

В. Д. ЧОПЧИК

## ІНВЕСТИВАННЯ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІ КЛІНІКИ НА ОСНОВІ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету імені О. О. Богомольця,  
м. Київ, Україна

**Мета:** розглянути можливість інвестування в університетські клініки на основі використання механізму державно-приватного партнерства (ДПП).

**Матеріали і методи.** Для досягнення поставленої мети у роботі використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, інтерпретації наукових даних, а також системний і структурно-функціональний підходи. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних спеціалістів із державно-приватного партнерства та менеджменту.

**Результати.** Обмеження фінансових ресурсів в охороні здоров'я зумовило потребу інвестувань в університетські клініки та необхідність пошуку нових, ефективних форм реалізації інвестиційної діяльності.

У статті розглянуто можливість інвестування в університетські клініки на основі використання механізму державно-приватного партнерства. При переході університетської клініки на роботу на принципах державно-приватного партнерства змінюється статус клініки, вона стає юридично і господарсько самостійним закладом, у якому управління переходить до приватного інвестора, але сама клініка залишається у державній власності. Інвестування реалізується на основі договору і програм із визначенням прав та обов'язків партнерів. Запропоновано алгоритм реалізації проекту державно-приватного партнерства, який забезпечує інвестування і формування сучасних клінічних баз університетів, розвиває бізнес-процеси, що залучають ресурси приватного інвестора і підвищують ефективність роботи університетської клініки.

**Висновки.** У статті визначені вектори інвестування в університетські клініки через механізми державно-приватного партнерства, а також основні умови реалізації ДПП в університетських клініках.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** університетська клініка; державно-приватне партнерство.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю залучення приватних інвестицій у сферу університетських клінік (УК) із метою вдосконалення їх діяльності. Обмеження фінансових ресурсів в охороні здоров'я зумовило проблему інвестувань в університетські клініки та необхідність пошуку нових, ефективних форм реалізації інвестиційної діяльності.

Об'єктивний аналіз засвідчує наявність суттєвих проблем у фінансуванні системи охорони здоров'я України. Так, за даними експерта УІАМП Данила Богатирьова, фінансування охорони здоров'я за останні 5 років скоротилося вдвічі і «сьогодні на охорону здоров'я витрачається 2,6 % ВВП України» [3]. У найближчі роки його збільшення чекати не доводиться.

Сучасна світова економіка характеризується новими формами взаємодії бізнесу і держави. Однією з них є державно-приватне партнерство, націлене на збільшення масштабів залучення приватних інвестицій до державного сектору.

Зарубіжний досвід засвідчує, що використання механізмів державно-приватного партнерства у системі охорони здоров'я дозволяє оптимізувати витрати державного бюджету; забезпечити

конкурентоздатність закладів охорони здоров'я, систематизувати ринок приватних медичних послуг і розвивати його з урахуванням реальних потреб конкретних закладів охорони здоров'я; інвестувати додаткові ресурси у об'єкти охорони здоров'я; створювати мережу нових клінік, запроваджувати у них сучасні медичні технології; залучати висококваліфікований персонал, підвищувати якість і доступність медичних послуг для населення та рівень сервісу [5, 8–10].

**Мета дослідження:** розглянути можливість інвестування в університетські клініки на основі використання механізму державно-приватного партнерства (ДПП).

**Матеріали і методи.** Для досягнення поставленої мети у роботі використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, інтерпретації наукових даних, а також системний і структурно-функціональний підходи. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних спеціалістів із ДПП та менеджменту.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Наслідки економічної кризи в Україні, скорочення фінансових можливостей державного сектору, значне скорочення витрат на утримання системи охорони здоров'я вимагають пошуку більш ефективних джерел інвестування.

У сучасних економічних умовах країни актуальним є залучення механізмів ДПП і приватних інвестицій у розвиток університетських клінік, що зумовить зміну організаційно-правового статусу УК – вони стануть юридично і господарсько самостійними установами, а також забезпечить їх економічну стійкість, підвищення ефективності навчального, наукового процесів і якості медичної допомоги [2, 6].

Існує багато різних визначень державно-приватного партнерства. Найбільш загальну дефініцію дає Світовий банк: «ДПП – це угоди між публічною і приватною сторонами з приводу виробництва і надання інфраструктурних послуг, які укладаються з метою залучення додаткових інвестицій і, що ще більш важливо, як засіб підвищення ефективності бюджетного фінансування» [4].

