

Ukrainy. – К. : NADU, 2011. – Т. 1 : Teoriia derzhavnoho upravlinnia / nauk. red. kolehiia : V. M. Kniaziev (spivholova) [ta in.]. – 2011. – 748 s.

3. **Zarubizhnyi** dosvid orhanizatsii roboty mistsevoi vlady : monohrafiia / M. O. Pukhtynskiy, P. V. Vorona, O. V. Vlasenko [ta in.] ; za zah. red. P. V. Vorony – Kh. : Mahistr, 2009. – 299 s.

4. **Kriukov O. I.** Sutnist politychnoi modernizatsii yak suspilnoho yavyscha / O. I. Kriukov // Derzhavne budivnytstvo. – 2009. – № 1. – Rezhym dostupu : www.nbu.gov.ua/e-journals/debu/2009-1/index.html.

5. **Modernizatsiia** Ukrainy. Vyznachennia priorytetiv reform. Proekt do obhovorennia. – К., 2009. – 123 s.

6. **Nechaev V. D.** Detsentralyzatsiia, demokratyzatsiia y efektyvnost. Reforma federatyvnykh otnoshenyi y mestnoho samoupravleniia cherez pryzmu efektyvnoi detsentralyzatsyy / V. D. Nechaev // Polyt. yssledovanyia. – 2005. – № 3. – S. 92 – 101.

7. **Rubtsov V. P.** Indykatory ta monitorynh u munitsypalnomu upravlinni : nauk.-prakt. posib. / V. P. Rubtsov. – К. : Hnozy, 2002. – 148 s.

8. **Sushynskiy O. I.** Mistseve samovriaduvannia v Ukraini: kontseptualni zasady statusu ta diialnosti vykonavchykh orhaniv : monohrafiia / O. I. Sushynskiy. – L. : Afisha, 2003. – 167 s.

Надійшла до редколегії 27.01.14

УДК 351.76

Олег РОЖКО

Національна академія державного управління
при Президентіві України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ОФТАЛЬМОЛОГІЧНА ЛІКАРНЯ ЯК ОБ'ЄКТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ

Розглядаються актуальні питання державного управління у сфері охорони здоров'я на регіональному рівні, зокрема досвід Дніпропетровської області в організації надання офтальмологічної допомоги населенню. Здійснюється аналіз основних засад заснування, розвитку та організаційних змін в історії обласної клінічної офтальмологічної лікарні. Визначаються завдання для органів місцевого самоврядування щодо організації надання офтальмологічної допомоги населенню.

Ключові слова: державне управління у сфері охорони здоров'я, офтальмологічна допомога, суб'єкти корпоративного управління, органи місцевого самоврядування, обласна рада, органи управління охороною здоров'я.

Олег Рожко. Областная клиническая офтальмологическая больница как объект корпоративного управления: опыт Днепропетровщины

Рассматриваются актуальные вопросы государственного управления в сфере здравоохранения на региональном уровне, в частности опыт Днепропетровской области в организации оказания офтальмологической помощи населению. Проводится анализ основных принципов создания, развития и организационных изменений в истории областной клинической офтальмологической больницы. Определяются задачи для органов местного самоуправления по организации оказания офтальмологической помощи населению.

Ключевые слова: государственное управление в сфере здравоохранения, офтальмологическая помощь, субъекты корпоративного управления, органы местного самоуправления, областной совет, органы управления здравоохранением.

Oleg Rozhko. Regional clinical ophthalmology hospital as the object of corporate governance: Dnipropetrovsk region experience

Consideration has been given to the urgent issues concerning the public governance in healthcare at the regional level, specifically the experience of Dnipropetrovsk region with the provision of ophthalmological aid to public. The core principles of establishment, development and organizational changes in the history of the regional ophthalmology hospital have been analyzed. The key role of corporate governance entities towards Dnipropetrovsk Regional Clinical Ophthalmology Hospital has been disclosed and tasks assignable to local governance bodies have been outlined within the context of provision of ophthalmological aid to public.

Key words: state governance in healthcare, ophthalmological aid, corporate governance entities, local governance bodies, regional council, healthcare management authorities.

