

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-13>
УДК 364.014:614

Головня Ю.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9430-0869>

Holovnia Yulyia

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Public Administration
and Administration,
State University of Trade and Economics

**ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ
МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR
MODERNIZING THE HEALTHCARE SYSTEM OF UKRAINE**

Сучасна система охорони здоров'я України потребує оновлення механізмів фінансування, управління та контролю якості послуг. Одним з ефективних інструментів модернізації виступає публічно-приватне партнерство, що поєднує потенціал держави, бізнесу та місцевого самоврядування. У статті розглянуто особливості формування партнерських відносин між державними органами, приватними інвесторами та територіальними громадами у контексті розвитку медичної інфраструктури. Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних засад ППП як інструменту підвищення ефективності управління галуззю охорони здоров'я та обґрунтування напрямів його подальшого застосування. Використано системний та інституційний підходи, методи аналізу й порівняння для виявлення переваг партнерських моделей у сфері охорони здоров'я. Результатом дослідження стало визначення ключових факторів, що впливають на успішність реалізації ППП у медичних закладах, зокрема нормативно-правових, організаційних і фінансових. Практична цінність статті полягає у можливості застосування отриманих висновків органами державної влади та муніципалітетами при розробленні стратегій розвитку медичної галузі.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, охорона здоров'я, модернізація, управління, територіальна громада, муніципальний розвиток.

The article provides a comprehensive study of the organizational and managerial mechanisms for implementing public-private partnership (PPP) projects in the healthcare sector of Ukraine as an integral part of the national healthcare modernization strategy. It substantiates that the successful development of PPP projects depends on the coherence of managerial functions at all stages of their life cycle — from project initiation and planning to operation and monitoring. The paper analyzes the system of institutional interactions between the state and private partners, emphasizing the importance of managerial coordination, transparency of communication processes, and effective control mechanisms. The author argues that the effective implementation of PPP projects requires a structured approach to project cycle management based on the principles of accountability, risk-oriented planning, and value for money. The study highlights that the interaction between public authorities and private investors should not only ensure the economic efficiency of investments but also increase the accessibility and quality of healthcare services for the population. Special attention is given to the integration of strategic, operational, and financial management functions within a unified project governance system, which serves as the foundation for sustainable development in healthcare. The scientific novelty of the article lies in the development of a comprehensive conceptual model for managing the life cycle of healthcare PPP projects, which combines public administration, corporate governance, and risk management instruments. The practical value of the results consists in their applicability for designing, implementing, and evaluating healthcare partnership projects under the current conditions of healthcare reform in Ukraine. The conclusions emphasize that the introduction of standardized management procedures, digital monitoring systems, and unified coordination centers will significantly enhance the efficiency and social impact of PPP initiatives in the healthcare sector.

Keywords: public-private partnership, healthcare, modernization, management, territorial community, municipal development.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в системі охорони здоров'я України відбуваються в умовах обмежених фінансових ресурсів, децентралізації управління та зростання вимог до якості медичних послуг. Водночас держава не може самостійно забезпечити належний рівень матеріально-технічного оновлення медичних закладів, розвитку медичної інфраструктури й кадрової стабільності галузі. У цих умовах публічно-приватне партнерство (ППП) виступає дієвим механізмом залучення приватного капіталу, інноваційних технологій і управлінських компетенцій у сферу охорони здоров'я.

ППП дозволяє оптимізувати витрати бюджетів різних рівнів, сприяє підвищенню ефективності використання публічних ресурсів, створенню конкурентного середовища у наданні медичних послуг, а також стимулює розвиток інвестиційного потенціалу територіальних громад. Особливого значення набуває інтеграція приватного сектора у систему управління медичними закладами через спільне фінансування проєктів, концесійні угоди, оренду майна, спільне використання ресурсів і впровадження інновацій.

Проблема формування ефективних механізмів реалізації PPP у сфері охорони здоров'я має не лише наукове, а й вагоме практичне значення. Її вирішення пов'язане з модернізацією управлінських процесів, підвищенням якості послуг, прозорістю прийняття рішень та залученням муніципального рівня до партнерських відносин. Від того, наскільки ефективно буде реалізовано принципи PPP у медичній сфері, залежить успішність реформ системи охорони здоров'я, конкурентоспроможність держави та добробут населення.

