

The journal has had 7 points in Ministry of Science and Higher Education parametric evaluation. Part B item 1223 (26.01.2017).
1223 Journal of Education, Health and Sport eISSN 2391-8306 7

© The Author 2017;

This article is published with open access at License Open Journal Systems of Kazimierz Wielki University in Bydgoszcz, Poland

Open Access. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Noncommercial License which permits any noncommercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author(s) and source are credited. This is an open access article licensed under the terms of the Creative Commons Attribution Non Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted, non commercial use, distribution and reproduction in any medium, provided the work is properly cited.

This is an open access article licensed under the terms of the Creative Commons Attribution Non Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted, non commercial use, distribution and reproduction in any medium, provided the work is properly cited.

The authors declare that there is no conflict of interests regarding the publication of this paper.

Received: 03.06.2017. Revised: 20.06.2017. Accepted: 30.06.2017.

DIRECTIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE KIEV MUNICIPAL CONSULTATIVE DIAGNOSTIC CENTERS IN NEW ECONOMIC CONDITIONS

V. V. Kravchenko

Shupyk National Medical Academy of Postgraduate Education

Abstract

Background Improving of the outpatient care is an urgent problem of the health care system in Ukraine.

Objective: to determine the problems of organizing of the Consultative and Diagnostic Centers (CDCs) in Kiev, to consider the foreign experience of forming a partnership between the state and the private sector in health care and to determine the direction of development of the CDCs.

Materials and methods. Priority directions for the development of communal CDCs 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 (PPP) and management, as well as the results of own studies. Sociological survey of 437 patients and 411 physicians of communal CDCs and an expert assessment of the state, problems of the organization and prospects for further development of communal CDCs (by 21 highly qualified specialists in the organization and management of public health) were conducted in 2017 in Kiev.

Results It is established that the population and physicians are dissatisfied with the existing organization of the CDC's work. The results of the expert evaluation also demonstrated the existence of a number of organizational problems in the CDCs. It is determined that the development of the CDCs depends on financing and management, the introduction of mechanisms of public-private partnership. The necessity of reorganizing and improving the management of the CDCs is substantiated.

Conclusions Formation of the economic mechanism of the CDCs on the principles of public-private partnership and the preparation of modern managers for the management of the CDCs are the priority directions of development of communal CDCs in current conditions.

Key words: consultative and diagnostic center, directions of development, management, public-private partnership.

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОММУНАЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАТИВНО- ДИАГНОСТИЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ Г. КИЕВА В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

В. В. Кравченко

Национальная медицинская академия последипломного образования им. П.Л. Шупика

Реферат

Вступление Совершенствование организации амбулаторно-поликлинической помощи населению является актуальной проблемой отечественной системы здравоохранения.

Цель исследования - определить проблемы организации работы консультативно-диагностических центров (КДЦ) в г. Киеве, рассмотреть зарубежный опыт формирования партнерских взаимоотношений между государством и частным сектором в здравоохранении и определить направления развития КДЦ.

Материалы и методы исследования Приоритетные направления развития коммунальных КДЦ 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 (ГЧП) и менеджменту, а также результаты проведенных в 2017 г. в г. Киеве собственных исследований, которые включали социологический опрос 437 пациентов и 411 врачей коммунальных КДЦ и экспертную оценку состояния, проблем организации и перспектив дальнейшего развития коммунальных КДЦ, проведенную 21 высококвалифицированным специалистом по организации и управлению здравоохранением.

Результаты исследования. Установлено, что население и врачи недовольны существующей организацией работы КДЦ. Результаты экспертной оценки также продемонстрировали существование ряда организационных проблем в КДЦ. Показано, что развитие КДЦ во многом зависит от финансирования и менеджмента, внедрения механизмов

государственно-частного партнерства. Обоснована необходимость реорганизации и совершенствования управления КДЦ.

Выводы Приоритетными направлениями развития коммунальных КДЦ в новых экономических условиях является формирование их хозяйственного механизма на принципах государственно-частного партнерства и подготовка современных менеджеров для управления КДЦ.

Ключевые слова: консультативно-диагностический центр, направления развития, управление, государственно-частное партнерство.

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНИХ КОНСУЛЬТАТИВНО- ДІАГНОСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ м. КИЄВА У НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

В. В. Кравченко

Національна медична академія післядипломної освіти ім. П.Л. Шупика

Реферат

Вступ удосконалення організації амбулаторно-поліклінічної допомоги населенню є актуальною проблемою вітчизняної системи охорони здоров'я.

