

**Ю. В. СОРОКОЛАТ, В. А. САДОВСКИЙ, Г. В. СЕМЕНЧЕНКО**

## **АУТСОРСИНГОВЫЕ УСЛУГИ В ОТРАСЛИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

Рассматривается один из подходов рационального использования ресурсов в учреждениях здравоохранения в виде аутсорсинговых услуг. Обоснована актуальность и своевременность внедрения аутсорсинговых услуг в учреждениях охраны здоровья. Приведен спектр аутсорсинговых услуг, оказываемых для учреждений охраны здоровья и планируемых для оказания в дальнейшем. Изучен уровень развития аутсорсинговых отношений в мировой экономике. Проанализированы преимущества и недостатки аутсорсинговой политики.

**Ключевые слова:** аутсорсинговые услуги, рациональное использование ресурсов отрасли здравоохранения.

**Введение.** Государственная экономическая политика охватывает две составляющие – экономическую стратегию и экономическую тактику. В экономической стратегии воплощаются главные цели, стоящие перед обществом на перспективу. В ней сконцентрированы интересы различных слоев населения в их органическом единстве. Экономическая тактика – это разработка и определение конкретных направлений, способов, методов и средств реализации стратегических задач.

В постановлениях Кабинета Министров Украины подчеркивается, что основными направлениями бюджетной политики на предстоящие периоды будут: использование бюджетных средств на повышение обороноспособности страны, укрепление военного потенциала, развитие промышленного комплекса, внедрение приемлемых условий для ведения малого и среднего бизнеса [см.1–4]. Отрасли социального обеспечения населения будут финансироваться по остаточному принципу и ресурсы таких отраслей как образование, здравоохранение, наука, культура и спорт будут крайне ограниченными.

В этих условиях возникает необходимость поиска и изучения новых способов, методов и средств рационального использования ограниченных финансовых, энергетических, материальных и трудовых ресурсов отрасли здравоохранения. Одним из таких направлений может быть расширение сферы аутсорсинговых услуг.

**Анализ последних исследований и публикаций в литературе.** Аутсорсинг медицинских услуг – использование ресурсов внешних организаций по выполнению отдельных производственных функций или услуг на договорной основе. В отличие от услуг сервиса, имеющих разовый или эпизодический характер, на аутсорсинг передаются обычно услуги по профессиональной поддержке непрерывного функционирования отдельных систем и инфраструктур на основе длительных контрактов. Подрядчик адаптирует свои производственно-технологические средства, научно-технический и интеллектуальный потенциал в интересах заказчика.

Главным источником повышения эффективности функционирования учреждений охраны здоровья с помощью аутсорсинга является высвобождение собственных организационных, финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Это дает возможность учреждению организовать новые

направления или выделить и сконцентрировать усилия на решении существующих проблем функционирования. Аутсорсинг может стать развивающимся направлением оптимизации общественного разделения труда в функционировании системы здравоохранения.

Одним из факторов, способствующих развитию аутсорсинга, является наличие современной высокоэффективной коммуникационной среды (связь, компьютеризация и транспорт), обеспечивающей быстрый и надежный обмен финансовыми, материальными и информационными потоками, наряду с высоким уровнем специализации различных предприятий в сфере производства продукции и услуг.

Уровень развития аутсорсинговых отношений в мировой экономике характеризуется тем, что их объем в 2004 г. достигал \$72 млрд. Из этого объема 53 % пришлось на долю Американского континента, 44 % на долю Европы и только 3 % на долю Азиатско-Тихоокеанского региона. Финансовый сектор аутсорсинга охватывает 33 % всех контрактов и составляет 26 % их общей стоимости, производственный сектор – (17 % и 15 %) соответственно, телекоммуникации – (13 % и 12 %), деловые услуги – (9 % и 12 %) и прочие услуги – (9 % и 5 %). В настоящее время в мировой практике более крупным является сегмент по оказанию интеллектуальных услуг. Однако в перспективе ожидается, что сегмент промышленного аутсорсинга, включающий в себя и разнообразные административные задачи, будет расти почти втрое быстрее, чем сегмент интеллектуальных услуг [6].