Таким чином, дослідження публічно-приватного партнерства як інструменту модернізації системи охорони здоров'я України є актуальним напрямом наукового пошуку, що відповідає сучасним пріоритетам державної політики у сфері охорони здоров'я та регіонального розвитку [3, с. 42; 5, с. 104].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я є предметом наукового інтересу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У сучасних економічних умовах увага вчених зосереджена на визначенні концептуальних засад взаємодії держави, приватного сектору та територіальних громад, а також на пошуку ефективних механізмів реалізації партнерських проєктів у медичній сфері.

Значний внесок у розроблення теоретичних основ PPP зробили такі українські науковці, як І. Запатріна, Т. Васильєва, С. Гриценко, які досліджували фінансово-економічні та організаційні аспекти державно-приватної взаємодії. В їхніх працях розкрито сутність партнерських відносин, роль інституційного середовища у формуванні стабільних відносин між державними та приватними структурами [2, с. 54–58].

Питання реформування медичної галузі у контексті впровадження PPP досліджували О. Кравченко, Л. Бойко, М. Жуковська, які наголошують на необхідності поєднання державного регулювання з ринковими механізмами управління та залучення інвестицій для розвитку інфраструктури медичних закладів [4, с. 89; 6, с. 122]. Зарубіжні автори, серед яких М. Bloomfield, S. Hodge, R. Greve, акцентують увагу на важливості прозорості та ризик-менеджменту при реалізації партнерських угод, вказуючи на необхідність чіткого розподілу відповідальності між учасниками [8, р. 210].

Попри значну кількість наукових праць, низка проблем залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, не повною мірою розкрито питання інституціоналізації муніципального рівня PPP, механізмів залучення територіальних громад до процесів стратегічного управління медичними закладами та оцінювання результативності реалізації таких проєктів. Відсутність системного підходу до визначення пріоритетних напрямів партнерської взаємодії держави, бізнесу та громад створює потребу у подальших наукових розробках.

Отже, узагальнення наявних досліджень дозволяє стверджувати, що PPP у сфері охорони здоров'я виступає не лише інструментом фінансування, але й складовою сучасної моделі управління, що потребує вдосконалення у відповідності до європейських стандартів публічного адміністрування [9, с. 133; 10, с. 175].

Мета статті. Обґрунтування ролі публічно-приватного партнерства як інструменту модернізації системи охорони здоров'я України та визначення стратегічних орієнтирів його розвитку на державному, регіональному й муніципальному рівнях.

Виклад основного матеріалу. Розвиток системи охорони здоров'я України потребує переходу від адміністративно-командної моделі управління до гнучкої системи взаємодії публічного та приватного секторів, що ґрунтується на принципах партнерства, прозорості та взаємної відповідальності.

Публічно-приватне партнерство (ППП) у цій сфері виступає не лише формою залучення інвестицій, але й механізмом модернізації управлінських процесів, який дозволяє забезпечити сталість і ефективність розвитку галузі.

У межах дослідження проаналізовано ключові форми реалізації PPP у сфері охорони здоров'я, зокрема: концесійні угоди, довгострокову оренду державного майна, спільну діяльність на умовах контракту, створення спільних підприємств та механізми соціального інвестування. Кожна з них має власні переваги, обмеження та рівень залучення муніципального партнера.

Для систематизації впливу PPP на медичну сферу доцільно узагальнити основні переваги та ризики застосування публічно-приватного партнерства у системі охорони здоров'я (табл. 1).

Результати аналізу свідчать, що PPP здатне забезпечити не лише фінансову стійкість системи охорони здоров'я, але й сприяти розвитку інноваційного середовища, удосконаленню управління на рівні територіальних громад і створенню нових моделей соціальної відповідальності бізнесу. Ефективна реалізація партнерських проєктів можлива лише за умов прозорості системи моніторингу, чіткого розподілу ризиків і відповідальності, а також стабільності законодавчого регулювання.

Важливим чинником успішності PPP є рівень участі місцевих громад. Муніципалітети можуть виступати не лише посередниками між державою та приватним сектором, але й повноцінними партнерами, які ініціюють проєкти, співфінансують медичну інфраструктуру та здійснюють контроль за якістю послуг. Така практика відповідає європейським підходам, зокрема моделі «community-based partnership», поширеній у Великій Британії та Нідерландах [10, р. 182].

