УДК 3977.658.7

ОЦЕНКА РИСКОВ ПРИ ОКАЗАНИИ УСЛУГ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ЛЕЧЕБНОГО ПИТАНИЯ В БЮДЖЕТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ АЛТАЙ

Шахова И. А.

магистрант,

Алтайский государственный аграрный университет,

Барнаул, Россия

Шахова Б. В.

магистрант,

Алтайский государственный аграрный университет,

Барнаул, Россия

Ковалева И. В.

д. э. н., профессор кафедры управления производством и агробизнеса АГАУ,

Алтайский государственный аграрный университет,

Барнаул, Россия

Аннотация

В современных условиях организация лечебного питания в медицинских организациях является значимой частью комплексного лечения пациентов. Передача отдельных функций по организации питания стороннему исполнителю позволяет медицинской организации перераспределять ресурсы, однако одновременно формирует совокупность операционных, финансовых, логистических, санитарно-эпидемиологических, технических и кадровых рисков для поставщика услуг. Цель исследования — проанализировать деятельность коммерческой организации, оказывающей услуги по организации лечебного

питания в бюджетном учреждении здравоохранения, выявить основные риски и систематизировать меры по их снижению. Материалом исследования послужили данные о деятельности ООО «Вавилон» при оказании услуг Онгудайской районной больнице Республики Алтай в 2021–2025 гг. Проведен анализ динамики контрактов и качественная классификация рисков по направлениям деятельности. По результатам исследования систематизированы основные угрозы для поставщика и предложены меры управления ими. Установлено, что наиболее существенными направлениями риск-менеджмента являются обеспечение устойчивости поставок, контроль качества и условий хранения продуктов, управление себестоимостью, обеспечение резервных технических и кадровых ресурсов. Количественная оценка вероятности и ущерба по каждому риску требует дополнительных первичных данных о частоте событий и величине фактических потерь, которые в исходном материале не представлены.
Ключевые слова: лечебное питание, аутсорсинг, медицинская организация, бюджетное учреждение, коммерческая организация, риск, риск-менеджмент, закупки, качество питания.

RISK ASSESSMENT IN THE PROVISION OF THERAPEUTIC NUTRITION ORGANIZATION SERVICES IN A BUDGETARY HEALTHCARE INSTITUTION IN THE ALTAI REPUBLIC

Shakhova I. A.

Master's student,
Altai State Agricultural University,
Barnaul, Russia

Shakhova B. V.

Master's student,
Altai State Agricultural University,
Barnaul, Russia

Kovaleva I. V.

d. e. n., professor
Altai State Agricultural University,
Barnaul, Russia

Annotation

In modern conditions, the organization of therapeutic nutrition in medical institutions is a significant part of comprehensive patient treatment. Transferring certain nutrition organization functions to an external contractor allows a medical institution to reallocate resources, but at the same time creates a set of operational, financial, logistical, sanitary-epidemiological, technical, and personnel risks for the service provider. The purpose of the study is to analyze the activities of a commercial organization providing therapeutic nutrition organization services in a budgetary healthcare institution, identify the main risks, and systematize measures to mitigate them. The research material was data on the activities of LLC "Vavilon" in providing services to the Ongudayskaya District Hospital of the Altai Republic in 2021–2025. An analysis of contract dynamics and a qualitative classification of risks by areas of activity were carried out. Based on the research results, the main threats to the provider were systematized and measures for managing them were proposed. It was established that the most significant areas of risk management are ensuring supply sustainability, quality control and storage conditions of products, cost management, and ensuring backup technical and personnel resources. Quantitative assessment of the probability and damage for each risk requires additional primary data on the frequency of events and the magnitude of actual losses, which are not presented in the source material.

Keywords: therapeutic nutrition, outsourcing, medical institution, budgetary institution, commercial organization, risk, risk management, procurement, nutrition quality.

Современная система здравоохранения уделяет значительное внимание организации питания пациентов в медицинских организациях. Особенность данной категории потребителей заключается в том, что питание осуществляется в условиях заболевания, медикаментозной терапии и необходимости соблюдения назначенного режима питания. Поэтому нарушение требований к качеству, ассортименту, срокам и условиям хранения пищевой продукции может иметь не только экономические, но и организационные и репутационные последствия.