Із здобуттям українською державою незалежності та впровадженням ринкових форм господарювання у всіх сферах життєдіяльності особливої уваги з боку органів влади потребує соціальна сфера, адже вона є складним самостійним об'єктом, що вимагає відповідної організації та управління. До її складу входять різні організації, установи та заклади комунальної форми власності, розташовані на певній території (обласний центр, місто, район тощо), які забезпечують надання населенню широкого спектру соціальних послуг у сфері освіти, соціального захисту, охорони здоров'я, організації побуту, дозвілля та відпочинку тощо. Фінансування цих комунальних об'єктів здійснюється переважно за кошти місцевого бюджету. Соціальна сфера набула в ринкових умовах нових можливостей щодо вдосконалення змісту діяльності, умов розвитку та запровадження новітніх змін у поліпшенні якості життя населення України. Це стало можливим за рахунок запровадження в середовище сучасної соціальної системи пріоритетних принципів ринкової економіки, а саме: колективної і

приватної власності, вільного ціноутворення, свободи підприємницької конкуренції, суверенітету споживача, обмеження державного втручання в регулювання бізнесу, пом'якшення державної податкової політики, створення привабливого інвестиційного клімату тощо. Усе це забезпечує формування нових тенденцій розвитку соціальної сфери та змінює її роль і суспільне призначення, адже в сучасному світі соціальна сфера виробляє більшість соціально значущих послуг [1]. Завдяки цьому соціальна сфера активно перетворюється на сектор соціальної економіки, що суттєво впливає на економічний розвиток міста, регіону та країни в цілому. Однією з потужних складових соціальної сфери є система охорони здоров'я.

В Україні впродовж останніх років простежується чітка тенденція до переважання в структурі захворюваності населення групи хронічних неінфекційних захворювань. І тут доречно зауважити, що офтальмологічні патології за останні роки стали надзвичайно актуальною проблемою, яка за своїми масштабами та соціально-економічними наслідками вже виходить за рамки суто галузевої, медичної проблеми. Її розв'язання потребує дедалі активнішого втручання не тільки органів галузевого управління, тобто Міністерства охорони здоров'я України, але й органів державної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, представників наукової медичної спільноти та, власне, лікарів-офтальмологів. Щорічно в Україні хірурги-офтальмологи здійснюють близько 200 тис. операцій, але реальна потреба в них є в кілька разів більшою [4].

Проблемам організації медичної допомоги населенню та різним аспектам державно-управлінської діяльності у сфері охорони здоров'я присвячені наукові праці багатьох вітчизняних дослідників (М. М. Білінська, В. М. Лобас, Н. В. Медведовська, Я. Ф. Радиш, С. О. Риков, І. В. Рожкова, А. М. Сердюк, О. І. Черниш та ін.). Водночас проблеми державного управління з організації офтальмологічної допомоги не мають сьогодні належного висвітлення в наукових працях вітчизняних дослідників. Так, на сьогодні залишається невирішеним широке коло питань, пов'язаних із забезпеченням доступності для населення високоякісної офтальмологічної допомоги в умовах реформування медичної галузі; проблемні питання діяльності офтальмологічної служби в умовах дефіциту бюджетного фінансування системи охорони здоров'я, системи управління ефективністю та якістю офтальмологічної допомоги, розвитку чесної конкуренції на ринку офтальмологічних послуг тощо [5].

Мета статті полягає у вивченні досвіду органів регіональної

влади щодо створення Дніпропетровської обласної клінічної офтальмологічної лікарні на засадах корпоративного управління.

Ринок офтальмологічних послуг у м. Дніпропетровськ представлений як державними лікувально-профілактичними установами, спеціалізованими офтальмологічними клініками, офтальмологічними відділеннями у відомчих лікарнях, поліклініках підприємств, так і мережею приватних клінік та кабінетами приватної практики лікарів-офтальмологів. То ж доцільним є проведення більш глибокого структурно-функціонального аналізу їх діяльності в межах єдиного медичного простору регіону.

Особливу роль у формуванні ринку офтальмологічних послуг відіграє Дніпропетровська обласна клінічна офтальмологічна лікарня, яка має давню історію свого створення, реорганізації та розвитку як сучасний заклад європейського зразка.

