

УДК 33     DOI: 10.14451/1.241.618

# Оптимизация бизнес-процессов медицинской организации через внедрение аутсорсинга: управленческий аспект

© 2024 **Райтман Татьяна Александровна**

Магистрант. Российский Университет Дружбы Народов, Москва, Россия.

E-mail: raitman77@yandex.ru

© 2024 **Степанникова Оксана Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Финансы и кредит. Российский Университет Дружбы Народов, Москва, Россия.

E-mail: raitman77@yandex.ru

**Ключевые слова:** аутсорсинг, здравоохранение, медицинская организация, бизнес-процессы, оптимизация расходов, клининговые услуги, управление изменениями.

В статье рассматривается актуальная проблема оптимизации бизнес-процессов медицинских организаций через внедрение аутсорсинга. Исследуется содержание понятия «аутсорсинг в здравоохранении», предложено авторское определение данного термина. Проанализированы управленческие аспекты передачи непрофильных функций на аутсорсинг, включая экономические преимущества и потенциальные риски. На примере клининговых услуг разработан детальный поэтапный подход к внедрению аутсорсинга в частной медицинской клинике. Представлены практические рекомендации по минимизации рисков и обеспечению эффективного взаимодействия с компаниями-аутсорсерами. Особое внимание уделено вопросам сохранения качества услуг и соответствия специфическим требованиям медицинской деятельности при передаче функций внешним исполнителям.

В современных условиях развития здравоохранения особую актуальность приобретает поиск эффективных управленческих решений, направленных на повышение качества медицинских услуг при одновременной оптимизации расходов медицинских организаций. Внедрение аутсорсинга как инструмента управления бизнес-процессами представляется особенно важным в контексте растущей конкуренции на рынке медицинских услуг, увеличения затрат на содер-

жание медицинской инфраструктуры и необходимости концентрации ресурсов на профильной деятельности. Актуальность исследования обусловлена тем, что медицинские организации сталкиваются с необходимостью повышения эффективности использования имеющихся ресурсов в условиях ограниченного финансирования и растущих требований к качеству медицинской помощи. Передача непрофильных функций специализированным организациям позволяет

не только сократить издержки, но и повысить качество выполнения вспомогательных процессов, что напрямую влияет на общую эффективность работы медицинского учреждения. Кроме того, в условиях цифровой трансформации здравоохранения и развития новых технологий управления, изучение возможностей оптимизации бизнес-процессов через аутсорсинг приобретает особую значимость для обеспечения конкурентоспособности медицинских организаций и повышения доступности качественной медицинской помощи. Данное исследование направлено на разработку практических рекомендаций по внедрению аутсорсинга в медицинских организациях с учетом специфики отрасли здравоохранения и современных требований к управлению медицинскими учреждениями.

В первую очередь представляется необходимым проанализировать содержание термина «аутсорсинг в здравоохранении». В российских нормативных правовых актах данный термин отсутствует, однако анализ учебных пособий и мнений отдельных представителей научного сообщества позволяет делать некоторые выводы о содержании этого термина.

Рассматривая концепцию аутсорсинга в здравоохранении, обратимся к определению, предложенному А. Н. Бабаковым, который характеризует его как «стратегическое решение медицинской организации о передаче непрофильных функций и бизнес-процессов, а также связанных с ними активов внешним специализированным компаниям для повышения качества услуг и оптимизации операционных расходов при сохранении фокуса на основной лечебно-диагностической деятельности» [1]. В своих исследованиях А. Н. Бабаков подчеркивает, что аутсорсинг в здравоохранении представляет собой не просто механизм экономии средств, но комплексный управленческий инструмент, позволяющий достичь стратегических целей медицинской организации через профессиональное выполнение вспомогательных функций внешними специалистами.

В глоссарии практикума для вузов «Экономика

и управление в здравоохранении» указано, что в системе здравоохранения аутсорсинг представляет собой специфическую форму делегирования полномочий, при которой сторонние организации берут на себя ответственность за реализацию определенных управленческих и обеспечивающих функций медицинского учреждения [11, с. 310]. Данное взаимодействие регулируется комплексной договорной базой, включающей различные виды соглашений – от классических контрактов на оказание услуг до смешанных договорных конструкций, содержащих элементы подрядных работ и поставок. Ключевой особенностью такого сотрудничества является юридически закрепленное перераспределение ответственности за управление определенными ресурсами медицинской организации в пользу профессиональных внешних исполнителей, что осуществляется в рамках действующего гражданского законодательства и направлено на повышение эффективности ресурсного обеспечения лечебного учреждения.