Аутсорсинг лечебного питания предполагает передачу части функций специализированной организации. Для медицинского учреждения такой подход потенциально связан с высвобождением площадей и снижением нагрузки, связанной с закупкой и организацией поставок продуктов. Для коммерческого поставщика, напротив, формируется отдельная система рисков, обусловленная зависимостью от поставщиков продуктов, изменением цен, требованиями к качеству, непрерывностью работы оборудования и персонала, а также условиями исполнения контракта.

Актуальность исследования определяется необходимостью систематизации рисков, возникающих у коммерческой организации при оказании услуг по организации лечебного питания в бюджетном учреждении здравоохранения, а также разработки практических мероприятий по их предупреждению и снижению.

Цель исследования — выявить и систематизировать основные риски ООО «Вавилон» при оказании услуг по организации лечебного питания в бюджетном учреждении здравоохранения и определить направления их минимизации.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- проанализировать динамику стоимости контрактов ООО «Вавилон» за 2021–2025 гг.;

- систематизировать основные риски, возникающие при организации лечебного питания;
- определить возможные последствия выявленных рисков для поставщика;
- сформировать комплекс практических мероприятий по предупреждению и снижению рисков.

Объект исследования — деятельность ООО «Вавилон» по оказанию услуг по организации лечебного питания в бюджетном учреждении здравоохранения Республики Алтай «Онгудайская районная больница». Предмет исследования — риски коммерческой организации, возникающие в процессе исполнения договоров на организацию лечебного питания.

Исследование проведено на материалах деятельности ООО «Вавилон» при оказании услуг по организации лечебного питания в Онгудайской районной больнице Республики Алтай в 2021–2025 гг. В исходном материале указано, что первый контракт был заключен 25 августа 2021 г., а общее число участий организации в тендерах составило 11.

В работе использованы методы анализа документов, сравнения и группировки данных, анализ динамики стоимости контрактов, а также качественная классификация рисков по функциональным направлениям. Риски сгруппированы по следующим категориям: логистические, ценовые, связанные с качеством поставок, планированием, финансовые, санитарно-эпидемиологические, технические и кадровые.

Для количественной оценки риска в дальнейшем целесообразно использовать произведение вероятности наступления события и тяжести последствий ($R = P \times I$). Однако исходные материалы не содержат достаточной информации о фактической частоте реализации каждого риска и размере причиненного им ущерба. Поэтому в настоящей работе числовые значения R не

присваиваются, чтобы не подменять фактические данные экспертными предположениями.

Отдельным ограничением является необходимость сверки количества тендеров и количества контрактов: в тексте исходного материала указано 11 тендеров, тогда как представленная таблица содержит сведения о 8 контрактах за 2021–2024 гг. В связи с этим динамика по годам рассчитывается только по 8 контрактам, представленным в исходной таблице, а показатель 11 тендеров рассматривается отдельно.

ООО «Вавилон» осуществляет деятельность по оказанию услуг по организации лечебного питания в бюджетном учреждении здравоохранения Республики Алтай «Онгудайская районная больница». В исходных материалах указано, что за период с 2021 г. организация приняла участие в 11 тендерах на общую сумму 39 440 277,89 руб. по начальной (максимальной) цене контракта; согласно представленным данным, победа была одержана в 11 закупках.

