УДК 336 **Экономическая политика**

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕДИЦИНСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ СОТРУДНИКОВ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ И ПО ПРОГРАММАМ ДОБРОВОЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ**

**Е. В. КОСТЫРИН**

Доктор экономических наук, заведующий кафедрой «Финансы» Московского государственного технического университета имени Н. Э. Баумана, Москва, Российская Федерация

E-mail: Mauntain76@mail.ru

**Д. Р. ФАЙЗРАХМАНОВ,**

Студент 4 курса факультета «Инженерный бизнес и менеджмент» кафедры «Финансы», Московского Государственного Технического Университета им. Н.Э. Баумана, Россия

E-mail: optimus\_03@mail.ru

**Аннотация.** В статье осуществлён сравнительный анализ экономической целесообразности и эффективности медицинского обслуживания, предоставляемого посредством интегрированных в предприятие корпоративных медицинских структур (КМС), и по программам добровольного медицинского страхования (ДМС). Выполнена комплексная и структурированная оценка преимуществ и недостатков каждого подхода с учётов внутренних и внешних факторов с использованием методологии SWOT-анализа и сравнительного анализа затрат на годовое содержание КМС и годовое обслуживание сотрудников по программам ДМС на примере медицинского обслуживания сотрудников ПАО «Газпром», в организационной структуре управления которого имеется медицинское частное учреждение Отраслевой клинико-диагностический центр, оказывающее медицинские услуги по всем медицинским специальностям. Сделан вывод о том, что содержание интегрированной в  
ПАО «Газпром» КМС в 6,1 раза выгоднее, чем оформление полисов ДМС для всех сотрудников, так как годовые затраты на содержание КМС для ПАО «Газпром» оцениваются в размере 1 469 млн. руб., в то время как медицинское обслуживание сотрудников по программам ДМС составляет 8 964 млн. руб. в год.

**Ключевые слова:** медицинское обслуживание, корпоративные медицинские структуры, клинико-диагностический центр, организационная структура управления, SWOT-анализ, экономическая целесообразность, экономическая эффективность, внутренний фактор, внешний фактор.

Economic policy

**COMPARATIVE ANALYSIS OF MEDICAL CARE FOR EMPLOYEES IN INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES AND UNDER VOLUNTARY HEALTH INSURANCE PROGRAMS**

**E. V. KOSTYRIN**

Doctor of Economics, Head of the Department of Finance, Moscow State Technical University N. E. Bauman, Moscow, Russian Federation

E-mail: Mauntain76@mail.ru

**D. R. FAIZRAKHMANOV,**

4rd year student of the faculty «Engineering Business and Management», Department of Finance, Moscow State Technical University. N.E. Bauman, Russia

E-mail: optimus\_03@mail.ru

**Summary.** The article provides a comparative analysis of the economic feasibility and effectiveness of medical care provided through corporate medical structures integrated into the enterprise (CMS) and through voluntary medical insurance (VMI) programs. A comprehensive and structured assessment of the advantages and disadvantages of each approach was carried out, taking into account internal and external factors, using the SWOT analysis methodology and comparative analysis of the costs of annual maintenance of the CMS and annual maintenance of employees under the VMI programs using the example of medical care for Gazprom employees, whose organizational management structure includes a private medical institution with an industry-specific clinical and diagnostic center. a center that provides medical services in all medical specialties. It is concluded that the content of the integrated PJSC Gazprom CMS is  
6.1 times more profitable than issuing CMS policies for all employees, since the annual cost of maintaining CMS for PJSC Gazprom is estimated at 1,469 million rubles, while medical care for employees under CMS programs is 8,964 million rubles per year.

**Keywords:** medical care, corporate medical structures, clinical diagnostic center, organizational management structure, SWOT analysis, economic feasibility, economic efficiency, internal factor, external factor.

