

7. Фінанси підприємств: [підручник] / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін. / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – [7-ме вид., без змін]. – К.: КНЕУ, 2008. – 552 с.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем. под ред. и с предисловием А.А. Турчака и др. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 799 с.
9. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
10. Шим Д.К. Основы коммерческого бюджетирования / Д. К. Шим, Д. Г. Сигел; пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 456 с.

*Н. Ищенко*

#### **Организация бюджетирования в системе финансового планирования на предприятии**

В статье изложено процесс бюджетирования на предприятии. Приведен перечень бюджетов разрабатываемых на предприятии и выделено этапы бюджетирования. Предложены пути повышения эффективности бюджетного контроля на предприятии.

*N. Ischenko*

#### **Budgeting Organizing in the System of Financial Planning at an Enterprise**

In the article the process of budgeting at an enterprise is clarified. The list of budgets being drawn up at an enterprise is given and the stages of budgeting are pointed out. The efforts resulting in increase of budget control efficiency at an enterprise are offered.

Одержано 23.03.11

**УДК 005.591.45:61**

**Г.Ф. Азаренков, проф., канд. екон. наук**

*Харківський національний економічний університет*

## **Аналіз можливостей впровадження аутсорсингу в установах охорони здоров'я**

Анотація. В роботі визначено сучасний стан галузі охорони здоров'я та проаналізовано можливості впровадження аутсорсингу за різними напрямками діяльності установ. Визначено місце аутсорсингової компанії з огляду на особливості фінансування бюджетної установи. Проаналізовано переваги та недоліки запровадження такої схеми взаємодії в сучасних економічних умовах.

**аутсорсинг, установи охорони здоров'я, переваги аутсорсингу**

**Вступ.** Тенденції розвитку світової економіки характеризуються поступовою стабілізацією та виходом зі світової економічної кризи, спостерігається поживлення діяльності на світових фінансових, ресурсних та товарних ринках, поступово набирає обертів інвестиційна та інноваційна сфера економічних відносин. Однак, на жаль, по відношенню до європейських країн, економіка України розвивається значно повільнішими темпами. Світова економічна криза в сукупності зі складною політичною ситуацією обумовили різке погіршення стану економіки країни. Відбулось серйозне розбалансування у всіх галузях господарювання, систематичне застосування неринкових методів управління призвело до розірвання економічних зв'язків між суб'єктами господарської діяльності. Безперечно, на сьогоднішній день значна частка суб'єктів господарювання потребують державної допомоги та підтримки, в тому числі не тільки установи, що фінансуються за рахунок державних коштів, а також і в сфері підприємницької діяльності. В умовах відчутного бюджетного дефіциту питання раціонального використання бюджетних коштів набувають особливої актуальності й

значущості. Оптимізація фінансування передбачає необхідність удосконалення управління економічними процесами. Удосконалення управління потребують не тільки господарські підприємства, що мають комерційну основу діяльності, а й установи, які функціонують за рахунок державного фінансування. Серед основних напрямків, які підвищують ефективність управління активами підприємства є максимальне зосередження управлінської дії на профільних, основних бізнес-процесах. Аналіз сучасного стану діяльності підприємств, установ та організацій, показав, що переважна їх кількість занадто обтяжена непрофільними додатковими функціями, бізнес-процесами, які необхідні для функціонування, але не є основним напрямком діяльності. Одним з дієвих інструментаріїв подолання такої проблеми виступає аутсорсинг.

Під поняттям аутсорсинг розуміють передачу організацією окремих бізнес - процесів або функцій на обслуговування іншій компанії, яка спеціалізується у відповідній області [1]. На сьогодні існує широкий перелік компаній, які в своїй діяльності використовують послуги інших компаній, а саме аутсорсингових. Однак, це переважно компанії виробничої та фінансової сфер діяльності. Можливості щодо запровадження аутсорсингу в бюджетних установах, а саме, в установах охорони здоров'я досліджено недостатньо, тому розгляд питань щодо аналізу можливостей впровадження аутсорсингу, в якості інструменту для удосконалення діяльності бюджетної установи на прикладі установ охорони здоров'я є актуальним та своєчасним.

