

УДК 351.84:35.072.2:342.5(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.2.2>

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОМУ ПАРТНЕРСТВІ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Бобак А. І. – директор Комунального некомерційного підприємства
«Центр первинної медико-санітарної допомоги Самбірської міської ради»
ORCID: 0000-0001-7002-1534

У статті визначено, що проекти державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я набувають все більшої актуальності в Україні, ставши важливим інструментом для розвитку доступної та якісної медичної допомоги. Вони дозволяють залучати приватні інвестиції в державний сектор, що сприяє оновленню медичної інфраструктури та впровадженню новітніх технологій у лікувальний процес. Попри потенціал, реалізація таких проектів стикається з рядом проблем, зокрема через недостатнє розуміння цінності застосовуваних моделей та механізмів управління, що знижує ефективність їх реалізації.

З'ясовано, що ключові труднощі виникають через відсутність чіткого балансу між інтересами держави і приватного сектору. Публічний партнер, як правило, має перевагу в таких угодах, що не завжди забезпечує належну вигоду для приватних інвесторів. Внаслідок цього часто з'являються ситуації, коли інвестори не отримують очікуваних результатів, а державна політика не завжди відповідає реаліям сучасного ринку. Зазначене може спричинити негативний вплив на довіру до державно-приватного партнерства як інструменту розвитку, зменшуючи інтерес приватних партнерів до участі в таких проектах.

Обґрунтовано необхідність розвитку партнерства між публічними та приватними сторонами в галузі охорони здоров'я, що є особливо актуальною в умовах економічної кризи, коли традиційні державні джерела фінансування стають все менш доступними. Використання моделі державно-приватного партнерства дозволяє залучити приватні інвестиції для покращення інфраструктури медичних установ і забезпечення доступу до якісних медичних послуг. Це важливо не лише для подолання фінансових труднощів, але й для створення умов, які стимулюватимуть розвиток медичних технологій і підвищення ефективності медичного обслуговування населення.

Доведено, що проекти державно-приватного партнерства в охороні здоров'я сприяють розвитку конкуренції серед постачальників медичних послуг, що має позитивний вплив на якість обслуговування пацієнтів. Завдяки цьому приватні інвестори отримують можливість не лише вкладати кошти в медичну інфраструктуру, але й гарантувати повернення своїх інвестицій через механізми обов'язкового медичного страхування. Зазначене дозволяє забезпечити стабільність фінансування медичних установ та зменшити ризики для приватних партнерів, що робить участь у таких проектах більш привабливою для інвесторів.

Ключові слова: охорона здоров'я, державно-приватне партнерство, удосконалення, суспільні виклики, управлінські підходи, сучасність, галузь.

Bobak A. I. Improving management approaches in public-private partnerships in the field of healthcare in context modern societal challenges

The article determines that public-private partnership projects in the field of healthcare are becoming increasingly relevant in Ukraine, becoming an important tool for the development of affordable and high-quality medical care. They allow attracting private investments into the public sector, which contributes to the renewal of medical infrastructure and the introduction of the latest technologies into the treatment process. Despite the potential, the implementation of such projects faces a number of problems, in particular due to insufficient understanding of the value of the applied models and management mechanisms, which reduces the effectiveness of their implementation. It is found that the key difficulties arise due to the lack of a clear balance between the interests of the state and the private sector.

The public partner, as a rule, has an advantage in such agreements, which does not always provide the proper benefit for private investors. As a result, situations often arise when investors do not receive the expected results, and state policy does not always correspond to the realities of the modern market. This may have a negative impact on trust in public-private partnerships as a development tool, reducing the interest of private partners in participating in such projects.

The need to develop partnerships between public and private parties in the field of healthcare is justified, which is especially relevant in the context of the economic crisis, when traditional public sources of financing are becoming less and less available. The use of the public-private partnership model allows attracting private investments to improve the infrastructure of medical institutions and ensure access to quality medical services. This is important not only for overcoming financial difficulties, but also for creating conditions that will stimulate the development of medical technologies and increase the efficiency of medical care for the population.

