



Маніфест

Зміни в українській системі охорони здоров'я тривають.

Ми написали цей маніфест для дієвців – відповідальних людей з активною життєвою позицією. У ньому ми говоримо про сферу здоров'я, якою вона має стати за 10 років – до 2030. Для наших дітей. Для нас самих, кому за десять–двадцять років вона буде потрібна все більше і більше.

У нашому Маніфесті людина розглядається не як ресурс, а як безумовна цінність – це головне, що в нас є. Саме вільна людина як особистість, громадянин, господар, власник, платник податків, лікар, пацієнт, управлінець чи урядовець – тобто в усіх можливих ролях є центральною метою наших прагнень.

# ЛЮДИНА

ЯК БЕЗУМОВНА ЦІННІСТЬ



Шлях змін починається з віри в те, що, якщо так може бути, значить так і буде. Боротьба за цінності і структурні зміни – не проста справа. Але якщо у вас є бачення кінцевої мети й місця кожного в новій справедливій системі вільних людей – для вас немає нічого неможливого.

Нас немало, і ми починаємо не з нуля. Наш наступний крок – цей Маніфест. Сподіваємось, і ваш також! Діймо разом!

[Група засновників Маніфесту](#)

# Людина

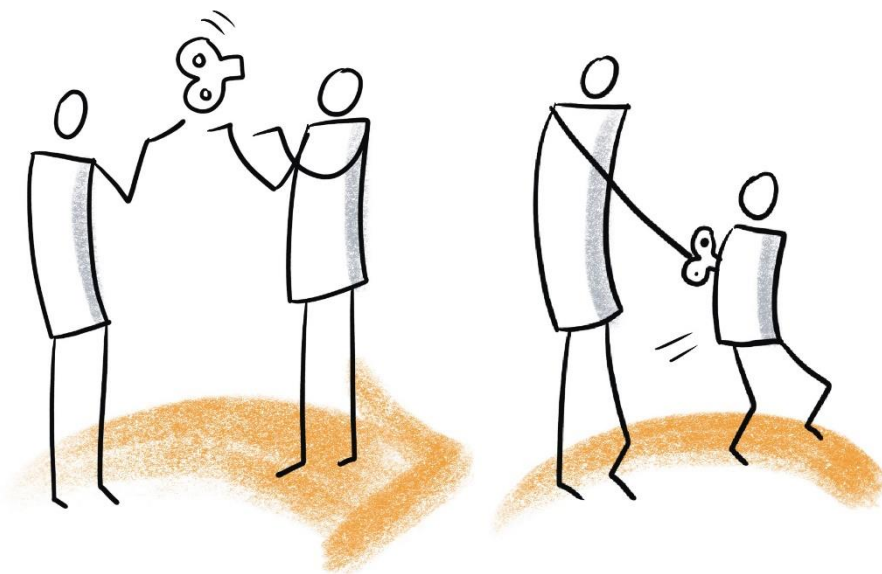
Наше майбутнє – людський капітал, а не корисні копалини

Чи може дитина, яка народилася в цьому році, розраховувати, що коли досягне повноліття, матиме за плечима багаж найкращої освіти і доброго здоров'я? Скільки здорових років вона проживе, реалізуючи себе в роботі, родині, творчості, спорті, службі державі чи у війську?

Якщо відповідь вам не подобається – значить нашій системі здоров'я та країні загалом усе ще потрібні негайні й радикальні зміни.

