

УДК 614.2:378.4:001.8

DOI 10.11603/1681-2786.2019.4.10951

В. Д. ЧОПЧИК

## ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ КЛІНІК

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

**Мета:** здійснити медико-соціальне обґрунтування пріоритетних напрямків розвитку університетських клінік за нових економічних умов.

**Матеріали і методи.** У дослідженні використано методи системного підходу та аналізу, інформаційно-аналітичний, соціологічний та медико-статистичний методи. Інформаційною базою для формування пріоритетних напрямків розвитку університетських клінік є наукові роботи вітчизняних і зарубіжних спеціалістів із державно-приватного партнерства і менеджменту, а також результати власних соціологічних досліджень, проведених за спеціально розробленою програмою у 2018–2019 рр. на базі Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, які охопили 407 пацієнтів та 109 лікарів центру.

**Результати.** У роботі обґрунтовано пріоритетні напрямки розвитку університетських клінік на основі запровадження механізмів державно-приватного партнерства. Використання переваг співпраці держави і приватного бізнесу є важливою умовою організації сучасної моделі університетської клініки. Державно-приватне партнерство становить основу для формування юридично і господарсько самостійних клінічних університетських баз з ефективною технологією лікувального та педагогічного процесу, системою управління і підготовки кадрів.

Державно-приватне партнерство дозволяє наростити інвестиційний потік для медичних університетських клінік, створити умови для використання приватної підприємницької ініціативи, забезпечити більшу ресурсну мобільність, адаптацію до зміни умов функціонування клінік, а також економічну стійкість клінічної університетської бази.

**Висновки.** Результати дослідження засвідчили неадаптованість діючої моделі університетських клінік до нових економічних умов та необхідність розробки сучасних організаційно-правових засад для створення університетських клінік на принципах державно-приватного партнерства.

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

Першим кроком до реалізації концепції створення університетських клінік в Україні на законодавчому рівні стало прийняття у другому читанні Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про вищу освіту (щодо університетських клінік)» від 04 лютого 2009 р. № 1487 [8].

Університетська клініка – це потужний лікувально-науково-навчальний заклад, який надає високоспеціалізовану медичну допомогу, впроваджує в практику роботи найновіші методи і технології, оснащений найсучаснішим діагностичним обладнанням, має досвідчені кадри вищої кваліфікації, що створює найкращі умови для навчання студентів і підвищення кваліфікації лікарів [3].

Створення університетських клінік – це розвиток триєдності науки, освіти і клінічної практики на основі отримання сучасних теоретичних знань і практичних навичок, що підвищує якість медичної допомоги на основі доступу до передових технологій та наукових розробок з впровадженням їх результатів у практичну охорону здоров'я. Існує тісний взаємозв'язок між навчанням, дослідженнями та лікуванням. Саме університетські клініки повинні стати головним елементом у формуванні нової філософії медичної допомоги в Україні.

Потреба у створенні в Україні університетських клінік, які відповідають міжнародним стандартам та підтримують міжнародне співробітництво з провідними університетськими клініками і профільними медичними асоціаціями Європи, визначає необхідність звернення до кращих зразків зарубіжного досвіду.

Розвиток університетських клінік значною мірою залежить від їх фінансування, оплати праці медичного персоналу, стану менеджменту, підготовки нового типу керівників, здатних зрушити з місця державну систему університетських клінік.

За даними експерта УІАМП Данила Богатирьова, незважаючи на зростання витрат із державного бюджету України на систему охорони здоров'я у 2018 р., порівняно із 2013 р., у доларовому еквіваленті вони скоротились майже у 2 рази – з 7,6 до 3,9 млрд. На охорону здоров'я витрачають 2,6 % ВВП України. В країні існує проблема недофінансування високоспеціалізованих закладів системи охорони здоров'я і низьких зарплат лікарів [4].

Практично всі високоспеціалізовані медичні заклади України, до яких належать університетські клініки, впродовж останніх років перебувають у стані хронічного недофінансування.

