professor; Central Research Institute for Organization and Informatization of Medical Care, Ministry of Health of Russian Federation, 127254, Russian Federation, Moscow, st. Dobrolyubova, 11; e-mail: shikina@mednet.ru, ORCID: 0000-0003-1744-9528, SPIN-code: 1177-5340

Статья получена: 11.11.2024 г.  
Принята к публикации: 25.03.2025 г.