

## **Аналіз діяльності системи консультативно-діагностичних центрів у м. Києві та доцільність її переходу на принципи державно-приватного партнерства**

*Національна медична академія післядипломної освіти імені П.Л. Шупика, м. Київ, Україна*

**Мета** – обґрунтувати доцільність переходу комунальних консультативно-діагностичних центрів у м. Києві на принципи державно-приватного партнерства.

**Матеріали та методи.** Оцінка діяльності комунальних консультативно-діагностичних центрів у м. Києві здійснена з використанням SWOT-аналізу. Пріоритетні напрямки розвитку комунальних консультативно-діагностичних центрів у сучасних економічних умовах обґрунтовані з використанням методу системного підходу та аналізу, а також інформаційно-аналітичного методу. Інформаційною базою для їх формування виступили наукові роботи вітчизняних та зарубіжних спеціалістів із державно-приватного партнерства і менеджменту, а також результати власних досліджень.

**Результати.** Наведено результати аналізу основних проблем діючих комунальних консультативно-діагностичних центрів у м. Києві в сучасних економічних умовах, які потребують вирішення з метою забезпечення медичної, економічної та соціальної ефективності консультативно-діагностичних центрів. Обґрунтовано доцільність переведення консультативно-діагностичних центрів на принципи державно-приватного партнерства.

**Висновки.** Пріоритетним напрямком розвитку комунальних консультативно-діагностичних центрів у сучасних економічних умовах є формування їх організаційно-правової форми на принципах державно-приватного партнерства.

**Ключові слова:** система комунальних консультативно-діагностичних центрів, державно-приватне партнерство.

### **ВСТУП**

У сучасних економічних умовах система охорони здоров'я України знаходиться в складному становищі, а її адаптація до ринкових умов вимагає нових підходів та ініціатив для забезпечення виживання в умовах ринку. Влада вже не може впоратися зі складними проблемами, які виникають у сфері економіки, матеріально-технічного забезпечення системи охорони здоров'я ні фінансово, ні методологічно, ні організаційно [3].

У 2000 р. в Декларації тисячоліття ООН уперше наголошено на необхідності розвитку довготривалого партнерства з приватним сектором задля досягнення цілей тисячоліття [2].

Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) є актуальною темою для України. ДПП в охороні здоров'я може розглядатись, з одного боку, як механізм для залучення додаткових ресурсів у громадську інфраструктуру, з іншого – як інструмент стимулювання економічної активності закладів охорони здоров'я.

**Мета роботи** – обґрунтувати необхідність розвитку системи комунальних консультативно-діагностичних центрів (КДЦ) у м. Києві на базі ДПП.

### **МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ**

Аналіз діяльності комунальних КДЦ у м. Києві здійснений із використанням SWOT-аналізу. Пріоритетні напрямки розвитку комунальних КДЦ у сучасних економічних умовах обґрунтовані з використанням методу системного підходу та аналізу, а також інформаційно-аналітичного методу. Інформаційною базою для їх формування виступили наукові праці вітчизняних та

зарубіжних спеціалістів із ДПП і менеджменту, а також результати власних досліджень.

### **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ**

Сьогодні жодна цільова програма бюджетних інвестицій у систему охорони здоров'я не зможе забезпечити умови для ефективного функціонування медичної комунальної мережі, так як низький рівень її матеріально-технічної бази і недостатня оснащеність сучасним лікувально-діагностичним обладнанням вимагає величезних інвестицій [6].

Органи комунального управління, в особі своїх представників, диктують форми і методи організації лікувального процесу, визначають цінову політику і напрямки інвестицій із комунальних джерел. І все це розглядається через призму цільового або нецільового використання коштів закладу охорони здоров'я. Будь-яке відхилення від кошторисних витрат трактується як порушення. Практично вся система комунальної системи охорони здоров'я є комунальною корпорацією індустріального типу [9].

Перераховані проблеми обумовлюють необхідність пошуку шляхів удосконалення системи охорони здоров'я в цілому і КДЦ зокрема.