Синтезируя представленные подходы и учитывая современные тенденции развития здравоохранения, можно предложить следующее авторское определение: аутсорсинг в здравоохранении представляет собой комплексный стратегический инструмент управления медицинской организацией, заключающийся в передаче специализированным компаниям на договорной основе отдельных функций или бизнес-процессов, не являющихся основными для медицинского учреждения, с целью оптимизации ресурсов, повышения качества услуг и операционной эффективности при сохранении контроля над ключевыми компетенциями в области оказания медицинской помощи, что способствует устойчивому развитию организации в условиях растущей конкуренции и технологических изменений в отрасли здравоохранения.

Т. Н. Жилина, в свою очередь, в рамках исследований указывает, что в процессе разработки стратегии развития медицинского учреждения может возникнуть необходимость в максимальной концентрации доступных ресурсов на про-

фильной деятельности – предоставлении медицинских услуг населению [10]. В таких ситуациях внедрение модели аутсорсинга становится рациональным управленческим решением. Важно отметить, что переходу к аутсорсингу должна предшествовать тщательная диагностика и категоризация всех бизнес-процессов организации с выделением ключевых и вспомогательных направлений. Типичными кандидатами на передачу внешним исполнителям являются обеспечивающие процессы, не связанные напрямую с оказанием медицинской помощи: ведение бухгалтерского учета, IT-поддержка, обеспечение охраны труда, транспортное обслуживание, профессиональная уборка медицинских помещений, организация лечебного питания и обработка белья. При этом необходимо учитывать, что имплементация аутсорсинговой модели сопряжена с определенными рисками для медицинской организации. К наиболее существенным можно отнести формирование критической зависимости от аутсорсера и проблематичность восстановления переданных функций внутри организации в случае такой необходимости. Отдельного внимания заслуживают риски, связанные с возможным несоблюдением специфических медицинских требований при выполнении переданных функций, например, в части соответствия рационов питания пациентов назначениям диетологов.

С позиции менеджмента передача определенных функций частной медицинской клиники на аутсорсинг представляет собой стратегически важное решение, позволяющее существенно оптимизировать финансовые потоки и повысить эффективность основной деятельности организации [4]. Прежде всего значительная экономия достигается за счет сокращения расходов на содержание штатного персонала, выполняющего непрофильные функции. Это включает не только прямую экономию на заработной плате и налоговых отчислениях, но и сокращение затрат на организацию рабочих мест, обучение персонала, выплату больничных и отпускных, социальный пакет. При передаче функций на аутсорсинг клиника получает возможность трансформировать

постоянные издержки в переменные, что делает финансовую модель более гибкой и управляемой. Существенная оптимизация происходит в сфере материально-технического обеспечения: отпадает необходимость в закупке и обслуживании специализированного оборудования для выполнения вспомогательных функций, сокращаются затраты на расходные материалы и их хранение, освобождаются площади, которые можно использовать для расширения медицинской деятельности.

Важным аспектом является повышение прозрачности затрат – стоимость услуг аутсорсинга четко определена контрактом, что упрощает финансовое планирование и контроль расходов [3]. Высвобожденные финансовые ресурсы могут быть направлены на развитие основной деятельности клиники: приобретение современного медицинского оборудования, расширение штата профильных специалистов, повышение их квалификации, улучшение качества обслуживания пациентов. Это создает возможности для расширения спектра предоставляемых медицинских услуг и повышения их качества.

Дополнительная экономия достигается за счет оптимизации управленческих процессов – сокращается административная нагрузка на руководство клиники, упрощается организационная структура, снижаются затраты на координацию вспомогательных служб [7]. Передача непрофильных функций профессиональным подрядчикам также позволяет снизить различные виды рисков: операционные, кадровые, юридические. Профессиональные аутсорсеры, специализирующиеся на конкретных услугах, как правило, обеспечивают более высокое качество их выполнения за счет наличия специализированного опыта, технологий и экономии на масштабе. Это позволяет клинике сконцентрироваться на своей основной компетенции – оказании медицинской помощи.