**Введение.** Под корпоративной структурой понимают способ организации отделов и действующих единиц внутри компании: по какой схеме ставятся задачи, кто и кому подчиняется, как происходит взаимодействие между разными подразделениями и какие функции они выполняют. Корпоративная структура разных компаний может существенно различаться в зависимости от специфики деятельности компании, её стратегии и целей.

Корпоративные медицинские структуры (КМС) представляют собой организационно оформленные системы, интегрированные в структуру коммерческих или некоммерческих организаций, с целью обеспечения медицинского обслуживания сотрудников и, в ряде случаев, их семей. Функционирование КМС обусловлено как экономическими факторами (снижение издержек, повышение производительности труда), так и социальными (улучшение условий труда, повышение лояльности персонала). В рамках современной парадигмы управления человеческими ресурсами КМС рассматриваются как инструмент стратегического развития, способствующий формированию здоровой рабочей среды и повышению конкурентоспособности организации. Классификация КМС представлена на рис.1 [1].



Рис. 1. Классификация КМС

Таким образом, использование предложенных критериев классификации КМС помогает компаниям более осознанно подходить к вопросам охраны здоровья работников и рассматривать КМС как стратегический инструмент.

Факторы эффективного функционирования КМС представлены на рис. 2 [2].

Рис. 2. Факторы эффективного функционирования КМС

Эффективное функционирование КМС – это результат взаимодействия четырёх ключевых групп факторов. Отсутствие или недостаточное развитие одного из них может снизить результативность КМС и не позволит в полной мере реализовать её потенциал.

С точки зрения экономической теории [3] КМС рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал, которые при правильном управлении способствуют снижению затрат на больничные листы, повышению производительности труда и снижению текучести кадров. При этом следует учитывать, что эффективность инвестиций в КМС зависит от множества факторов, включая структуру организации, численность персонала, тип производства и характер профессиональных заболеваний.

Добровольное медицинское страхование (ДМС) является распространённым инструментом в корпоративной практике, позволяющим работодателям обеспечивать своим сотрудникам доступ к медицинским услугам, выходящим за рамки обязательного медицинского страхования. В контексте управления человеческими ресурсами ДМС выступает как важный элемент социального пакета, способствующий повышению лояльности сотрудников, снижению уровня заболеваемости и, как следствие, повышению производительности труда. С экономической точки зрения внедрение ДМС может быть выгодно как работодателю, так и сотруднику. Работодатель получает возможность снизить косвенные издержки, связанные с временной нетрудоспособностью сотрудников, а также привлекать и удерживать квалифицированный персонал, предлагая конкурентоспособные условия труда. Сотрудники, в свою очередь, получают доступ к более широкому спектру медицинских услуг, включая консультации специалистов, диагностику и лечение в современных медицинских учреждениях, что способствует улучшению их здоровья и благополучия [4].

При выборе программы ДМС работодателю следует учитывать ряд ключевых факторов, таких как: 1) перечень предоставляемых услуг, включая соответствие предлагаемого спектра услуг потребностям сотрудников и охват основных медицинских рисков; 2) сеть медицинских учреждений с учётом сотрудничества страховой компании с надёжными медицинскими учреждениями в удобной зоне доступа; 3) условия страхования, в том числе исключения, порядок получения помощи и сроки рассмотрения страховых случаев; 4) стоимость страхования, цены различных программ; 5) репутацию страховой компании, надёжность партнёра. Внедрение ДМС в компании требует тщательной подготовки и планирования, включая анализ потребностей сотрудников, оценку финансовых возможностей, выбор подходящей программы и информирование сотрудников о порядке пользования полисом. Эффективное управление программой ДМС с мониторингом качества услуг и обратной связью от сотрудников является важным фактором, обеспечивающим её успешное функционирование [5].

В заключение отметим, что ДМС является важным инструментом в современной корпоративной практике, способствующим улучшению условий труда, повышению лояльности сотрудников и снижению затрат на лечение и реабилитацию. Правильный выбор и эффективное управление программой ДМС является важным фактором для достижения поставленных целей и обеспечения благополучия персонала [6].