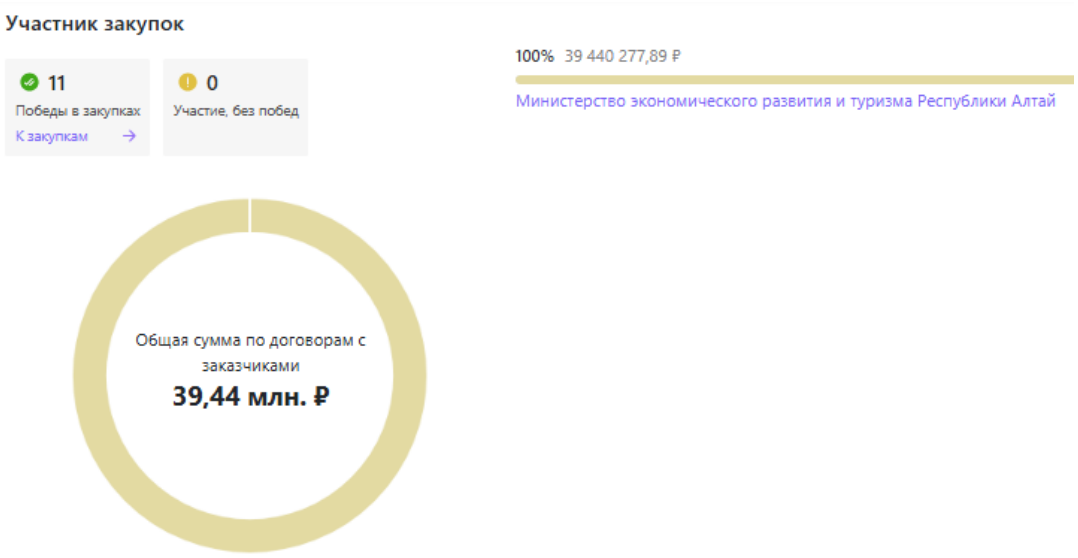


Рис. 1 — Сведения об участии ООО «Вавилон» в закупках

В представленном исходном материале приведены также сведения о минимальной НМЦК — 2 285 637,90 руб. — и максимальной НМЦК — 5 556 600,00 руб. При этом в таблице динамики ниже отражены 8 контрактов, поэтому данные по 11 тендерам и по 8 контрактам не следует механически суммировать без дополнительной сверки первичной документации.

Приложение № 2
к Контракту от «_»__ 2021 г.
№ 0177200000921002802

Спецификация

№ п/п	Наименование	Единица измерения	Кол-во	Цена за ед. изм. руб.	Сумма
1	Оказание услуг по организации лечебного питания для больных, находящихся на стационарном лечении в бюджетном учреждении здравоохранения Республики Алтай «Онгудайская районная больница»	усл.ед.	1	2285637,90	2 285 637,90
Оказание услуг по организации лечебного питания для больных, находящихся на стационарном лечении в бюджетном учреждении здравоохранения Республики Алтай «Онгудайская районная больница» включает:					
1.1	круглосуточный стационар (взрослые)	Койко/дни	6480	287,00	1 859 760,00
1.2	круглосуточный стационар (патология беременных)	Койко/дни	260	348,40	90 584,00
1.3	круглосуточный стационар (дети)	Койко/дни	560	348,40	195 104,00
1.4	круглосуточный стационар (уход)	Койко/дни	590	237,61	140 189,90
Итого:					2 285 637,90

Рис. 2 — Спецификация первого представленного контракта на организацию лечебного питания.

По первому представленному контракту стоимость услуг составила 2 285 637,90 руб. В спецификации указаны следующие виды питания: круглосуточный стационар для взрослых — 6480 койко-дней по 287,00 руб.; круглосуточный стационар патологии беременных — 260 койко-дней по 348,40 руб.; круглосуточный стационар (дети) — 560 койко-дней по 348,40 руб.; круглосуточный стационар (уход) — 590 койко-дней по 237,61 руб. Всего — 7890 койко-дней. Эти данные следует использовать как фактическую основу для анализа структуры первого контракта.

Таблица 1 — Динамика стоимости представленных контрактов ООО «Вавилон»

№	№ контракта	Год	Сумма, руб.
1	20404002860210000016	2021	2 285 637,90
2	20404002860210000053	2021	3 293 873,10
3	20404002860220000075	2022	3 077 952,60
4	20404002860230000004	2022	3 160 500,00
5	20404002860230000057	2023	3 481 065,00
6	20404002860230000082	2023	3 299 864,24
7	20404002860240000081	2024	3 183 921,00
8	20404002860240000149	2024	3 500 000,00

По представленным 8 контрактам в 2021 г. заключено 2 контракта на общую сумму 5 582 511,00 руб.; в 2022 г. — 2 контракта на 6 238 452,60 руб.; в 2023 г. — 2 контракта на 6 780 929,24 руб.; в 2024 г. — 2 контракта на 6 683 921,00 руб. Таким образом, в 2022 г. прирост к 2021 г. составил 11,8%, в 2023 г. — 8,7% к 2022 г., а в 2024 г. произошло снижение на 1,4% к уровню 2023 г.