Мета дослідження - визначити проблеми організації роботи консультативно-діагностичних центрів (КДЦ) у м. Києві, розглянути зарубіжний досвід формування партнерських взаємовідносин між державою і приватним сектором в охороні здоров'я і визначити напрямки розвитку КДЦ.

Матеріали і методи дослідження 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 роботи вітчизняних та зарубіжних спеціалістів з державно-приватного партнерства (ДПП) і менеджменту, а також результати проведених у 2017 р. у м. Києві власних досліджень, які включали соціологічне опитування 437 пацієнтів та 411 лікарів комунальних КДЦ та експертну оцінку стану, проблем організації та перспектив подальшого розвитку комунальних КДЦ, здійснену 21 висококваліфікованим фахівцем з організації і управління охороною здоров'я.

Результати дослідження. Встановлено, що населення та лікарі не задоволені існуючим станом організації роботи КДЦ. Результати експертної оцінки також засвідчили існування ряду організаційних проблем у КДЦ. Показано, що розвиток КДЦ у значній мірі

залежить від фінансування та менеджменту, впровадження механізмів державно-приватного партнерства. Обґрунтовано необхідність реорганізації та удосконалення управління КДЦ

Висновки Пріоритетними напрямками розвитку комунальних КДЦ у нових економічних умовах є формування їх господарського механізму на принципах публічно-приватного партнерства та підготовка сучасних менеджерів для управління КДЦ.

Ключові слова: консультативно-діагностичний центр, напрямки розвитку, управління, публічно-приватне партнерство.

Вступ

Актуальність дослідження обумовлена тим, що вимоги Декларації тисячоліття ООН (2000) і положення Європейської політики «Здоров'я-2020» (2012) наголошують на необхідності надання не тільки доступної та соціально справедливої, а й максимально якісної медичної допомоги, орієнтованої на пацієнта [1].

Країнам світу необхідно активізувати зусилля у сфері профілактики, зміцнення здоров'я та запобігання випадкам передчасної смертності та інвалідності від неінфекційних захворювань. Вирішальне значення для досягнення цієї мети має створення і забезпечення належними ресурсами більш ефективних систем амбулаторної служби охорони здоров'я (ВООЗ,2015) [2].

Аналіз стану здоров'я населення у м. Києві засвідчив, що на протязі 2007-2016 рр. у м. Києві поширеність хронічних неспідемічних хвороб зросла за всіма провідними класами хвороб за рахунок накопичення контингенту хронічних хворих. Рівень поширеності хвороб ендокринної системи виріс за 10 років на 249,8, системи кровообігу на 131,2, новоутворень - на 127,2, хвороб кістково-м'язової системи та сполучної тканини – на 59,3, органів травлення – на 56,9 випадки захворювань на 10 000 дорослого населення [3]. Такі негативні зміни у стані здоров'я збільшують потреби населення у медичній допомозі, в першу чергу, у амбулаторно-поліклінічній.

Вирішення проблем організації амбулаторно-поліклінічної допомоги у значній мірі залежить від роботи комунальних консультативно-діагностичних центрів (КДЦ), їх фінансування, менеджменту, підготовки керівників з питань управління, економіки і ринку, керівників - здатних зрушити з місця державну систему виробництва медичних послуг.

За даними за 2013 рік, витрати на охорону здоров'я у відсотках від ВВП склали у Франції, Німеччині, Бельгії, Данії, Сербії - 11-12%, Великобританії, Іспанії, Швеції - 9%, Польщі, Чехії, Ізраїлі - 7%, [4], а в Україні на протязі 1997-2017 рр. – коливались у межах від 3 до 7% від ВВП [5].

Практично, на протязі останніх 20 років заклади охорони здоров'я України знаходяться в стані хронічного недофінансування. Тому пошук шляхів інноваційного

розвитку комунальних закладів охорони здоров'я, запровадження їх нових організаційних та господарських форм, здатних використовувати різні джерела для фінансування є надзвичайно актуальною проблемою.

Мета дослідження - визначити проблеми організації роботи КДЦ у м. Києві, розглянути зарубіжний досвід формування партнерських взаємовідносин між державою і приватним сектором в охороні здоров'я і визначити напрямки розвитку КДЦ.

Матеріали і методи дослідження

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 з державно-приватного партнерства (ДПП) і менеджменту, а також результати проведених у 2017 р. у м. Києві власних досліджень, які включали соціологічне опитування 437 пацієнтів та 411 лікарів комунальних КДЦ та експертну оцінку стану, проблем організації та перспектив подальшого розвитку комунальних КДЦ, здійснену 21 висококваліфікованим фахівцем з організації і управління охороною здоров'я.

