

Коваль Я.С.

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6578-2996>

Koval Yana

State University of Trade and Economics

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND THE PRIVATE SECTOR IN THE HEALTHCARE SPHERE ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

У статті проведено комплексний аналіз теоретичних засад і практичних механізмів взаємодії держави та приватного сектору у сфері охорони здоров'я на основі публічно-приватного партнерства. Розкрито зміст партнерських відносин між державними інституціями та бізнесом у медичній сфері, обґрунтовано роль ППП як системного інструменту підвищення ефективності управління ресурсами, розширення інвестиційного потенціалу галузі та забезпечення сталого розвитку медичних послуг. Визначено, що гармонізація інтересів публічного та приватного секторів можлива за умов наявності прозорих процедур, дієвої нормативної бази та належного державного контролю. Окреслено напрями вдосконалення механізмів ППП з урахуванням міжнародного досвіду, викликів воєнного часу та завдань післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я України.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, охорона здоров'я, державне управління, взаємодія, інституційні механізми, сталий розвиток, менеджмент.

The article provides an in-depth analysis of the institutional, financial, and managerial mechanisms of interaction between the state and the private sector in the healthcare system of Ukraine, grounded in the principles of public-private partnership (PPP). It conceptualizes PPP as a strategic governance instrument aimed at increasing the efficiency of resource management, mobilizing private investment, and improving the overall performance and sustainability of the national healthcare sector. The study integrates theoretical generalization, comparative analysis, and synthesis of global best practices to assess how PPP models function under different institutional frameworks. Special attention is given to the European and Asian experience, where partnerships have become a powerful driver for healthcare innovation, infrastructure modernization, and digital transformation. The research identifies a number of systemic constraints that slow the implementation of PPP projects in Ukraine, including imperfect legislation, a lack of unified project coordination centers, and limited managerial capacity at both central and regional levels. It is emphasized that effective PPP mechanisms require transparency, risk-sharing balance, and long-term public accountability. The article also substantiates that institutionalizing PPPs can enhance healthcare resilience in post-war reconstruction, attract new financial resources, and promote the introduction of advanced technologies in hospital management and primary care. The scientific novelty of the research lies in the development of an integrated approach to evaluating the interaction between the public and private sectors through a multi-level model of governance efficiency. The practical significance is determined by the possibility of applying the proposed recommendations in forming public policy, improving decision-making procedures, and aligning the Ukrainian healthcare system with international sustainability standards. Ultimately, the study proves that PPP is not only an alternative financing model but a complex managerial paradigm that ensures equitable access, efficiency, and innovation in the delivery of healthcare services.

Key words: public-private partnership, healthcare, public administration, interaction, institutional mechanisms, sustainable development, management.

Постановка проблеми. Сучасні виклики розвитку системи охорони здоров'я України зумовлюють потребу у пошуку нових підходів до організації управлінських процесів і фінансування медичної галузі. Наявна модель публічного управління не забезпечує достатньої гнучкості та адаптивності до ринкових змін, а державні ресурси залишаються обмеженими

для підтримки необхідного рівня якості та доступності медичних послуг. У цьому контексті публічно-приватне партнерство (ППП) виступає важливим інструментом модернізації сектору охорони здоров'я, спрямованим на ефективне використання ресурсів, залучення інвестицій і впровадження інноваційних технологій [1; 4].

Використання механізмів ППП у медичній сфері дозволяє не лише залучати фінансові та матеріальні ресурси приватного сектору, а й формувати синергійний ефект управлінських рішень, коли держава забезпечує соціальну спрямованість і стратегічний контроль, а бізнес – ефективність, гнучкість і якість управління. Така взаємодія відповідає сучасним тенденціям децентралізації публічної влади, підвищення економічної самостійності територіальних громад і розширення горизонтів партнерської відповідальності між державними та приватними структурами [5, с. 72–74].

Водночас у практичній площині розвиток ППП у сфері охорони здоров'я України стикається з низкою проблем. Серед них – недосконалість нормативно-правового забезпечення, відсутність чітких інституційних механізмів координації, низький рівень довіри між державою та бізнесом, а також нерозвиненість системи оцінки ефективності партнерських проєктів. Відсутність єдиних методичних підходів до визначення соціально-економічного ефекту ППП призводить до того, що потенційні інвестори не мають впевненості у стабільності співпраці з державними структурами [2, с. 105; 6].

