

Научная статья

УДК 614.27

doi:10.32687/1561-5936-2026-30-2-169-171

Особенности организации и пути совершенствования закупок медицинского имущества в учреждениях здравоохранения Министерства обороны Российской Федерации

Анна Юрьевна Бочковская^{1✉}, Андрей Владимирович Меркулов²,
Антон Михайлович Масленников³

^{1,2}Военно-медицинская академия имени С. М. Кирова, Санкт-Петербург, Россия;

³Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹agapitova777@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-6875-931X>

²prowizzor@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8217-9099>

³antonmaslennikov@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0008-6266-5880>

В статье рассматриваются актуальные проблемы организации закупочной деятельности медицинского имущества в организациях здравоохранения системы Министерства обороны Российской Федерации. Проанализированы специфические проблемы, связанные с двойным нормативно-правовым регулированием, особенностью планирования в условиях бюджетного финансирования и высокими требованиями к мобилизационной готовности. Автором выявлены ключевые проблемные зоны: низкая операционная эффективность, разрыв между планированием и реальными потребностями медицинских подразделений, использование устаревших критериев оценки эффективности. В качестве решения предложена комплексная модель оптимизации, включающая этапы диагностики, реинжиниринга процессов с элементами автоматизации, внедрения современных управленческих подходов (категорийный менеджмент, совокупная стоимость владения, сбалансированная система показателей) и организационных изменений. Представлена экономическая и стратегическая целесообразность трансформации отдела закупок из затратного центра в стратегического партнёра, обеспечивающего бесперебойное функционирование военной медицины.

Ключевые слова: закупка медицинского имущества; Министерство обороны; оптимизация; категорийный менеджмент; совокупная стоимость владения; сбалансированная система показателей

Для цитирования: Бочковская А. Ю., Меркулов А. В., Масленников А. М. Особенности организации и пути совершенствования закупок медицинского имущества в учреждениях здравоохранения Министерства обороны Российской Федерации // Ремедиум. 2026. Т. 30, № 2. С. 169—171. doi:10.32687/1561-5936-2026-30-2-169-171

Original article

Organizational features and paths to improving medical materiel procurement in health care organizations of the Ministry of Defense of the Russian Federation

Anna Yu. Bochkovskaya^{1✉}, Andrey V. Merkulov², Anton M. Maslennikov³

^{1,2}S. M. Kirov Military Medical Academy, St. Petersburg, Russia;

³Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹agapitova777@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-6875-931X>

²prowizzor@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8217-9099>

³antonmaslennikov@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0008-6266-5880>

The article examines current issues in organizing the procurement of medical materiel in health care organizations within the system of the Ministry of Defense of the Russian Federation. It analyzes specific challenges arising from dual regulation, planning under budgetary constraints, and stringent mobilization-readiness requirements. The article identifies key problem areas: low operational efficiency; a persistent gap between planning and the actual needs of medical units; and reliance on outdated performance metrics. It proposes a comprehensive optimization model that includes diagnostic assessment, process reengineering with elements of automation, the adoption of modern managerial approaches — category management, total cost of ownership, and balanced scorecard — and accompanying organizational change. It presents the economic and strategic rationale for transforming the procurement department from a cost center into a strategic partner that ensures timely, accurate, and uninterrupted supply of critical items, thereby supporting the continuous functioning of military medicine.

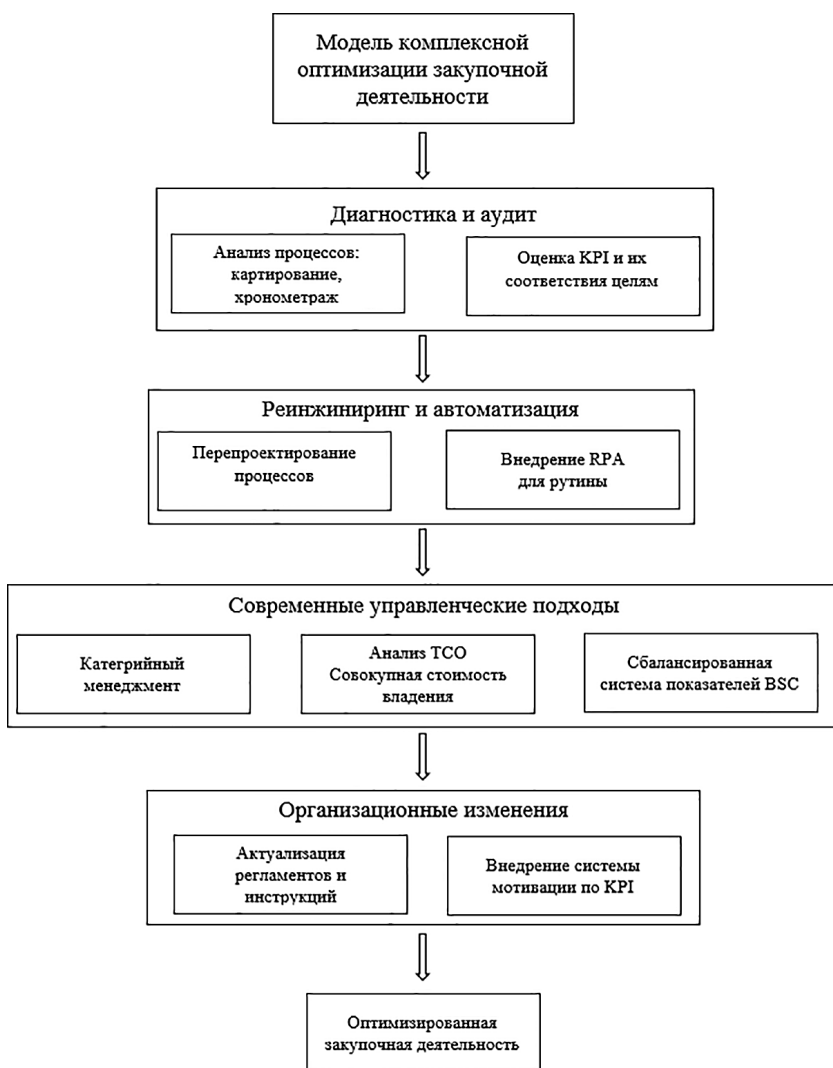
Key words: medical materiel procurement; Ministry of Defense; optimization; category management; total cost of ownership; balanced scorecard; military medicine