ЛЮДСЬКИЙ  
КАПІТАЛ,

А НЕ КОРИСНІ КОПАЛИНИ

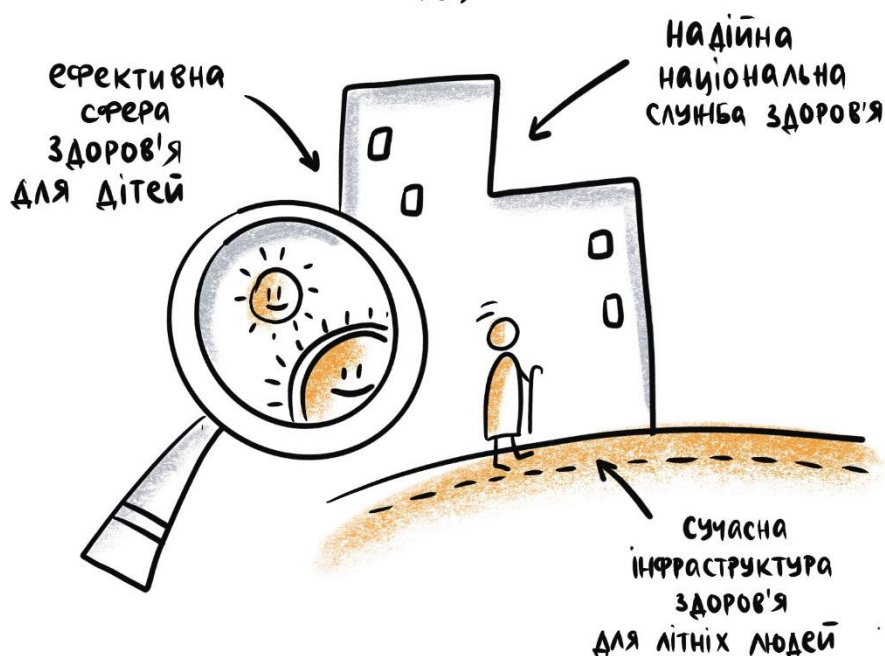


Ми хочемо, щоб за десять років головним для нашої країни був її людський капітал, а не корисні копалини. Щоб так сталося, наступні десять років мають бути часом докорінних реформ сфер здоров'я й освіти, а також безпрецедентних інвестицій у них.

Оновлена сфера здоров'я у 2030 році – це насамперед

- ефективна система здоров'я для дітей,
- надійна Національна служба здоров'я, яка захищає родини від надмірних витрат на лікування, та
- сучасна інфраструктура здоров'я для літніх людей.

## Оновлена сфера ЗДОРОВ'Я у 2030 році



За таких пріоритетів Україна вже за десять років стане динамічною сучасною країною. Після 2030 року вона зможе приєднатися до країн Балтії, Скандинавії або Південно-Східної Азії й бути серед 30 країн із найкращим індексом людського капіталу.

# Держава

Держава – це про безпеку

Щоб будувати наш людський капітал, найперше ми повинні бути у безпеці. Створювати й гарантувати її – головна робота держави.

Сучасний світ дає багато можливостей, але створює безліч загроз, які окрема людина чи підприємство не в змозі долати самотужки – техногенні та природні катаклізми, епідемії інфекційних хвороб, соціальні заворушення чи збройні конфлікти.



Держава формулює загальні правила і концентрує ресурси, щоб створити належний рівень безпеки для своїх громадян. Це може відбуватися за рахунок часткового чи тимчасового обмеження індивідуальної свободи кожного з нас.

Щоб потреба у безпеці не загрожувала нашим базовим свободам, застосування примусу державою має чіткі й жорсткі межі. Усередині меж кожен з нас повинен чітко виконувати приписи. Поза межами – наше приватне життя, в яке держава не має права втручатися. Самі ж межі встановлюються лише через демократичні механізми.

Щоб вдало реагувати на небезпеки, держава повинна перейти від підходу «мобілізація лише під час небезпеки» до підходу «готові до небезпеки щодня». Для цього потрібно посилити такі три функції:

– Intelligence (розвідка й аналіз). Потужний інтелектуальний і технологічний ресурс для управління ризиками та дій на випередження. Цей ресурс повинен функціонувати постійно й бути «очима та вухами» системи для своєчасного виявлення загроз для здоров'я.

– Мілітаризація. Вона потрібна для впровадження швидких рішень за наперед визначеними алгоритмами. Основним чинником успішного реагування є дисципліна й відпрацьовані навички поведінки у критичних ситуаціях.

– Субсидіарність. Це здатність приймати миттєві локальні рішення для швидкої мобілізації ресурсів. Для неї потрібні органічні зв'язки із громадами та місцевою владою.



Держава: розумна, ефективна, компактна

Немає безплатної медицини чи освіти. Роль держави не в тому, щоб створювати їх видимість, а в тому, щоб підтримувати соціальну справедливість. Для цього вона фінансує базові медичні потреби людей і захищає їх від надмірних витрат, пов'язаних із втратою здоров'я. Вартість медичної допомоги має бути відшкодована надавачеві послуг будь-якої форми власності на підставі прозорих і однакових для всіх правил.

РОЛЬ  
ДЕРЖАВИ -  
ПІДТРИМУВАТИ СОЦІАЛЬНУ СПРАВЕДЛИВІСТЬ



Держава повинна врегулювати систему так, що багаті сплачують за себе й бідніших, ті, хто працюють, сплачують за тих, хто працював раніше або ще не працює, а також за тих, хто не працює тимчасово. Так реалізується установчий у Маніфесті принцип **солідарності**.