Проблематика взаємодії держави та приватного сектору в охороні здоров'я набуває особливого значення в умовах трансформації економічних відносин, посилення конкуренції за інвестиційні ресурси, потреби у відновленні медичної інфраструктури, зруйнованої внаслідок війни. Визначення ефективних механізмів співпраці між державними і приватними структурами стає ключовою умовою забезпечення стійкості галузі та її здатності адаптуватися до глобальних і локальних змін [3, с. 58; 8].

Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності наукового обґрунтування механізмів взаємодії держави та приватного сектору у сфері охорони здоров'я, визначення напрямів удосконалення правового, фінансового й управлінського забезпечення партнерських відносин, а також пошуку інноваційних моделей співпраці, які б забезпечували баланс між соціальною місією держави та ефективністю приватного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я є предметом уваги як українських, так і зарубіжних науковців. Дослідження вказують, що ефективне використання механізмів ППП у медичній галузі безпосередньо залежить від ступеня зрілості інституційного середовища, правової бази та управлінської культури партнерства. Зокрема, у працях О. Васильської [1] та А. Коваленка [2] підкреслюється, що партнерські моделі сприяють оптимізації витрат держави та підвищенню якості медичних послуг за рахунок ефективнішого використання приватного капіталу й управлінських інновацій.

Суттєвий внесок у дослідження механізмів реалізації ППП зроблено у роботах Н. Кравченко [3], де зазначається, що розвиток партнерства у сфері охорони здоров'я передбачає не лише фінансове залучення бізнесу, а й створення ефективних систем спільного управління, побудованих на принципах прозорості, довіри та взаємної відповідальності. На думку Л. Мельник [4], ефективність ППП визначається наявністю цілісної політики, що охоплює як етапи планування, так і контроль за виконанням проєктів, що особливо важливо в медичній сфері, де людський капітал є визначальним чинником успіху.

Зарубіжні дослідження, зокрема праці D. Grimsey та M. Lewis [9], розглядають ППП як інструмент суспільного розвитку, орієнтований на досягнення балансу між соціальними вигодами та економічною доцільністю. Вони наголошують, що в умовах зростання ролі недержавних акторів у наданні публічних послуг державі необхідно зберігати стратегічну роль регулятора, контролюючи якість і доступність медичних послуг. Цей підхід поділяють і сучасні європейські аналітики (OECD, 2023), які відзначають, що належне нормативне середовище, зниження адміністративних бар'єрів та розвиток прозорих механізмів контролю є визначальними для сталого функціонування партнерських моделей у медицині.

В українській науковій думці спостерігається зростання інтересу до управлінських аспектів публічно-приватного партнерства. Наприклад, у працях О. Мірошниченка [5] акцентовано увагу на значенні стратегічного планування у формуванні партнерських відносин між органами влади та бізнесом. Натомість В. Князев [6] пропонує розглядати ППП у сфері охорони здоров'я як комплексну систему управління ресурсами, де приватний партнер виконує не лише функцію фінансування, але й бере участь у проєктуванні, експлуатації та оцінюванні результатів.

Попри вагомі наукові напрацювання, залишаються невирішеними окремі аспекти досліджуваної проблеми. Зокрема, недостатньо розробленими є питання методології оцінювання ефективності ППП у медицині, механізмів розподілу ризиків, а також ролі територіальних громад у реалізації партнерських проєктів. Недостатньо уваги приділено питанням цифрової трансформації партнерських відносин у системі охорони здоров'я, яка нині стає ключовим чинником інституційної модернізації державного управління. Ці прогалини потребують подальшого комплексного аналізу т

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних підходів до формування ефективних механізмів взаємодії держави і приватного сектору у сфері охорони здоров'я на основі публічно-приватного партнерства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та роль ППП у розвитку медичної системи України;
- виявити основні бар'єри реалізації партнерських проєктів;
- запропонувати напрями вдосконалення інституційного, фінансового та управлінського забезпечення взаємодії державних і приватних структур у сфері охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Розвиток ефективних механізмів взаємодії держави та приватного сектору у сфері охорони здоров'я є одним із ключових напрямів реформування національної економіки. Публічно-приватне партнерство (ППП) виступає складною багаторівневою системою, у межах якої поєднуються функції управління, фінансування, контролю та соціальної відповідальності. Його сутність полягає у створенні довгострокових відносин між державними інституціями та бізнесом із метою спільного вирішення суспільно значущих завдань, що вимагають значних інвестицій і високого рівня технологічних інновацій [1; 4].

