

ВОЛГОГРАДСКИЙ НАУЧНО-МЕДИЦИНСКИЙ ЖУРНАЛ



**Ежеквартальный
научно-практический журнал**

3 • 2013 • июль – сентябрь

Главный редактор – В. И. Петров, академик РАМН

Зам. главного редактора – А. А. Спасов, академик РАМН

Ответственный секретарь – С. В. Поройский, доктор мед. наук, доцент

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

В. Л. Аджиенко, доктор мед. наук
А. А. Воробьев, профессор
Н. И. Латышевская, профессор
Ю. М. Лопатин, профессор
Д. А. Маланин, профессор
С. В. Недогода, профессор
А. А. Озеров, профессор

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

В. В. Алексеев, профессор (Волгоград)
А. Г. Бебуришвили, профессор (Волгоград)
Е. Н. Вергейчик, профессор (Пятигорск)
Г. П. Дудченко, профессор (Волгоград)
А. В. Лепилин, профессор (Саратов)
Л. Н. Максимовская, профессор (Москва)
Н. Н. Седова, профессор (Волгоград)
С. А. Сергеева, профессор (Москва)
В. П. Туманов, профессор (Москва)
И. Н. Тюренков, член-корреспондент РАМН (Волгоград)
Б. Н. Филатов, профессор (Волгоград)

Учредитель
Государственное бюджетное учреждение «Волгоградский медицинский научный центр»



Волгоград
Издательство
ВолГМУ
2013

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
«ВОЛГОГРАДСКИЙ НАУЧНО-МЕДИЦИНСКИЙ ЖУРНАЛ»
ПРИГЛАШАЕТ ВАС К ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ
И ПРАКТИЧЕСКИХ СТАТЕЙ

СВЕДЕНИЯ О ЖУРНАЛЕ

- Периодичность выхода – 1 раз в 3 месяца.
Объем номера – 64 страницы. Тираж 500 экземпляров.
- В составе редакционной коллегии – 2 академика РАМН,
1 чл.-кор. РАМН, представители научно-медицинской общественности
Москвы, Саратова, Пятигорска и Волгограда.
- Все опубликованные работы проходят научное рецензирование.
- Список рассылки журнала, помимо обязательных организаций, включает
в себя более 40 вузов и НИИ России, а также ряд ведущих клинических
учреждений.
- Основные направления: фармакология, токсикология, морфология,
патология, патофизиология, стоматология, клиническая медицина,
новая методология в эксперименте и клинике, гуманитарные проблемы
медицины, экспериментальные исследования.
- С 2007 года журнал зарегистрирован в Информрегистре
как научное электронное издание.

*Ответственный секретарь ВНЦ РАМН –
д-р мед. наук., доц. Сергей Викторович Поройский*

О правилах оформления статей и условиях подачи можно узнать
на официальном сайте ВолГМУ: www.volgmed.ru/ru/journ/browse/bulletin/
или у ответственного за выпуск по тел. (8442) 53-23-43, e-mail: poroyskiy@mail.ru
(адрес: г. Волгоград, пл. Павших борцов,1).

СТРАНИЦА ГЛАВНОГО ВРАЧА

С. Ю. Соболева, С. В. Животова

Волгоградский государственный медицинский университет,
кафедра экономики и менеджмента

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ МЕДИЦИНСКИМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

УДК 614.21:33

Статья посвящена проблеме вывода на аутсорсинг непрофильных вспомогательных функций учреждений здравоохранения. Авторы рассматривают особенности аутсорсинга как формы хозяйственных взаимоотношений, определяют положительные и отрицательные стороны данного метода управления, а также возможности его использования в медицинских учреждениях.

Ключевые слова: аутсорсинг, управление, медицинские организации, учреждения здравоохранения, услуги.

S. Y. Soboleva, S. V. Zhivotova

THE USE OF OUTSOURCING METHOD IN HEALTH CARE MANAGEMENT

The article considers the problem of outsourcing non-core functions of health care organizations. The authors consider the peculiarities of outsourcing as a form of economic relationship, reveal positive and negative sides of this method of management, and the possibilities of using it in health care institutions.

Key words: outsourcing, management, health care organizations, health care institutions, service.

В последние десятилетия в России поиск способов эффективного управления медицинскими учреждениями является одним из приоритетных направлений улучшения показателей их деятельности. В то же время перед лечебно-профилактическими учреждениями (ЛПУ) поставлена достаточно сложная задача – при наиболее рациональном использовании финансовых ресурсов предоставить населению качественную медицинскую помощь, что сложно реализовать, используя прежний управленческий инструментарий. В процессе реформирования здравоохранения руководителям ЛПУ следует обратить внимание на применение современных методик хозяйствования, к которым относится аутсорсинг.