Комунальний заклад «Дніпропетровська обласна клінічна офтальмологічна лікарня» створений у 2004 р. на підставі рішення Дніпропетровської обласної ради «Про створення комунального закладу „Дніпропетровська обласна офтальмологічна лікарня“» шляхом затвердження його статуту та призначення керівника. В організаційному плані реалізація управлінського рішення про створення обласного комунального лікувально-профілактичного закладу передбачало механізм виділення структурних підрозділів, а саме відділень офтальмологічного профілю зі складу обласного комунального закладу «Дніпропетровська обласна клінічна лікарня ім. Мечникова» в самостійну юридичну особу. Це було обумовлено продовженням роботи щодо оптимізації мережі установ та закладів охорони здоров'я, які фінансуються за рахунок коштів обласного бюджету. Згідно з наказом МОЗ України № 310 від 17 червня 2004 р. Дніпропетровській обласній офтальмологічній лікарні надано статус клінічної.

Завдяки ініціативі керівництва Дніпропетровської обласної державної адміністрації та Дніпропетровської обласної ради на території обласного центру (м. Дніпропетровськ) у 2004 р. було створено лікувально-профілактичний заклад, який вирішує більшість питань з надання офтальмологічної допомоги кожній людині незалежно від тяжкості його захворювання і матеріального достатку. Фінансування офтальмологічної лікарні за рахунок коштів обласного бюджету дозволило наблизити високоякісну діагностику та лікування до кожної людини, позбавивши людей, які страждають на очні захворювання, від необхідності поїздок до офтальмологічних клінік м. Одеси, м. Києва та інших міст України з метою задоволення потреб у консультаціях та лікуванні.

Дніпропетровська обласна клінічна офтальмологічна лікарня

має 120 ліжок. Лікарня здебільшого укомплектована сучасним діагностичним і лікувальним обладнанням, яке щорічно поповнюється, і не поступається за якістю обладнанню відомих офтальмологічних приватних клінік Придніпровського регіону. У лікарні працює колектив висококваліфікованих фахівців, робота деяких з них відзначена державними нагородами. Працює лікарня в цілодобовому режимі, надаючи необхідну офтальмологічну допомогу населенню Дніпропетровської області. Лікарня має чотири спеціалізованих офтальмологічних відділення. У кожному з цих підрозділів виконується певна робота з лікування та реабілітації хворих, які страждають на очні хвороби, відповідно до профілю відділення.

В офтальмологічному відділенні № 1 надається медична допомога хворим з глаукомою, дегенеративними захворюваннями сітківки та зорового нерва, захворюваннями придаткового апарату ока та орбіти, запальними захворюваннями рогівки. У відділенні проводиться понад 30 видів оперативних втручань, включаючи складні комбіновані пластичні операції.

В офтальмологічному відділенні № 2 надають медичну допомогу хворим із судинною патологією органу зору, із захворюваннями органу зору, спричиненими цукровим діабетом, гіпертонією та іншими системними захворюваннями організму, гострими та хронічними запальними захворюваннями судинної оболонки ока. У відділенні впроваджено методики малоінвазивної хірургії під час лікування очних ускладнень цукрового діабету.

На базі відділення мікрохірургії ока проводиться хірургічне лікування катаракти з одномоментною імплантацією штучного кришталика із застосуванням технології факоемульсифікації. Операції, проведені за допомогою факоемульсифікації (ультразвукового дроблення і видалення кришталика), є малотравматичним видом медичного хірургічного втручання. Це не вимагає від хірурга-офтальмолога здійснення великих розрізів, а отже, накладення і подальшого зняття швів. Хворий після такої операції може в той самий день бути виписаний зі стаціонару без особливих обмежень у звичайному житті.

Відділення мікрохірургії ока має свою історію створення, адже це відділення було організовано ще в грудні 1987 р. В організаційному та нормативно-правовому плані передумовами для відкриття даного відділення слугували відповідні накази МОЗ СРСР [2; 3].

