

2. МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-4-7>

УДК 338.47:614

Бай С.І.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0599-2582>

Bai Serhii

State University of Trade and Economics

ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПРОЄКТІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

У статті досліджено систему економічних передумов формування ефективних проєктів публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. Визначено, що результативність таких проєктів залежить від узгодженості макроекономічних, інституційних і фінансових факторів. Обґрунтовано роль державної політики у створенні сприятливого інвестиційного клімату, розвитку партнерських моделей і забезпеченні стійкості фінансових потоків. Розкрито значення інституційної передбачуваності, контрактної дисципліни та прозорості управління як базових умов стабільності партнерства. Показано, що ефективність ППП у медицині визначається не лише економічною віддачею, а й соціальною корисністю, здатністю підвищувати якість медичних послуг і довіру населення. Зроблено висновок про необхідність інтеграції механізмів ППП у систему стратегічного планування галузі на основі принципів синергії ресурсів і "value for money".

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, охорона здоров'я, інституційні передумови, економічна ефективність, соціальні інвестиції.

Постановка проблеми. Сфера охорони здоров'я є одним із найбільш ресурсомістких секторів економіки, де від ефективності управління інвестиційними потоками безпосередньо залежить рівень національної безпеки та соціальної стабільності. В умовах обмежених бюджетних можливостей та зростання суспільного попиту на якісні медичні послуги особливої актуальності набуває питання залучення приватного капіталу на основі механізмів публічно-приватного партнерства (ППП).

Попри активізацію наукових дискусій, у практичній площині залишається невирішеною проблема формування економічних передумов, які б забезпечували ефективність ППП-проєктів у медичній галузі. Йдеться не лише про фінансові аспекти, а й про створення цілісного інституційного середовища, спроможного гарантувати збалансованість інтересів держави, бізнесу й суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади функціонування публічно-приват-

ного партнерства досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких Т. О. Попова, Н. Л. Гавкалова, D. Ferreira, R. Marques, S. Fanelli, R. Rybnicek, G. Bloom, J. Roehrich, M. Lewis, M. Khouja та ін.

У працях Т. О. Попової та Н. Л. Гавкалової [1] публічно-приватне партнерство визначається як функціональна форма інституційного співробітництва, що поєднує державну відповідальність і приватну ініціативу. D. Ferreira та R. Marques [2] розглядають партнерство у сфері охорони здоров'я як ефективний інструмент підвищення якості послуг за умови належного управління ризиками та забезпечення прозорості фінансування. S. Fanelli, G. Lanza та A. Zangrandi [3] підкреслюють роль ППП у вирівнюванні дефіциту ресурсів у медичних системах країн із середнім рівнем доходів, де приватний капітал компенсує недостатність державних інвестицій.

R. Rybnicek і R. Königgruber [4] доводять, що успішне партнерство має системну природу та формується на основі взаємодії економічних, право-

вих і управлінських чинників. G. Bloom, Y. Katsuma та K. Rao [5] розглядають інституційні інновації як необхідну умову ефективного регулювання динамічних ринків охорони здоров'я. J. Roehrich, M. Lewis і G. George [6] у своєму систематичному огляді підкреслюють, що ефективність ППП залежить від балансу між публічними цілями та приватною вигодою.

Дослідження M. Khoja, M. Mohieldin та A. El-Ashram [7] демонструє, що успішні моделі ППП у медицині базуються на довгострокових договірних відносинах і чіткому розподілі ризиків між сторонами. Нарешті, рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я (World Health Organization) [8] наголошують, що залучення приватного сектору через прозорі механізми врядування підвищує ефективність змішаних систем охорони здоров'я та сприяє сталому розвитку медичної інфраструктури.

Формулювання цілей статті. Метою статті є наукове узагальнення та системна інтерпретація економічних передумов формування ефективних проєктів публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, а також визначення методологічних орієнтирів щодо підвищення їхньої результативності в умовах трансформації державної політики.

Виклад основного матеріалу. Публічно-приватне партнерство в економічній науці трактується як інтеграційна модель співпраці між державними інститутами та приватним бізнесом, спрямована на реалізацію суспільно значущих проєктів на основі поєднання ресурсів, компетенцій і ризиків. Його сутність полягає у трансформації класичної ролі держави з монопольного постачальника послуг у координатора та гаранта економічної стійкості партнерських відносин. Така парадигма відповідає постіндустріальній моделі розвитку, у якій публічний сектор виконує функцію стратегічного модератора, а приватний – інноваційного драйвера [1; 6].