Автором було проведено аналіз діяльності установ Харківського регіону в сфері охорони здоров'я. Результати дослідження виявили, що на сьогодні, зазначені заклади майже не використовують можливості аутсорсингу, і переваги такого інструментарію досить не знайшли свого адекватного втілення. Такий стан обумовлено цілим переліком причин, серед яких є той факт, що, на відміну від зарубіжних країн, в нашій державі використання аутсорсингу не є традиційною формою взаємовідносин між установами. Тобто ступінь розповсюдження запровадження аутсорсингових послуг на вітчизняному та зарубіжному ринках відчутно різниться..

**Аналіз останніх досліджень** Дослідженням проблематики щодо особливостей використання аутсорсингу, його переваг та недоліків, присвячено роботи як вітчизняних так і зарубіжних науковців. Так , теоретичною та практичною розробкою питань щодо вирішення проблематики з особливостей аутсорсингу та його впровадження займаються такі діячі, як: Берсін Д., Донеллан М., Йордон Є., Морган М., Дж. Хейвуд, Анікіна Б., Дворцева В., Зозульов О., Каленський О., Микало О., Михайлов Д., Шуригіна І. та інші [2]. В своїх дослідженнях автори [3,4,5] виділяють різні види аутсорсингу. При класифікації аутсорсингу, переважно більшість з них виділяють виробничий, функціональний, операційний, ресурсний, ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів. Однак в своїх дослідженнях автори акцентують увагу на особливостях та можливостях аутсорсингу для підприємств, орієнтованих на отримання прибутку. Крім того, переважна більшість підприємств, що розглядаються, мають потужну систему управління та висококваліфікований апарат управління. Установи охорони здоров'я мають принципову специфіку, їх очолюють головні лікарі, а їх основний профіль діяльності медичний, а не економічний. Тому дослідження означеної проблематики є вкрай важливою.

**Постановка завдання** Метою запропонованої роботи стало проведення аналізу можливостей та виявлення особливостей впровадження аутсорсингу в установах охорони здоров'я в Україні. Для досягнення поставленої мети було сформульовано та послідовно вирішено наступні завдання: проаналізовано існуючий стан в управлінні вітчизняними установами охорони здоров'я; проаналізовано можливі напрямки впровадження аутсорсингу в установах охорони здоров'я; а також визначено особливості застосування аутсорсингу в умовах бюджетного фінансування установи.

**Основний матеріал** Історично склалося, що майже вся невиробнича сфера в Україні має державну форму власності, і переважна більшість установ – бюджетне фінансування. Галузь охорони здоров'я не є винятком з цієї тенденції. Зараз поступово

на ринку з'являються приватні медичні заклади. Однак, установи охорони здоров'я відносяться до бюджетних закладів, з різним рівнем підпорядкованості та, відповідно, фінансуванню. Так, існують установи охорони здоров'я з районним, міським, обласним та державним підпорядкуванням. Відповідно до такого розподілу відбувається інформаційна та фінансова взаємодія.

Бюджетні установи мають певну специфіку стосовно обмеженості свободи прийняття рішень, можливості вільного розпорядження коштами, формування доходів і витрат, тощо. Однією з принципових особливостей є фінансової діяльності таких установ є кошторисний метод фінансування в рамках кожного фінансового року. Структура взаємозв'язку бюджетних установ (У) різного рівня підпорядкованості розпорядників коштів різних рівнів (ГРК), міністерства фінансів, його регіональних представництв (Мп), а також Державної казначейської служби подані на рисунку 1. Формування проектів кошторисів, проектів планів асигнувань, планів спеціального фонду, планів використання бюджетних коштів, з помісячним розподілом та з зазначенням кожного КЕКВ (коду економічної класифікації витрат) відбувається в установі охорони здоров'я, з подальшим їх затвердженням відповідним розпорядником коштів. Таким чином, передача певних послуг на аутсорсинг, особливо при довгостроковому договорі, призводить до коригування структури розподілу витрат бюджетної установи, з відповідним відображенням такого коригування в планах використання бюджетних коштів за КЕКВ.