Результати дослідження

Відповідно до Закону України «Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві» [6] у столиці відбулись реформи і амбулаторно-поліклінічні заклади по обслуговуванню дорослого та дитячого населення були реорганізовані в Центри первинної медико-санітарної допомоги та Консультативно-діагностичні центри по обслуговуванню населення без вікового розподілу.

Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 30.12.2011 за №1008 [7] затверджене примірне положення про консультативно-діагностичний центр, у відповідності до якого основними завданнями КДЦ є надання консультативно-діагностичної медичної допомоги пацієнтам, які звернулись за направленням лікарів загальної практики-сімейної медицини, лікарів інших закладів охорони здоров'я госпітального округу, та проведення необхідних консультацій та обстежень для підтвердження діагнозу, визначення важкості стану пацієнта та місця лікування, за необхідності, направлення пацієнтів на госпіталізацію до стаціонарних відділень лікарень інтенсивного або планового лікування.

У 2012 році КДЦ були створені у пілотних районах м. Києва – Дарницькому та Дніпровському. На сьогодні у столиці працює 13 КДЦ, вони є невід'ємною складовою системи охорони здоров'я м. Києва, від стану організації якої залежить своєчасність виявлення захворювань, ефективність диспансерного спостереження за хворими, а також

здійснення всього комплексу лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження здоров'я прикріпленого населення.

Запровадження нових організаційних форм надання медичної допомоги та створення інноваційних структур у системі охорони здоров'я потребує комплексного та ретельного аналізу досвіду їх роботи з метою оцінки можливості та доцільності його подальшого використання. Важливим інформаційним джерелом для здійснення даного аналізу є матеріали соціологічних та експертних досліджень.

Результати проведеного нами в 2017р. у м. Києві комплексного соціологічного дослідження засвідчили, що у комунальних консультативно-діагностичних центрах існує ряд організаційних проблем.

Так, серед 437 опитаних пацієнтів комунальних КДЦ, організацією медичної допомоги були задоволені тільки $46,9 \pm 2,4\%$. Рівень сервісу в КДЦ влаштував лише $41,4 \pm 2,4\%$ пацієнтів. $97,3 \pm 0,8\%$ опитаних вказали, що їм довелося платити за діагностичні обстеження, а $90,8 \pm 1,4\%$ за лабораторні аналізи.

Результати опитування 411 лікарів, які працюють у КДЦ, дозволили виявити ряд організаційних проблем у діяльності новостворених закладів. Так, на думку опитаних лікарів, заважають нормальній діяльності КДЦ у сучасних економічних умовах: відсутність надійного фінансування КДЦ ($83,0 \pm 1,9\%$ респондентів); повної економічної та господарської самостійності КДЦ ($77,6 \pm 2,1\%$); економічної мотивації у медичного персоналу ($76,9 \pm 2,1\%$), сучасного медичного діагностичного обладнання ($80,5 \pm 2,0\%$); сучасних методик діагностики ($81,5 \pm 1,9\%$), а також низький рівень оплати праці медичних працівників ($82,0 \pm 1,9\%$).

Матеріали соціологічного опитування були доповнені результатами експертного дослідження. За результатами експертної оцінки, здійсненої 21 висококваліфікованим фахівцем, організація медичної допомоги у комунальних КДЦ м. Києва має ряд проблем та потребує удосконалення. Організація роботи консультативних і діагностичних служб, профілактичних відділень, робота реєстратури була оцінена експертами у межах від $3,1 \pm 0,1$ до $3,6 \pm 0,2$ балів за п'ятибальною шкалою. Наявність клінічних стандартів - $3,2 \pm 0,2$ бала, сучасних лікувально-діагностичних методик - $3,1 \pm 0,2$ бала, організація прийому пацієнтів лікарями - $3,3 \pm 0,1$ бала. Економічна ефективність АПУ - $2,1 \pm 0,1$ бала. Висновки експертів підтвердили, що забезпечення якісного медичного обслуговування вимагає сучасного обладнання, сучасних технологій, а при хронічному дефіциті фінансування КДЦ це є не досяжним.