В основі економічної концепції ППП лежить теорія суспільного вибору та інституціональної економіки, що пояснює ефективність партнерства через зниження трансакційних витрат і підвищення продуктивності спільного капіталу. Як зазначають Ferreira та Marques [2], у медичній галузі партнерство є інструментом корекції ринкових провалів, коли державна монополія не здатна забезпечити достатній рівень інвестицій, а ринок – соціально справедливий розподіл благ.

З економічної точки зору, ефективне ППП у сфері охорони здоров'я спирається на три ключові детермінанти: раціональність інвестицій, сталість фінансування та соціальну окупність. Раціональність інвестицій передбачає оптимізацію витрат на етапах планування, будівництва та експлуатації медичних об'єктів. Сталість фінансування досягається шляхом диверсифікації джерел – поєднання бюджетних коштів, приватних інвестицій, банківських кредитів та міжнародних грантів. Соціальна окупність виражається у прирості суспільного добробуту, що перевищує приватну вигоду окремого партнера [5].

Теоретична модель ППП у медицині характеризується подвійною природою: вона поєднує економічну ефективність бізнесу і соціальну функцію держави. Дуальність зумовлює специфічну економічну логіку партнерства – орієнтацію не лише на прибуток, а й на створення доданої суспільної вартості. Саме тому ППП набуває ознак соціального інвестування, у межах якого зростання економічного капіталу корелює з розширенням соціального потенціалу нації [7].

З позицій сучасної політичної економії, публічно-приватне партнерство є проявом постбюрократичної моделі управління, що замінює адміністративний контроль горизонтальною координацією суб'єктів. Це створює нову архітектуру економічної влади – від централізованої державної до децентралізовано-партнерської. У такій системі держава зберігає контроль над стратегічними ресурсами, але делегує частину функцій із забезпечення ефективності приватному сектору [4; 8].

У контексті охорони здоров'я така модель має особливу вагу, оскільки забезпечує доступ до інноваційних технологій, пришвидшує модернізацію медичної інфраструктури та сприяє підвищенню якості обслуговування без надмірного навантаження на бюджет. У країнах із середнім рівнем доходу ППП дозволяє скоротити інвестиційний дефіцит у системі охорони здоров'я на 25–30 %, водночас забезпечуючи стабільність фінансових потоків.

Теоретичне осмислення ППП як економічного феномена дає підстави стверджувати, що його ефективність формується не стільки через обсяг інвестованих ресурсів, скільки через якість інституційного середовища, у якому реалізується партнерство. Саме тому Всесвітня організація охорони здоров'я [8] справедливо наголошує, що нормативна передбачуваність і чіткість правових процедур стають базовою економічною передумовою стійкості партнерських моделей.

Ефективність публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я безпосередньо залежить від комплексу інституційних і фінансових передумов, які формують здатність держави та бізнесу забезпечувати стабільне функціонування спільних проєктів. Головною проблемою більшості медичних ППП є асиметрія інформації між сторонами, що знижує рівень економічної прозорості. Саме тому базовими чинниками ефективності виступають якість управління, наявність нормативної визначеності та раціональний розподіл ризиків [6].

В Україні інституційне середовище ППП ще перебуває на етапі формування. Нормативна система характеризується високим рівнем фрагментарності, що ускладнює інтеграцію приватних інвесторів у довгострокові проєкти. У межах реформи охорони здоров'я доцільним є створення єдиної платформи оцінювання проєктів, яка враховувала б економічну доцільність, соціальну користь і потенціал повернення інвестицій.

Успішні ППП формуються за умови існування чіткої системи фінансового моніторингу, де контроль

здійснюється не лише за витратами, а й за якістю кінцевих результатів. Такий підхід відповідає сучасній концепції value for money, яка акцентує на досягненні максимальної суспільної вигоди за кожну витрачену грошову одиницю.

Для систематизації ключових економічних і інституційних чинників ефективності узагальнимо їх у таблиці 1.