It is proven that public-private partnership projects in healthcare contribute to the development of competition among medical service providers, which has a positive impact on the quality of patient care. Thanks to this, private investors get the opportunity not only to invest in medical infrastructure, but also to guarantee the return on their investments through the mechanisms of compulsory medical insurance. This allows ensuring the stability of financing of medical institutions and reducing risks for private partners, which makes participation in such projects more attractive for investors.

Key words: *healthcare, public-private partnership, improvement, social challenges, management approaches, modernity, industry.*

Постановка проблеми. Державна політика системи охорони здоров'я України перебуває на етапі трансформації, спрямованої на модернізацію медичних установ, підвищення якості медичних послуг і ефективності управління ресурсами. Проте обмежене державне фінансування, зношеність інфраструктури та кадровий дефіцит значно ускладнюють досягнення цих цілей. У цьому контексті співпраця між державою та приватним сектором в межах державно-приватного партнерства постає як стратегічно важливий інструмент для забезпечення сталого розвитку галузі охорони здоров'я.

Формування управлінських принципів у галузі охорони здоров'я має певну проблематику, зокрема відсутність чіткої нормативно-правової бази, невизначеність у розподілі ризиків між партнерами, а також недостатній рівень довіри з боку суспільства до приватного сектору. Ці виклики вимагають розробки нових підходів до формування політики у сфері охорони здоров'я, які б забезпечили баланс між державними гарантіями, вигодами приватного капіталу та ризиками, що виникають у процесі реалізації таких партнерств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасної наукової літератури свідчить про зростаючий інтерес до тематики цифрової трансформації в системі охорони здоров'я України, зокрема в контексті державно-приватного партнерства. Дослідники акцентують на необхідності впровадження інноваційних моделей співпраці між державним та приватним секторами для покращення якості медичних послуг та ефективного використання ресурсів. Державно-приватне партнерство розглядається як ключовий механізм інноваційного розвитку галузі охорони здоров'я, що сприяє модернізації інфраструктури та впровадженню новітніх технологій. Вітчизняні та зарубіжні науковці підкреслюють важливість адаптації успішних міжнародних практик до українських реалій для забезпечення сталого розвитку медичної сфери.

Наукові дослідження підкреслюють потенціал державно-приватного партнерства у цифровій трансформації системи охорони здоров'я України, особливо в умовах обмежених бюджетних ресурсів та необхідності швидкого реагування на виклики сучасності. У сучасних дослідженнях аналізуються міжнародний та вітчизняний досвід реалізації державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, з акцентом на фінансування, інвестиції та підвищення якості медичних

послуг. Однак, для ефективної реалізації таких проектів необхідно враховувати специфіку національного законодавства, забезпечити прозорість процедур та чіткий розподіл ризиків між партнерами. Такий аналіз дозволяє виокремити найбільш ефективні практики, адаптувати їх до національних умов і створити модель державно-приватного партнерства, яка б сприяла модернізації системи охорони здоров'я та підвищенню рівня здоров'я.

Мета статті полягає в обґрунтуванні управлінських підходів до формування моделі державно-приватного партнерства у галузі охорони здоров'я на сучасному етапі суспільних викликів та соціальних ризиків.

Виклад основного матеріалу. Однією з основних умов успішної реалізації проектів державно-приватного партнерства є дотримання принципу збереження обсягів і якості медичної допомоги, що надається державою в рамках гарантованих програм. Тому органи державної влади повинні ретельно оцінювати доцільність впровадження таких проектів, враховуючи перспективи розвитку медичної інфраструктури в регіоні та потреби населення. Це включає забезпечення того, щоб приватні партнери не лише будували нові медичні установи, але й надавали послуги відповідно до встановлених державних стандартів і гарантій для громадян.