В долгосрочной перспективе такой подход приводит к повышению эффективности бизнеса в целом, улучшению качества обслуживания пациентов и усилению конкурентных позиций клиники

на рынке медицинских услуг [5]. Важно отметить, что перераспределение финансовых потоков в пользу развития основной деятельности создает условия для устойчивого роста бизнеса: появляется возможность внедрять новые медицинские технологии, расширять спектр услуг, повышать квалификацию персонала, что в конечном итоге приводит к увеличению доходности клиники и повышению качества медицинской помощи. Таким образом, грамотно организованный переход на аутсорсинг непрофильных функций становится эффективным инструментом оптимизации финансового менеджмента медицинской организации, позволяющим создать прочную основу для её дальнейшего развития и роста.

Акцентируем внимание на некоторых из этих процессов и проанализируем их. Процесс передачи медицинской лаборатории на аутсорсинг представляет собой сложную многоэтапную процедуру, требующую тщательного планирования и координации действий всех участников.

Начальный этап включает комплексный анализ текущего состояния лабораторной службы, оценку экономической эффективности ее работы, расчет себестоимости исследований и определение потенциальной выгоды от передачи на аутсорсинг [8]. Далее следует этап подготовки технического задания, включающего требования к качеству и срокам выполнения исследований, перечень необходимых тестов, требования к оборудованию и квалификации персонала, порядок взаимодействия с клиническими отделениями. Третий этап представляет собой процедуру выбора аутсорсера, включающую проведение конкурсных процедур, оценку потенциальных партнеров по заданным критериям, проверку их репутации и опыта работы. Четвертый этап заключается в разработке и согласовании договора об аутсорсинге, определяющего все существенные условия сотрудничества, включая механизмы контроля качества, порядок взаимодействия и ответственность сторон. Пятый этап включает непосредственную передачу функций лаборатории аутсорсеру, что может включать передачу оборудования, орга-

низацию процесса забора и транспортировки биоматериала, настройку информационного взаимодействия между системами медицинской организации и лаборатории. Заключительный этап представляет собой период адаптации и отладки всех процессов взаимодействия.

В ходе реализации данного процесса выделяются две ключевые проблемы. Первая проблема связана с сопротивлением персонала изменениям и страхом потери рабочих мест, что может привести к саботажу процесса перехода и снижению качества оказания медицинской помощи в переходный период. Для решения данной проблемы предлагается разработать комплексную программу управления изменениями, включающую: информационную поддержку процесса, проведение разъяснительной работы с сотрудниками, предложение альтернативных вариантов трудоустройства (в том числе у аутсорсера), разработку системы мотивации для участников процесса перехода.

Вторая существенная проблема заключается в сложности интеграции информационных систем медицинской организации и лаборатории аутсорсера, что может приводить к задержкам в получении результатов исследований и ошибкам при передаче данных. Для решения этой проблемы целесообразно: проведение предварительного технического аудита информационных систем обеих организаций, разработка детального плана интеграции с участием IT-специалистов обеих сторон, внедрение промежуточного программного решения для обмена данными в переходный период, организация тестового периода работы интегрированных систем перед полноценным запуском, обеспечение технической поддержки в режиме 24/7 в первые месяцы работы.

Процесс передачи бухгалтерского учета медицинской организации на аутсорсинг представляет собой комплексную процедуру, которая требует не только систематичности, но и тщательного планирования [6]. Сначала необходимо провести внутренний аудит текущего состояния бухгалтерского учета, оценку эффективности

работы бухгалтерии, проанализировать документооборот и используемые программные продукты. На втором этапе осуществляется подготовка технического задания, включающего требования к объему услуг, срокам подготовки отчетности, порядку взаимодействия с налоговыми органами и внебюджетными фондами, требования к квалификации специалистов аутсорсера. Третий этап представляет собой выбор компании-аутсорсера через проведение конкурсных процедур, включая оценку опыта работы с медицинскими организациями, проверку репутации и финансовой устойчивости потенциальных партнеров. Четвертый этап заключается в разработке и согласовании договора об оказании услуг, определяющего все существенные условия сотрудничества, включая ответственность сторон, порядок передачи документации и конфиденциальность информации. Пятый этап включает непосредственную передачу функций бухгалтерского учета, что предполагает передачу всей документации, настройку электронного документооборота, интеграцию информационных систем. Шестой этап – период адаптации и отладки процессов взаимодействия.