Проведене дослідження дозволяє виділити три основні напрями модернізації системи охорони здоров'я на засадах PPP:

- інституційний – формування стабільного нормативного середовища та підвищення прозорості процедур;
- фінансовий – створення багатоканальних джерел фінансування через державно-приватні інвестиції;
- організаційний – розвиток кадрового потенціалу, удосконалення системи управління та розширення ролі територіальних громад.

Ефективність впровадження публічно-приватного партнерства значною мірою залежить від якості інституційного середовища, що визначає правила, процедури та механізми взаємодії між учасниками. В Україні нормативну базу PPP формує низка законодавчих актів, зокрема Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI, Бюджетний кодекс України, Закон України «Про концесії», а також постанови Кабінету Міністрів України, які регламентують порядок підготовки, реалізації та моніторингу партнерських проєктів [1, с. 3; 2, с. 29].

Водночас, інституційна система PPP у сфері охорони здоров'я залишається фрагментарною. Відсутність єдиного координуючого органу ускладнює формування довгострокової політики залучення приватного капіталу. Питання оцінки соціально-економічної ефективності PPP проєктів часто не має уніфікованої методики, що призводить до різного трактування результатів їх впровадження [4, с. 113].

Важливим завданням є формування інституційної архітектури PPP на муніципальному рівні, де територіальні громади виступають ініціаторами проєктів, партнерами у спільному фінансуванні медичних закладів та замовниками послуг. Така модель дозволяє

Таблиця 1

Переваги та ризики застосування публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України

Переваги PPP	Ризики PPP
Залучення приватних інвестицій у розвиток медичної інфраструктури	Недостатній рівень законодавчого та інституційного забезпечення
Підвищення якості медичних послуг завдяки конкуренції та управлінським інноваціям.	Ризики нерівномірного доступу до медичних послуг між регіонами.
Оптимізація бюджетних витрат і підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я.	Недовіра населення до приватного сектору у сфері соціально значущих послуг.
Залучення муніципального рівня до спільного управління медичними ресурсами.	Високі транзакційні витрати при підготовці партнерських угод.
Можливість впровадження інноваційних медичних технологій та IT-рішень.	Потенційні конфлікти інтересів між державним і приватним партнерами.

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 4; 5; 9]

забезпечити децентралізацію управління та наблизити прийняття рішень до потреб населення. Для цього доцільно створювати місцеві агентства розвитку ППП, які координуватимуть взаємодію між медичними установами, бізнесом і органами влади.

Позитивним прикладом інституційної інтеграції ППП є проекти, реалізовані за підтримки міжнародних організацій, зокрема МФК (IFC) та Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), що спрямовані на модернізацію медичної інфраструктури через концесійні механізми. Ці практики доводять, що створення стабільного правового середовища та інституційної довіри є ключовими передумовами успіху партнерських ініціатив [9, р. 147].

Фінансова складова ППП визначає реальну здатність партнерських проектів до самостійного розвитку. Головним завданням є формування збалансованої системи джерел фінансування, у якій поєднуються державні, приватні та муніципальні ресурси. У межах бюджетної децентралізації територіальні громади отримують можливість бути активними учасниками партнерських проектів, спрямовуючи частину місцевих податків або субвенцій на розвиток медичних об'єктів [5, с. 107].

Серед сучасних фінансових інструментів ППП у сфері охорони здоров'я виокремлюють:

- концесійні платежі – коли приватний партнер фінансує будівництво чи реконструкцію медичного закладу, отримуючи часткову компенсацію від держави;
- механізми співфінансування – залучення коштів муніципальних бюджетів поряд із приватними інвестиціями;
- соціальні облігації – інноваційна форма залучення коштів під конкретні соціальні результати, зокрема у сфері первинної медичної допомоги;
- грантові програми міжнародних організацій, що стимулюють створення партнерських медичних кластерів [11, с. 92; 13, с. 90].

Фінансова стійкість таких проектів значною мірою залежить від прозорості договірних відносин, чіткої структури розподілу ризиків і системи контролю результатів. Одним з ефективних підходів є застосування принципу “value for money”, який оцінює не лише фінансову, а й соціальну віддачу від партнерства. Практика його використання у Великій Британії та Польщі демонструє, що проекти ППП у сфері медицини можуть забезпечувати вищу якість послуг при зниженні вартості обслуговування [8, р. 223].