Основні вигоди, які держава отримує від залучення інвестора в проекти державно-приватного партнерства, полягають не лише у фінансових вкладеннях, а й у набутті нових компетенцій та досвіду [3]. Ці вигоди дозволяють державі покращити доступність та якість медичних послуг для населення, особливо в регіонах з обмеженими ресурсами. Проекти державно-приватного партнерства сприяють не лише розвитку інфраструктури, але й інтеграції новітніх технологій, що дозволяє оптимізувати процеси надання медичних послуг та покращити ефективність використання державних фінансів.

Управлінські підходи державно-приватного партнерства дозволяють органам місцевого самоврядування та органам державної влади більш ефективно використовувати обмежені бюджетні ресурси для забезпечення доступу до медичних послуг. Зазначене стає особливо важливим у контексті капіталомістких проектів, де залучення приватних інвестицій стає необхідністю для досягнення успіху. Проте в умовах сьогодення, з урахуванням обмежених фінансових можливостей держави, варто зосередитися на реалізації невеликих медичних і сервісних проектів, що можуть забезпечити швидке поліпшення інфраструктури охорони здоров'я, поки не створено умови для масштабніших ініціатив.

Одна з причин цієї обставини, за словами операторів проектів державно-приватного партнерства та експертів у сфері інвестицій, полягає в невпевненості успіху співробітництва як з боку інвесторів, так і з боку держави. Також є неоднозначне ставлення до партнерства з боку контролюючих органів. Держава намагається активізувати питання розвитку державно-приватного партнерства в охороні здоров'я. Зокрема, в Україні функціонує центр розвитку державно-приватного партнерства в охороні здоров'я, який займається збором аналітичних матеріалів та відбором кращих практик для застосування механізмів державно-приватного партнерства в медичній сфері.

На цей момент в Україні реалізується значна кількість проектів в рамках державно-приватного партнерства, що сприяє розвитку інфраструктури охорони здоров'я. Для подальшого розвитку цієї сфери важливо вдосконалювати правову базу та посилювати підтримку з боку держави. Вдосконалення правових та економічних механізмів державно-приватного партнерства дозволить створити

сприятливі умови для залучення приватних інвестицій та підвищення якості медичних послуг.

Державно-приватне партнерство у системі охорони здоров'я є важливим інструментом для забезпечення доступу до якісних медичних послуг, покращення інфраструктури та ефективного використання ресурсів. З огляду на обмеженість державного бюджету та постійну потребу у модернізації медичних установ, залучення приватних інвестицій дозволяє покращити стан медичних закладів, а також зменшити фінансовий тягар для держави [1]. Проекти такого типу у медицині мають на меті забезпечення високої якості медичних послуг при збереженні доступності для всіх верств населення, що є важливим аспектом для досягнення рівного доступу до охорони здоров'я в Україні.

Залучення приватних інвесторів дозволяє державі оптимізувати витрати на медичну інфраструктуру, а також дає змогу модернізувати медичні заклади та забезпечити високотехнологічне обладнання. Однак для досягнення максимального ефекту від таких партнерств важливо визначити чіткі критерії оцінки ефективності проектів, що дозволяє знизити ризики для інвесторів та забезпечити контроль за якістю наданих медичних послуг. Це особливо актуально в умовах дефіциту фінансування медичних установ з боку держави. Одним із прикладів успішного впровадження державно-приватних партнерств у медичній сфері є розвиток приватних клінік, які працюють за контрактами з державними медичними установами, забезпечуючи додаткові послуги.

В Україні вже є позитивні приклади реалізації таких партнерств, коли приватні інвестиції дозволяють збудувати нові медичні заклади або модернізувати існуючі. Важливою частиною цих проектів є механізм державного фінансування через обов'язкове медичне страхування, що дозволяє пацієнтам отримувати висококваліфіковану медичну допомогу без додаткових витрат. Державно-приватне партнерство в сфері охорони здоров'я передбачає впровадження таких моделей, як концесії та спільні інвестиційні проекти, що дозволяють залучати приватні компанії до управління медичними установами та інфраструктурними об'єктами.