Однією з необхідних умов розвитку КДЦ є підготовка керівного складу КДЦ до роботи у нових економічних умовах. Експерти при оцінці керівників КДЦ оцінили стиль організаційного менеджменту на $3,2 \pm 0,1$ бала, підготовку зі стратегічного менеджменту -

3,4±0,2 бала, з інноваційного фінансового менеджменту - 3,1±0,2 бала, з управління персоналом в ринкових умовах - 3,2±0,2 бала.

Результати нашого дослідження, у ході якого були узагальнені матеріали щодо ресурсного забезпечення КДЦ у м. Києві, засвідчили, що їх фінансування, в залежності від району Києва, коливається від 50 до 75% від потреби; лікарські посади укомплектовані на 86-93%; у всіх КДЦ існує нагальна потреба в заміні та оновленні існуючого морально застарілого та фізично зношеного медичного обладнання з вичерпаним (на 70 - 100%) експлуатаційним ресурсом.

Для вирішення проблеми збереження здоров'я населення, розвитку КДЦ в сучасних економічних умовах, подолання нагальних проблем, на нашу думку, необхідним є формування нового господарського механізму КДЦ на основі публічно-приватного партнерства (ППП) у межах, визначених Законом України «Про державно-приватне партнерство» [8].

Цей закон набув чинності з 30 жовтня 2010 р. і визначив організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів із приватними та основні принципи державно-приватного партнерства, а також нові підходи до співпраці держави, органів місцевого самоврядування та приватного бізнесу у реалізації інфраструктурних проєктів, які є важливими для розвитку економіки, забезпечення належного рівня життєдіяльності суспільства, підвищення якості життя громадян.

Розвиток механізмів державно-приватного партнерства (публічно-приватного партнерства) є особливо актуальним в умовах обмежених бюджетних можливостей і наявності кризових явищ в економіці. Публічно-приватне партнерство в Україні може стати ключовим фактором і двигуном економічного реформування в Україні.

ППП є залученням приватного бізнесу (компетенцій, капіталу) для ефективнішого розв'язання завдань, за які відповідає влада, на умовах розподілу ризиків та винагород за досягнуті результати [9].

Потреба системи охорони здоров'я України в інвестиціях в основні фонди для усунення їх істотного зносу є колосальною. Влада вже не може впоратись із складними проблемами, що виникають у сфері економіки охорони здоров'я, ані фінансово, ані методологічно, ані організаційно.

Важливою у розвитку ППП в охороні здоров'я є роль науки. Саме вона може надати цьому явищу системності, забезпечити генерування нових знань та розвиток ефективних технологій, підготовку кадрів, необхідних для реалізації високотехнологічних проєктів.

Для розвитку КДЦ на принципах ППП необхідний відповідний менеджмент, як процес планування, організації та моніторингу діяльності з метою досягнення координації

людських і матеріальних ресурсів, організації економічно стійкої структури КДЦ для ефективного виконання завдань. Також необхідні відповідні кадри менеджерів.

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, реалізації послуг з метою отримання максимального прибутку (матеріального, інтелектуального та духовного) [10, 11].

За твердженням класика менеджменту Пітера Друкера: «рідко, якщо коли-небудь взагалі, новостворений інститут так швидко доводив свою необхідність, як розвивався менеджмент з початку нинішнього століття» [12].

Для ідеології менеджменту розвитку КДЦ на принципах ППП характерні два взаємозалежні стратегічні напрямки.

Перший напрямок: формування та використання в управлінні КДЦ економічних методів, поступовий перехід від інтуїтивних, прагматичних методів управління до дійсно науково-обґрунтованих методів і форм класичного менеджменту.

Другий напрямок: якісне підвищення інтелектуальної складової менеджерів КДЦ і формування якісно нового кадрового ресурсу.

Для реалізації стратегічних напрямів керівники КДЦ повинні вміти вирішувати такі теоретичні та практичні завдання:

- аналізувати роботу КДЦ і умов їх діяльності, в тому числі здійснювати аналіз демографічної та соціальної сегментації ринку медичних послуг, аналіз статистичних форм звітності КДЦ, методів цільової диспансеризації щодо виявлення захворювань;
- своєчасно орієнтуватися в зміні структури господарського механізму управління службою КДЦ з урахуванням ринкової економіки;
- визначати оптимальну стратегію і тактику ціноутворення в КДЦ з урахуванням ринкових умов;
- застосовувати системно - ситуаційний метод і процесорний підхід в управлінні діяльністю КДЦ;
- здійснювати аналіз штатного розкладу, принципів оплати праці, підготовки та підвищення кваліфікації медичного персоналу КДЦ;
- організовувати надання послуг у КДЦ фахівцями високого рівня кваліфікації;
- розробляти оптимальні методи і стиль керівництва, систему матеріальних і моральних стимулів для персоналу, створювати оптимальний клімат в колективі;
- формувати стабільний потік пацієнтів і здійснювати моніторинг виробничого процесу. Оптимізувати процес взаємодії персоналу з пацієнтами, тому що пацієнти є основними інвесторами розвитку КДЦ;