Аналіз досвіду зарубіжних країн засвідчує, що інституційна основа передачі державних функцій і громадського управління в охороні здоров'я приватним інвесторам виникла досить давно. Багато розвинених країн на практиці застосовують принципи ДПП, створюючи асоціації у сфері медицини [1, 7]. Зарубіжні лікарі переконані, що нова система організації надання медичних послуг перевершує альтернативні методи управління і їх професійна діяльність на принципах ДПП організована відповідно до етичних норм.

ДПП має певні соціально-економічні передумови і особливо це стосується таких «громадських сфер», як охорона здоров'я. Приватний бізнес в умовах зростаючої конкуренції також зацікавлений у розширенні своєї діяльності через надання державі інвестицій.

Об'єднання фінансових ресурсів державного і приватного сектору дозволяє ефективніше вирішувати соціальні завдання. Від об'єднання у формі ДПП виграють і бізнес, і держава. Зрештою, це сприяє підвищенню якості життя населення і посиленню конкурентоздатності. Основа успішності об'єднання фінансових ресурсів у концепції ДПП полягає у тому, що і держава, і приватний сектор мають свою специфіку діяльності і свої переваги, при об'єднанні яких формується ця кооперація і створюється ефект синергії. З'являється можливість більш ефективно працювати і досягати кращих результатів, насамперед у сфері охорони здоров'я та вищої медичної освіти.

На основі вищевикладеного, а також діагностики фінансово-економічного стану УК, можна зробити висновок про доцільність розробки моделі університетської клініки на принципах державно-приватного партнерства.

При побудові моделі партнерства варто виходити з інтересів партнерів. Тому важливо спочатку виявити і проаналізувати ці інтереси. Сторони повинні відкрито заявити про свої інтереси

та послідовно відстоювати їх. В іншому разі партнерство стане нестійким.

Наступним важливим моментом є аналіз ресурсів, які пропонуються для проведення спільної діяльності кожною зі сторін. Аналіз ресурсів дозволяє встановити:

- наскільки реальною є можливість співробітництва сторін;
- чи буде забезпечена запланована спільна діяльність ресурсами;
- яким буде баланс вкладених у ведення спільної діяльності ресурсів.

Після врахування інтересів сторін і аналізу ресурсів партнерства необхідно спланувати спільну діяльність сторін у рамках даного партнерства, і перш за все, сформулювати мету, а потім вже скласти і реалізувати план співпраці у рамках партнерства.

Також дуже важливо визначити потенційні результати сумісної діяльності.

Врахування комплексу зазначених умов для побудови партнерства дозволяє закласти стабільну основу для подальшої стійкої та ефективної співпраці.

Одним з основних завдань, які стоять перед університетськими клініками, організованими на принципах державно-приватного партнерства, є забезпечення достатніх фінансових ресурсів для виконання програм освітньої, наукової діяльності та надання високоспеціалізованої, якісної та доступної медичної допомоги населенню.

Забезпечення УК необхідними економічними ресурсами є складною проблемою, яка вирішується у рамках економічного регулювання. Складність її посилюється об'єктивними труднощами, з якими на сьогодні стикнулася економіка України.

Реформування системи УК на принципах ДПП є передумовою переходу до багатоканального фінансування охорони здоров'я, залучення для цієї мети коштів приватних інвесторів, населення. Багатоканальність отримання фінансових ресурсів вимагає систематизації та обліку усіх наявних джерел фінансування діяльності УК.

Оскільки діяльність УК на принципах ДПП в умовах ринку набуде нового фінансового механізму, то необхідно буде забезпечити більш повну оцінку проблем фінансового забезпечення УК і більш раціональне використання фінансових коштів, що залежить насамперед від ефективного управління ними на рівні УК.