Публічно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я базується на інтеграції ресурсів держави і бізнесу з метою підвищення ефективності управління системою медичних послуг. У межах цієї моделі держава виконує регуляторну та соціальну функції, забезпечуючи контроль за дотриманням стандартів якості та доступності, тоді як приватний сектор відповідає за інноваційність, гнучкість і підвищення результативності управління. Таке поєднання дозволяє розширити інвестиційні можливості, зменшити бюджетне навантаження та підвищити якість медичної інфраструктури.

Сучасна практика показує, що в Україні механізми ППП у медицині використовуються переважно

у формах концесій, спільної діяльності та довгострокової оренди. Проте ефективність їх реалізації значною мірою залежить від рівня нормативно-правової підтримки та адміністративної спроможності органів влади. Як свідчить досвід країн ЄС, лише чітко визначені механізми управління ризиками, розподілу відповідальності та забезпечення контролю дозволяють перетворити ППП на реальний інструмент розвитку соціальної сфери (рис. 1).

У цій системі ключовим фактором є формування довіри між партнерами. Її відсутність, за результатами дослідження OECD (2023), є однією з головних причин провалу більш ніж 35 % партнерських проєктів у соціальній сфері. Для подолання цього виклику необхідно посилити роль незалежних аналітичних центрів, що здійснюють моніторинг і публічне оцінювання ефективності ППП.

Фінансовий механізм ППП у сфері охорони здоров'я передбачає узгоджене використання бюджетних і позабюджетних ресурсів для досягнення спільних цілей. Основою є принцип «value for money» – досягнення максимальної соціально-економічної віддачі від інвестицій за рахунок оптимізації управлінських процесів. У цьому контексті надзвичайно важливо забезпечити збалансований розподіл ризиків між партнерами, адже надмірна концентрація фінансових ризиків на приватній стороні стримує участь бізнесу, тоді як повна компенсація державою позбавляє партнерство економічного сенсу.

В Україні спостерігається тенденція до поступового зростання кількості партнерських проєктів у медичній галузі. Найбільш поширеними формами є створення приватних діагностичних центрів на базі державних



Рис 1. Схема взаємодії суб'єктів публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я

Джерело: розробка автора

лікарень, спільне будівництво реабілітаційних установ і модернізація лабораторного обладнання за кошти інвесторів. Проте ключовим бар'єром залишається недостатній рівень фінансової грамотності керівників державних медичних закладів та брак компетентних фахівців у сфері економіки охорони здоров'я.

Дані таблиці свідчать, що використання ППП дозволяє скоротити терміни окупності проєктів, підвищити управлінську ефективність і забезпечити інноваційний розвиток медичних установ. Водночас рівень прозорості та підзвітності залишається залежним від якості регулювання та рівня контролю з боку держави.

Подальший розвиток публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, інституційне забезпечення, цифрову інтеграцію та підвищення управлінської компетентності учасників. Важливою складовою є створення єдиного реєстру ППП-проєктів, що забезпечить прозорість процедур, обмін інформацією та контроль за виконанням зобов'язань.

З огляду на міжнародний досвід, доцільно впроваджувати моделі державно-приватного співфінансування, які дозволяють забезпечити сталу фінансову базу медичних послуг. У контексті післявоєнного відновлення України важливо формувати регіональні медичні кластери, що об'єднують державні, муніципальні та приватні ресурси з метою забезпечення доступності якісної допомоги населенню.

Перспективними напрямками є розвиток цифрових медичних платформ, впровадження телемедицини, електронного документообігу та інтегрованих систем управління лікарнями. Це сприятиме прозорості фінансових потоків, підвищенню довіри між партнерами та скороченню адміністративних витрат. Важливим також є розроблення системи мотиваційних стимулів для приватного бізнесу, що бере участь у соціально значущих проєктах, зокрема через податкові пільги, публічне визнання та рейтингування соціально відповідальних компаній [7; 9].