Щоб стимулювати розвиток людського капіталу, держава може **надавати** послуги, **фінансувати** послуги та **регулювати** надання послуг. Ці способи різні за вартістю для платників податків: регулювання – найдешевший, але потребує відповідних компетенцій від державного апарату; надання – найдорожчий, до того ж держава – не найкращий надавач.

Традиційно українська держава утримує величезний апарат, щоб надавати послуги, майже їх не фінансує й дуже погано регулює. Цю піраміду слід перевернути. Надавати послуги, за окремими винятками, мають незалежні постачальники, які конкурують між собою. Гарантовані державою послуги вона повинна фінансувати (через механізми стратегічних закупівель на договірних умовах). Основне ж, чим займатиметься держава, – це регулювання, тобто створення справедливих правил гри.

Для цього держава повинна покладатися не на армії чиновників, а на невеликі професійні команди фахових, сучасних, освічених і добре оплачуваних політично нейтральних державних службовців.



## Сильні незалежні інституції

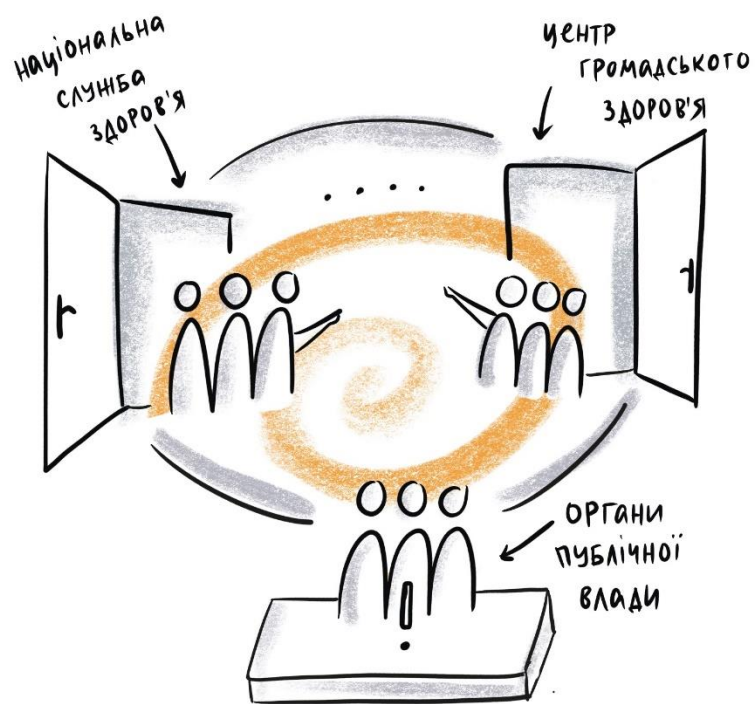
Коли ми кажемо «держава», то маємо на увазі політичні органи публічної влади, а також професійні незалежні інституції – Національну службу здоров'я, Центр громадського здоров'я, ДП Медичні закупівлі України тощо. Саме на них спиратиметься майбутня система здоров'я.



Роль виборної законодавчої влади (ВРУ) та верхівки виконавчої влади, яка призначається ВРУ (КМУ, МОЗ), у сфері охорони здоров'я полягає в артикуляції та операціоналізації суспільного замовлення. Вони дають відповідь на питання, яким є суспільний консенсус щодо потреб громадян, як саме він має бути відображений у державних політиках, яким має бути дизайн системи й архітектура інституцій у її межах. Їхні рішення матимуть ефект у разі сталого впровадження протягом 3–5 років.

Роль інституцій полягає в забезпеченні спроможності держави втілювати те чи інше бачення на практиці. Незалежні інституції накопичують галузеву експертизу й досвід, а також забезпечують тяглість у процесі впровадження державних політик. Відсутність таких інституцій прирікає будь-яку державну політику на невдачу через брак операційної спроможності.

# ІНСТИТУЦІЇ



Професійні інституції мають бути захищені від політичної циклічності. Тут допоможуть прозорі й чесні процедури їх формування та обрання керівництва, сталі управлінські процеси, а пряма комунікація між інституціями й людьми забезпечує їх легітимність.

# Громада

Відповідальний власник, який дбає про здоров'я людей

Питання здоров'я людей – це не справа виключно лікарів, воно насправді набагато ширше. Сьогодні основним власником комунальних медичних підприємств є громада. Однак громадам треба стати відповідальними власниками не лише юридично, а й у щоденному житті.