Под аутсорсингом понимается передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании (аутсорсеру), специализирующейся в соответствующей области [2].

В отличие от сервисных услуг, имеющих разовый, случайный характер, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта. Например, ведение бухгалтерии; услуги по уборке территорий, помещений, офисов; внедрение и обеспечение функционирования информационных систем и т. д. При этом аутсорсинг предполагает отсутствие взаимозависимости между предприятием-заказчиком и исполнителем, основанной на праве собственности. Поэтому с точки зрения организации деятельности аутсорсинг представляет собой форму партнерских взаимоотношений, которые не подразумевают какого-либо участия заказчика и аутсорсера в текущей деятельности друг друга [3].

Главной задачей управления аутсорсингом является определение оптимального соотношения между существующими рисками и эффективностью собственной деятельности учреждения и приобретением этих же ресурсов на стороне.

Ключевое же преимущество аутсорсинга заключается в предоставлении аутсорсером более качественного и менее затратного механизма выполнения переданной операции.

Экономическая сущность аутсорсинга проявляется в формировании системы отношений между организациями, которые передают и принимают на себя обязательства по выполнению отдельных видов деятельности на основе заключаемых долгосрочных соглашений. Между заказчиком и аутсорсером заключается гражданско-правовой договор, предметом которого выступает выполнение работ или предоставление услуг. Нельзя относить к аутсорсингу использование любых услуг, предоставляемых внешним исполнителем, т. к. аутсорсинг предполагает передачу на длительный срок, осуществления какого-либо вида непрофильной деятельности, которую предприятие, в случае необходимости, способно выполнять самостоятельно [4].

Следствием практического применения аутсорсинга является вероятность высвобождения предприятием внутренних ресурсов на то, что оно умеет делать лучше других, при этом, предоставив внешнему исполнителю те функции, которые он способен выполнять лучше других. Аутсорсер, специализирующийся на предоставлении определенных услуг, как правило, первым сталкивается с проблемами, существующими в данной сфере, и вынужден инвестировать средства в выработку решений задач, развитие технологий и постоянное повышение профессионального уровня своих сотрудников. Для того чтобы обеспечить такой же уровень качества самостоятельно, организации-заказчику (учреждению здравоохранения) необходимо вкладывать значительные инвестиции в программное обеспечение, оборудование, повышение квалификации персонала.

Основными аргументами в пользу аутсорсинга выступают:

- экономия времени (при выполнении новых функций, на освоение которых нет времени, проще воспользоваться услугами сторонней организации, в которой инфраструктура, технологии и необходимые специалисты уже имеются);
- высокое качество предоставляемых услуг, так как аутсорсер обладает большим опытом выполнения соответствующих функций;
- возможность концентрировать усилия на основной деятельности и предоставлять новые профильные (например, медицинские) услуги;
- экономия затрат на обучение персонала в случае необходимости решения специфических задач (аутсорсер предоставляет готовых «узких специалистов», заказчик не осуществляет вложений в их подготовку).

Кроме того, официальный сайт Международного института аутсорсинга вносит свои дополнения в список преимуществ данного метода, к которым относит:

- снижение и контроль за издержками производства;
- использование стратегии фокусирования;
- получение доступа к передовым производственным технологиям в мире;
- высвобождение внутренних ресурсов на другие цели;
- высвобождение своей структуры от необходимости приобретать и содержать оборудование, знания, технологии, необходимые для передаваемых на аутсорсинг производств;
- использование преимуществ редизайна и привлечение специалистов;
- снижение влияния неуправляемых факторов (например, от нехватки комплектующих);
- высвобождение основных фондов;
- кооперация и разделение рисков;
- поиск дополнительных вариантов доступа к финансам (на фондовом рынке) [4].

Безусловно, перечислив положительные стороны аутсорсинга, нельзя не отметить его недостатки, с которыми может столкнуться организация-заказчик. Во-первых, могут возникнуть затруднения, связанные с управлением предприятием, вызванные двойной подчиненностью работников. У работника появляются два работодателя, что приводит к обострению вопросов, связанных с дисциплиной, организацией рабочего места, с техникой безопасности.

Во-вторых, могут появиться проблемы взаимодействия с органами контроля в случае нарушения правил обслуживания организации или техники безопасности.

В-третьих, например, поставщики ИТ-услуг имеют доступ к конфиденциальной информации, в связи с чем возникают риски возможной ее утечки.

Кроме того, можно выделить целый ряд проблем системного характера, которые объективно препятствуют ускорению развития рынка аутсорсинговых услуг в нашей стране:

- опасение и недоверие заказчиков, вызванное наличием негативного опыта применения аутсорсинга в различных организациях;
- недостаток объективной информации и профессиональных кадров;
- отсутствие страхования рисков деятельности, осуществляемой на условиях аутсорсинга;
- зачастую более высокие затраты на оплату услуг компаний-аутсорсеров, чем выполнение работ собственными силами [4].