В ходе реализации данного процесса выделяются три ключевые проблемы. Первая проблема связана с высокими рисками утечки конфиденциальной информации и персональных данных при передаче документации сторонней организации. Для решения этой проблемы рекомендуется: включение в договор строгих положений о конфиденциальности с существенными штрафными санкциями, использование защищенных каналов передачи данных, внедрение системы разграничения доступа к информации, регулярный аудит безопасности информационных систем.

Вторая проблема заключается в сложности адаптации аутсорсера к специфике бухгалтерского учета в медицинской организации, особенно в части учета медицинских услуг, работы со страховыми компаниями и бюджетным финансированием. Решение данной проблемы может включать: проведение специального обучения

специалистов аутсорсера особенностям учета в медицинской организации, назначение координатора со стороны медицинской организации для оперативного решения вопросов в переходный период, разработку детальных инструкций и регламентов взаимодействия, установление переходного периода с двойным контролем операций.

Третья проблема касается сложности организации оперативного взаимодействия между медицинской организацией и аутсорсером при необходимости срочного решения текущих вопросов. Для решения этой проблемы предлагается: внедрение системы электронного документооборота с функцией контроля исполнения поручений, организация выделенных каналов связи, назначение персональных менеджеров со стороны аутсорсера, разработка регламента взаимодействия с четкими сроками реагирования на запросы, организация постоянного присутствия представителя аутсорсера в медицинской организации в первые месяцы сотрудничества.

Полагаем, что в качестве оптимальной функции для передачи на аутсорсинг в частной клинике можно рекомендовать клининговые услуги, то есть профессиональная уборка медицинских помещений [9]. Выбор данной функции обоснован несколькими ключевыми факторами.

Во-первых, поддержание чистоты и соблюдение санитарно-эпидемиологических требований является критически важным для медицинской организации, но при этом не относится к основной лечебной деятельности [2]. Во-вторых, профессиональные клининговые компании обладают специализированным оборудованием, сертифицированными дезинфицирующими средствами и обученным персоналом, что позволяет обеспечить более высокое качество уборки по сравнению с собственной службой. В-третьих, передача клининга на аутсорсинг позволяет оптимизировать расходы за счет отсутствия необходимости содержать штат уборщиков, закупать и хранить расходные материалы, обслуживать оборудование.

Процесс передачи клининговых услуг на аутсорсинг должен включать следующие этапы.

1. Подготовительный этап, в рамках которого имеет место анализ текущих затрат на уборку помещений (включая зарплату персонала, расходные материалы, оборудование), составление подробного плана помещений с указанием площадей и особых требований к уборке, разработка технического задания с учетом санитарно-эпидемиологических требований, определение графика уборки различных зон клиники, формирование критериев оценки качества работы подрядчика.
2. В рамках этапа выбора подрядчика исследуется рынок клининговых компаний, специализирующихся на медицинских учреждениях, запрашиваются и анализируются коммерческие предложения, потенциальные подрядчики проверяются (наличие необходимых лицензий, опыт работы, отзывы). Далее проводятся переговоры с финалистами отбора. Дополнительно можно лично посетить объекты, где работает потенциальный подрядчик.
3. Этап заключения договора: согласование условий договора, включая объем услуг, периодичность, стоимость, детальное прописывание требований к качеству уборки и дезинфекции, определение системы штрафов за некачественное выполнение работ, согласование порядка взаимодействия и контроля качества, включение пунктов о конфиденциальности и ответственности за порчу имущества.
4. Этап подготовки к передаче функции: составление акта приема-передачи помещений, инструктаж персонала клининговой компании по особенностям работы в медицинском учреждении, согласование графика работы клинеров с режимом работы отделений клиники, определение мест хранения инвентаря и расходных материалов, настройка системы допуска персонала клининговой компании в помещения.
5. Этап запуска: пробный период работы с усиленным контролем качества, обучение персонала клиники правилам взаимодействия с ра-

ботниками клининговой компании, отработка механизмов оперативного решения возникающих проблем, корректировка графиков и маршрутов уборки при необходимости.