Фінансове управління потребуватиме таких змін:

- управління повинно перейти на економічні методи з метою підвищення рентабельності виробництва і продажу медичних послуг;
- необхідно запровадити фінансовий менеджмент – прийняття управлінських рішень на основі

аналізу джерел фінансування, оптимізації використання ресурсів, досягнення ефективності управління УК;

– фінансовий менеджмент як частина фінансового механізму, який включає фінансові методи і важелі, правове, нормативне та інформаційне забезпечення, має стати основою для розробки технології управління фінансовими ресурсами УК на принципах ДПП;

– фінансове управління в УК на принципах ДПП має розглядатися як сукупність виробничої, забезпечуючої та керуючої підсистеми УК;

– за допомогою елементів фінансового механізму необхідно проводити аналіз діяльності різних підсистем у моделі УК і моделювати взаємодію і взаємозв'язок між ними.

Необхідно також розробити комплекс методичних підходів, застосування яких дозволить побудувати модель взаємодії пацієнта і виробника медичних послуг, визначити основні напрямки оптимізації використання ресурсів у підсистемах УК.

Фінансовий стан УК буде оцінюватися за сукупністю показників, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Тому необхідно буде використовувати методологію системного аналізу із застосуванням технології фінансового менеджменту. Результати такої оцінки визначать шляхи подальшого удосконалення управління фінансовими ресурсами на рівні УК.

Можна виділити основний перелік напрямків інвестування державою і приватним інвестором УК у рамках проектів державно-приватного партнерства:

– створення сучасної матеріально-технічної бази УК;

– розвиток організаційної інфраструктури УК;

– підвищення доступності, рівня і якості медичних послуг, які надають УК населенню;

– розробка наукових досліджень на базі УК;

– підтримка зв'язку УК із зарубіжними вищими навчальними закладами;

– здійснення програм міжвузівського обміну студентами;

– оптимізація освітніх програм для УК;

– розробка професійних стандартів, кваліфікаційних вимог і посадових обов'язків медичного персоналу та працівників навчальних закладів, які залучені до роботи в УК;

– акредитація програм і незалежна оцінка якості підготовки студентів;

– цільова підготовка кадрів;

– оптимізація науково-виробничої практики та стажування студентів;

– кадрове забезпечення, стажування та перепідготовка викладачів в УК.

Для ефективного управління університетською клінікою на принципах ДПП, раціонального

використання фінансових коштів, організації сучасної матеріально-технічної бази обирають керівника УК.

Керівника УК мають обирати на конкурсній основі. Він повинен мати вчений ступінь доктора медичних наук та диплом магістра за спеціальністю «Управління та адміністрування».

Оскільки одноосібне управління великими державними підприємствами не завжди дозволяє забезпечити повноцінне і прозоре управління, то при УК створюють колегіальний орган управління (Правління), який визначає стратегію розвитку УК, здійснює контроль і моніторинг ходу реалізації проектів, що сприятиме більш якій розробці прийнятих колегіальних рішень, підвищенню персональної відповідальності.

До складу Правління мають увійти представники приватного інвестора, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства освіти України, місцевого виконавчого органу, університету, населення, керівник університетської клініки і незалежні члени (20 %). Це дозволить приймати необхідні управлінські рішення і, відповідно, повною мірою ефективно керувати підприємством.

Також має бути створена підпорядкована Правлінню служба внутрішнього аудиту, діяльність якої забезпечуватиме своєчасне виявлення та усунення фінансово-господарських та медичних ризиків в УК. Цей орган є необхідним для регулярного внутрішнього аудиту фінансово-господарської діяльності підприємства, оплати праці медичних працівників, цін на медичні послуги, аналізу і контролю діяльності з надання медичних послуг із винесенням рекомендацій на розгляд Правління для прийняття коригувальних та запобіжних дій. На службу внутрішнього аудиту повинен бути покладений контроль щодо усунення виявлених порушень.

#### **Висновки**

Державно-приватне партнерство є невід'ємним елементом сучасної економіки країн, які обрали шлях демократичного розвитку, та дозволяє підвищити якісний рівень суспільних благ і сприяє формуванню державної політики, адекватної до сучасних умов соціально-економічного розвитку.

ДПП є ефективним інвестиційним механізмом для впровадження в галузь охорони здоров'я інноваційних практик лікування, навчання кадрів, технологічного оснащення клінік, поліпшення якості надання медичної допомоги та в цілому може сприяти формуванню сучасних університетських клінік.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у використанні отриманих результатів для обґрунтування і розробки моделі університетської клініки на принципах ДПП.