За ініціативою співробітників кафедри очних хвороб Дніпропетровського медичного інституту, а також за підтримки керівництва обласної клінічної лікарні ім. Мечникова та

регіонального органу управління у сфері охорони здоров'я (на той час обласний відділ охорони здоров'я) 27 грудня 1987 р. була проведена перша реорганізація офтальмологічного стаціонару обласної лікарні. Унаслідок цих організаційних змін на базі офтальмологічного відділення для дорослих на 80 ліжок було створено два відділення по 60 ліжок, одним з яких і було відділення мікрохірургії ока.

Необхідно зазначити, що створення відділення мікрохірургії ока докорінно змінило тактику і підходи до лікування таких поширених очних захворювань, як катаракта, глаукома, відшарування сітчастої оболонки, діабетичні ураження сітківки, короткозорість, астигматизм та багатьох інших.

Зазначимо, що процес становлення відділення супроводжували труднощі, пов'язані насамперед з тим, що це відділення було першим в Україні структурним підрозділом у складі обласної лікарні, і ще ніхто не мав належного вітчизняного досвіду в його організації та подальшій роботі, який можна було б вивчити. Однак концентрація уваги керівників регіональних органів виконавчої влади загалом та керівників органу управління у сфері охорони здоров'я зокрема дозволила забезпечити ефективне функціонування та розвиток цього відділення на основі впровадження таких управлінських технологій:

- навчання та виховання молодих лікарів-офтальмомікрохірургів;
- освоєння та впровадження нових методик діагностики та мікрохірургічної техніки;
- підтримка сучасних європейських операційних практик;
- оснащення новим діагностичним і лікувальним обладнанням та мікрохірургічним інструментарієм.

Усе це дозволило значно підвищити якість надання офтальмологічної допомоги і збільшити кількість пролікованих хворих.

З 2008 р. в структурі лікарні було відкрито дитяче відділення, в якому надається спеціалізована медична допомога дітям від народження до 18 років.

У поліклінічному відділенні Дніпропетровської обласної клінічної офтальмологічної лікарні ведеться прийом усього дорослого та дитячого населення Дніпропетровської області. Оснащення кабінетів поліклініки відповідає світовим стандартам в офтальмології, маючи обладнання для точної і сучасної діагностики очних хвороб. Фахівці лікарні разом з науковцями кафедри неврології і офтальмології державного закладу «Дніпропетровська медична академія» МОЗ України розробляють і впроваджують у практику нові методики діагностики та лікування захворювань очей, займаються навчанням і практичною підготовкою майбутніх лікарів-

офтальмологів. Тобто обласна клінічна офтальмологічна лікарня виконує функцію навчально-практичного центру з підготовки спеціалістів лікарів-офтальмологів.

Упродовж останніх трьох років лікарня як обласний комунальний заклад отримала нове високотехнологічне діагностичне обладнання, що дозволило суттєво прискорити діагностування пацієнтів лікарні та підвищити якість надання медичних послуг. Зокрема, за кошти обласного бюджету були придбані комп'ютерний аналізатор поля зору, автоматичний проектор знаків, кисневий вологовідокремлювач, система інтенсивної терапії для новонароджених та ін. З державного бюджету було профінансовано придбання ретинальної камери для раннього виявлення уражень сітківки новонароджених, апарату штучної вентиляції легень та апарату для анестезії.

Високотехнологічне обладнання дозволяє лікарям КЗ «ДОКОЛ» за 1,5 – 2 години поставити діагноз будь-якої складності. До 2010 р. на це витрачалося близько двох – трьох днів. Сьогодні завдяки прискоренню діагностики поліклінічне відділення Дніпропетровської обласної клінічної офтальмологічної лікарні приймає значно більше пацієнтів, ніж декілька років тому. Консультативно-діагностичне обстеження у 2010 р. пройшли 22,7 тис. пацієнтів, у 2011 р. – майже 40,5 тис. Упродовж 2012 – 2013 рр. річна кількість звернень до лікарні становила близько 50 тис. осіб.

Наявність сучасного медичного обладнання в поліклінічному відділенні обласної лікарні дозволила запровадити принципово нову схему здійснення амбулаторного прийому і проведення діагностики пацієнтів. Зараз вона успішно застосовується на рівні світових стандартів. Крім того, введена в роботу електронна система обліку даних пацієнтів дозволила значно прискорити прийом хворих і максимально використовувати можливості офтальмологічного діагностичного обладнання [6].