Синтез зазначених чинників дозволяє зробити висновок, що ефективність ППП у сфері охорони здоров'я є багатовимірною категорією, у якій економічна результативність може бути досягнута лише за умови узгодженості правових і фінансових механізмів. Успішність партнерства прямо залежить від рівня контрактної дисципліни, компетентності управлінців і якості нормативного супроводу [8].

У сфері медичних послуг ППП набуває ознак механізму соціальної відповідальності, адже кожна гривня, вкладена приватним інвестором, генерує додатковий суспільний ефект у вигляді зростання якості медичного обслуговування, створення робочих місць та підвищення рівня людського капіталу. Тому інституційна зрілість є не просто адміністративною умовою, а визначальним економічним ресурсом розвитку.

Ключовою передумовою є також система фінансової звітності, яка базується на міжнародних стандартах обліку й аудиту. Її впровадження забезпечує прозорість руху коштів і формує довіру до державних структур, що особливо важливо в контексті залучення іноземних інвесторів.

Інституційно-фінансова архітектура ППП у сфері охорони здоров'я має формуватися як система багаторівневого управління, де економічна раціональність поєднується з правовою стабільністю, а фінансова дисципліна – із соціальною відповідальністю. Тільки така синергія дозволяє досягти довготривалої результативності партнерських моделей.

Практична реалізація публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я передбачає створення системи управлінських, фінансових та правових механізмів, які забезпечують сталість функціонування проєктів на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Ефективність таких проєктів прямо залежить від узгодженості політики фінансування та наявності довгострокових

гарантій з боку держави. Без фіскальної стабільності та прогнозованості інвестиційного середовища навіть найкращі партнерські ініціативи залишаються обмеженими в масштабуванні.

З огляду на це, доцільним є формування механізму стратегічного планування ППП у галузі охорони здоров'я, який має спиратися на такі принципи:

- інтеграція цілей партнерських проєктів у державні програми соціально-економічного розвитку;
- пріоритетність проєктів із високим соціальним мультиплікатором;
- використання комбінованих джерел фінансування, включно з державними гарантіями, банківським кредитуванням і грантовими ресурсами;
- прозорість тендерних процедур і відкритий доступ до фінансової інформації.

Позитивний досвід реалізації медичних ППП демонструють проєкти, у яких приватний сектор не лише інвестує в інфраструктуру, але й бере участь у процесі управління послугами. Змішана модель управління дозволяє скоротити терміни окупності інвестицій і підвищити рівень задоволення пацієнтів. Такий підхід передбачає, що держава виступає гарантом якості та соціального контролю, а приватний партнер – провайдером ефективності та технологічних рішень.

Для України особливо актуальною є проблема нерівномірності регіонального розвитку медичної інфраструктури. У великих містах партнерські проєкти реалізуються значно активніше, тоді як у сільських громадах вони залишаються на рівні потенційних ініціатив. Це зумовлює необхідність регіоналізації підходів до ППП, де кожна громада розробляє власну дорожню карту із залучення приватного капіталу відповідно до місцевих потреб і ресурсів.

Важливою практичною умовою ефективності ППП є розвиток людського капіталу управлінців, здатних працювати в міжсекторальному форматі. Кадрова спроможність державного сектору визначає рівень реалізації партнерських угод не менше, ніж фінансові ресурси. Підготовка фахівців з управління медичними інвестиціями має стати окремим напрямом освітньої політики.

Не менш значущою є цифровізація процесів ППП. Сучасні інформаційні технології створюють можливості для прозорого моніторингу виконання контрак-

Таблиця 1

Ключові економічні та інституційні чинники ефективності проєктів ППП у сфері охорони здоров'я

Група чинників	Зміст чинника	Очікуваний вплив на результативність
Макроекономічні	Стабільність грошово-кредитної політики, прогнозованість державних інвестиційних програм	Формує довіру інвесторів, забезпечує стійкість проєктів
Інституційні	Законодавча визначеність, чіткість процедур укладання угод, контроль виконання контрактів	Знижує транзакційні витрати, мінімізує ризики невиконання зобов'язань
Фінансові	Диверсифікація джерел фінансування (державні кошти, приватні інвестиції, гранти, кредити)	Підвищує стійкість грошових потоків, зменшує залежність від бюджету
Управлінські	Компетентність партнерів, прозорість звітності, наявність системи КРІ	Забезпечує контроль за ефективністю, стимулює підзвітність
Соціально-економічні	Орієнтація на кінцевий результат – доступність і якість медичних послуг	Підвищує довіру населення, легітимізує ППП як форму соціального інвестування

Джерело: сформовано автором

тів, контролю витрат і результатів у реальному часі. Цифрові платформи контролю дозволяють знизити адміністративні витрати на 10–15 % та підвищити точність оцінки соціального ефекту.