***Целью настоящего исследования*** выступает сравнительный анализ экономической целесообразности и эффективности медицинского обслуживания, предоставляемого посредством интегрированных в предприятие КМС, и по программам ДМС.

**Основная часть.** Выбор SWOT-анализа для сравнения КМС и ДМС обусловлен его способностью предоставить комплексную и структурированную оценку преимуществ и недостатков каждого подхода с учётов внутренних и внешних факторов.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования и управления, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны (strengths), слабые стороны (weaknesses), возможности (opportunities), угрозы (threats), как показано в табл. 1.

Таблица 1

Составляющие элементы SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SWOT-анализ | Составляющие элементы достижения цели | |
| Полезно | Вредно |
| Внутренняя организация | Strengths (сильные стороны) | Weaknesses (слабые стороны) |
| Внешняя среда | Opportunities (возможности) | Threats (угрозы) |

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, то есть тем, на что сам объект способен повлиять; возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды, то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом анализа [7-9].

Сравнительный анализ медицинского обслуживания сотрудников в интегрированных корпоративных структурах и по программам ДМС с использованием методологии SWOT-анализа представлен в табл. 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ медицинского обслуживания сотрудников в интегрированных корпоративных структурах и по программам ДМС с использованием методологии  
SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Интегрированная в предприятие КМС** | **ДМС** |
| **Сильные стороны** | 1. Контроль: контроль над качеством услуг, медицинским персоналом, оборудованием, графиком работы  2. Индивидуальный подход: специализированные программы | 1. Широкий выбор клиник: доступ к разным по профилю и уровню клиникам  2. Разнообразие программ: гибкость в выборе пакетов страхования  3. Предсказуемость расходов: чётко определённый страховой взнос |
| **Слабые стороны** | 1. Высокие первоначальные инвестиции: значительные затраты на создание и содержание  2. Операционное управление: сложность в управлении медицинским персоналом  3. Необходимость экспертизы: требует наличие специалистов в области контроля качества медицинских услуг | 1. Сложность выбора: большой выбор страховых программ  2. Ограничения клиник: ограниченный выбор врачей-специалистов |
| **Возможности** | 1. Оптимизация бизнес-процессов: сокращение времени на получение медицинского обслуживания  2. Повышение привлекательности компании | 1. Передача нагрузки администрирования  2. Доступ к новым технологиям  3. Гибкость: лёгкость адаптации страховой компании под потребности предприятий |
| **Угрозы** | 1. Нехватка квалифицированного персонала  2. Рост затрат на содержание интегрированной КМС  3. Необходимость постоянного развития интегрированной КМС | 1. Рост страховых взносов на ДМС  2. Отсутствие прямого контроля над процессами оказания помощи |

Таким образом, SWOT-анализ показал, что КМС лучше в тех случаях, когда на первое место выходит индивидуальный подход и качество услуг, а полис ДМС выигрывает в широком выборе клиник.

***Сравнительный анализ затрат на годовое содержание КМС и годовое обслуживание сотрудников по программам ДМС*** осуществим на примере медицинского обслуживания сотрудников ПАО «Газпром», в организационной структуре управления которого имеется медицинское частное учреждение Отраслевой клинико-диагностический центр (ОКДЦ), оказывающее медицинские услуги по всем медицинским специальностям. Исходные данные для сравнительного анализа предоставлены руководством ОКДЦ [10-12] и даны в табл. 3.

Таблица 3

Сравнительный анализ затрат на годовое содержание КМС и годовое обслуживание сотрудников по программам ДМС