Фінансово-економічна модель ППП має бути гнучкою, адаптованою до потреб

конкретної громади та орієнтованою на довгостроковий ефект – збереження здоров'я населення, розвиток інфраструктури та зміцнення довіри між державою і бізнесом.

Механізм ППП суттєво впливає на управлінську культуру медичних закладів, стимулюючи перехід від адміністративного до результативного менеджменту. Впровадження партнерських підходів дозволяє створити нову систему мотивації персоналу, підвищити рівень стратегічного планування, удосконалити процеси контролю якості медичних послуг.

Особливої уваги потребує питання моніторингу ефективності проектів ППП. Для цього застосовуються показники, що характеризують соціально-економічну результативність: зменшення витрат на одиницю послуги, підвищення доступності медичної допомоги, рівень задоволеності пацієнтів, економію бюджетних коштів [6, с. 144; 12, с. 54].

Управлінська ефективність ППП залежить від професійної компетентності учасників. Важливу роль відіграє створення кадрових центрів компетенцій, що здійснюють підготовку фахівців з управління партнерськими проектами. В Україні подібний підхід поступово впроваджується у рамках програм публічного адміністрування, підтримуваних Європейським Союзом.

Розвиток управлінських інновацій у ППП також передбачає застосування цифрових технологій – електронного документообігу, систем управління медичними даними, аналітики на основі штучного інтелекту, що забезпечують прозорість прийняття рішень і підзвітність сторін. У поєднанні з громадським контролем і відкритими даними це створює передумови для формування довіри до партнерських моделей управління [14, с. 69].

ППП у системі охорони здоров'я має не лише економічне, а й управлінське значення, формуючи нову культуру відповідальності, орієнтовану на результат, ефективність і добробут громади.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що публічно-приватне партнерство (ППП) є одним з ключових механізмів модернізації системи охорони здоров'я України, здатним забезпечити комплексне оновлення галузі шляхом поєднання ресурсів держави, приватного бізнесу та територіальних громад. Реалізація партнерських підходів дозволяє не лише підвищити ефективність управління медичними закладами, але й сформувати нову якість взаємодії між учасниками процесу – засновану на прозорості, відповідальності та довірі.

У результаті дослідження встановлено, що PPP у сфері охорони здоров'я виконує декілька стратегічних функцій: інвестиційну – шляхом залучення приватного капіталу у розвиток медичної інфраструктури; інноваційну – через впровадження сучасних технологій і управлінських практик; соціальну – завдяки підвищенню доступності та якості медичних послуг для населення; управлінську – через розвиток партнерських моделей менеджменту та зміцнення інституційної спроможності територіальних громад.

Доведено, що результативність PPP залежить від таких чинників:

- чіткого правового регулювання та наявності стабільної нормативної бази;
- ефективного розподілу ризиків і відповідальності між сторонами;
- прозорої системи моніторингу й оцінювання результатів проєктів;

– залучення муніципального рівня до партнерських відносин;