Средняя стоимость одного представленного контракта составила: в 2021 г. — 2 791 255,50 руб.; в 2022 г. — 3 119 226,30 руб.; в 2023 г. — 3 390 464,62 руб.; в 2024 г. — 3 341 960,50 руб. Рост средней стоимости контракта с 2021 по 2023 г. составил около 21,5%. В 2024 г. показатель снизился примерно на 1,4% относительно 2023 г.

Исходный материал предлагает несколько возможных объяснений изменения стоимости контрактов — инфляционные процессы, изменение количества пациентов, изменение требований к качеству питания и корректировку бюджетного планирования. Однако эти причины не подтверждены отдельными расчетами в представленных данных. Поэтому их

следует рассматривать как возможные факторы, а не как установленные причинно-следственные связи.

Для коммерческого поставщика организация лечебного питания связана с несколькими взаимосвязанными группами рисков. В исходном материале выделены логистические, ценовые, связанные с качеством поставок, планированием, финансовые, санитарно-эпидемиологические, технические и кадровые риски. Их содержание и потенциальные последствия систематизированы в таблице 2.

Таблица 2 — Основные риски ООО «Вавилон»

№	Категория риска	Конкретные риски	Возможные последствия
1	Логистические	Перебои с поставками; задержки поставщиков; дефицит специализированных продуктов	Нарушение непрерывности питания, необходимость срочной замены поставщиков
2	Ценовые	Рост цен на продукты; сезонное подорожание; инфляционное увеличение цен поставщиками	Снижение маржинальности и рост себестоимости
3	Качество поставок	Поставка продукции с истекшим сроком годности; несоответствие диетическим	Жалобы, списания, санкции и репутационные потери

№	Категория риска	Конкретные риски	Возможные последствия
		требованиям; нарушение условий хранения	
4	Планирование	Ошибки расчета потребности; изменение численности пациентов; несвоевременное оформление заказов	Дефицит или избыток продукции, перерасход бюджета, задержки
5	Финансовые	Задержка платежей; изменение стоимости импортных ингредиентов и сырья	Кассовые разрывы и рост себестоимости
6	Санитарно-эпидемиологические	Карантинные мероприятия и ограничения в медицинской организации	Ограничение или остановка отдельных процессов, дополнительные расходы
7	Технические	Отключение электроэнергии; поломка холодильного оборудования	Порча продуктов, простой, расходы на ремонт или замену

№	Категория риска	Конкретные риски	Возможные последствия
8	Кадровые	Болезнь ключевого сотрудника; текучесть персонала	Снижение устойчивости производства, расходы на подбор и обучение

На основании выявленных рисков сформирован комплекс мероприятий, направленных на снижение вероятности сбоев и ограничение их последствий. Важно учитывать, что предложенные мероприятия являются управленческими рекомендациями; их экономический эффект в исходных данных не рассчитан.

Таблица 3 — Рекомендуемые мероприятия по управлению рисками

Категория	Мероприятия	Ожидаемый эффект
Логистические	Диверсификация поставщиков; страховой запас критически важных продуктов; поиск локальных поставщиков	Снижение зависимости от одного источника и вероятности дефицита
Ценовые	Регулярный мониторинг цен; пересмотр закупочной стратегии; анализ условий контракта	Ограничение роста себестоимости
Качество	Входной контроль партий; проверка сроков годности и документов; контроль условий транспортировки; регулярный аудит меню	Снижение риска поставки некачественной продукции и несоответствия диетам

Категория	Мероприятия	Ожидаемый эффект
Планирование	Регулярное уточнение численности пациентов и потребности; своевременное формирование заказов	Снижение дефицита и избыточных закупок
Финансовые	Формирование резервного фонда; контроль дебиторской задолженности; анализ условий оплаты	Снижение риска кассовых разрывов
Технические	Профилактическое обслуживание; резервные источники энергии; контроль температурного режима	Снижение вероятности простоя и порчи продуктов
Кадровые	Кросс-тренинг; кадровый резерв; распределение критических функций между сотрудниками	Повышение устойчивости работы при отсутствии ключевых работников

Проведенный анализ показывает, что аутсорсинг лечебного питания одновременно создает преимущества для медицинской организации и переносит часть операционных рисков на коммерческого поставщика. Для больницы в исходном материале отмечены освобождение площадей и отсутствие необходимости самостоятельно закупать пищевые продукты. Для поставщика, напротив, критичными становятся устойчивость снабжения, качество продукции, контроль себестоимости, техническая готовность пищеблока и наличие кадрового резерва.