## Список літератури

1. *Анализ ГЧП в системе здравоохранения Великобритании* // Экспертный журнал. – 2014. – № 4. – С. 36.
2. *Гойда Н. Г. Державно-приватне партнерство в діяльності лікарні: світовий досвід та перспективи впровадження в Україні* / Н. Г. Гойда, Н. В. Курділь // Східноєвропейський журнал громадського здоров'я. – 2012. – № 2/3. – С. 68–71.
3. *Индивидуальные рейтинги УИАМП. Результат исследования* [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу : <https://uiamp.org.ua/isl/za-5-let-rashody-na-medicinu-v-ukraine-sokratilis-v-2-raza-rezultaty-issledovaniya>.
4. *Кирченко К. Г. Становление государственно-частного партнерства: общемировой опыт* / К. Г. Кирченко // Вестник экономической интеграции. – 2013. – № 5–6. – С. 64–70.
5. *Модель университетской клиники uniclinic* / А. А. Аканов, К. А. Тулебаев, Б. С. Турдалиева и др. // Вестник КазНМУ. – 2017. – № 2. – С. 68–74.
6. *Павлюк К. В. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я* / К. В. Павлюк, Е. В. Степанова // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 43–55.
7. *Сачек М. М. Государственно-частное партнерство в здравоохранении: международный опыт* / М. М. Сачек, Н. Е. Хейфец, В. С. Петров // Вопросы организации и информатизации здравоохранения. – 2016. – № 1. – С. 18–34.
8. *Шевчук Ю. В. Розвиток державно-приватного партнерства у контексті вдосконалення фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я* / Ю. В. Шевчук // Економічний вісник університету. – 2017. – Вип. 33 (1). – С. 416–428.
9. *Łakomy-Zinowik M. Public-private partnerships as a way of financing in the healthcare system (Based on the examples of Poland and the United Kingdom)* / M. Łakomy-Zinowik // J. Int. Stud. – 2016. – Vol. 9, No. 3. – P. 150–158.
10. *Leistungsbericht der Charité – Universitätsmedizin Berlin über das Jahr 2015 zur Umsetzung des Charité-Vertrags 2014 bis 2017.* – 40 p.

## References

1. (2014). *Analiz GCHP v sisteme zdravookhraneniya Velikobritanii* [Analysis of PPP in the health system of the UK]. *Ekspertnyy zhurnal – Expert Journal*, 4, 36 [in Russian].
2. Hoida, N.H., & Kurdil, N.V. (2012). *Derzhavno-pryvatne partnerstvo v diialnosti likarni: svitovyi dosvid ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini* [State-private partnership in activity of the hospital: world experience and prospects in Ukraine]. *Shkhidnoievrop. zhurn. hromad. zdorovia – Eastern European Journal of Public Health*, 2/3, 68-71 [in Ukrainian].
3. *Indyvidualnyye reytingi Ukrainskogo instituta analiza i menedzhmenta politiki. Rezultat issledovaniya* [Individual ratings of the Ukrainian Institute for Analysis and Policy Management. Research result]. Retrieved from: <https://uiamp.org.ua/isl/za-5-let-rashody-na-medicinu-v-ukraine-sokratilis-v-2-raza-rezultaty-issledovaniya> [in Russian].
4. Kirchenko, K.G. (2013). *Stanovleniye gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: obshchemirovoy opyt* [The formation of public-private partnerships: global experience]. *Vestnik ekonomicheskoy integratsii – Bulletin of Economic Integration*, 5-6, 64-70 [in Russian].
5. Akanov, A.A., Tulebayev, K.A., Turdaliyeva, B.S., & Kurakbayev, K.K., (2017). *Model universitetskoy kliniki uniclinic* [Model of a university clinic uniclinic]. *Vestnik KazNMU – Bulletin of Kazan NMU*, 2, 68-74 [in Russian].
6. Pavliuk, K.V., & Stepanova, Ye.V. (2011). *Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorovia* [Development of public-private partnership in the field of health care]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 2, 43-55 [in Ukrainian].
7. Sachek, M.M., Kheyfets, N.Ye., & Petrov, V.S. (2016). *Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo v zdravookhraneni: mezhdunarodnyy opyt* [Public-private partnership in healthcare: international experience]. *Vopr. organizatsii i informatizatsii zdravookhraneniya – Issues of Organization and Informatization of Healthcare*, 1, 18-34.
8. Shevchuk, Yu.V. (2017). *Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva u konteksti vdoskonalennia finansovoho zabezpechennia sfery okhorony zdorovia* [Development of public-private partnership in the context of improving the financial support of the healthcare sector]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, 33 (1), 416-428 [in Ukrainian].
9. Łakomy-Zinowik, M. (2016). *Public-private partnerships as a way of financing in the healthcare system (Based on the examples of Poland and the United Kingdom)*. *J. Int. Stud.* 9 (3), 150-158.
10. *Leistungsbericht der Charité – Universitätsmedizin Berlin über das Jahr 2015 zur Umsetzung des Charité-Vertrags 2014 bis 2017.*