© В. Д. Чопчик, 2019

**Мета дослідження:** здійснити медико-соціальне обґрунтування пріоритетних напрямків розвитку університетських клінік за нових економічних умов.

**Матеріали і методи.** У дослідженні використано методи системного підходу та аналізу, інформаційно-аналітичний, соціологічний та медико-статистичний методи. Інформаційною базою для формування пріоритетних напрямків розвитку університетських клінік є наукові роботи вітчизняних і зарубіжних спеціалістів із державно-приватного партнерства (ДПП) і менеджменту, а також результати власних соціологічних досліджень, проведених за спеціально розробленою програмою у 2018–2019 рр. на базі Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, які охопили 407 пацієнтів та 109 лікарів центру.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Здійснений аналіз стану організації роботи університетських клінік виявив ряд проблем у їх діяльності. Зокрема, результати соціологічного дослідження, проведеного на базі Стоматологічного медичного центру Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, засвідчили, що серед 407 опитаних пацієнтів центру залишились не зовсім задоволені якістю наданої стоматологічної допомоги – (31,9±2,3) % пацієнтів, не задоволені – (6,6±1,2) %. Рівень сервісу в клініці не влаштовує більшість (52,3±2,5) % опитаних. На думку (28,7±1,9) % пацієнтів, оснащення клініки сучасним діагностично-лікувальним устаткуванням не є достатнім. (88,9±1,6) % респондентів оплачували стоматологічні послуги з власних коштів. На думку (87,0±1,7) % респондентів, рівень цін на стоматологічні послуги у стоматологічному медичному центрі не відповідає якості послуг і обсягу допомоги. (96,0±0,7) % опитаних вважають за необхідне законодавчо визначити обсяги гарантованого державою рівня безоплатної стоматологічної допомоги.

Існування ряду проблем в організації роботи університетських клінік, які є однією з причин зниження якості навчання, розвитку медичної науки і незадоволеності населення наданою медичною допомогою, зумовлює необхідність обґрунтування можливостей оптимізації діяльності університетських клінік.

Матеріали соціологічного опитування лікарів, проведеного у 2019 р. в м. Києві, показали, що, на думку лікарів-стоматологів, напрямками удосконалення організації роботи університетського Стоматологічного медичного центру є запровадження механізмів економічної мотивації персоналу (71,3±4,5) %; сучасних лікувально-діагностичних методів (82,2±3,8) %; оснащення центру новітнім лікувально-діагностичним обладнанням (88,1±3,2) %; підвищення якості післядипломної

підготовки лікарів-стоматологів (96,0±1,9) %; запровадження системи моніторингу якості медичної допомоги (58,4±4,9) %; збільшення господарчої та юридичної самостійності стоматологічного центру (76,2±4,2) %; переведення центру як організаційно, так академічно і фінансово на автономні умови (88,1±3,2) %; запровадження механізмів державно-приватного партнерства у стоматологічному медичному центрі (75,2±4,3) %.

Результати досліджень засвідчили, що для вирішення проблеми збереження здоров'я населення необхідно оптимізувати діяльність університетських клінік, підпорядкувати організацію і управління в них економічним цілям, сформувати новий господарський механізм на основі державно-приватного партнерства.

Університетські клініки мають стати центральною ланкою у системі медичної освіти, що функціонує як господарсько і фінансово самостійний заклад та забезпечує організацію сучасних форм освітньої, наукової роботи і надання якісної медичної допомоги.

Пріоритетним напрямком розвитку університетських клінік, який дозволить вирішити нагальні проблеми в організації їх роботи, на нашу думку, є запровадження механізмів державно-приватного партнерства у межах, визначених Законом України від 01 липня 2010 р. № 2404-VI «Про державно-приватне партнерство» (із змінами, внесеними згідно із законами ВР № 5007-VI (5007-17) від 21.06.2012 р., 16.10.2012 р.) та Законом України від 24.11.2015 р. № 817-VIII «Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні» [7, 9].

