

УДК 61:005:65.012.32

ДМИТРУК О.В., к.е.н.

м. Житомир

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

***Анотація.** В статті обґрунтовано потребу та розглянуто перспективи удосконалення технології стратегічного управління підприємствами сфери охорони здоров'я на основі отримання ряду конкурентних переваг завдяки використанню аутсорсингу.*

***Ключові слова:** аутсорсинг, підприємства, охорона здоров'я, управління, стратегія.*

***Аннотация.** В статье обоснована необходимость и рассмотрены перспективы совершенствования технологии стратегического управления предприятиями сферы здравоохранения на основе получения ряда конкурентных преимуществ благодаря использованию аутсорсинга.*

***Ключевые слова:** аутсорсинг, предприятия, здравоохранение, управление, стратегия.*

***Abstract.** In the article the need and the prospects of improving the technology of strategic enterprise management of healthcare based on a number of competitive advantages through the use of outsourcing.*

***Keywords:** outsourcing, business, health, management, strategy.*

Постановка проблеми. Охорона здоров'я є сферою, яка відображає стан та характеризує перетворення політичної, економічної та соціальної складових суспільства. В Україні, за роки незалежності, не вдалося створити ефективно діючу систему охорони здоров'я населення. Сьогодні її характеризує фінансова, ресурсна розпорошеність та деформованість структури медичних послуг [10]. Приватний сектор лише в деякій мірі створює конкуренцію державному (приблизно 1,5% підприємств, установ і закладів), обслуговуючи вигідні сегменти ринку [8]. Загальний результат функціонування – показники здоров'я населення є значно гіршими, ніж у країнах з соціально-орієнтованою економікою та високі темпи скорочення чисельності населення (протягом 15-ти років кількість українців зменшилась з 52,2 млн. до 45,6 млн. осіб [10].

Звідси, проблема адаптації системи до ринкових умов господарювання завдяки використанню гнучких, з можливістю прийняття на місцях, управлінських рішень залишається актуальною. Найвірогідніше, що вижити та досягнути певного успіху на ринку охорони здоров'я зможуть ті підприємства, які не чекатимуть позитивних зрушень тільки з боку держави, а й самі шукатимуть способи провадження ефективної діяльності. В якості одного із таких способів може бути використання управлінського інструменту – аутсорсингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що висвітлені питання щодо аутсорсингу у працях вітчизняних та зарубіжних авторів носять більше теоретичний характер [7]. Ґрунтовним дослідженням в цій сфері є праця російських авторів [2], яка розглядає процес та практику аутсорсингу на виробничих підприємствах. Зокрема, ряд авторів обґрунтовує доцільність його використання і в сфері охорони здоров'я, оскільки,

успіх основного (медичного) виробництва багато в чому залежить від вирішення ряду допоміжних завдань [5]. Увага акцентується і на тому, що підприємства сфери охорони здоров'я мають власну специфіку у системі управління (апарат управління очолює не профільний менеджер-економіст, а менеджер-лікар; керівники бюджетних закладів обмежені у свободі прийняття управлінських рішень) та результатах діяльності (завдання на досягнення, в першу чергу, медико-соціальної ефективності) [1]. Проте, розуміння стратегічних перспектив використання аутсорсингу в процесі управління підприємствами сфери охорони здоров'я потребує подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження перспектив використання аутсорсингу як стратегічного інструмента управління щодо забезпечення унікальності (за наявності конкурентних переваг) та, відповідно, ефективності підприємств сфери охорони здоров'я в довгостроковому періоді, який дозволить оптимізувати їх функціонування за рахунок зосередження на головному напрямі діяльності.

Виклад основного матеріалу. Відомо, що термін "аутсорсинг" (від англ.: *outsourcing* (outer-sourcing)) використання зовнішнього джерела / ресурсів) був введений в 1989 р. для визначення нової концепції управління в компанії Eastman Kodak, яка найняла сторонні організації для придбання, запуску і супроводу своїх систем обробки інформації. Подальші трактування даного поняття, до якого на практиці, як до незамінної моделі ведення бізнесу при дотриманні визначених умов, вдаються ряд компаній, далеко не однозначні. Зустрічаються варіанти, засновані на безпосередньому залученні необхідних ресурсів зовні; на делегуванні певних бізнес-процесів стороннім організаціям, на засадах аутстафінгу тощо.