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | ОКДЦ | Значение | | ДМС | Значение |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 |
| 1 | Количество врачей-специалистов | 972 человека | | Количество сотрудников ПАО «Газпром» | 498 000 человек |
| 2 | Средняя заработная плата одного врача | 121 689 руб. | | Стоимость полиса ДМС на одного сотрудника в год, руб. | 18 000 |
| 3 | Наименование показателя | Значение в год, руб. | Доля |  |  |
| 4 | Заработная плата сотрудников ОКДЦ | 1 419 380 496 | 96,00% |  |  |
| 5 | Страховые взносы в ФСС, ФФОМС, СФР\* | 18 519 000 | 2,00% |  |  |
| 6 | Амортизация основных средств | 5 000 000 | 0,30% |  |  |
| 7 | Прочие затраты | 1 200 000 | 0,08% |  |  |
| 8 | Материальные затраты | 15 000 000 | 1,00% |  |  |
| 9 | Затраты на содержание здания КМС | 10 000 000 | 0,70% |  |  |
| 10 | **Годовые затраты на содержание ОКДЦ, млн. руб.** | **1 469** | 100% | **Стоимость годового обслуживания сотрудников в рамках ДМС, млн. руб.** | **8 964** |

\*Примечание: ФСС – Фонд социального страхования Российской Федерации, ФФОМС – Федеральный фонд обязательного медицинского страхования, СФР – Социальный фонд России.

Таким образом, содержание интегрированной в ПАО «Газпром» КМС в 6,1 раза выгоднее, чем оформление полисов ДМС для всех сотрудников, так как годовые затраты на содержание КМС для ПАО «Газпром» оцениваются в размере 1 469 млн. руб., в то время как медицинское обслуживание сотрудников по программам ДМС составляет  
8 964 млн. руб. в год (см. последнюю строку табл. 3).

**Анализ полученных результатов.**

1. Исходя из проведённого SWOT-анализа (табл. 1), можно сделать следующие выводы относительно выбора между интегрированной в предприятие КМС и полисом ДМС для медицинского обслуживания сотрудников.
   1. КМС предоставляет полный контроль над процессом оказания медицинских услуг, начиная от выбора персонала и заканчивая стандартами лечения, что является сильной стороной для организаций, стремящихся к высокому качеству и индивидуальным программам. Однако этот контроль сопровождается высокими первоначальными инвестициями и сложностями операционного управления. ДМС, напротив, предлагает гибкость в выборе клиник, программ и услуг, что позволяет адаптировать медицинское обеспечение под различные потребности и бюджеты, но контроль над качеством услуг опосредован и зависит от страховой компании.
   2. КМС обладает потенциалом для разработки персонализированных программ, учитывающих специфику работы и потребности сотрудников, способствуя формированию здоровой рабочей среды и повышению лояльности. Однако создание и поддержание таких программ требует значительных ресурсов и экспертизы качества медицинских услуг. ДМС предлагает стандартизированные программы, которые могут не полностью удовлетворять индивидуальные потребности пациентов, но являются более простыми и предсказуемыми с точки зрения администрирования и финансирования. В долгосрочной перспективе КМС при правильной организации может привести к снижению издержек, особенно для крупных организаций, хотя первоначальные инвестиции могут быть значительными. ДМС обеспечивает предсказуемость расходов в текущем периоде, но страховые взносы могут расти со временем.
   3. Создание интегрированной в предприятие КМС может обеспечить более гибкое управление медицинскими услугами, прямой контроль над качеством их оказания, возможность индивидуальной настройки под нужды сотрудников, а ДМС, как правило, предоставляет только общую медицинскую помощь.
2. Исходя из данных, представленных в табл. 3, годовые затраты на медицинское обслуживание сотрудников ПАО «Газпром» по программам ДМС в 6,1 раза превышают годовые затраты на содержание интегрированной в ПАО «Газпром» КМС. Кроме того, несмотря на высокие первоначальные инвестиции рассматриваемая КМС обладает большим потенциалом снижения расходов на её содержание в долгосрочной перспективе.

**Заключение.** Анализ табл. 2 и 3 показал, что для ПАО «Газпром» экономически целесообразно использование собственной интегрированной КМС для медицинского обслуживания своих сотрудников. Годовые затраты на содержание такой КМС в 6,1 раза ниже, чем обслуживание по ДМС. Проведённый SWOT-анализ также показал преимущество КМС перед ДМС для медицинского обслуживания сотрудников на примере ПАО «Газпром».