Термін «державно-приватне партнерство» в Україні використовують як політико-управлінська, а не юридична категорія. ДПП – це форма взаємовідносин між державою або органами місцевого самоврядування та приватними партнерами, які оформляють у вигляді договору, передбачають реалізацію і спільне фінансування суспільно важливих проектів на довгостроковій основі та розподіл ризиків, відповідальності та винагород.

Міжнародний досвід, накопичений протягом останніх 25–30 років, засвідчує, що одним з основних механізмів розширення ресурсної бази та мобілізації резервів для економічного розвитку, підвищення ефективності управління державною власністю є державно-приватне партнерство [5].

Для закладів охорони здоров'я України, які запровадять новий господарський механізм на базі ДПП, буде необхідно розробити програми щодо впровадження ідеології менеджменту в систему виробництва медичних послуг як найефективнішої системи управління. І це наступний пріоритетний напрямок розвитку університетських клінік.

На думку провідних американських фахівців, менеджмент – це не управління предметами, а організація і управління працею людей, це система щоденного та перспективного планування, прогнозування та організації виробництва; реалізація послуг із метою отримання максимального прибутку (матеріального, інтелектуального та духовного) [2].

Менеджмент в охороні здоров'я – це діяльність, спрямована на підвищення ефективності за допомогою сукупності принципів, методів і засобів, які активізують трудову діяльність, інтелект і мотиви поведінки як окремих медичних працівників, так і всього колективу [6].

За твердженням класика менеджменту Пітера Друкера: «рідко, якщо взагалі коли-небудь, будь-який новостворений інститут так швидко доводив свою необхідність, як розвивався менеджмент з початку нинішнього століття» [1].

Для реалізації ідеології менеджменту необхідними є дві взаємопов'язані складові. По-перше, формування та використання в управлінні пріоритетних економічних відносин, поступовий перехід від інтуїтивних, дослідно-прагматичних методів управління до дійсно науково обґрунтованих методів і форм класичного менеджменту.

По-друге, підвищення інтелектуальної складової керівників університетських клінік і формування якісно нового кадрового ресурсу менеджерів.

У руслі реалізації цих складових керівники університетських клінік повинні вміти вирішувати такі теоретичні та практичні завдання:

- аналізувати роботу університетської клініки та умови її діяльності, у тому числі демографічну та соціальну сегментацію ринку медичних послуг і статистичні форми звітності;

- своєчасно орієнтуватися у зміні структури господарського механізму управління університетською клінікою з урахуванням ринкової економіки;

- визначати оптимальну стратегію і тактику ціноутворення в університетській клініці з урахуванням ринкових умов;

- застосовувати системно-ситуаційний метод і процесорний підхід в управлінні діяльністю університетської клініки;

- здійснювати аналіз штатного розпису, принципів оплати праці, підготовки та підвищення кваліфікації медичного персоналу університетської клініки;

- забезпечувати університетську клініку фахівцями високого рівня кваліфікації;

- розробляти оптимальні методи і стиль керівництва, систему матеріальних і моральних стимулів для персоналу, створювати позитивний клімат у колективі;

- формувати стабільний потік пацієнтів і проводити моніторинг виробничого процесу. Опти-

мізувати взаємодію персоналу з пацієнтами, тому що пацієнти є основними інвесторами розвитку клініки.

Менеджмент, як сучасна концепція управління, як процес ефективного планування, організації виробництва і моніторингу виконання виробничих завдань, вимагає від керівника університетської клініки, котрий працює у ринкових умовах, чіткого визначення:

- обсягів ринку послуг, які будуть продавати і купувати;

- заходів взаємодії з ринковими структурами;

- конкретних обсягів медичної допомоги населенню;

- заходів відповідальності за досягнення конкретних запланованих результатів діяльності університетської клініки і за ефективне використання ресурсів.

Керівник університетської клініки також повинен володіти науково обґрунтованими методами і формами класичного менеджменту, цільовим і ситуаційним підходами.