Але, це завжди залучення ресурсів спеціалізованих організацій, замість розвитку власних компетенцій в конкретних вузьких видах і напрямках діяльності, зважаючи на те, що в умовах конкуренції жодна фірма не може бути самодостатньою, опиратись лише на власні ресурси. Фактично – це розподіл праці і спеціалізації, який призводить до більш високої продуктивності визначеної професійної діяльності, а головне – підвищення якості цієї діяльності.

Основним принципом аутсорсингу є те, що компанія залишає собі те, що вона може зробити краще за інших та передає зовнішньому виконавцю те, що він робить краще за інших [2]. Ціллю – довгострокове співробітництво двох організацій, засноване на принципах партнерства. Тому енциклопедія "нової економіки" визначає "аутсорсинг" як нову стратегію управління визначеним об'єктом, де поняття "стратегія" розуміється як уявлення про те, яку саме перевагу підприємство хоче мати в довгостроковому періоді (як має відрізнитися від конкурентів і як утримуватиме цей статус довгий час) [9].

Так підприємство, яке прагне підвищити економічну ефективність і підсилити власну конкурентоздатність, укладає договір з іншою організацією партнером щодо надання послуг, необхідних для безперебійної підтримки виробничих процесів або здійснення виробничої діяльності, котра раніше виконувалася в середині організації або передачу власного бізнес-процесу і придбання в неї результатів його реалізації. Відповідно договору всі подальші зобов'язання бере на себе організація партнер.

Зважаючи на це, основними формами аутсорсингу, які використовуються, є [7]:

- залежно від функціонального змісту (ІТ-аутсорсинг, виробничий, бізнес-процесів);
- за обсягом охоплення певної функції чи бізнес-процесу (повний, частковий);
- залежно від форми організації (внутрішній, зовнішній).

Перевагами використання аутсорсингу є:

1. Економічні:
 - 1) зниження витрат (наприклад, за рахунок зменшення кількості персоналу, зниження операційних витрат, дешевшого утримання власної структури тощо) та податкового тиску [4];
 - 2) підвищення ефективності основних бізнес-процесів (завдяки перетворенню постійних витрат у змінні);
 - 3) зв'язаний ефект у сторони, що виконує замовлення (на основі ефекту масштабу, спеціалізації і централізації);
 - 4) наявність ефекту розподілу ризиків.
2. Управлінські:
 - 1) зосередження основних ресурсів і уваги на визначальній для бізнесу діяльності;
 - 2) вивільнення ресурсів для інших цілей, можливість диверсифікації діяльності;

- 3) поліпшення управління і контролю;
- 4) висока відповідальність аутсорсера (цивільно-правова, фінансова) у порівнянні із відповідальністю штатного працівника (дисциплінарна);
- 5) спрощення, гнучкість організаційної структури управління;
- 6) усунення проблем з персоналом; вирішення проблем незадоволеності послугами (можливість зміни постачальника послуг);
- 7) зміцнення потенціалу росту й усунення ряду обмежень;
- 8) спрощення реалізації управлінських і технологічних операцій, швидке впровадження.

3. Техніко-технологічні:

- 1) доступ до технологій і рішень більш високого рівня, економія часу;
- 2) використання спеціалізованих функцій, для виконання яких не було фахівця чи ресурсів;
- 3) постійна, безперебійна робота по зобов'язаннях;
- 4) підвищення якості та надійності обслуговування;
4. Інституціональні: відсутність інституціалізації аутсорсингу на національному ринку частково розширює можливі характеристики інструментарію й особливості його використання для всіх учасників [6].

Разом з тим, існують і *недоліки (ризиків застосування) аутсорсингу*:

- 1) наявність ризиків порушення збереження майна, витоку інформації конфіденційного характеру;
- 2) залежність від зовнішнього виконавця, недостатність важелів управлінського впливу, що може призводити до збільшення витрат на обслуговування, обмеження управлінської гнучкості;
- 3) неможливість виявлення "помилки" за рахунок спілкування з колегами, рівень професіоналізму працівників аутсорсингової компанії може виявитися недостатнім для виконання певного виду робіт;
- 4) недотримання договірних відносин, монополізм на ринку аутсорсера, можливість банкрутства аутсорсера.

За дослідженнями кадрового холдингу АНКОР в Україні (25.07.2012 р.), яке проводилося серед керівників різного рівня з іноземних і українських компаній, що здійснюють свою діяльність на території України на тему "Еволюція Аутсорсинга. Аналіз попиту і оцінка якості послуг", були отримані результати: 41,2% опитуваних менеджерів підприємств різного рівня управління вважають основною перевагою від використання аутсорсингових послуг економію власних ресурсів; 37,6% респондентів зазначили оптимізацію та прискорення бізнес-процесів; 32,9% вважають, що їх бізнес став більш ефективним; 14,1% відзначили поліпшення якості та контролю робочих процесів; 14,3% вважають, що завдяки аутсорсинговим компаніям вони отримують можливість використовувати рішення, засновані на останніх досягненнях галузі [10].