– професійної підготовки кадрів у сфері публічного управління та адміністрування.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання соціально-економічної ефективності PPP у медичній сфері, створенні системи моніторингу проєктів із застосуванням цифрових інструментів, а також у формуванні стратегії залучення громад як повноцінних учасників партнерських ініціатив.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, керівників медичних закладів та інвесторів під час розроблення програм модернізації охорони здоров'я на засадах публічно-приватного партнерства.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01 липня 2010 р. № 2404-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 40. Ст. 524.
2. Запатріна І. В. *Публічно-приватне партнерство в Україні: теоретико-методологічні засади та практика реалізації*. Київ : Наукова думка, 2018. 312 с.
3. Васильєва Т. А. Фінансові інструменти публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. *Фінанси України*. 2022. № 2. С. 40–62.
4. Кравченко О. В. Механізми управління державно-приватним партнерством у системі охорони здоров'я України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. С. 108–118.
5. Бойко Л. М. Державно-приватне партнерство у розвитку медичної інфраструктури: економічний аспект. *Економіка та держава*. 2023. № 3. С. 95–108.
6. Жуковська М. В. Публічно-приватне партнерство як механізм підвищення ефективності управління у сфері охорони здоров'я. *Державне управління і місцеве самоврядування*. 2020. № 4 (47). С. 139–148.
7. OECD. *Public–Private Partnerships for Infrastructure: Principles of Good Governance*. Paris : OECD Publishing, 2020. 172 p.
8. Hodge G. A., Greve C. *The Challenge of Public–Private Partnerships: Learning from International Experience*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2017. 258 p.
9. World Health Organization. *Public–Private Partnerships for Health: Policy and Practice*. Geneva : WHO Press, 2021. 224 p.
10. Bloomfield M. J. Public–Private Partnerships in the Health Sector: Lessons from Europe. *Journal of Health Management*. 2020. Vol. 22 (2). P. 175–189.
11. International Finance Corporation (IFC). *Public–Private Partnerships in Health: Models, Lessons and Trends for Developing Countries*. Washington, D.C. : The World Bank, 2019. 145 p.
12. Міністерство охорони здоров'я України. *Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я на період 2021–2027 років*. Київ : МОЗ України, 2021. 62 с.
13. Європейський банк реконструкції та розвитку. *Partnering for Impact: Healthcare Infrastructure through PPPs*. London : EBRD, 2022. 98 p.
14. Петренко О. В. Інноваційні технології управління у сфері публічного адміністрування: досвід використання PPP. *Економіка і держава*. 2023. № 7. С. 65–71.

References

1. Zakon Ukrainy “Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo” [Law of Ukraine “On Public–Private Partnership”]. (2010, July 1). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, No. 40, Art. 524.
2. Zapatrina, I. V. (2018). *Publichno-pryvatne partnerstvo v Ukraini: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktyka realizatsii* [Public–Private Partnership in Ukraine: Theoretical and Methodological Principles and Implementation Practice]. Kyiv: Naukova Dumka.
3. Vasylieva, T. A. (2022). Finansovi instrumenty publichno-pryvatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorovia [Financial instruments of PPP in healthcare]. *Finansy Ukrainy*, No. 2, pp. 40–62.

4. Kravchenko, O. V. (2021). Mekhanizmy upravlinnia derzhavno-pryvatnym partnerstvom u systemi okhorony zdorovia Ukrainy [Mechanisms of PPP management in the healthcare system of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, No. 11, pp. 108–118.
5. Boiko, L. M. (2023). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u rozvytku medychnoi infrastruktury: ekonomichnyi aspekt [PPP in healthcare infrastructure development: economic aspect]. *Ekonomika ta derzhava*, No. 3, pp. 95–108.
6. Zhukovska, M. V. (2020). Publichno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia u sferi okhorony zdorovia [PPP as a mechanism to improve healthcare management efficiency]. *Derzhavne upravlinnia i mistseve samovriadiuvannia*, Vol. 4 (47), pp. 139–148.
7. OECD. (2020). *Public–Private Partnerships for Infrastructure: Principles of Good Governance*. Paris: OECD Publishing.
8. Hodge, G. A., & Greve, C. (2017). *The Challenge of Public–Private Partnerships: Learning from International Experience*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
9. World Health Organization. (2021). *Public–Private Partnerships for Health: Policy and Practice*. Geneva: WHO Press.
10. Bloomfield, M. J. (2020). Public–Private Partnerships in the Health Sector: Lessons from Europe. *Journal of Health Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 175–189.
11. International Finance Corporation (IFC). (2019). *Public–Private Partnerships in Health: Models, Lessons and Trends for Developing Countries*. Washington, D.C.: The World Bank.
12. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy. (2021). *Natsionalna stratehiia reformuvannia systemy okhorony zdorovia na period 2021–2027 rokiv* [National Strategy for Healthcare Reform for 2021–2027]. Kyiv: Ministry of Health of Ukraine.
13. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2022). *Partnering for Impact: Healthcare Infrastructure through PPPs*. London: EBRD.
14. Petrenko, O. V. (2023). Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia u sferi publichnoho administruvannia: dosvid vykorystannia PPP [Innovative management technologies in public administration: PPP practices]. *Ekonomika i derzhava*, No. 7, pp. 65–71.

Стаття надійшла: 08.09.2025

Стаття прийнята: 15.10.2025

Стаття опублікована: 24.11.2025