- вміти визначати обсяги ринку послуг, які будуть продаватися і купуватися, заходи взаємодії з ринковими структурами, конкретні обсяги консультативно-діагностичної допомоги прикріпленому населенню, які здатне взяти на себе КДЦ, заходи відповідальності за досягнення конкретних запланованих результатів діяльності КДЦ і за ефективне використання ресурсів.

Керівник КДЦ також повинен володіти цільовим і ситуаційним підходами. Цільовий підхід є основою стратегічного управління і планування, передбачає вибір, обґрунтування і реалізацію чітких і конкретних довгострокових або короткострокових цілей, які виступають як орієнтири для КДЦ. Ситуаційний підхід забезпечує внутрішню побудову системи управління, є відповіддю на дії зовнішнього середовища. В умовах ситуаційного підходу форми, методи, системи, стиль керівництва повинні істотно варіювати в залежності від об'єктивних умов організаційного контексту.

Другий стратегічний напрямок - виховання якісно нового кадрового ресурсу менеджерів. Він є не менш важливим.

Анрі Файоль писав: "Керувати - означає прогнозувати і планувати, організовувати, керувати командою, координувати і контролювати". У цих словах одного з основоположників наукового менеджменту сформульовані основні функції управління, які повинен знати і вміти застосовувати сучасний менеджер [13].

Шлях до підвищення ефективності КДЦ проходить через створення нової організаційної структури на базі механізму ДПП і це функція менеджменту. Перше завдання менеджменту при організації нової структури - це прогнозування та планування. Прогнозування - це погляд у майбутнє, оцінка можливих шляхів розвитку, наслідків тих чи інших рішень. Планування ж - це розробка послідовності дій, що дозволяє досягти бажаного.

З метою підготовки менеджерів для роботи в сучасних економічних умовах повинна бути сформована сучасна програма навчання і перепідготовки кадрового управлінського потенціалу. Рішення 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 з питань 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 підготовки менеджерів і використання цих кадрів в практичній охороні здоров'я дозволить перевести КДЦ з бюджетної структури держави у сучасну сферу діяльності, адекватно вбудовану в ринок медичних послуг.

Висновки

Узагальнюючи можна зробити висновок, що для розвитку організаційної складової КДЦ, на думку лікарів і експертів, необхідно змінити юридичну, економічну і господарську форму КДЦ. Діюча модель КДЦ та її управлінський апарат не мають можливості використовувати економічні важелі, підвищувати соціальну ефективність амбулаторної консультативно-діагностичної служби і забезпечувати економічну стійкість закладів.

Пріоритетними напрямками розвитку організації КДЦ в нових економічних умовах є формування господарського механізму на принципах ППП і підготовка сучасних менеджерів для керівництва КДЦ.

Сучасний менеджер повинен добре знати медичну спеціальність, володіти алгоритмом мислення підприємця, практичними навичками менеджера і орієнтуватися в специфіці свого бізнесу, що вимагає його спеціальної підготовки.

Результати дослідження будуть враховані при обґрунтуванні та розробці конструктивної концепції управління і оптимізованої моделі КДЦ для великого міста.

Список літератури

1. Основы Европейской политики поддержки государства и общества в интересах здоровья и благополучия. Copenhagen. WHO Regional Office for Europe. 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.euro.who.int/PubRequest?language=Russian>. – Название с экрана
2. Вопросы здравоохранения в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. Copenhagen. WHO Regional Office for Europe. 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/E138/B138_14-ru.pdf. – Название с экрана.
3. Основні показники здоров'я та медичної допомоги населенню м. Києва в 2016 році. – Київ, 2017. – 160 с.
4. Закон України від 07.07.2011 № 3612-VI «Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві» // Відомості Верховної Ради України. – 2012. №12-13. – С. 81.
5. Наказ МОЗ України від 30.12.2011 № 1008 «Про затвердження примірних положень про заклади охорони здоров'я» [Електронний ресурс]. – Доступний з: http://moz.gov.ua/ua/portal/dn_20111230_1008.html
6. .Рейтинг стран мира по уровню расходов на здравоохранение Информационно-аналитический портал 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/expenditure-on-health/inf>.