Как видно, многие из указанных выше проблем связаны с неразвитостью системы аутсорсинга в нашей стране и носят в большей степени субъективный характер.

Обычно в медицине аутсорсинг рассматривается как нечто абсолютно новое и непривычное, хотя на практике можно выделить две сферы применения аутсорсинга в организациях здравоохранения.

1. Сфера медицинской деятельности:

– привлечение в качестве консультантов сотрудников других учреждений. В учреждениях здравоохранения на основе аутсорсинга могут предоставляться узкоспециализированные виды услуг. То есть медицинская организация-аутсорсер, заключая договор аутсорсинга, обеспечивает другое медицинское учреждение заемными высококвалифицированными специалистами;

– выполнение лабораторных исследований в централизованных лабораториях. На аутсорсинг может быть передано выполнение ряда лабораторных исследований организацией-исполнителем. У ЛПУ появляется возможность комплексного предоставления лабораторных услуг с использованием диагностической базы аутсорсера.

2. Сфера услуг, обеспечивающих поддержание жизнедеятельности учреждения. Характерными формами аутсорсинга, применяемыми в здравоохранении традиционно являются:

– стирка белья не в своем учреждении, а в специализированных прачечных;

– передача выполнения технического обслуживания, ремонтов зданий и оборудования внешним исполнителям;

– пользование централизованными или сторонними автобазами.

Помимо этого, опыт развитых стран Европы говорит о том, что на основе аутсорсинга достаточно эффективно могут функционировать такие службы и подразделения медицинских учреждений, как пищеблоки, стерилизационные отделения, транспорт, которые переходят в руки частных собственников на условиях конкурса или тендера. Оплата услуг организации-аутсорсера осуществляется страховыми компаниями и/или больничными кассами. Информационное обеспечение на основе компьютерных технологий, предоставляемое профильными предприятиями, относится к числу сравнительно новых, но реально существующих форм аутсорсинга. Сравнительно недавно внешним исполнителям стали передаваться функции охраны, мытья окон и т. д.

В Волгоградской области существует ряд компаний, занимающихся предоставлением аутсорсинга, это касается услуг в сфере IT, права и юриспруденции, финансов, клининга (*профессиональная уборка силами специализированных компаний*. – Примеч. авт.). В частности, одной из крупнейших клининговых компаний является «Элоя-сервис», вот уже больше 10 лет работающая на данном рынке и имеющая богатый опыт предоставления услуг различным организациям и предприятиям. По мнению руководителей данной компании, внедрение клининга в медицинских учреждениях в настоящий момент тормозится несколькими ключевыми факторами. Один из них, это принятая в организациях здравоохранения номенклатура должностей, среди которых отсутствует «уборщица», а есть должность «санитар», относящаяся к категории

младшего медицинского персонала. Она подразумевает расширенный спектр должностных обязанностей, включающий в себя не только поддержание чистоты, но и уход за пациентами. Такая ситуация осложняет применение аутсорсинга в данной сфере деятельности, так как компании сложно нанять персонал, обладающий соответствующими профессиональными навыками.

Кроме того, существует определенная инерция, как со стороны медицинских учреждений, связанные с особенностями организационной культуры, так и со стороны самих клининговых компаний, которые учитывают транзакционные издержки при выборе клиентов обслуживания [6]. Так, в организациях здравоохранения существуют серьезные требования, касающиеся санитарных норм и правил, а также наличия санитарных книжек у персонала и сроков прохождения медосмотров, что является достаточно сильной преградой для работы в них в случае присутствия у компании другого альтернативного клиента, не устанавливающего такие жесткие рамки. Со стороны организаций здравоохранения также пока практически отсутствует деловой интерес, что обусловлено, в частности, принадлежностью к бюджетной сфере и ограничениями в сфере законодательства.

Однако тенденция выведения клининга и других услуг на аутсорсинг постепенно развивается в медицинских организациях. Так, подобный опыт применяется в коммерческих медицинских учреждениях, особенно в клиниках Москвы и Санкт-Петербурга. Кроме того, некоторые организации здравоохранения обращаются к аутсорсерам в случае разовых заказов, таких как химчистка ковров, мягкой мебели, роторной чистки пола и др. На наш взгляд, наиболее приемлемым для медицинских учреждений на сегодняшний момент является применение клининга не в госпитальных, а в амбулаторных условиях, имеющих более мягкие требования к дезинфекции. Кроме того, следует также рассматривать возможность внедрения в здравоохранении и других аутсорсинговых услуг.