Використання цільового підходу є основою стратегічного управління і планування, передбачає вибір, обґрунтування і реалізацію чітких та конкретних довгострокових або короткострокових цілей, які виступають як орієнтири для керівництва університетської клініки. Ситуаційний підхід забезпечує внутрішню побудову системи управління, є відповіддю на дії зовнішнього середовища. При використанні ситуаційного підходу форми, методи, системи, стиль керівництва повинні істотно варіювати залежно від об'єктивних умов організаційного контексту.

Таким чином, кожен керівник університетської клініки повинен вміти вирішувати вищезазначені завдання менеджменту.

Важливою умовою для ефективного управління університетською клінікою – виховання якісно нового ресурсу менеджерів.

Керувати – значить прогнозувати і планувати, організовувати, керувати командою, координувати і контролювати. У цих словах одного з основоположників наукового менеджменту А. Файоль сформульовані основні функції управління, які необхідно знати і вміти застосовувати сучасному менеджеру.

Шлях до підвищення ефективності університетської клініки проходить через створення нової організаційної структури на базі механізму ДПП, це – функція менеджменту. Перше завдання, яке постане перед менеджерами при організації нової структури, – це прогнозування та планування. Прогнозування – це погляд у майбутнє, оцінка можливих шляхів розвитку, наслідків від тих чи інших рішень. Планування – це розробка послідовності дій, яка дозволяє досягти бажаного; це

орієнтований у майбутнє систематичний процес прийняття рішень [1].

З метою підготовки менеджерів повинна бути сформована сучасна програма навчання і перепідготовки управлінського кадрового потенціалу. Вирішення такого завдання вимагає компетентного професорсько-викладацького складу, сформованого з представників вищої школи менеджменту, які мають досвід роботи з програмами для керівників, а також медичну та бізнес-освіту. Такий склад викладачів буде здатний підготувати менеджерів як із класичної теорії управління, так і менеджменту, маркетингу, економіки, права, інформаційних технологій; менеджерів – які спираються на науково обґрунтовані методи управління, а не тільки на інтуїцію і практичний досвід.

Функціонування системи університетських клінік на принципах ДПП, підготовка менеджерів і використання їх у системі дозволить здійснити перетворення державних університетських клінік із бюджетних структур держави на сучасні заклади, адекватно вбудовані у ринок медичних послуг.

## Висновки

Діюча модель державних університетських клінік та їх управлінський апарат не в змозі використати економічні важелі для підвищення ефективності клінік.

Удосконалення організації роботи державних університетських клінік на принципах ДПП вимагатиме забезпечення пріоритету економічних цілей у діяльності клінік. Перспективним напрямком удосконалення організації роботи університетських клінік за нових економічних умов є формування їх нового господарського механізму на принципах ДПП.

У свою чергу, це потребуватиме забезпечення підготовки сучасних організаторів, фахівців, які володіють алгоритмами мислення підприємця, практичними навичками менеджера і орієнтуються у специфіці власного бізнесу.

**Перспективи подальших досліджень** полягають в обґрунтуванні та розробці конструктивної концепції управління і оптимізованої моделі університетської клініки на принципах ДПП.

## Список літератури

1. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : Издательский дом «Вильяме», 2004. – 432 с.
2. Друкер П. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. / П. Друкер, Ф. Питер. – М. : Издательский дом «Вильяме», 2004. – 432 с.
3. Запорожан В. Реформа охорони здоров'я починається з кадрів [Електронний ресурс] / В. Запорожан // Урядовий кур'єр. – 2019. – 1 вересня. – Режим доступу до ресурсу : <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/reforma-ohoroni-zdorovya-pochinayetsya-z-kadriv/>.
4. 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>.
5. Основы государственно-частного партнерства (теория, методология, практика) / В. Г. Варнавский, А. Г. Зельднер, В. Н. Мочальникова, С. Н. Сильвестрова. – М. : Анкил, 2015. – 252 с.
6. Портер Майкл Переосмысление системы здравоохранения / Портер Майкл, Тайсберг Элизабет О. – К. : Изд. А. Капусты, 2007. – 599 с.
7. Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні : Закон України від 24.11.2015 р. № 817-VIII // Відомості Верховної України від 04.03.2016. – 2016. – № 10, ст. 97. – С. 5.
8. Про внесення змін до Закону України «Про вищу освіту (щодо університетських клінік)» : Закон України від 04 лютого 2009 р. № 1487 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/pt2/reports.ptable?ptid=4488>.
9. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01 липня 2010 р. № 2404-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.