Так, по данным исследовательской компании "Plant Maintenance Resource Center", важнейшими причинами применения аутсорсинга являются стремление к увеличению производительности труда при уменьшении затрат и желание сфокусироваться на основной деятельности. Кроме того, аутсорсинг позволяет ускорить сроки выполнения работ, а также облегчает доступ к новым технологиям и к специальному оборудованию. Эффект от применения аутсорсинга, по оценкам различных экспертов, позволяет заказчику сократить операционные затраты примерно на 35 %.

В Украине аутсорсинговые услуги еще только набирают темпы развития. Одной из сфер применения таких услуг может стать отрасль здравоохранения. Для достижения более высоких результатов деятельности учреждений

здоровоохранения в условиях ограниченных ресурсов возникает актуальная необходимость внедрения новых более мобильных и современных методов рационального использования этих ресурсов.

**Цель исследования.** Применение аутсорсинга обусловлено необходимостью сконцентрировать главные усилия на основной деятельности предприятия или учреждения охраны здоровья и достичь конкурентных преимуществ за счет снижения издержек при увеличении эффективности работы.

Осуществление управления бюджетными средствами в пределах установленных бюджетных полномочий с обеспечением эффективного, результативного, целевого и экономного использования бюджетных средств, организации и координации работы распорядителей бюджетных средств низшего уровня и потребителей бюджетных средств – одна из основных финансовых задач на текущий период [см. 5].

С целью концентрации ресурсов отрасли здравоохранения на главных направлениях деятельности – лечении пациентов, такие виды работ как обслуживание дорогостоящего медицинского оборудования; выполнение ремонта и техобслуживания санитарного автотранспорта; администрирование, услуги связи, обеспечение интеллектуальными продуктами, а также выполнение высокотехнологических исследований эффективно доверить сторонним исполнителям на условиях аутсорсинга.

**Постановка проблемы.** Деятельность медицинских учреждений связана с такой социальной проблемой как охрана здоровья значительной численности населения с учетом многих специфических проблем, касающихся диагностики и лечения пациентов по различным нозологиям. Эта специфика деятельности также усугубляется значительным дефицитом бюджетных средств на содержание лечебных учреждений, обеспечение достаточного уровня оплаты труда работников отрасли, а тем более на развитие научных направлений диагностики, лечения, управления финансовыми и информационными потоками.

Важнейшими аргументами в пользу развития аутсорсинга в учреждениях отрасли здравоохранения являются экономия средств, гарантия надежности и высокого качества услуг, предоставляемых аутсорсерами. Исполнитель аутсорсенговых услуг должен иметь возможность специализироваться в узкой области производства или услуг, сосредотачивая у себя лучших специалистов, используя наиболее современное оборудование, применяя передовые технологии и постоянно накапливая опыт обслуживания множества клиентов. Сочетая собственный и заимствованный опыт, аутсорсер постоянно улучшает качество предоставляемых услуг и всегда предлагает готовое к применению решение. Обслуживая многих заказчиков, аутсорсер распределяет накладные расходы и оптимизирует экономику работ, что дает

возможность снизить цены на оказываемые услуги при одновременном повышении их качества. При этом заказчик покупает услуги, не неся издержки, связанные с содержанием специализированного подразделения с квалифицированным персоналом и со сложным оборудованием. Это позволяет заказчику сократить издержки и направить их на развитие, так как появляется возможность приобретения необходимых услуг без дополнительных расходов и по оптимальным ценам.