У дослідженні проаналізовано світовий досвід реалізації проектів на основі ДПП, розглянуто можливості та здійснено оцінку потенціалу застосування даного інструментарію для реалізації інфраструктурних проектів і надання соціальних послуг у системі охорони здоров'я України.

Здійснено аналіз діяльності комунальних КДЦ у м. Києві, який засвідчив існування ряду організаційних проблем у КДЦ, що підтверджується тим, що:

- показники здоров'я населення м. Києва протягом останніх років мають тенденцію до погіршення;
- в управлінні діяльністю КДЦ не застосовується системний аналіз із методом структуризації (декомпозиції), у зв'язку з чим КДЦ не мають економічної, соціальної та медичної ефективності, що обумовлює високу витратність системи в цілому;
- відсутня нормативна документація, яка регламентує порядок якісного обстеження пацієнтів, що призводить до порушення діагностики;
- мережа КДЦ не має організаційних механізмів, які координують розподіл потоків пацієнтів, обсяги медичної допомоги, критерії оцінки якості лікувальної роботи, що знижує результативність діяльності служби;
- відсутня економічна мотивація медичних працівників;
- у всіх КДЦ м. Києва діагностичне медичне обладнання вичерпало свій експлуатаційний ресурс і не відповідає сучасним медико-технологічним процесам і вимагає заміни;

- не налагоджена наступність у лікуванні на різних етапах медичної допомоги;
- оплата праці медичних працівників низька і не забезпечує матеріальної зацікавленості медичних кадрів;
- не запроваджена політика ефективної контрактної системи прийому медичних працівників на роботу і стимулюючий потенціал базової частини оплати праці;
- система підготовки кадрів потребує вдосконалення з акцентом на опанування практичних навичок надання медичної допомоги.

Також здійснено SWOT-аналіз КДЦ у м. Києві, який показав їх сильні та слабкі сторони, дав змогу визначити основні напрямки розвитку, а також потенційні можливості та загрози (табл.).

Таким чином, аналіз діючої системи КДЦ показав, що в умовах ринку вона не спрацьовує, тому виникає необхідність в її переведенні на принципи ДПП із метою забезпечення медичної, економічної та соціальної ефективності.

Активізація ДПП, на думку багатьох вчених, на сьогодні є одним із найважливіших напрямків розвитку системи охорони здоров'я України [1, 4, 5].

Таблиця

**SWOT-аналіз системи амбулаторної допомоги, яка надається у КДЦ м. Києва**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>	<b>Сприятливі можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Велике соціальне значення амбулаторної консультативно-діагностичної допомоги. Наявність кваліфікованих кадрів.</p> <p>Накопичений досвід надання медичної допомоги в комунальних закладах.</p> <p>Надання медичної допомоги в межах ДМС. Перевищення фактичної потужності планової</p>	<p>Перевантаження лікарів. Слабка матеріально-технічна база КДЦ.</p> <p>Недостатня конкурентоспроможність, порівняно з приватними клініками. Невідповідність фактичного фінансування плановому. Значна зношеність діагностичного обладнання. Низька культура медичного обслуговування. Низький рівень оплати праці та відсутність економічної мотивації в медичного персоналу</p>	<p>Використання платних медичних послуг для зміцнення виробництва. Часткове оснащення КДЦ сучасним обладнанням.</p> <p>Можливість впровадження механізмів ДПП із метою забезпечення економічної стійкості та оптимізації матеріально-технічної бази КДЦ</p>	<p>Неадаптованість КДЦ до роботи в ринкових умовах. Зростання рівня захворюваності.</p> <p>Відсутність гарантованого об'ґрунтованого переліку діагностичного обладнання для КДЦ.</p> <p>Низька культура населення з питань охорони здоров'я</p>

В основу комплексного вирішення проблеми розвитку КДЦ у нових економічних умовах було покладено системний процес оптимізації інфраструктури, нормативно-правового забезпечення, фінансово-економічної та управлінської діяльності КДЦ з метою розширення доступності та підвищення якості амбулаторної консультативно-діагностичної допомоги, а також досягнення її максимальної соціальної, медичної та економічної ефективності.