Таким образом, аутсорсинг является достаточно перспективным направлением для здравоохранения. Главным мотивом передачи немедицинских услуг в аутсорсинг является концентрация деятельности учреждений здравоохранения на лечебном процессе, эффективное использование бюджетных ресурсов, улучшения качества административно-хозяйственного обеспечения ЛПУ, повышение стандартов их безопасности [2].

На сегодняшний день практически в любом медицинском учреждении не только административно-управленческий, но и медицинский персонал существенную часть рабочего времени расходует на функции, напрямую не связанные с оказанием медицинской помощи. На решение

вопросов, сопряженных с выполнением непрофильных, вспомогательных функций немедицинских услуг (например, управление кадрами, эксплуатация оборудования и помещений, снабжение, стирка и т. д.) уходит значительная часть времени, но вместе с тем они могут быть переданы сторонним организациям в форме аутсорсинга. В данном случае важно четко выделить слабые и сильные стороны деятельности ЛПУ и на основе полученных данных определить цель использования аутсорсинга. Для этого проводится сравнительный анализ базового и проектируемого вариантов по определенным сопоставимым показателям – ключевым областям эффекта. Обоснование сводится к четкому пониманию желаемого результата от сотрудничества – что хочет получить руководство медицинской организации: повысить качество вспомогательных услуг, снизить издержки на обслуживание, сосредоточиться на основном виде деятельности и т. д. [1].

Одним из основных критериев вывода непрофильных вспомогательных функций медицинского учреждения на аутсорсинг является уровень издержек и качество предоставляемых услуг. Говорить об эффективности аутсорсинга можно только тогда, когда переданные аутсорсеру функции по вспомогательным видам деятельности, обходятся организации-заказчику дешевле или в том же объеме средств в размере, не превышающем фонда оплаты труда, который в настоящее время тратится на штатных работников. Эффект обусловлен отсутствием расходов на оборудование, социальное обеспечение, мероприятия по охране труда и т. д. Эти вопросы решаются аутсорсинговыми компаниями самостоятельно. А так как они напрямую заинтересованы в получении прибыли, то в своей деятельности используют прогрессивные формы организации труда.

Существует много факторов, которые как способствуют внедрению аутсорсинга в здравоохранение, так и мешают его широкому применению. Достоинства аутсорсинга рассматривают, прежде всего, с точки зрения экономических выгод. Возможность экономии на аутсорсинге обусловлена такими факторами, как более высокая производительность труда при узкоспециализированном выполнении операций, возможность аутсорсера закупать материалы по более крупному опту и с большей скидкой [5]. Но довольно часто использование аутсорсинга не приводит к ожидаемой организацией-заказчиком экономии ресурсов. На рынке аналогичная услуга может

стоять так же или быть дороже. В этом случае, можно сделать вывод, что результатом применения аутсорсинга является не экономия, а повышение качества за счет использования современных технологий, ресурсов, высокопрофессиональных кадров. Снижение затрат является лишь еще одним положительным доводом в пользу принятия решения об использовании аутсорсинга [1].

Делая вывод, можно отметить, что аутсорсинг предусматривает комплексное выполнение всех функций административной деятельности внешним исполнителем – от уборки помещений до обслуживания оргтехники. Сотрудник компании-аутсорсера становится административным менеджером, который обеспечивает управление процессом предоставления комплекса услуг и несет ответственность за их качество и эффективность. Использование учреждением здравоохранения аутсорсинговых услуг позволяет осуществлять решение проблем связанных с доступностью и качеством медицинской помощи посредством фокусирования на основном виде деятельности, снижения издержек, укрепления материально-технической базы. Все это позволяет привлекать дополнительные инвестиции в развитие технологий и оборудования государственных медицинских учреждений и повышать их способность к изменениям и росту. Таким образом, аутсорсинг дает возможность использовать чужой профессиональный опыт, накопленный при решении аналогичных проблем, что позволяет организации концентрировать в своих руках последние достижения науки и техники, обеспечивая максимальное удовлетворение запросов покупателей и как можно большее соответствие требованиям рынка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алиева М. З., Ганжа И. В., Евсеева А. Р. // Вестник АГТУ. Сер. Экономика. – 2012. – № 1. – С. 158–167.
2. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
3. Гончарова Н. А. // Экономическое возрождение России. – 2010. – № 4. – С. 101–107.
4. Каганова С. Д. // Экономика промышленности. – 2012. – № 3–4. – С. 228–231.
5. Кадыров Ф. Н., Хайруллина И. С. // Менеджер здравоохранения. – 2009. – № 8. – С. 56–65.
6. Соболева С. Ю., Обьедкова Л. В. // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3. Экономика. Экология. – ВолГУ. – 2009. – № 2. – С. 140–155.