For citation: Bochkovskaya A. Yu., Merkulov A. V., Maslennikov A. M. Organizational features and paths to improving medical materiel procurement in health care organizations of the Ministry of defense of the Russian Federation. *Remedium*. 2026;30(2):169–171. (In Russ.). doi:10.32687/1561-5936-2026-30-2-169-171

Введение

Закупки медицинского имущества (МИ) представляют собой стратегически важный и наиболее ресурсоёмкий вид деятельности для любой меди-

цинской организации, определяя её финансовую устойчивость и качество оказываемых услуг. Для воинских частей и организаций Министерства обороны (МО) Российской Федерации данная функция



Модель комплексной оптимизации закупочной деятельности.

приобретает особое значение, т. к. от её эффективности зависит не только здоровье пациентов, но и боеготовность войск. Несмотря на жёсткое регулирование со стороны государства (Федеральные законы от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц») и локальные инструкции, в деятельности закупочных подразделений военно-медицинских организаций сохраняется ряд системных проблем, приводящих к нерациональному использованию бюджетных средств и снижению операционной эффективности.

Материалы и методы

Закупочная деятельность в медицинских организациях МО РФ имеет выраженную специфику. Во-первых, она осуществляется в условиях двойного нормативного регулирования: общего законодательства о контрактной системе, с одной стороны, а также многочисленных внутренних приказов и распоряжений Министерства обороны — с другой. Во-вторых, планирование закупок жёстко привязано к годовым и квартальным бюджетным ассигновани-

ям, что зачастую снижает гибкость и оперативность реагирования на внезапно возникающие потребности. В-третьих, номенклатура закупаемого МИ должна не только обеспечивать текущую лечебную работу, но и учитывать возможность работы в особых условиях, что требует особых подходов к формированию неснижаемого запаса и его рационального использования [1, 2].

Экономическая значимость закупок МИ чрезвычайно высока — они могут достигать 30–40% бюджета организации. Следовательно, их оптимизация является прямым источником значительной бюджетной экономии без ущерба для качества медицинской и фармацевтической помощи.

Результаты

Проведённый анализ текущих проблем в организации закупочного процесса позволил выявить следующие ключевые проблемы, характерные для подразделений закупки МИ организации здравоохранения МО РФ:

1. Низкая операционная эффективность и большой объём документооборота. Процедуры закупок характеризуются длительными циклами, большим объёмом ручного труда по подготовке документации, дублированием функций между сотрудниками. Это связано как с требованиями законодательства, так и с отсутствием бережливости в организации процессов.

2. Разрыв между планированием закупок и реальными потребностями медицинских подразделений. Заявки от клинических отделений часто формируются формально, без глубокого анализа потребления и прогнозирования будущей нагрузки. Это ведёт к дефициту критически важных позиций или, наоборот, формированию излишних запасов, «замораживающих» финансовые средства.

3. Несовершенство системы оценки эффективности работы подразделений, осуществляющих закупку МИ. Главным и зачастую единственным ключевым показателем эффективности (KPI) остаётся экономия к начальной максимальной цене контракта. Данный показатель не отражает такие важные аспекты, как своевременность поставок, качество закупаемой продукции, отсутствие перебоев в обеспечении лечебного процесса, а также итоговую стоимость владения оборудованием.

4. Высокая нагрузка и профессиональное выгорание сотрудников, вызванные рутинной работой, высоким уровнем ответственности и постоянными изменениями в законодательстве.

Обсуждение

Для решения указанных проблем авторами предлагается разработанная модель комплексной опти-

мизации закупочной деятельности (рисунок), которая состоит из нескольких этапов.