В медицинской практике на аутсорсинг могут быть переданы диагностические, информационные и хозяйственные функции. Для отрасли здравоохранения возможно выделить следующие виды аутсорсинга:

- диагностический аутсорсинг;
- логистический аутсорсинг;
- аутсорсинг в сфере управления персоналом;
- аутсорсинг бухгалтерского обеспечения и аудита;
- социально-медицинский аутсорсинг;
- аутсорсинг маркетинговых коммуникаций;
- аутсорсинг медицинских бизнес-процессов.
- информационно-технический (далее – ИТ) аутсорсинг.

Договор аутсорсинга дает право заказчику получить желаемую услугу, выполненную на высоком профессиональном уровне и во многих случаях с обеспечением материальной ответственности аутсорсера за качество их выполнения. Являясь юридическим лицом, аутсорсинговая компания располагает активами, которые могут быть востребованы в качестве компенсации возможного ущерба.

Одной из причин внедрения аутсорсинга в учреждениях здравоохранения является усложнение диагностических процессов с применением дорогостоящего современного медицинского оборудования, требующего высокоспециализированного технического и интеллектуального обслуживания, что создает чрезвычайную нагрузку на бюджет учреждения по содержанию дополнительного технического персонала, который не является исполнителем основных задач медицинского учреждения. Аналогичная ситуация складывается с техническим обслуживанием санитарного автотранспорта, находящегося на балансе медицинского учреждения, и который требует достаточного количества специальной техники и условий, обеспечивающих ремонтные работы.

Кроме того, в последнее время появились совершенно новые виды реабилитационных и восстановительных процессов, требующих дополнительной специфической информации и особых технических условий. Это такие как: протезирование, медицинский туризм, косметологическая хирургия по медицинским показаниям и другие.

Это ведет к широкому внедрению в учреждениях охраны здоровья промышленных, компьютерных и информационных технологий,

обработке возросших объемов информации в сферах, не связанных непосредственно с лечебным процессом.

Естественно, что более эффективно можно обеспечить работу таких систем, осуществив полную передачу отдельных инфраструктур на внешнее обслуживание, и это явится основой для активного развития рынка аутсорсинга для учреждений охраны здоровья. Так рынок ИТ-услуг стремительно развивается и, по мере продвижения экономических реформ, имеет множество сфер приложения. В этой связи возрастает роль онлайн-медицинских справочно-информационных служб и электронных систем деловых отношений. ИТ-аутсорсинговые компании, благодаря глобальной сети Интернета, имеют возможность международной кооперации на рынках других стран. Так, на отечественном рынке уже устойчиво работает множество иностранных ИТ-компаний в здравоохранении и фармации, и, соответственно, отечественные ИТ-аутсорсеры

смогут активно расширять медицинскую деятельность на рынках стран СНГ и восточной Европы.

**Материалы исследования.** Медленное развитие аутсорсинга в Украине во многом обусловлено недоверием заказчиков к новой форме услуг и недооценкой возможных преимуществ от ее использования. Получил развитие ИТ-аутсорсинг и производственно-хозяйственный аутсорсинг, который охватывает широкий спектр не основных функций предприятий и учреждений здравоохранения. В последние годы в городе Харькове вырос спрос учреждений охраны здоровья на аутсорсинг производственно-хозяйственных, диагностических, информационных функций. Организованные в городе коммунальные предприятия здравоохранения уже выполняют некоторые специфические работы на договорных условиях (см. табл. 1).

Таблица 1 – Спектр аутсорсинговых услуг, оказываемых учреждениям охраны здоровья города Харькова на договорных условиях