Принципиальным результатом исследования является систематизация рисков не только по причинам возникновения, но и по последствиям для

непрерывности оказания услуги. При этом для полноценной количественной оценки требуется расширение информационной базы: необходимо фиксировать фактические случаи реализации рисков, частоту их возникновения, размер прямых и косвенных потерь, продолжительность простоев и стоимость корректирующих мероприятий.

Перспективным направлением дальнейшего исследования является формирование реестра рисков с присвоением каждому риску баллов вероятности и тяжести последствий, расчетом итогового индекса $R = P \times I$ и последующей оценкой остаточного риска после внедрения мероприятий. Такой подход позволит перейти от перечня потенциальных угроз к системе управленческого мониторинга.

Ограничения работы связаны с объемом представленных исходных данных. В материалах отсутствуют показатели фактической себестоимости услуг, прибыли и рентабельности, сведения о частоте реализации отдельных рисков, размере фактического ущерба, количестве жалоб, санитарных нарушений, простоев оборудования и кадровых потерь. Поэтому выводы об экономической эффективности и степени критичности отдельных рисков в настоящей версии имеют качественный характер и не должны интерпретироваться как результаты статистического или финансового моделирования.

Проведенный анализ деятельности ООО «Вавилон» при оказании услуг по организации лечебного питания в Онгудайской районной больнице показал наличие комплекса взаимосвязанных рисков, затрагивающих снабжение, себестоимость, качество продукции, планирование, финансы, санитарно-эпидемиологическую безопасность, техническое состояние оборудования и кадровое обеспечение.

По представленным 8 контрактам стоимость услуг увеличивалась с 2021 по 2023 г., после чего в 2024 г. отмечено небольшое снижение. Одновременно в исходном материале указано участие в 11 тендерах; различие между числом тендеров и числом контрактов в представленной таблице требует сверки по первичной документации.

Практическая значимость исследования заключается в систематизации мероприятий по управлению рисками: диверсификации поставщиков, создании страховых запасов, усилении входного контроля, мониторинге условий транспортировки, профилактическом обслуживании оборудования, формировании финансового и кадрового резервов. Реализация этих мер может повысить устойчивость процесса оказания услуг, однако количественный эффект должен быть определен на основании фактических данных организации.

Для дальнейшего развития исследования целесообразно дополнить информационную базу данными о себестоимости, прибыли, фактических потерях от реализации рисков и результатах контроля качества, а также провести количественную оценку рисков по единой шкале вероятности и тяжести последствий.

Библиографический список

1. Об основах государственной политики Российской Федерации в области здорового питания населения на период до 2020 года : распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2010 № 1873-р. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/(дата обращения: 05.10.2026).

2. Об утверждении плана мероприятий по реализации Основ государственной политики Российской Федерации в области питания населения на период до 2020 года : распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.06.2012 №

1134-р (с изменениями). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 05.10.2026).

3. Об утверждении норм лечебного питания : приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 21.06.2013 № 395н. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 05.10.2026).

4. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации : Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 05.10.2026).

5. Гроздова, Т. Ю. Аутсорсинг в системе организации лечебного питания / Т. Ю. Гроздова. – Текст : непосредственный // Главврач. – 2012. – № 4. – С. 22–33.

6. Алиева, М. З. Научное обоснование передачи в аутсорсинг немедицинских услуг учреждений здравоохранения Астраханской области / М. З. Алиева, И. В. Ганжа, А. Р. Евсеева. – Текст : непосредственный // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2012. – № 1. – С. 158–167.

7. Санитарно-эпидемиологические требования к организациям, осуществляющим медицинскую деятельность : СанПиН 2.1.3.2630-10. – Текст : электронный. – URL: https://docs.cntd.ru/document/902217205 (дата обращения: 06.10.2026).

8. Об ограничительных мероприятиях на объектах здравоохранения Республики Татарстан : постановление Главного государственного санитарного врача по Республике Татарстан от 31.03.2020 № 3. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 06.10.2026).

9. О временном порядке организации работы медицинских организаций в целях реализации мер по профилактике и снижению рисков распространения

новой коронавирусной инфекции COVID-19 : приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 19.03.2020 № 198н. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 06.10.2026).

10. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (с изменениями и дополнениями). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 06.10.2026).