Этап 1. Диагностика и аудит. Проведение глубокого анализа существующих бизнес-процессов подразделений закупок: картрирование, хронометраж времени выполнения операций, выявление «узких мест» и избыточных шагов. Оценка текущих КРІ и их соответствия стратегическим целям учреждения.

Этап 2. Реинжиниринг процессов и автоматизация. На основе данных аудита производится перепроектирование процессов с целью их упрощения и ускорения. Основным элементом является внедрение средств автоматизации (Robotic Process Automation) для рутинных операций: проверки поставщиков, подготовки извещений, формирования отчётных форм. Это позволит снизить нагрузку на сотрудников для решения ими более стратегических задач.

Этап 3. Внедрение современных управленческих подходов:

- внедрение категорийного менеджмента. Разделение всей номенклатуры МИ на стратегические категории (лекарственные средства, МИ одноразового применения, дорогостоящее оборудование и т. д.)¹⁵. Для каждой категории разрабатывается отдельная стратегия закупок: от централизованных конкурсов для расходных материалов до сложного многоэтапного отбора для высокотехнологичного оборудования;
- проведение анализа совокупной стоимости владения. Принятие решений о закупке, особенно дорогостоящей техники, на основе оценки не только цены приобретения, но и затрат на доставку, монтаж, обучение персонала, техническое обслуживание, ремонт и утилизацию [3]. Это позволяет принимать более экономически обоснованные решения в долгосрочной перспективе;
- разработка сбалансированной системы показателей для отдела закупок [4]. Новая система оценки должна включать, помимо экономии к начальной максимальной цене контракта, такие показатели, как соблюдение сроков поставки, удовлетворённость внутренних клиентов (клинических подразделений), количество срывов лечебного процесса из-за отсутствия МИ, среднее время исполнения контракта.

¹⁵ Ломтев А. П. Управление бизнесом. Категорийный менеджмент в закупках как инструмент повышения эффективности снабжения // Мир климата. URL: https://www.hvac-school.ru/vestnik_ano/vestnik_ukc_48/kategoriinii_menedzhment_v_zakupkah/ (дата обращения: 09.10.2025).

Источник финансирования. Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования при проведении исследования.

Конфликт интересов. Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Вклад авторов. Все авторы внесли существенный вклад в проведение поисково-аналитической работы и подготовку статьи, прочли и одобрили финальную версию до публикации.

Funding source. This study was not supported by any external sources of funding.

Conflict of interest. The authors declare no apparent or potential conflicts of interest related to the publication of this article.

Authors' contribution. All authors made a substantial contribution to the conception of the article, acquisition, analysis, interpretation of data for the article, drafting and revising the article, final approval of the version to be published.

Статья поступила в редакцию 11.11.2025; одобрена после рецензирования 12.12.2025; принята к публикации 12.05.2026.

The article was submitted 11.11.2025; approved after reviewing 12.12.2025; accepted for publication 12.05.2026.

Этап 4. Организационные изменения. Закрепление изменений через актуализацию регламентов, должностных инструкций и внедрение системы мотивации персонала, привязанной к новым, сбалансированным КРІ.

Заключение

Внедрение предложенной комплексной модели оптимизации в учреждениях здравоохранения МО РФ позволит достичь многогранного эффекта:

- экономического: снижение прямых закупочных затрат и операционных издержек за счёт автоматизации и оптимизации процессов;
- операционного: повышение скорости, точности и прозрачности закупочных процедур, сокращение времени выполнения заявок от клинических подразделений;
- стратегического: трансформация роли подразделений закупок из административно-хозяйственной единицы в стратегического партнёра медицинского персонала, обеспечивающего ресурсную базу для выполнения как повседневных, так и специальных задач.

Разработанный методический инструментарий обладает свойством тиражируемости и может быть адаптирован для любого лечебного учреждения системы МО РФ, внося вклад в повышение эффективности использования бюджетных средств и укрепление системы военного здравоохранения в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.; 2004.
2. Мельникова О. А. Правовые вопросы формирования резерва медицинского имущества службы медицины катастроф // Медицинское право. 2013. № 5. С. 34—41.
3. Ellram L. M. Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing // Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag. 1995. Vol. 25, N 8. P. 4—23.
4. Кулаков К. Ю. Особенности трансформации оценочной деятельности в России на основе приоритетов стоимостного управления жизненными циклами товаров, работ и услуг // Экономические стратегии. 2021. Т. 23, № 3. С. 72—85.

REFERENCES

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. 2nd ed. Moscow; 2004.
2. Melnikova O. A. Legal issues of forming reserves of medical property for disaster medicine services. *Meditsinskoe Pravo*. 2013;(5):34—41. (In Russ.)
3. Ellram L. M. Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 1995;25(8):4—23.
4. Kulakov K. Yu. Features of transformation of valuation activity in Russia based on priorities of value management of life cycles of goods, works and services. *Ekonomicheskie Strategii*. 2021;23(3):72—85. (In Russ.)