№ п/п	Наименование предприятий коммунальной и частной формы собственности	Виды аутсорсинговых услуг	
		Выполняемые	Проектируемые
1	Общество с ограниченной ответственностью «Гемо Медика Харьков»	Услуги в сфере специализированной врачебной практики (обследование больных путем проведения компьютерной и магнито-резонансной томографии)	
2	Коммунальное предприятие «Централизованная лаборатория»		Лабораторные исследования на капиталоемком, высокотехнологическом современном оборудовании.
3	Коммунальное предприятие «Автобаза скорой медицинской помощи города Харькова»	Техническое обслуживание и ремонт санитарного автотранспорта медицинских учреждений охраны здоровья города.	Посреднические услуги по растаможиванию и регистрации санитарного автотранспорта, приобретенного для учреждений охраны здоровья.
4	Коммунальное предприятие «Городская молочная фабрика-кухня детского питания»	Обеспечение высококачественными, сбалансированными и экологически чистыми продуктами детского питания детей первого года жизни в больницах и домах ребенка.	
5	Коммунальное предприятие «Инкоммед-сервис»	Ремонт и техническое обслуживание оргтехники в учреждениях охраны здоровья.	Медицинский туризм.
6	Коммунальное предприятие «Санэпид-сервис»	Лабораторные исследования по соблюдению санитарно-эпидемиологического благополучия населения.	
7	Коммунальное предприятие «Городской информационный центр»		Формирование информационной системы «Электронная медицинская карта жителя города Харькова»
8	Коммунальное предприятие «Муниципальная аптека»	Обеспечение учреждений охраны здоровья медикаментами, перевязочными материалами, медицинскими препаратами и средствами, предметами медицинского назначения.	

С организацией коммунального предприятия «Централизованная лаборатория» количество и качество лабораторных исследований возрастет на порядок за счет использования высокоточного лабораторного оборудования, рассчитанного на

значительно более высокую скорость и многопоказательность результатов. В результате в лабораториях учреждений охраны здоровья останутся только экспресс исследования, требующие

немедленного принятия решений в условиях операционных блоков и реанимационных отделений.

Объемы потребностей в лабораторных исследованиях для коммунальных учреждений охраны здоровья г. Харькова определяются на основе анализа отчетных данных, предоставленных коммунальными

учреждениями охраны здоровья города за год. Анализируя приведенные данные в таблице 2, очевидно, что потребность города в лабораторных исследованиях, выполняемых многочисленными лабораториями в коммунальных учреждениях охраны здоровья, значительна.

Таблица 2 - Потребность в лабораторных исследованиях коммунальных учреждений охраны здоровья г. Харькова на год

Наименование групп учреждений	Всего исследований, тыс. иссл.	в том числе				
		Клинические	Бактериологические	Иммунологические	Биохимические	Серологические
Больницы	8046,9	5213,1	336,1	310,8	2186,9	-
Родильные дома	1596,1	1133,8	81,4	122,5	258,4	-
Поликлиники	8120,3	6878,9	455,5	290,3	495,6	-
Диспансеры	561,0	258,4	5,0	141,4	2,3	153,9
Итого	18 324,3	13484,2	878,0	865,0	2943,2	153,9

По расчетам специалистов отрасли охраны здоровья выполнение этих видов работ сторонними организациями может дать до 25 000 000 гривен экономии бюджетных средств в ценах 2014 года (при стоимости одного лабораторного исследования до 10 гривен), так как коммунальное предприятие будет выполнять лабораторные исследования как за счет бюджетных средств для определенного контингента населения, так и для всех желающих за счет средств юридических и физических лиц.

Характеризуя тенденции дальнейшего реформирования отрасли здравоохранения, можно предположить, что в целях оптимизации использования инвестиционных ресурсов учреждения охраны здоровья будут выводить непрофильные процессы по обслуживанию пациентов с целью совершенствования и развития ключевых процессов диагностики и лечения, обеспечивающих повышение качества лечения и формирование преимуществ в конкурентной борьбе в рыночных условиях.

**Результаты исследований.** Мировой опыт развития аутсорсинга указывает на органическую необходимость взаимодействия крупных, средних и малых предприятий и учреждений в сфере оказания услуг по охране здоровья населения. При этом появились крупнейшие компании – поставщики услуг, которые выросли из малого бизнеса, специализирующегося в сфере услуг для крупных заказчиков. Увеличить гибкость деятельности на небольших предприятиях проще, как и заниматься перестройкой производственного процесса и диверсифицировать услуги, и, наконец, использовать дополнительные преимущества от ведения бизнеса на рынках с дешевой рабочей силой.