Концесійні угоди є одним з найбільш ефективних інструментів для забезпечення розвитку медичних закладів в Україні, адже дозволяють поєднати інтереси держави та бізнесу. При цьому важливим є забезпечення рівного доступу до медичних послуг для всіх громадян, особливо в сільських та віддалених районах, де приватні інвестори можуть допомогти у розвитку інфраструктури та покращенні доступності послуг. Це забезпечує державі можливість зменшити фінансові витрати на будівництво нових закладів та модернізацію старих.

Однак важливо, щоб механізми фінансування були прозорими та відповідали вимогам щодо якості та доступності медичних послуг. Наприклад, у випадку з державними контрактами на медичні послуги, приватні партнери повинні не лише будувати інфраструктуру, а й регулярно оновлювати обладнання та інвестувати в підготовку медичного персоналу. Такий підхід дозволяє створити більш стійку та ефективну модель охорони здоров'я, яка відповідає сучасним вимогам. Однією з причин існуючих труднощів у реалізації державно-приватного партнерства в Україні є невизначеність щодо успіху співпраці між державою, приватними інвесторами та контролюючими органами.

Для забезпечення успішного розвитку таких ініціатив необхідно створити ефективну правову та регуляторну базу, яка б підтримувала стабільність і прогнозованість для всіх учасників [4]. Досвід багатьох країн показує, що саме ефективна комунікація між урядом, бізнесом і контролюючими органами є важливим

фактором для розвитку державно-приватного партнерства в охороні здоров'я. Одним з важливих кроків для розвитку державно-приватного партнерства в Україні є активізація діяльності щодо залучення інвестицій у медичну інфраструктуру.

Зазначене включає створення інституцій, подібних до аналітичних центрів, що здійснюють аналіз та відбір кращих практик у цій сфері. Такі центри забезпечують збір та аналіз інформаційних та аналітичних матеріалів, що дозволяє визначити найбільш ефективні механізми державно-приватного партнерства. Завдяки цьому, у країнах, де активно застосовуються такі підходи, спостерігається підвищення інвестиційного потенціалу та більш ефективне використання державних та приватних ресурсів для покращення якості медичних послуг.

Одним із ключових моментів є також фінансова підтримка концесійних проєктів у сфері охорони здоров'я, що активно обговорюється в Україні на різних рівнях. Під час цих обговорень розглядаються питання вдосконалення механізмів угоди про захист та заохочення капіталовкладень, що є одним з основних інструментів для розвитку державно-приватного партнерства в медичній сфері. В Україні варто також вдосконалити фінансові інструменти для підтримки таких проєктів, включаючи застосування різноманітних форм державної підтримки, зокрема механізмів державних гарантій для приватних інвесторів. Це сприятиме залученню більшої кількості інвесторів у сектор охорони здоров'я та підвищенню його ефективності.

Для ефективного впровадження проєктів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в Україні необхідно враховувати такі ключові аспекти: розробку чіткої нормативно-правової бази для регулювання партнерських відносин, забезпечення прозорості та відкритості процесу відбору приватних партнерів, створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення приватного капіталу, а також проведення регулярного моніторингу та оцінки ефективності проєктів.

Для мінімізації ризиків та підвищення ефективності державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я необхідно забезпечити підвищення прозорості процедур і впровадження антикорупційних механізмів. Зазначене включає розробку чітких правил проведення тендерів, створення відкритих реєстрів проєктів і їх учасників, а також обов'язковий аудит реалізованих ініціатив. Важливим кроком є створення незалежних органів контролю, які б гарантували дотримання законодавства і етичних стандартів усіма сторонами партнерства. Такий підхід зменшить ризики неправомірного використання ресурсів і забезпечить довіру до механізму державно-приватного партнерства.