Таким чином, проведене дослідження дозволило повною мірою обґрунтувати тезу про те, що Дніпропетровська обласна клінічна офтальмологічна лікарня є об'єктом корпоративного управління, якому властивий певний набір відповідних характеристик (таблиця).

Власником та ініціатором створення лікарні є Дніпропетровська обласна рада. Цей колективний орган затверджує статут діяльності комунального об'єкта, призначає його керівника шляхом укладання трудового договору на визначений термін та виділяє з обласного бюджету кошти для утримання бюджетного закладу. В організаційному плані загальне керівництво діяльністю цього обласного лікувально-профілактичного закладу здійснює Дніпропетровська обласна державна адміністрація через

Функції та вигоди учасників корпоративних відносин на регіональному ринку офтальмологічних послуг (об'єкт управління – Дніпропетровська обласна клінічна офтальмологічна лікарня)

Учасник корпоративних відносин	Управлінські функції	Управлінські вигоди
1	2	3
Центральний орган виконавчої влади (МОЗ України)	Формування нормативно-правової бази корпоративних відносин у сфері охорони здоров'я. Затвердження стандартів надання різних видів медичної допомоги. Розробка нормативно-правових засад приватної медичної практики	Сталий розвиток державного та приватного секторів охорони здоров'я в Україні. Розвиток офтальмологічної служби в Україні. Гармонізація національного законодавства з міжнародним законодавством у сфері охорони здоров'я
Дніпропетровська обласна державна адміністрація; департамент охорони здоров'я Дніпропетровської ОДА	Організація діяльності закладу на підвідомчій території. Здійснення контролю за якістю медичної допомоги та інші види контролю (фінансовий, санітарно-епідеміологічний тощо)	Презентація Дніпропетровської області на національному та міжнародному медичному просторі як пілотного регіону з реалізації медичної реформи. Залучення міжнародних інвестицій для розвитку медичної галузі на основі успішного досвіду реалізації проектів у галузі охорони здоров'я. Позиціонування регіону як вельми привабливого для медичних туристів з України та зарубіжних країн
Дніпропетровська обласна рада	Здійснення фінансування комунального об'єкта. Призначення ефективного менеджера для керівництва об'єктом. Затвердження статуту комунального закладу	Зниження рівня захворюваності населення регіону. Збереження та відтворення трудового капіталу. Підвищення рівня якості життя населення регіону. Створення робочих місць на регіональному ринку праці. Прозорість дій представницьких органів влади. Створення іміджу регіональної влади
Державний заклад «Дніпропетровська медична академія» МОЗ України	Забезпечення наукового супроводу інновацій в медичній практиці	Наявність виробничої бази і потужностей комунального об'єкта для забезпечення статутної діяльності ВНЗ. Підготовка медичних кадрів для комунальних закладів регіону
Директор комунального закладу «Дніпропетровська обласна клінічна офтальмологічна лікарня»	Здійснення всіх функцій управління обласним комунальним закладом	Сталий розвиток об'єкта комунальної власності. Створення для приватних профільних закладів конкуренції на регіональному ринку медичних послуг. Залучення інвестицій при обслуговуванні пацієнтів із суміжних областей

Закінчення таблиці

1	2	3
Персонал комунального закладу «Дніпропетровська обласна клінічна офтальмологічна лікарня»	Здійснення керівним персоналом функцій управління на локальному рівні для забезпечення конкурентоспроможності об'єкта на регіональному ринку офтальмологічних послуг	Збереження робочих місць та утримання персоналу на керівних посадах. Економічна незалежність. Професійна затребуваність на ринку праці. Можливість професійного розвитку та службової кар'єри
Населення Дніпропетровської області	Забезпечення на індивідуальній основі інвестування комунального об'єкта	Підвищення рівня якості життя населення. Збереження та відновлення працездатності. Заощадження власних витратків на транспорт, проживання та харчування при отриманні офтальмологічних послуг за межами регіону. Диспансерне спостереження лікаря-офтальмолога за місцем проживання. Післяопераційний нагляд, консультація та соціальний супровід

підвідомчий орган управління – департамент охорони здоров'я. Методичне керівництво та керівництво лікувально-діагностичним процесом в обласній лікарні забезпечує центральний орган виконавчої влади в особі профільного міністерства – МОЗ України, а науковий супровід діяльності та впровадження новітніх розробок у галузі офтальмології здійснює кафедра офтальмології державного закладу «Дніпропетровська медична академія» МОЗ України.