## References

1. Druker, P. (2004). *Management. Vyzovy XXI veka* [Management. 21st Century challenges]. (Trans.) Moscow: Izdatelsky dom "Vylyame" [in Russian].
2. Druker, P. & Pyter, F. (2004). *Entsyklopediya menedzhmenta* [Encyclopedia of management]. (Trans.) Moscow: Izdatelsky dom "Vylyame" [in Russian].
3. Zaporozhan, V. (2019). Reforma okhorony zdorovia pochynaietsia z kadriv [Health care reform begins with staff]. *Uriadovyi kurier – Government Courier*. Retrieved from: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/reforma-ohoroni-zdorovya-pochinayetsya-z-kadriv/> [in Ukrainian].
4. Individualnye reytingi UYAMP 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].
5. Varnavskyy, V., Zeldner, A., Mochalnykov, V., & Sylvestrov S. (2015). *Osnovy gosudarstvenno-chastnogo partnerstva (teoriya, metodologiya, praktika)* [Fundamentals of public-private partnerships (theory, methodology, practice)]. Moscow: Ankil [in Russian].

6. Porter Maykl, & Taysberh Élyzabet O. (2007). Pereosmyslenye sistemy zdravookhraneniya [Rethinking the healthcare system]. Kyiv: Izd. A. Kapusty [in Russian].
7. (2016). Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo usunennia rehuliatornykh barieriv dlia rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva ta stymuliuvannia investytsii v Ukraini" vid 24.11.2015 № 817-VIII [The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Removal of Regulatory Barriers to Public Private Partnership Development and Investment Promotion in Ukraine" of 24.11.2015 No. 817-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoyi rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 10 [in Ukrainian].
8. (2009). Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro vyshchu osvitu (shchodo universytetskykh klinik)" № 1487 vid 04 liutoho 2009 roku [The Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine" On Higher Education (concerning university clinics)" 1487]. Retrieved from: <https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/pt2/reports.ptable?ptid=4488> [in Ukrainian].
9. (2010). Zakon Ukrainy "Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo" vid 1 lypnia 2010 roku № 2404-VI [Law of Ukraine "On Public-Private Partnership" of July 1, 2010 No. 2404-VI]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> [in Ukrainian].

## PRIORITY DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF UNIVERSITY CLINICS

V. D. Chopchik

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

**Purpose:** to carry out medical and social substantiation of the development priorities of university clinics in the new economic conditions.

**Materials and Methods.** Methods of a systematic approach and analysis, information-analytical, sociological and medical-statistical methods were used. The information base for the formation of priority directions for the development of university clinics were the scientific works of domestic and foreign experts in the field of public-private partnership (PPP) and management, as well as the results of our own sociological studies. A case study covered 407 patients and 109 doctors in Dental Medical Center of O. Bohomolets National Medical University in 2018–2019.

**Results.** Priority directions for the development of university clinics based on the introduction of public-private partnership (PPP) mechanisms are substantiated in the article. The advantages of the union of state and private business is an essential condition for organizing a modern model of a university clinic. PPP is the basis for the formation of legally and economically independent clinical university bases with effective technology of the medical and pedagogical process, a management and training system. PPP allows increasing investment flow to university clinics, creating conditions for using private entrepreneurial initiative, providing greater resource mobility, adapting to changing conditions of clinic functioning, as well as economic sustainability of the clinical university base.

**Conclusions.** The results of the study showed that the current model of university clinics is not adapted to the new economic conditions, which requires the development of modern organizational and legal foundations for creating university clinics on the principles of public-private partnership.

KEY WORDS: **university clinic; public-private partnership.**

*Рукопис надійшов до редакції 10.10.2019 р.*

### Відомості про автора:

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