Достоинства и недостатки аутсорсинговых услуг в настоящее время определяются по отдельным признакам.

Преимущества, получаемые пользователем услуг по внешнему ведению хозяйственных и других вспомогательных услуг, можно условно разделить на 2 группы.

Первая группа – стандартные преимущества, присущие аутсорсингу любого вида деятельности. Они включают в себя уже упомянутую выше

возможность для руководства не отвлекаться на управление обслуживающими функциями и вследствие этого уделять больше внимания основной деятельности учреждения. Аутсорсинг позволяет решить проблемы с привлечением, обучением и удержанием квалифицированного персонала, а также заменой персонала на время отпуска и болезни. Кроме того, появляется гибкость в управлении ресурсами – не нужно беспокоиться о сокращении численности своих сотрудников при изменении ситуации, перепрофилировании деятельности, уменьшении объемов услуг и т.п. Также можно избежать расходов на инвестиции в оборудование и программное обеспечение, необходимое для подержки передаваемых процессов и на их последующую техническую поддержку, а возможно, и сократить расходы на содержание вспомогательных подразделений и, соответствующего им аппарата управления.

Основной выгодой также является возможность использовать чужой высокопрофессиональный опыт, накопленный при решении аналогичных задач, и постоянный доступ к новым технологиям и знаниям. Учреждение, специализирующееся на предоставлении определенных услуг, первым сталкивается с возникающими проблемами в данной области, инвестирует в выработку решений задач и развитие соответствующих технологий, в постоянное повышение квалификации своего персонала. Узкая специализация позволяет ей обеспечивать надежное и качественное исполнение передаваемой ей на аутсорсинг функции, а благодаря выполнению однотипных операций для множества клиентов поставщик может удерживать конкурентоспособные цены на свои услуги. А если посмотреть на проблему с точки зрения "цена-качество", то бизнес-модель с использованием аутсорсинга становится предпочтительней. Аутсорсинг также может позволить воспользоваться ресурсами, доступ к которым в противном случае был бы невозможен, например, при расширении географии деятельности или при создании новых подразделений.

Вторая группа преимуществ заключается в переложении ответственности за организацию второстепенных услуг и качество результатов на

аутсорсинговую компанію. Весь комплекс вопросов решается профессионалами своего дела, при этом детально знающими специфику работы клиента. Аутсорсинговая фирма может найти нетрадиционные решения проблем, а затем и отстоять их в споре с различными инстанциями. Таким образом, снижается риск принятия ошибочных решений. Возмещение убытков, связанных с неправильными решениями или с несвоевременным предоставлением услуг, происходит за счет аутсорсинговой компании.

Аутсорсинг, как форма привлечения внешних ресурсов, уменьшает потребность в инвестициях в неосновные фонды и сокращает накладные расходы (стоимость рабочих мест, обучение сотрудников, информационная поддержка и др.), что позволяет избежать расширения штата сотрудников.

Наряду с очевидными выгодами использования аутсорсинга существуют серьезные, сдерживающие его развитие, факторы. Среди основных причин, препятствующих развитию аутсорсинга в экономике здравоохранения, можно назвать следующие: недостаток высококвалифицированных управляющих в отрасли, способных оценить преимущества аутсорсинга в нынешних условиях развития рыночных отношений; снижение оперативности при решении управленческих задач при недостаточном уровне развития систем связи и цепей логистики; ограниченное количество альтернативных производителей и поставщиков услуг в данном регионе, что затрудняет подбор экономически выгодных партнеров для взаимодействия на условиях аутсорсинга.

С чем же связан тот факт, что, несмотря на все перечисленные выше достоинства, аутсорсинг бизнес-процессов еще не очень распространен?

При аутсорсинге заказчик до некоторой степени теряет возможность контроля над переданной на сторону части деятельности учреждения. Поэтому в некоторых случаях целесообразно, чтобы заказчик имел собственного контролера у аутсорсера, который будет оценивать эффективность работы и соответствие уровня предоставляемых услуг требованиям заказчика.