7. Лехан В. Украина. Системы здравоохранения: время перемен / В. Лехан, В. Рудый, Э.Ричардсон. - 2010. -Том 12, № 8 – 225с.
8. Закон України від 01.07.2010 р. № 2404–VI "Про державно-приватне партнерство" [Електронний ресурс]. – Доступний з: .<<http://www.president.gov.ua/documents/12134.html>>.
9. Запатріна І.В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг/ І.В. Запатріна. 2010. [Електронний ресурс]. – Доступний з: - http://eip.org.ua/docs/ep_10_4_62.pdf.
10. Друкер П. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ./П. Друкер. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. - 432 с.
11. Портер М. Переосмысление системы здравоохранения/ Майкл Портер, Элизабет Тайсберг. - Киев. Изд. А. Капусты, 2007.- 599 с.
12. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века: Пер. с англ./П. Друкер. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 432 с.
13. Государственное управление. Словарь-справочник (по материалам "International Encyclopedia of Public Politic and Administration") - ООО "Издательство "Петрополис"", 2008. - 89с.

References

1. Osnovy Yevropeyskoy politiki podderzhki gosudarstva i obshchestva v interesakh zdorov'ya i blagopoluchiya. Copenhagen. WHO Regional Office for Europe. 2012 [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.euro.who.int/PubRequest?language=Russian>. (in Russian)
2. Voprosy zdavookhraneniya v Povestke dnya v oblasti ustoychivogo razvitiya na period do 2030 g. Copenhagen. WHO Regional Office for Europe. 2015. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB138/B138_14-ru.pdf. (in Russian)
3. Osnovni pokaznyky zdorov'ya ta medychnoyi dopomohy naseleunny m. Kyueva v 2016 rotsi. – Kyuyiv, 2017. – 160 s. (in Ukrainian)
4. Zakon Ukrayiny vid 07.07.2011 № 3612-VI«Pro poryadok provedennya reformuvannya systemy okhorony zdorov'ya u Vinnyts'kiy, Dnipropetrovs'kiy, Donets'kiy oblastiakh ta misti Kyuevi»// Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. – 2012. №12-13. – S. 81. (in Ukrainian)
5. Nakaz MOZ Ukrayiny vid 30.12.2011 № 1008 «Pro zatverdzhennya prymirnykh polozhen' pro zaklady okhorony zdorov'ya» [Elektronnyy resurs]. – Dostupnyy z:http://moz.gov.ua/ua/portal/dn_20111230_1008.html (in Ukrainian)

6. . Rejting stran mira po urovnyu raskhodov na zdravookhraneniye Informatsionno-analiticheskiy portal 2014. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://gtmarket.ru/ratings/expenditure-on-health/inf>. (in Russian)
7. Lekhan V. Ukraina. Sistemy zdravookhraneniya: vremya peremen / V. Lekhan, V. Rudyy, E.Richardson. - 2010. -Tom 12, № 8 – 225s. (in Russian)
8. Zakon Ukrayiny vid 01.07.2010 r. № 2404–VI "Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo" [Elektronnyy resurs]. – Dostupnyy z: [.<http://www.president.gov.ua/documents/12134.html>](http://www.president.gov.ua/documents/12134.html). (in Ukrainian)
9. Zapatrina I.V. Publichno-pryvatne partnerstvo v Ukrayini: perspektyvy zastosuvannya dlya realizatsiyi infrastrukturnykh proektiv i nadannya publichnykh posluh/ I.V. Zapatrina. 2010. [Elektronnyy resurs]. – Dostupnyy z: - http://eip.org.ua/docs/ep_10_4_62.pdf. (in Ukrainian)
10. Druker P. Entsiklopediya menedzhmenta: Per. s angl./P. Druker. - M.: Izdatel'skiy dom "Vil'yame", 2004. - 432 s. (in Russian)
11. Porter M. Pereosmysleniye sistemy zdravookhraneniya/ Maykl Porter, Elizabet Taysberg. - Kiyev. Izd. A. Kapusty, 2007.- 599 s. (in Russian)
12. Druker P. Menedzhment. Vyzovy XXI veka: Per. s angl./P. Druker. - M.: Izdatel'skiy dom "Vil'yame", 2004. — 432 s. (in Russian)
13. Gosudarstvennoye upravleniye. Slovar'-spravochnik (po materialam "International Encyclopedia of Public Politic and Administration") - OOO "Izdatel'stvo "Petropolis"", 2008. - 89s. (in Russian)