Розглядаючи підприємство сфери охорони здоров'я будь-якої форми власності як складну бізнес-сис-

тему (рис. 1), можна виділити в ній ряд бізнес-процесів та їх частини, які є непрофільними, наприклад: організація харчування пацієнтів, прання білизни, збір та утилізація відходів, утримання транспорту охорона території тощо, які можна віддати на аутсорсинг на умовах конкурсу чи тендера. Тобто використати зовнішніх спеціалізованих постачальників неклінічних (немедичних) послуг для більшої концентрації на своїй основній діяльності.

томирської облдержадміністрації (08.02.2011 р.): працівниками управління був проведений внутрішній фінансовий контроль щодо витрачання коштів на прання білизни та харчування обласними ЛПЗ. Із 52 пральних машин, які встановлені у 12 закладах, 31 машина має 100% зносу, а 11 машин – від 25% і вище. Витрати на прання білизни тільки у 11 закладах на 2011 рік складають 2100,0 тис. грн. Це в той час, коли існують сучасні пральні комплекси з мінімальними витратами

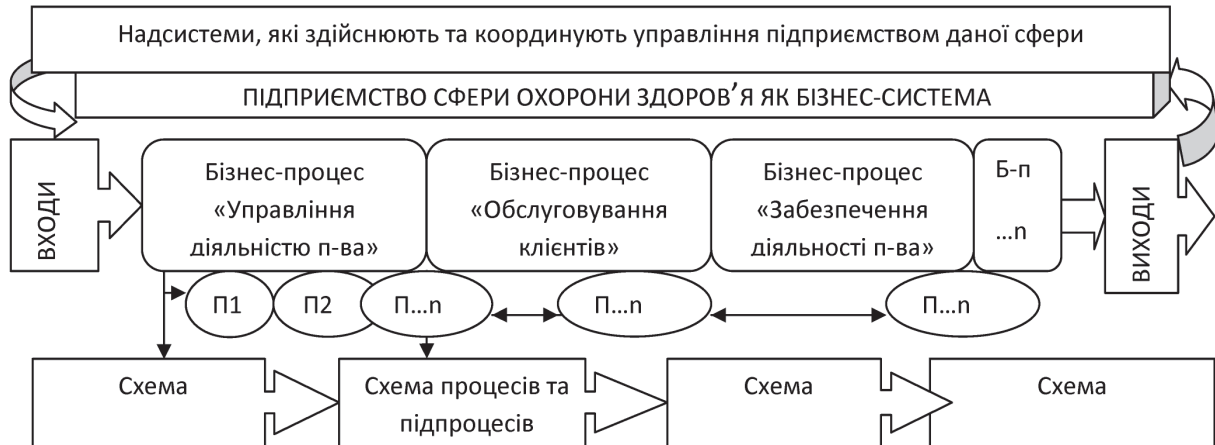


Рис. 1. Структурна декомпозиція процесу функціонування підприємства як бізнес-системи

Досвід практичної діяльності вказує на те, що аутсорсинг в тих чи інших формах в сфері охорони здоров'я застосовується ще з 1988 року на основі планів перетворень, спрямованих на прискорення соціально-економічного розвитку країни ССРСР (за законом "Про державне підприємство (об'єднання)" розширювалася самостійність підприємств на принципах госпрозрахунку та самофінансування). Застосовується аутсорсинг і сьогодні (подекуди здійснюється прання білизни у централізованих пральнях, проведення лабораторних досліджень у централізованих або спеціалізованих лабораторіях тощо).

Зокрема, причинами переходу на аутсорсинг процесу "організація харчування" (приготування їжі – кейтеринг) в лікарнях та інших закладах системи є: низький рівень оснащення харчоблоків сучасним обладнанням; фінансування за залишковим принципом та порушення виконання вимог щодо калорійності та хімічного складу раціонів, що формують дієтичні столи нормативним вимогам; відсутність належного контролю якості з боку медичних управлінців через дургорядність процесу по відношенню до основної діяльності (хоча дієтичне харчування – частина лікувального процесу). А основною ціллю переходу є підвищення якості процесу приготування блюд та даного виду обслуговування пацієнтів, можливість повної стандартизації виконання послуг, зниження фінансових витрат.