Основний вектор розвитку системи КДЦ – це впровадження державно-приватного партнерства та розробка напрямів їх розвитку за основними параметрами діяльності: нормативно-правовим, організаційно-управлінським, фінансовим та інформаційним.

*Нормативно-правовий напрямок* розвитку ДПП є досить актуальною темою для України. Основою для впровадження в практику охорони здоров'я механізмів ДПП є Закон України «Про державно-приватне партнерство» [8] від 01.07.2010 № 2404 VI та Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні» від 24.11.2015 № 817-VIII [7].

Законом України від 24.11.2015 № 817-VIII, який набув чинності 24 травня 2016 р., внесено зміни до Закону № 2404-VI «Про державно-приватне партнерство». Зокрема, доповнено сферу діяльності, в якій може застосовуватися ДПП. Так, стаття 4 доповнена

абзацом тринадцятим: «надання соціальних послуг, управління соціальною установою, закладом». У статті 7 частина друга викладена у такій редакції: «Об'єктами державно-приватного партнерства є: існуючі, зокрема, відтворювані (шляхом реконструкції, модернізації, технічного переоснащення) об'єкти, які перебувають у державній або комунальній власності». У частині першій статті 1 абзац другий доповнений таким положенням: «Відносини між приватними партнерами та порядок визначення приватного партнера для представництва інтересів інших приватних партнерів у відносинах з державним партнером визначаються умовами договору, укладеного між приватними партнерами, або умовами договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства».

Таким чином, тепер ДПП може застосовуватись у соціальних закладах, до яких належать заклади охорони здоров'я. Об'єктами ДПП є існуючі, або відтворювані (шляхом реконструкції, модернізації, технічного переозброєння) об'єкти, що знаходяться в державній або комунальній власності, а відносини між приватними партнерами з державним (комунальним) партнером визначаються умовами договору, укладеного в рамках ДПП.

З'явилась можливість організації сучасних КДЦ, які працюють на принципах ДПП та здатні об'єднати кошти і зусилля комунальних та приватних інвесторів у досягненні соціально вагової мети – підвищення якості та доступності медичної допомоги населенню на взаємовигідній основі і забезпечити:

- можливість для населення отримувати якісні діагностичні послуги в комунально-приватному закладі, включеному до реєстру медичних закладів, які обслуговують населення за програмою ДПП;

- законодавче врегулювання майнових відносин у сфері обігу комунальної нерухомості в системі КДЦ і закріплення пріоритету і захисту комунально-приватних КДЦ;

- розробку підзаконних правових і нормативних актів, регулюючих організаційні, майнові відносини в системі КДЦ, які працюють на принципах ДПП, та узгодження їх із нормами адміністративного, трудового, екологічного, кримінального, цивільного права України;

- законодавче визначення та затвердження переліку комунальних соціальних стандартів амбулаторної допомоги в КДЦ, яка надається за рахунок комунального бюджетного фінансування;

- законодавче визначення і розробку гарантованої базової програми медичних послуг у КДЦ для населення, можливих гарантій для певних груп населення на отримання безкоштовної медичної допомоги;

- законодавче закріплення джерел фінансування комунально-приватних структур КДЦ (муніципальний бюджет за обсягами базових програм діагностичної допомоги, страхові фонди, благодійні організації, роботодавці, громадяни тощо).