**ГРОМАДА**  
ЯК ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ВЛАСНИК



Головними чинниками збереження здоров'я є спосіб та умови життя людини, медицина лише частково впливає на це. Про збереження здоров'я своїх мешканців мусить дбати громада: підтримка й заохочення здорових звичок, інфраструктура для здорового способу життя, екологія, структура зайнятості, структура дозвілля тощо. Управління цими чинниками має стати пріоритетом місцевого самоуправління. Створення дієвих цільових місцевих програм для збереження здоров'я, підвищення якості й кількості соціальних послуг, турбота про вразливе населення (літніх людей, людей з інвалідністю, дітей), родини, які мають паліативних хворих, залучення таких родин до активної самореалізації у громаді, створення інфраструктури для здорового способу життя створюють здорову громаду. Громади повинні отримати також необхідні інструменти і стандарти формування таких програм.

Що таке здорові стосунки громади, лікарні й медиків?

Лікарні – це автономні підприємства. Лікарі – вільні фахівці. Громада має ставити перед лікарями завдання зі збереження й відновлення здоров'я свого населення в рамках стратегії громади та у співпраці з іншими підприємствами і службами.



Інвестуючи в лікарні, громада не має порушувати управлінську автономію, наприклад казати директорів, кого можна звільнити, а кого ні, або як розподіляти гроші бюджету лікарні. Директор лікарні відповідає перед власником за її фінансову спроможність, якість наданих послуг і задоволеність ними населення. Як вона цього досягає – це внутрішнє питання автономного закладу.

Водночас громада має переконатись, що до управління закладом на основі прозорого конкурсу залучений професійний управлінець. Вона повинна сприяти ефективній роботі корпоративного управління через створення спостережної чи наглядової ради, активну участь у створенні зрозумілої стратегії розвитку закладу з урахуванням унікальних потреб громади.

Регіональний рівень управління має створювати умови для співпраці та об'єднання зусиль усіх медичних закладів регіону й роботу їх як однієї мережі для збереження здоров'я мешканців усієї області.

# Медицина

## Основа нової системи здоров'я – вільні лікарі

Вільний лікар – незалежний суб'єкт із почуттям гідності, який працює в кращих інтересах пацієнта, професії та закладу. Вільного лікаря не можна змусити зробити щось проти його волі чи принципів. Вільного лікаря не можна змусити робити беззмістовну роботу. Вільний лікар не мовчатиме, коли побачить, що щось відбувається неправильно або не чесно. Свобода лікаря тримається на двох опорах: самоврядування, яке підтримує й захищає його, та статус вільної професії, який дає лікареві можливість легально отримувати винагороду й менше залежати від

## СВОБОДА ЛІКАРЯ



роботодавця.

Право на медичну практику лікар буде отримувати від лікарської палати, яка прийматиме в нього складний іспит. Лікар стане рівним серед рівних у незалежній спільноті фахівців. Кожен лікар зможе увійти до управління палати або делегувати туди того, кому довіряє. Професійні дії лікаря, в тому числі помилки, оцінюватимуть його колеги, а не чиновники за зачиненими дверима.

Слідом за лікарями медсестринська професія також почне організовувати власне самоврядування. Із секретарки лікаря медсестра має стати самостійним вільним професіоналом, який може працювати в команді з лікарем, а може працювати автономно.

## Лікарні – ефективні незалежні підприємства

Із символів занепаду, безгосподарності, корупції заклади охорони здоров'я будуть перетворені на ефективні автономні підприємства.

Медичні підприємства (лікарні різних рівнів, центри первинної допомоги) також є вільними суб'єктами системи здоров'я. Автономія дає можливість кожній лікарні стати унікальною для розв'язання проблем своєї громади.

Для цього передусім треба берегти, захищати й розширювати автономію лікарень. Держава регулює ринок медичних послуг, але не може в «ручному» режимі управляти фінансами, людьми чи іншою діяльністю лікарень. Волонтери, спільноти пацієнтів та інші представники громади зможуть брати участь в управлінні лікарнею через опікунські чи наглядові ради. Керівні посади стануть відкритими для найкращих замість «наближених» завдяки відкритим конкурсним процедурам та конкуренції за пацієнта. Управлінець у медицині стане окремим визнаним і шанованим фахом.

Завдяки цьому бар'єр сакральності й закритості лікарень буде зруйновано. Члени громади, управлінці, лікарі й місцева влада спільно відповідатимуть за примноження людського капіталу в кожній громаді. Громада і колектив пишатимуться своєю лікарнею.