Наведемо приклад, оприлюднений на засіданні розширеної колегії управління охорони здоров'я Жи-

на електроенергію, воду, транспорт, звідси – і низькою вартістю послуг, що дасть можливість щороку заощаджувати до 1 млн. грн. тільки в обласних ЛПЗ. Витрати на продукти харчування (код 1133) становлять 6,5 млн. грн. та ще 3 млн. грн. складають витрати на приготування їжі (енергоносії, ремонт обладнання, транспортні витрати). Виходячи з цього, держуправліннями запропоновано використання принципів аутсорсинга закладами охорони здоров'я. Увагу також було акцентовано на бар'єрах використання аутсорсинга – адміністративно-територіальному поділі існуючої системи охорони здоров'я, монополізмі аутсорсерів та інших [10].

Те ж саме можна запровадити і до окремих послуг, які мають вартість: діагностичних, маркетингових, юридичних, обслуговування внутрішніх комп'ютерних систем, технічного обслуговування та ремонту приміщень, фінансового контролю щодо витрачання коштів, послуг по створенню умов підвищеної комфортності, додаткового сервісу та навіть деяких лікувальних.

Підтвердженням вищесказаного є хоча б те, що усьому світі організації, які працюють в галузі охорони здоров'я, усе частіше користуються перевагами інформаційних технологій. Метою побудови й впровадження інформаційно-аналітичних систем відповідно до концепції державної політики інформатизації охорони здоров'я України є створення сучасної повнофункціональної лікувально-профілактичної системи, що буде сприяти ефективному

вирішенню завдань, поставлених перед установами охорони здоров'я. Для створення системи інформаційного забезпечення охорони здоров'я вже вирішено відійти від традиційної схеми, коли кожна лікарня, виходячи зі своїх локальних завдань, формує власні медичні бази даних і створює їхнє програмне забезпечення. В основу нової запропонованої системи покладені персоналізовані медичні *SQL* – бази даних населення адміністративної території (міста, району), які будуть формуватися в амбулаторіях сімейної медицини, оскільки, сімейний лікар має безпосереднє відношення до розподілу як обсягів медичної допомоги, так і витрат на її надання.

Висновки. Отже, аутсорсинг у ряді випадків може виявитися вигідною для підприємств сфери охорони здоров'я формою реалізації управлінських функцій. При цьому, виявити це можуть тільки чіткі економічні розрахунки та суб'єктивні способи обґрунтування. Саме аутсорсинг непрофільної роботи спроможний створити економію ресурсів закладу в довгостроковому періоді і зробити планування витрат більш передбачуваним [3]. В цілому для підприємства – залучити чужий досвід, здобути конкурентні переваги та гнучкість масштабів профільного бізнесу. А це означає, що аутсорсинг можна розглядати як стратегічний управлінський інструмент конкурентної боротьби на видовому ринку. Головне – менеджери специфічних підприємств мають перебороти стереотип щодо замкнутості підприємств сфери охорони здоров'я і зрозуміти, з яких джерел вони отримують гроші, як і на що вони можуть їх ефективно витратити.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Азаренков Г.Ф. Аналіз можливостей впровадження аутсорсингу в установах охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_19_ekon/stat_19/43.pdf.
2. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента/ Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: Инфра-М, 2007. – 288 с.
3. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №1(91). – С. 104-109.
4. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. – №9. – С.87-97.
5. Лебедев А.А. Аутсорсинг на рынке медицинских услуг / А.А. Лебедев, М.В. Гончарова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.zg-clinic.ru/content_files/file/outsorsing.pdf
6. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О.В. Манойленко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/articles/2006/06movcme.html>
7. Осадчук О.В. Аутсорсинг як технологія підвищення ефективності діяльності сучасних організацій / О.В. Осадчук, М.А. Йохна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_3_3/119-122.pdf
8. Поживілова О.В. Приватний сектор сфери охорони здоров'я – важлива складова системи охорони здоров'я України (за матеріалами літературних джерел) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VAPSV_pdu/2012_1/St_5.pdf
9. Шершувський В. Всё на аутсорсинг! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pro-logic.ru/art-news/Vse_na_outsorsing_vladislav.html
10. Інтернет ресурси: moz.gov.ua/docfiles/Med_demo_situation_2010.pdf; www.ukrstat.gov.ua/; <http://www.eba.com.ua/ua/news-from-members/2012/08/03/1105>; http://ztuoz.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=979:-07022011-&catid=3:2009-06-22-11-43-53&Itemid=8