Таким чином, механізми ППП у сфері охорони здоров'я мають трансформуватися в інтегровану модель управління, у якій поєднуються інтереси держави, бізнесу та громади. Їх ефективне функціонування визначатиме рівень конкурентоспроможності медичної системи України в європейському просторі та її здат-

ність забезпечувати сталий соціальний розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу комплексно охарактеризувати механізми взаємодії держави та приватного сектору у сфері охорони здоров'я в контексті публічно-приватного партнерства. Узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду свідчить, що ППП сьогодні є не лише фінансовим, а й інституційним інструментом забезпечення сталого розвитку медичної системи. Розвиток партнерства у цій сфері сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, розширенню інвестиційної бази та формуванню нових форматів соціальної відповідальності бізнесу. Удосконалення механізмів ППП дозволяє державі не лише зменшити навантаження на бюджет, а й сконцентрувати зусилля на стратегічних напрямках – профілактиці захворювань, розвитку медичної інфраструктури, впровадженні цифрових технологій та підвищенні доступності послуг для населення.

Результати аналізу підтвердили, що ефективність ППП визначається трьома ключовими чинниками: стабільністю нормативно-правової бази, рівнем управлінської компетентності партнерів і наявністю інституційної довіри між усіма сторонами. У сучасних умовах децентралізації ці чинники набувають особливого значення, адже саме органи місцевого самоврядування стають ініціаторами та безпосередніми виконавцями багатьох проєктів у межах партнерства. Узгодженість дій між центральною владою, територіальними громадами та бізнесом формує основу для розбудови сталої системи медичного забезпечення на місцевому рівні.

Досвід європейських країн свідчить, що публічно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я є ефективним лише тоді, коли всі етапи – від стратегічного планування до реалізації – супроводжуються публічністю, підзвітністю та контролем результатів. Для України це означає необхідність посилення аналітичної функції держави, створення відкритих баз даних щодо діючих партнерських проєктів, запровадження єдиних методичних стандартів оцінювання ефективності та використання цифрових рішень у моніторингу виконання контрактів.

Подальші дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на розробленні методичних рекомендацій щодо оцінювання соціально-економічного ефекту ППП у медичній сфері, аналізі моделей ризик-менедж-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика ефективності моделей ППП у сфері охорони здоров'я

Показник	Традиційна державна модель	ППП модель (концесійна, інвестиційна, орендна)
Джерела фінансування	Державний бюджет	Бюджет + приватні інвестиції
Ефективність управління	Середня, бюрократизована	Висока, гнучка
Термін окупності	Високий (10–15 років)	Середній (5–8 років)
Рівень прозорості	Обмежений	Залежить від регуляторних механізмів
Якість медичних послуг	Нестабільна	Підвищена за рахунок інновацій

Джерела: [7; 9]

менту в умовах нестабільного фінансового середовища, а також на визначенні можливостей інтеграції інноваційних фінансових інструментів – таких як соціальні облигації, цільові інвестиційні фонди та механізми державно-громадського співфінансування. Особливу увагу варто приділити цифровій складовій партнерських відносин, оскільки саме інтелектуальні технології забезпечують прозорість процесів, скорочення адміністративних витрат і підвищення довіри між державою, бізнесом та громадою.

Таким чином, удосконалення механізмів публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України є стратегічним пріоритетом державної політики, що має ґрунтуватися на принципах відкритості, збалансованості інтересів і соціальної орієнтованості. Їх реалізація дозволить сформувати стійку, конкурентоспроможну та інноваційну систему медичних послуг, здатну відповідати викликам сучасності й забезпечувати належну якість життя населення.