## ИНВЕСТИРОВАНИЕ В УНИВЕРСИТЕТСКИЕ КЛИНИКИ НА ОСНОВЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

В. Д. Чопчик

Стоматологический медицинский центр Национального медицинского университета имени А. А. Богомольца, г. Киев, Украина

**Цель:** рассмотреть возможность инвестирования в университетские клиники на основе использования механизма государственно-частного партнерства (ГЧП).

**Материалы и методы.** Для достижения поставленной цели в работе применяли общенаучные методы анализа, синтеза, обобщения, интерпретации научных данных, а также системный и структурно-функциональный подходы. Информационной базой исследования являются научные работы отечественных и зарубежных специалистов по ГЧП и менеджменту.

**Результаты.** Ограничения финансовых ресурсов в здравоохранении обусловило проблему инвестирования университетских клиник и необходимость поиска новых, эффективных форм реализации инвестиционной деятельности.

В статье рассматривается возможность инвестирования в университетские клиники на основе использования механизма государственно-частного партнерства. При переходе университетской клиники на работу на принципах ГЧП меняется статус клиники, она становится юридически и хозяйственно самостоятельным учреждением, в котором управление переходит к частному инвестору, но сама клиника остается в государственной собственности. Инвестирование реализуется на основе договора и программ с определением прав и обязанностей партнеров. Предложен алгоритм реализации проекта государственно-частного партнерства, который обеспечивает инвестирование и формирование современных клинических баз университетов, развивает бизнес-процессы, привлекающие ресурсы частного инвестора и повышающие эффективность работы университетской клиники.

**Выводы.** В статье определены векторы инвестирования в университетские клиники через механизмы государственно-частного партнерства, а также основные условия реализации ГЧП в университетских клиниках.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: университетская клиника; государственно-частное партнерство.

## INVESTING TO UNIVERSITY CLINICS ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISM

*V. D. Chopchik*

Dental Medical Center of O. Bohomolets National Medical University, Kyiv, Ukraine

**Purpose:** to consider the possibility of investing in university clinics using the mechanism of public-private partnership (PPP).

**Materials and Methods.** To achieve this goal, general scientific methods of analysis, synthesis, generalization, interpretation of scientific data, as well as systemic and structural-functional approaches were used.

**Results.** The limited financial resources in healthcare created a problem with the investment to university clinics and necessitated the search for new, effective forms of implementing investment activities.

The article discusses the possibility of investing in university clinics through the use of public-private partnerships. When a university clinic works on the principles of PPP, the status of the clinic changes, it becomes a legally and economically independent institution in which management passes to a private investor, but the clinic itself remains in state ownership. Investing is carried out on the basis of an agreement and programs with the definition of the rights and obligations of partners. An algorithm is proposed for the implementation of a public-private partnership project, which ensures investment and the formation of modern clinical bases of universities, develops business processes that attract the resources of a private investors and increase the efficiency of the university clinic.

**Conclusions.** The article defines the vectors of investment in university clinics through PPP mechanisms, as well as the main conditions for the implementation of PPP in university clinics.

KEY WORDS: university clinic; public-private partnership.

*Рукопис надійшов до редакції 25.07.2019 р.*

### Відомості про автора:

**Чопчик Віталій Дмитрович** – кандидат медичних наук, в. о. заступника директора з медичної частини Стоματοлогічного медичного центру Національного медичного університету імені О. О. Богомольця; тел.: + 38(044) 454-49-69; +38(067) 383-34-23.