## Цифрові права, інноваційні технології, штучний інтелект - невід'ємні складові сучасної системи здоров'я

В сучасному світі ми генеруємо та використовуємо велику кількість даних і, свідомо або підсвідомо, формуємо величезні пули даних, в тому числі і медичних, які містять персональну і персоналізовану інформацію. Наявність цих даних та можливість їх обробки для аналізу та висновків – фундамент зважених і ґрунтовних рішень на

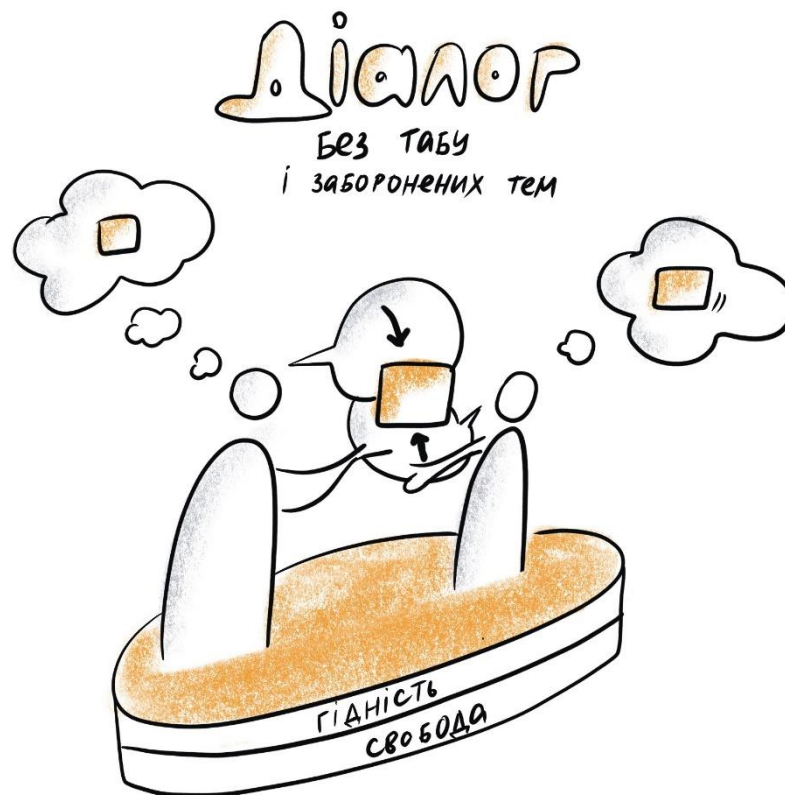
користь особи та громади в зрілому та відкритому суспільстві. Але водночас така ситуація містить ризики, які ми маємо усвідомлювати та намагатись керувати.

# Зміни

## Діалог без табу та заборонених тем

У сфері здоров'я багато проблемних питань, але там не має бути заборонених тем, як немає там місця культурі віктимності.

Неписані заборони на обговорення болючих і дразливих тем стримують розвиток сфери здоров'я й залишають найгірші проблеми нерозв'язаними роками. За останні десятиліття в цій сфері міцно вкоренилася культура віктимності. Лікарів або пацієнтів заведено вважати приниженими групами. Політики охоче підсилюють цей імідж, сподіваючись на дешеву популярність.



У новій системі не може бути табу на обговорення корупції та неформальних платежів, низької фаховості через погану освіту, лікарської помилки, конфліктів інтересів у спільнотах лікарів і пацієнтів та інших.

Почуття власної гідності, що походить від внутрішньої свободи, повага до опонента, яка походить від переконання, що всі діють в інтересах пацієнта, та діалог стануть інструментом розконсервації й розв'язання цих проблем.

## М'яка сила громадянського суспільства

У нашому недавньому минулому є яскраві докази, що громадянське суспільство України може впливати на державну владу для досягнення бажаних результатів. Цей принцип м'якої сили спирається на засадничі цінності української нації. Саме тому держава повинна підтримувати й розширювати довіру, спроможність та можливості громадянського суспільства впливати на формування державної політики.

Громадянське суспільство має включати професійні асоціації, об'єднання пацієнтів, релігійні та правозахисні організації, бізнес-асоціації тощо. Ми віримо, що інвестиції в громадянське суспільство сприятимуть спроможності кожного громадянина стати повноцінним суб'єктом нової системи.

## « М'ЯКА СИЛА » ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