Використовуючи нормативно-правові можливості **організаційно-управлінський напрямок** має забезпечити:

- обґрунтування і розробку сучасної функціонально-організаційної моделі КДЦ, яка працює на принципах ДПП, як юридично і господарсько самостійний суб'єкт медичної діяльності з інтеграцією комунального і приватного секторів і видів фінансування;

- обґрунтування організаційно-управлінських засад формування структури КДЦ із ДПП (договірна система надання медичних послуг, тарифи на вартість послуг, норми оплати праці персоналу тощо);

- здійснення стратегічного планування діяльності КДЦ з ДПП (кадри, обладнання, технології), запровадження економічно доцільних організаційних форм надання медичних діагностичних послуг;

- підбір, розподіл і призначення кадрів на основі кадрового менеджменту, психології, соціології та права. Прогнозування кадрових ресурсів за категоріями медичного персоналу відповідно до стратегічних планів;

- високий рівень знань лікарів, середнього медичного персоналу, а також консалтинг (консультування) керівників, управлінців із широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності;

- розробку методології формування медико-соціальних груп споживачів медичної допомоги у КДЦ і обсягів їх профілактичного обстеження серед приписного населення;

- переорієнтацію КДЦ на базі муніципально-приватного партнерства на масову первинну профілактику і високоякісну своєчасну діагностику захворювань;

- постійний моніторинг показників попиту на послуги КДЦ серед населення;

- стандартизацію всіх видів послуг у КДЦ.

*Фінансово-економічний напрямок* має забезпечити:

- розробку зразка адекватного договору між приватним та державним (комунальним) партнером для управління КДЦ, який працює на принципах ДПП. У договорі має бути враховано фінансування муніципального замовлення за показниками обсягу послуг, собівартості медичних послуг та необхідного рівня якості;

- створення інструментів розрахунку вартості соціальних і платних програм у лікувально-діагностичній практиці КДЦ із ДПП та оцінку їх соціальної та економічної ефективності;

- впровадження медико-економічних стандартів у практику КДЦ із ДПП;

- здійснення розрахунку необхідних витрат, розробку цінових програм у системі структур КДЦ із ДПП.

*Інформаційний напрямок* має забезпечити:

- використання найбільш передових автоматизованих систем і технологій управління;

- впровадження єдиної системи обліку, узагальнення та аналізу медико-статистичної інформації, яка дасть змогу проводити моніторинг стану здоров'я населення та розробляти програми профілактики;

- створення постійно діючої системи моніторингу ефективності функціонування КДЦ соціально-гігієнічного моніторингу стану здоров'я населення на основі сучасних комп'ютерних технологій;

- впровадження автоматизованої системи управлінського обліку в КДЦ;  
- використання комп'ютерної техніки для регулювання потоків пацієнтів, інформаційного забезпечення фінансових і матеріально-технічних ресурсів.

ційний напрямки розвитку, які забезпечать економічну стійкість КДЦ, реальне планування діяльності, наявність матеріально-технічних ресурсів та адекватне фінансування, що дасть змогу, у свою чергу, гарантувати доступну і якісну медичну допомогу населенню.

### **ВИСНОВКИ**

Обґрунтовано доцільність переходу системи КДЦ на принципи ДПП, а також її нормативно-правовий, організаційно-управлінський, фінансовий та інформа-

### **ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Результати виконаного дослідження в подальшому будуть використані для розробки моделі КДЦ на принципах ДПП.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Гойда Н. Г. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в охороні здоров'я України / Н. Г. Гойда, Н. В. Курділь, В. В. Вороненко // Запорозький медичний журнал. – 2013. – № 5. – С. 104–108.
2. Декларация тысячелетия Организации Объединенных Наций / Утверждена резолюцией 55/2 Генеральной Ассамблеи от 8 сентября 2000 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/summitdecl.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/summitdecl.shtml). – Название с экрана.
3. Запатріна І. В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проектів і надання публічних послуг. 2010 [Електронний ресурс] / І. В. Запатріна. – Режим доступу : [http://eip.org.ua/docs/ep\\_10\\_4\\_62.pdf](http://eip.org.ua/docs/ep_10_4_62.pdf). – Назва з екрана.
4. Курділь Н. В. Державно-приватне партнерство в охороні здоров'я України: перспективи швидкого розвитку інфраструктури закладів екстреної медичної допомоги [Електронний ресурс] / Н. В. Курділь // Медицина неотложных состояний. – 2013. – № 2. – С. 129–130. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Medns>. – Назва з екрана.
5. Мартякова О. В. Механізм реалізації державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я / О. В. Мартякова, І. В. Трикоз // Часопис економічних реформ. – 2013. – № 4 (12). – С. 33–39.
6. Нисан Б. А. Из международного опыта использования государственно-частного партнерства в современном здравоохранении / Б. А. Нисан, А. Н. Прокинова, Н. М. Заика // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2012. – № 1. – С. 48–51.
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 № 817-VI // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2016. – № 10. – Ст. 97. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/817-19>. – Назва з екрана.
8. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/12134.html>. – Назва з екрана.
9. Управление и экономика здравоохранения / А. И. Вялков, В. З. Кучеренко, Б. А. Райзберг [и др.]. – Москва, 2009. – 664 с.