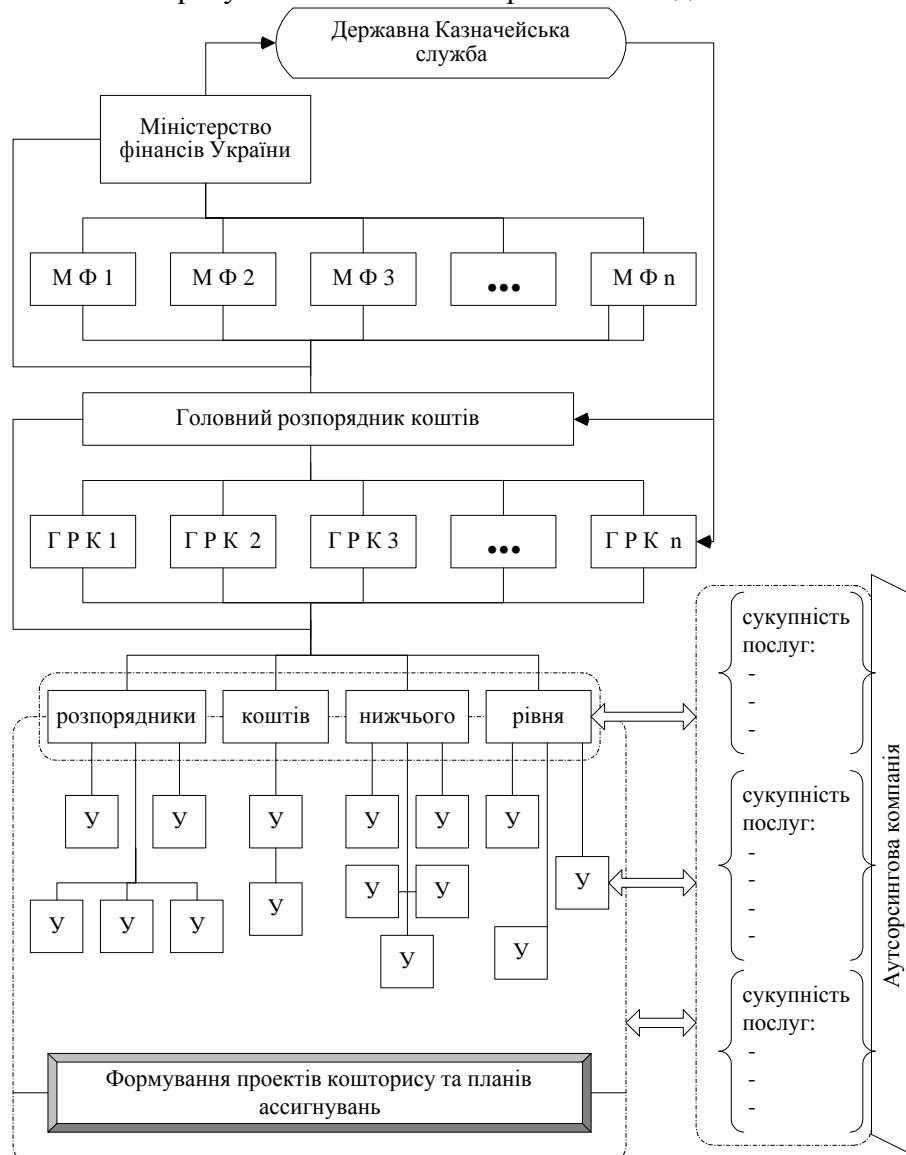


Рисунок 1 – Інформаційні потоки при впровадженні аутсорсингу в закладах охорони здоров'я