Отже, розглянувши актуальні питання державного управління у сфері охорони здоров'я на регіональному рівні, зокрема проаналізувавши досвід Дніпропетровщини з організації надання офтальмологічної допомоги населенню, можна зробити такі висновки. Розгляд історичних аспектів становлення та розвитку офтальмологічної служби на Дніпропетровщині дозволив визначити 1987 р. початком впровадження засад корпоративного управління в галузі офтальмології. Цей період ознаменувався спільною ініціативою і відповідальністю органів регіональної виконавчої влади, представників наукової медичної спільноти та керівництва лікарні зі створення першого в Україні відділення мікрохірургії ока в державному секторі системи охорони здоров'я. Згодом, задовольняючи попит населення області в отриманні сучасних і якісних офтальмологічних послуг, влада регіону прийняла рішення про створення у 2004 р. на території обласного центру спеціалізованої лікарні. Управління цим комунальним об'єктом здійснюється на принципах корпоративізму.

Список використаних джерел

1. **Бобровська О. Ю.** Корпоративне управління соціальною сферою: концептуальні засади : навч. посіб. / О. Ю. Бобровська, І. І. Хожило, І. В. Шумік. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 216 с.
2. **О дальнейшем развитии офтальмомикрохирургии в СССР** : приказ МЗ СССР от 9 янв. 1985 г. № 30. – Режим доступа : zakon.law7.ru/base48/part8/d48ru8947.htm.
3. **О дальнейшем совершенствовании микрохирургической офтальмологической помощи населению СССР** : приказ МЗ СССР от 16 дек. 1987 г. № 1274. – Режим доступа : zakon.law7.ru/base48/part8/d48ru8947.htm.
4. **Риков С. О.** Професійно виконуючи свій обов'язок / С. О. Риков // Офтальмологія. Східна Європа. – 2013. – № 3 (18). – С. 8 – 9.
5. **Рожко О. О.** Регіональні аспекти управління наданням офтальмологічної допомоги населенню України / О. О. Рожко // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – № 1 (1). – С. 281 – 285.
6. **У Дніпропетровській обласній клінічній офтальмологічній лікарні** в 25 разів зросла швидкість діагностування пацієнтів. – Режим доступу : mostdnepr.info/news/society.

List of references

1. **Bobrovska O. Yu.** Korporatyvne upravlinnia sotsialnoiu sferoiu: kontseptualni zasady : navch. posib. / O. Yu. Bobrovska, I. I. Khozhlylo, I. V. Shumik. – D. : DRIDU NADU, 2011. – 216 s.
2. **O dalneyshe razvitiia oftalmomikrohirurgii v SSSR** : prikaz MZ SSSR ot 9 yanv. 1985 g. № 30. – Rezhim dostupa : zakon.law7.ru/base48/part8/d48ru8947.htm.
3. **O dalneyshe sovershenstvovanii mikrohirurgicheskoy oftalmologicheskoy pomoschi naseleniyu SSSR** : prikaz MZ SSSR ot 16 dek. 1987 g. № 1274. – Rezhim dostupa : zakon.law7.ru/base48/part8/d48ru8947.htm.
5. **Rozhko O. O.** Rehionalni aspekty upravlinnia nadanniam oftalmolohichnoi dopomohy naselenniu Ukrainy / O. O. Rozhko // Derzh. upr. ta mists. samovriaduvannia : zb. nauk. pr. – D. : DRIDU NADU, 2013. – № 1 (1). – S. 281 – 285.
6. **U Dnipropetrovskii oblasnii klinichnii oftalmolohichnii likarni v 25 raziv zroslo shvydkist diahnostuvannia patsientiv.** – Rezhym dostupu : mostdnepr.info/news/society.

Надійшла до редколегії 18.02.14