**Дата надходження рукопису до редакції: 10.10.2017 р.**

---

**Анализ деятельности системы консультативно-диагностических центров в г. Киеве и целесообразность ее перехода на принципы государственно-частного партнерства**

*В.В. Кравченко*

Национальная медицинская академия последипломного образования имени П.Л. Шупика, г. Киев, Украина

**Цель** – обосновать целесообразность перехода коммунальных консультативно-диагностических центров в г. Киеве на принципы государственно-частного партнерства.

**Материалы и методы.** Оценка деятельности коммунальных консультативно-диагностических центров в г. Киеве осуществлена с использованием SWOT-анализа. Приоритетные направления развития коммунальных консультативно-диагностических центров в современных экономических условиях обоснованы с использованием метода системного подхода и анализа, а также информационно-аналитического метода. Информационной базой для их формирования выступили научные работы отечественных и зарубежных специалистов по государственно-частному партнерству и менеджменту, а также результаты собственных исследований.

**Результаты.** Представлены результаты анализа основных проблем действующих коммунальных консультативно-диагностических центров в г. Киеве в современных экономических условиях, требующих решения с целью обеспечения их медицинской, экономической и социальной эффективности. Обоснована целесообразность перевода консультативно-диагностических центров на принципы государственно-частного партнерства.

**Выводы.** Приоритетным направлением развития коммунальных консультативно-диагностических центров в современных экономических условиях является формирование их организационно-правовой формы на принципах государственно-частного партнерства.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** система коммунальных консультативно-диагностических центров, государственно-частное партнерство.

**Analysis of the activity of the consulting and diagnostic centers system in Kyiv and expediency of its transition to the principles of the state-private partnership**

*V.V. Kravchenko*

Shupyk National Medical Academy of Postgraduate Education, Kyiv, Ukraine

**Purpose** – to substantiate the expediency of the transition of the municipal consulting and diagnostic centers in Kyiv to the principles of public-private partnership.

**Materials and methods.** The evaluation of the municipal consulting and diagnostic centers in Kyiv was carried out using SWOT analysis. Priority directions for the development of communal consulting and diagnostic centers in the current economic conditions were substantiated using the system approach and analysis method, as well as the information-analytical method. The information base for their formation were the scientific works of Ukrainian and foreign specialists in public-private partnership and management, as well as the results of own studies.

**Results.** The article presents the results of the analysis of the main problems of the existing communal consulting and diagnostic centers in Kyiv in the current economic conditions, which require solutions to ensure their medical, economic and social effectiveness. The expediency of transferring the consulting and diagnostic centers to the principles of public-private partnership is substantiated.

**Conclusions.** Formation of organizational and legal form of consulting and diagnostic centers on the principles of public-private partnership is the priority direction of development of communal consulting and diagnostic centers in the current economic conditions.

**KEY WORDS:** system of municipal consulting and diagnostic centers, public-private partnership.

**ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА**

**Кравченко Василь Віталійович** – к.мед.н., докторант кафедри управління охороною здоров'я Національної медичної академії післядипломної освіти імені П.Л. Шупика; вул. Дорогожицька, 9, м. Київ, 04112, Україна.