В залежності від особливостей договору аутсорсингу, та сукупності послуг, що передані аутсорсинговій компанії, можуть варіюватись і інформаційні потоки між компанією і користувачем аутсорсингової послуги (рис. 1). Діяльність медичних закладів, а також установ з надання послуг у сфері охорони здоров'я, поряд зі здійснення безпосередньо медичної допомоги, супроводжується значною кількістю супутніх процесів. Вважаємо, що однією з запорок успішного функціонування та розвитку установи або організації стає реалізація основної цільової функції на якісно високому рівні. Для цього, необхідною умовою стає концентрація на основних бізнес-процесах та мінімізація втрати зусиль і ресурсів всіх видів на ведення непрофільних процесів. Це можна досягти за допомогою виведення таких непрофільних процесів на аутсорсинг (від англійського «outsourcing» - використання чужих ресурсів).

Так, на сьогодні, діяльність установ охорони здоров'я, окрім виконання основних своїх функцій, які пов'язані з лікарською діяльністю, повинні адекватно забезпечувати й інші процеси. Серед таких процесів можна виділити наступні. По-перше, це прання білизни, яке може виконувати спеціалізоване підприємство, використовуючи професійне обладнання. По-друге, клінінгові послуги, а також послуги з вивезення відходів. По-третє, реалізація функцій охорони та безпеки. Наступне, це використання ІТ-аутсорсингу та передачу на аутсорсинг діагностичної складової. Сучасне медичне обладнання потребує відповідного інформаційного забезпечення, а також високої кваліфікації відповідного персоналу, оскільки останнім часом, темпи розвитку інформаційних технологій, програмних продуктів, що використовуються в різних галузях, мають геометричну прогресію. Одним з значущих є саме впровадження ІТ-аутсорсингу. Можливість медичного закладу використовувати надсучасні технічні досягнення сприятиме значному підвищенню оперативності та надійності проведення діагностики, а також дозволить проводити адекватні лікарські заходи. Крім того, послуги з будівництва нових споруд та ремонту існуючих, також можливо передати на аутсорсинг. Ще одним з напрямків аутсорсингу можуть стати послуги готельного характеру, а саме, забезпечення харчуванням хворих, робота їдальні, кафе, а також створення палат підвищеного комфорту, тощо.

Слід зазначити, що реалізація зазначених функцій потребує фінансових та людських витрат як на їх виконання, так і на супутні процеси, що забезпечують їх виконання. Так, наприклад, реалізація функції харчування потребує наявності відповідного штату працівників, наявності відповідного обладнання, приміщення для приготування, витрати на проведення закупівлі та інше. В свою чергу, всі ці процеси повинні мати своєчасний юридично-правовий, документальний супровід, а також відповідне відображення операцій в обліку. Передача ж цієї функції на аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на організацію та облік оплати праці працівників їдальні, витрати на утримання в належному стані приміщень, обладнання для повноцінної роботи їдальні та їх своєчасний ремонт, витрати на укладання договорів поставки продуктів харчування, витрати на робітників бухгалтерії на ділянці обліку розрахунки з постачальниками, тощо. Зазначений перелік не є вичерпним. Все залежить від умов договору аутсорсингу.

Відповідно керівник медичного закладу повинен вирішувати, окрім проблем суто медичного характеру, проблеми управлінсько-господарського характеру, що пов'язані із забезпеченням адекватного функціонування установи, роботи працівників, взаємодії всіх підрозділів, всіх елементів складної системи. Керівником закладу установи охорони здоров'я виступає головний лікар, основа фахова спрямованість якого є робота з хворими, лікування людей, а не господарсько діяльність. Аналіз роботи медичних закладів Харківського регіону показав, що переважна більшість керівників медичних закладів є висококваліфіковані фахівці медичного профілю, однак, на жаль рівень їх управлінських, менеджерських компетенції не на дуже високому рівні. Тому передача саме господарської складової в значному її обсязі сприятиме підвищенню якості виконання таких видів діяльності, а також дозволить керівництву медичних закладів підвищувати кваліфікаційний рівень безпосередньо в

лікарській діяльності, що матиме найважливіший соціальний ефект.