6. Этап регулярной работы: внедрение системы регулярного контроля качества уборки, проведение периодических проверок соблюдения санитарных норм, регулярная оценка эффективности сотрудничества, сбор и анализ обратной связи от персонала и пациентов, периодический пересмотр условий договора с учетом меняющихся потребностей.
7. Этап оценки эффективности: анализ экономической эффективности передачи функции на аутсорсинг, оценка качества оказываемых услуг, анализ удовлетворенности персонала и пациентов, принятие решения о продолжении сотрудничества или смене подрядчика.

Такой подробный поэтапный подход к передаче клининговых услуг на аутсорсинг позволит минимизировать риски и обеспечить высокое качество уборки помещений клиники, что критически важно для поддержания репутации медицинского учреждения и соответствия санитарно-эпидемиологическим требованиям.

На основании вышеизложенного приходим к следующим выводам:

- Аутсорсинг в здравоохранении представляет собой комплексный стратегический инструмент управления медицинской организацией, заключающийся в передаче специализированным компаниям на договорной основе отдельных функций или бизнес-процессов, не являющихся основными для медицинского учреждения, с целью оптимизации ресурсов, повышения качества услуг и операционной эффективности при сохранении контроля над ключевыми компетенциями в области оказания медицинской помощи;
- С позиции менеджмента, передача определенных функций на аутсорсинг позволяет оптимизировать финансовые потоки через сокращение расходов на содержание штатного персонала, трансформировать постоянные издержки в переменные, оптимизировать

- материально-техническое обеспечение, повысить прозрачность затрат, направить высвобожденные ресурсы на развитие основной деятельности, снизить операционные, кадровые и юридические риски, сконцентрироваться на профильной медицинской деятельности;
- В части передачи функции клининга на аутсорсинг предложен поэтапный подход реализации: предварительная оценка и анализ текущих затрат на уборку, выбор подрядчика через конкурсную процедуру, детальная проработка договора с учетом специфических

требований медицинского учреждения, подготовительный этап с инструктажем персонала и согласованием регламентов, пробный период с усиленным контролем, переход к регулярной работе с системой контроля качества, периодическая оценка эффективности сотрудничества.

Такой структурированный подход к внедрению аутсорсинга позволяет минимизировать риски и обеспечить высокое качество выполнения непрофильных функций при одновременной оптимизации расходов медицинской организации.

### Библиографический список

1. Бабаков А. Н., Кизим А. А., Михайлюк О. В. Аутсорсинг в деятельности медицинских учреждений // Экономика устойчивого развития. – 2015. – 3 (23). – С. 42–51.
2. Богуш Е. А., Двойников С. И. Инновационный подход к работе в специализированной медицинской организации // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2022. – № 2. – С. 297–300.
3. Бутурлакина А. А., Афанасьева А. А. Преимущества и недостатки аутсорсинга в сфере здравоохранения // Молодежный инновационный вестник. – 2022. – S1. – С. 462–467.
4. Легостаева А. А., Джазыкбаева Б. К. Стратегический менеджмент в медицинских организациях Казахстана // Вестник Российского университета кооперации. – 2022. – 1 (47). – С. 85–92.
5. Ловчикова С. А. Менеджмент в здравоохранении как инструмент повышения качества медицинских услуг // Студенчество России: век XXI : Материалы VIII Всероссийской молодёжной научно-практической конференции. В 3-х частях. – Орёл, 2022. – С. 305–308.
6. Меремкулова М. О. Особенности бухгалтерского учета в коммерческих медицинских организациях // Интеллектуальный потенциал общества как драйвер инновационного развития науки : Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – Стерлитамак, 2024. – С. 197–201.
7. Михайлюк О. В., Кизим А. А., Казаковцева Е. В. Формирование эффективного логистического аутсорсинга на примере предприятий медицинской отрасли // Экономика устойчивого развития. – 2015. – 2 (22). – С. 189–195.
8. Мошкин А. В. Преимущества грамотно выстроенного управления лабораторной службой в чрезвычайных условиях // Лабораторная служба. – 2022. – № 1. – С. 5–7.
9. Федько Н. А., Малкина Л. В., Шило Д. А. Опыт внедрения профессиональных клининговых технологий в современной медицинской организации // Медицинская сестра. – 2023. – № 6. – С. 23–26.
10. Шамшурина Н. Г., Жилина Т. Н. К вопросу о совершенствовании качества организации и оказания медицинской помощи // Социология медицины. – 2018. – № 2. – С. 114–121.
11. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников [и др.]. – М. : Юрайт, 2024. – 316 с.