Наконец, в наследство от советского периода осталась сильная вертикальная интеграция. Боязнь перемен руководства зачастую мешает им отказаться от самостоятельного выполнения некоторых функций. Опыт развитых стран показывает, что в результате снижается эффективность в целом из-за сложности управления громоздкими структурами. Поэтому следует ожидать, что украинские учреждения охраны здоровья будут в дальнейшем все более внимательно присматриваться к аутсорсингу.

**Выводы.** Для дальнейшего развития учреждений охраны здоровья внедрение аутсорсинга может стать одним из путей рационального использования бюджетных средств, который обеспечит возможность выполнять основные функции отрасли здравоохранения по охране здоровья населения в полном объеме в условиях жесткого дефицита финансовых, трудовых и энергетических ресурсов.

**Список литературы:** 1. Закон Украины «О государственном прогнозировании и разработке программ экономического и социального развития Украины» 2. Постановление Кабинета Министров Украины от 26.04.2003 № 621 «О разработке прогнозных и программных документов экономического и социального развития и составления проекта государственного бюджета» (с изменениями и дополнениями) 3. Распоряжение Кабинета Министров Украины от 31.03.2015 № 314-р «Основные направления бюджетной политики на 2016 год» 4. Постановление Кабинета Министров Украины от 05.08.2015 № 558 «Об одобрении Прогноза экономического и социального развития Украины» 5. Постановление Кабинета Министров Украины от 01.03.2014 № 65 «Про економію державних засад і недопущенню потерь бюджета» 6. © 1991-2013, Mirdeneg.com.ua

**Bibliography (transliterated):** 1. Zakon Ukrainy «O hosudarstvennom prohozyrovanyu y razrobotke prohrann ekonomycheskoho y sotsyal'noho razvytyya Ukrainy» 2. Postanovlenye Kabyneta Mynystrov Ukrainy ot 26.04.2003 No. 621 «O razrobotke prohoznnykh y prohrannnykh dokumentov ekonomycheskoho y sotsyal'noho razvytyya y sostavlenyya proekta hosudarstvennoho byudzheta» (s yzmenenyuyamy y dopolnenyyamy) 3. Rasporyazhenye Kabyneta Mynystrov Ukrainy ot 31.03.2015 No. 314-r «Osnovnye napravlenyya byudzhetoyn polytyky na 2016 hod» 4. Postanovlenye Kabyneta Mynystrov Ukrainy ot 05.08.2015 No. 558 «Ob odobrenyy Prohnoza ekonomycheskoho y sotsyal'noho razvytyya Ukrainy» 5. Postanovlenye Kabyneta Mynystrov Ukrainy ot 01.03.2014 No. 65 «Pro ekonomyyu hosudarstvennykh sredstv y nedopushchenyyu poter' byudzheta» 6. © 1991-2013, Mirdeneg.com.ua

Поступила (received) 19.12.2015

#### *Відомості про авторів / About the authors*

**Сороколат Юрий Владимирович**, кандидат медицинских наук, доцент, Департамент здравоохранения Харьковского городского совета, директор департамента.

**Sorokolat Yuriy Vladimirovich**, candidate of the medical sciences, assistant professor, Department of the public health Harikovskogo city council, director of the Department.

**Садовский Виктор Артемович**, кандидат экономических наук, Национальный технический университет «ХПИ», профессор.

**Sadovskiy Viktor Artemovich**, candidate of the economic sciences, National technical university "KhPI", professor.

**Семенченко Галина Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент, Департамент здравоохранения Харьковского городского совета, начальник отдела инноваций в экономике отрасли здравоохранения.

**Semenchenko Galina Vladimirovna**, candidate of the economic sciences, assistant professor, Department of the public health Harikovskogo city council, chief of the department innovaciy of the economic of the branches of the public health.