Можливість передачі виконання певної сукупності робіт на аутсорсинг дозволить по-перше, в цілому підвищити якість кінцевого результату роботи, яка в галузі охорони здоров'я носить значущий соціальний характер. По-друге, сприятиме оптимізації використання фінансових коштів державного бюджету, невілюючи необхідність несення додаткових витрат на підвищення кваліфікації працівників, що виконують зазначену роботу, до відповідного рівня та постійної підтримки цього високого рівню. В той же час забезпечується висококваліфіковане виконання кожної з функцій. По-третє, передача окремих функцій або цілого напрямку на аутсорсинг дозволяє замінити певну сукупність матеріального, фінансового, кадрово-кваліфікаційного, інформаційного, організаційного та інших видів забезпечення, а також адміністративно-управлінського впливу. На наш погляд, широке впровадження передачі певної сукупності робіт на аутсорсинг для закладів охорони здоров'я є одним з оптимальних шляхів удосконалення управління, підвищення якості послуг, що надаються, та оптимізації фінансово-розрахункових операцій та фінансових витрат. В кінцевому підсумку це призведе до розвитку установ охорони здоров'я що має не тільки важливе соціальне значення, а є стратегічним завданням розвитку держави.

**Висновки** Проведений аналіз показує, що впровадження аутсорсингу має широкий спектр можливостей для використання установами з бюджетною формою фінансування, в тому числі в сфері охорони здоров'я. виокремлення основних функцій та процесів, та тих, що забезпечують діяльність сприяє оптимізації роботи управлінського апарату медичного закладу, оскільки це дозволяє враховувати кваліфікаційні та компетентнісні особливості керівників установ. Серед напрямків подальшого дослідження можна визначити розробку механізмів довгострокового співробітництва, більш ніж один календарний рік, бюджетних установ з аутсорсинговими компаніями для забезпечення сталості у взаємовідносинах.

## Список літератури

1. Макаренко В.А. Словар сучасних термінів та понять. – М: «Республіка», 2000р. – 510 с.
2. Гаєва Ю. Бізнес на виніс.// Влада грошей. – № 49 (206), 2008р. – с. 48-50.
3. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства./ Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 276 с.
4. Шурігіна М., Дорогова А. Сучасні шляхи удосконалення бізнесу // Управлінський облік і фінанси. – № 2, 2009. – М. – С. 23-25
5. Чечетов М.В., Писарчук О.В Аутсорсинг в системі управління інноваційним розвитком підприємства // Ліберманівські читання -2010: економічна спадщина та сучасні проблеми: Монографія/ Під заг.ред. Пономаренка В.С., Кизима М.О., Зими О.Г. – Х.: ФОП Павленко О.Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. – 472 с.

*Г. Азаренков*

### **Анализ возможностей внедрения аутсорсинга в учреждениях здравоохранения**

Аннотация. В работе определено современное состояние отрасли здравоохранения и проанализированы возможности внедрения аутсорсинга по разным направлениям деятельности учреждений. Определено место аутсорсинговой компании, исходя из особенностей финансирования бюджетного учреждения. Проанализированы преимущества и недостатки внедрения такой схемы взаимодействия в современных экономических условиях

*G. Azarenkov*

### **The analysis of possibilities of introduction of outsourcing in public health services establishments**

Annotation. The current state of branch of public health services is defined. The analysis is made about possibility of introduction of outsourcing on different lines of activity of establishments. The place outsourcing companies is certain, and financial features of budgetary establishment are defined. Advantages and lacks of interaction of this kind are analysed in modern economic conditions.