Список літератури:

1. Tabrizi J. S., Azami-Aghdash S., Gharaee H. Public-Private Partnership Policy in Primary Health Care: A Scoping Review. *PMC*. 2020. Vol. 15, No. 4, pp. 233–247.
2. Dove G., Craig A., Harris-Roxas B., Kelly-Hanku A. Governance of Public-Private Partnerships for Primary Healthcare in Low- and Lower-Middle-Income Countries, 2000–2023: A Systematic Review. *International Journal of Health Policy and Management*. 2025. Vol. 14, No. 1, pp. 1–12.
3. Joudyian N., et al. Public-Private Partnerships in Primary Health Care: Evidence, Challenges, Recommendations. *BMC Health Services Research*. 2021. Vol. 21, No. 6, pp. 110–125.
4. Arnaout A. Leveraging Technology in Public-Private Partnerships to Address Health Misinformation and Expand Access to Primary Care. *Frontiers in Health Services*. 2023. Vol. 4, No. 2, pp. 225–238.
5. Roehrich J. K., Lewis M. A., George G. Are Public-Private Partnerships a Healthy Option? *Social Science & Medicine*. 2014. Vol. 113, pp. 110–119.
6. Salangwa C. Public-Private Partnership (PPP) and Health Service Delivery in Malawi: Quality, Efficiency, Equity and Access. *Journal of Health Sector Studies*. 2025. Vol. 5, No. 1, pp. 15–28.
7. Bak M. A. R., et al. A Scoping Review of Ethical Aspects of Public-Private Partnerships in Digital Health. *Nature Digital Health*. 2025. Vol. 1, No. 2, pp. 44–60.
8. Rodrigues N. J. P. Public-Private Partnerships Model Applied to Hospitals: A Conceptual Framework. *Healthcare (MDPI)*. 2023. Vol. 11, No. 12, pp. 1723–1735.
9. Venkatraman A. Governance Framework and Public-Private Partnership for Health Sector: Evidence from Indian States. *Journal of Medical Economics*. 2024. Vol. 27, No. 5, pp. 501–514.
10. Goodman C., et al. Approaches, Enablers and Barriers to Govern Private Sector Engagement in Health Delivery and Financing. *BMJ Global Health*. 2024. Vol. 9, No. 2, pp. 1–11.

References:

1. Tabrizi J. S., Azami-Aghdash S. & Gharaee H. (2020). Public-Private Partnership Policy in Primary Health Care: A Scoping Review. *PMC*, vol. 15, no. 4, pp. 233–247.
2. Dove G., Craig A., Harris-Roxas B. & Kelly-Hanku A. (2025). Governance of Public-Private Partnerships for Primary Healthcare in Low- and Lower-Middle-Income Countries, 2000–2023: A Systematic Review. *International Journal of Health Policy and Management*, vol. 14, no. 1, pp. 1–12.
3. Joudyian N. et al. (2021). Public-Private Partnerships in Primary Health Care: Evidence, Challenges, Recommendations. *BMC Health Services Research*, vol. 21, no. 6, pp. 110–125.
4. Arnaout A. (2023). Leveraging Technology in Public-Private Partnerships to Address Health Misinformation and Expand Access to Primary Care. *Frontiers in Health Services*, vol. 4, no. 2, pp. 225–238.
5. Roehrich J. K., Lewis M. A. & George G. (2014). Are Public-Private Partnerships a Healthy Option? *Social Science & Medicine*, vol. 113, pp. 110–119.
6. Salangwa C. (2025). Public-Private Partnership (PPP) and Health Service Delivery in Malawi: Quality, Efficiency, Equity and Access. *Journal of Health Sector Studies*, vol. 5, no. 1, pp. 15–28.
7. Bak M. A. R. et al. (2025). A Scoping Review of Ethical Aspects of Public-Private Partnerships in Digital Health. *Nature Digital Health*, vol. 1, no. 2, pp. 44–60.
8. Rodrigues, N. J. P. (2023). Public-Private Partnerships Model Applied to Hospitals: A Conceptual Framework. *Healthcare (MDPI)*, vol. 11, no. 12, pp. 1723–1735.
9. Venkatraman A. (2024). Governance Framework and Public-Private Partnership for Health Sector: Evidence from Indian States. *Journal of Medical Economics*, vol. 27, no. 5, pp. 501–514.
10. Goodman C. et al. (2024). Approaches, Enablers and Barriers to Govern Private Sector Engagement in Health Delivery and Financing. *BMJ Global Health*, vol. 9, no. 2, pp. 1–11.

Стаття надійшла: 29.09.2025

Стаття прийнята: 15.10.2025

Стаття опублікована: 14.11.2025