Розробка довгострокових стратегій розвитку державно-приватного партнерства із чіткими показниками ефективності є необхідною умовою для стабільного функціонування цієї форми співпраці. У цих стратегіях мають бути визначені ключові цілі, строки реалізації проєктів, очікувані результати та індикатори успіху [2]. Особливу увагу слід приділяти гармонізації стратегій із національними та регіональними програмами розвитку охорони здоров'я. Чітке планування і системний підхід дозволять підвищити якість медичних послуг, залучити більше інвесторів та забезпечити стабільний розвиток інфраструктури охорони здоров'я.

Створення умов для інвестиційної привабливості регіонів також є ключовим фактором для успішного впровадження державно-приватного партнерства. Це включає розвиток транспортної та соціальної інфраструктури, надання податкових і фінансових стимулів для інвесторів, а також формування позитивного іміджу регіонів через інформаційну кампанію. Важливу роль відіграє активна

участь громадянського суспільства у контролі за реалізацією проектів, що сприятиме підвищенню їх прозорості, відповідальності влади і бізнесу перед громадою, а також забезпечить врахування потреб населення у процесі прийняття рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень в даному напрямку. Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я є ефективним механізмом вирішення низки суспільно значущих завдань, зокрема покращення доступу до якісної медичної допомоги, модернізації інфраструктури та впровадження інновацій. Одним із головних здобутків державно-приватного партнерства є значне скорочення часу очікування для пацієнтів, які потребують лікування, а також підвищення рівня медичних послуг завдяки залученню сучасних технологій та висококваліфікованих кадрів.

Державно-приватне партнерство створює потужні стимули для розвитку бізнес-середовища, надаючи підприємствам можливість брати участь у реалізації масштабних проектів із чітко визначеними перспективами. Особливо важливим аспектом державно-приватного партнерства є його здатність залучати ресурсний та інтелектуальний потенціал підприємницького сектору. Це дозволяє державі реалізовувати проекти, які традиційно належали до її виключної компетенції, але вимагали значних фінансових і технічних ресурсів. Використання сучасних технологій, інноваційних підходів і управлінських практик бізнесу дозволяє значно підвищити ефективність реалізації таких проектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Батиргареева В.С. Основні напрями протидії поширенню дезінформації. *Інформація і право*. № 2 (33). 2020. С. 121–131.
2. Бутник О.О., Немирівська О.Я. Особливості публічного управління в умовах світової пандемії. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 142.
3. Васильєв О. С. Концептуалізація поняття «державна політика»: сучасне розуміння. *Державне будівництво*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_7 (дата звернення: 11.04.2025).
4. Дегтяр О.А. Державне регулювання розвитку соціальної сфери: концептуальні засади та практика: монографія. Харків: С.А.М., 2014. 508 с.

REFERENCES:

1. Batoryhareieva, V.S. (2020). Osnovni napriamy protydyi poshyrenniu dezinformatsii (na prykladi pandemii COVID-19) [The main directions of counteracting the spread of misinformation (on the example of the pandemic COVID-19)]. *Informatsiia i pravo – Information and law*, 2(33), 121–131 [in Ukrainian].
2. Butnyk, O.O. & Nemyrivs'ka, O.Ya. (2020). Osoblyvosti publichnoho upravlinnia v umovakh svitovoi pandemii [Features of public administration in a global pandemic]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 2, 142 [in Ukrainian].
3. Vasyl'iev, O. S. (2014). Kontseptualizatsiia poniattia «derzhavna polityka»: suchasne rozuminnia [Conceptualization of the concept of «public policy»: modern understanding]. *Derzhavne budivnytstvo – State building*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_7 [in Ukrainian].
4. Diehtiar, O.A. (2014). Derzhavne rehuliuвання rozvytku sotsial'noi sfery: kontseptual'ni zasady ta praktyka [State regulation of social sphere development: conceptual principles and practice]. Kharkiv: S.A.M. [in Ukrainian].