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов / под ред.  
   В.Я. Горфинкеля, Н.В. Родионовой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2025. 490 с.
2. Колесников А.В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов /  
   А.В. Колесников. М.: Издательство Юрайт, 2025. 167 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. М.: МГУ, 2018. 328 с.
4. Градов А.П. Стратегия и тактика управления фирмой / А. П. Градов. СПБ: Специальная литература, 2003. 512 с.
5. Шишкин С. В. Экономика и управление здравоохранением: учебник / С. В. Шишкин. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2010. 480 с.
6. Балабанова Д.М. Управление качеством в здравоохранении: учебное пособие /  
   Д.М. Балабанова. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2017. 240 с.
7. Костырин Е.В., Си Со. Исследование пенсионного обеспечения Китая и России на основе методики SWOT-анализа // Экономика и предпринимательство. 2021. № 9. С. 210-217.
8. Костырин Е.В., Пинпин Хэ. Сравнительный анализ систем финансирования здравоохранения Китая и России // Экономика и предпринимательство. 2021. № 9. С. 239-246.
9. Костырин Е.В., Золотницкий И.В., Багдасарян Г.Г., Стерликов П.Ф., Арутюнов С.А. Теоретические аспекты стратегического планирования в стоматологии // Российская стоматология. 2023;16(2):3‑7.
10. Сведения о численности сотрудников ОКДЦ ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]: https://www.list-org.com/company/18657 (дата обращения: 21.02.2025 г.).
11. Общие сведения о деятельности ОКДЦ ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]: https://www.audit-it.ru/contragent/1027739558296\_okdts-pao-gazprom (дата обращения: 21.02.2025 г.).
12. Средняя годовая стоимость ДМС [Электронный ресурс]: https://www.banki.ru/insurance/order/life/dms/region/moskva/ (дата обращения: 21.02.2025 г.).

**REFERENCES**

1. Corporate social responsibility: a textbook for universities / edited by V.Ya. Gorfinkel, N.V. Rodionova. 3rd ed., revised and additional. Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. 490 p.
2. Kolesnikov A.V. Corporate culture: textbook and workshop for universities /  
   A.V. Kolesnikov. Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. 167 p.
3. Vikhansky O.S. Strategic management: textbook / O.S. Vikhansky. Moscow: MSU, 2018. 328 p.
4. Gradov A.P. Strategy and tactics of company management / A.P. Gradov. St. Petersburg: Special Literature, 2003. 512 p.
5. Shishkin S.V. Economics and health management: textbook / S.V. Shishkin. Moscow: GEOTAR-Media, 2010. 480 p.
6. Balabanova D.M. Quality management in healthcare: a textbook / D.M. Balabanova. Moscow: GEOTAR-Media, 2017. 240 p.
7. Kostyrin E.V., Si Co. A study of pension provision in China and Russia based on the SWOT analysis methodology // Economics and entrepreneurship. 2021. No. 9, pp. 210-217.
8. Kostyrin E.V., Pinping He. Comparative analysis of healthcare financing systems in China and Russia // Economics and entrepreneurship. 2021. No. 9, pp. 239-246.
9. Kostyrin E.V., Zolotnitskiy I.V., Bagdasaryan G.G., Sterlikov P.F., Arutyunov S.A. Theoretical aspects of strategic planning in dentistry // Russian dentistry. 2023;16(2):3-7.
10. Information on the number of employees of the Branch clinical and diagnostic Center of PJSC Gazprom [Electronic resource]: https://www.list-org.com/company/18657 (accessed 21.02.2025).
11. General information about the activities of Branch clinical and diagnostic Center of PJSC Gazprom [Electronic resource]: https://www.audit-it.ru/contragent/1027739558296\_okdts-pao-gazprom (accessed 21.02.2025).
12. The average annual cost of voluntary health insurance [Electronic resource]: https://www.banki.ru/insurance/order/life/dms/region/moskva / (accessed 21.02.2025).