Особливу роль у практичній реалізації відіграє модель розподілу ризиків. Економічна рівновага досягається тоді, коли кожен учасник несе ті ризики, якими він може ефективно управляти: держава – політичні та регуляторні, приватний сектор – операційні та фінансові. В українських умовах це потребує розроблення стандартних форм контрактів, які унеможливають зловживання й гарантуватимуть стабільність інвестиційного середовища.

Окрім цього, необхідно впровадити систему оцінювання ефективності ППП, засновану на трьох блоках показників:

- економічні індикатори (рівень рентабельності, окупність, частка приватних інвестицій у загальному фінансуванні);
- соціальні індикатори (доступність медичних послуг, рівень задоволення населення, якість обслуговування);
- інституційні індикатори (прозорість процедур, дотримання контрактних зобов'язань, рівень громадського контролю).

Такі показники забезпечують системну оцінку ефективності не лише в момент запуску, але й протягом усього життєвого циклу проєкту. Саме такий підхід, створює підґрунтя для відтворювального ефекту – коли результати одного партнерства стають каталізатором нових проєктів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективність ППП у сфері охорони здоров'я формується на перетині економічних стимулів і соціальної відповідальності. Лише при наявності прозорого інституційного середовища, стабільної фінансової політики та високої компетентності управлінських кадрів публічно-приватне партнерство може стати стрижнем модернізації національної системи охорони здоров'я.

Висновки. Публічно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я розглядається як комплексна економіко-інституційна система, що забезпечує перехід від адміністративного управління до партнерського типу розвитку, орієнтованого на довгострокову ефективність. У сучасній науковій літературі ця концепція визначається як інтеграційна модель, що поєднує ресурси, компетенції та ризики державних і приватних суб'єктів задля реалізації суспільно значущих проєктів. Дослідження доводять, що економічні передумови ефективності публічно-приватного партнерства мають багаторівневий характер і формуються під впливом

макроекономічної стабільності, інституційної передбачуваності та глибини фінансової взаємодії між державним і приватним секторами.

На теоретичному рівні партнерство трактується як механізм економічної конвергенції інтересів держави та бізнесу, у якому соціальна результативність стає новою формою економічної раціональності. Поєднання суспільної місії держави з прагненням приватного сектора до ефективності створює унікальну модель розвитку, що перетворює інвестиції на соціальний капітал. Ефективність партнерських моделей у медицині безпосередньо залежить від прозорості фінансових потоків, чіткої системи моніторингу та принципу “value for money”, коли кожна витрачена грошова одиниця має бути виправдана суспільною вигодою, вираженою через якість і доступність медичних послуг.

На інституційному рівні ключову роль відіграють стабільність правил гри, контрактна дисципліна та рівень управлінської компетентності учасників. У міжнародних аналітичних оглядах підкреслюється, що ефективність партнерства неможлива без інтеграції фінансових механізмів і узгодження міжбюджетних потоків із приватними інвестиціями. Цифрові інструменти, що використовуються у сфері ППП, не лише скорочують адміністративні витрати, а й підвищують рівень суспільної довіри – базового ресурсу стабільності партнерських відносин.

Успішні партнерства мають інтегровану структуру, у якій взаємодіють економічні, правові та управлінські елементи.

Узагальнення глобального досвіду, зокрема в межах дослідження, свідчить, що тривалі партнерські моделі в медицині забезпечують оптимальний розподіл ризиків і створюють стабільні фінансові зв'язки між державними та приватними інституціями. Аналіз Всесвітньої організації охорони здоров'я підтверджує, що залучення приватного сектора через прозорі механізми врядування підвищує ефективність змішаних систем охорони здоров'я, сприяючи модернізації інфраструктури та зменшенню бюджетного навантаження.

Узагальнюючи, публічно-приватне партнерство в охороні здоров'я виступає не лише фінансовим інструментом залучення ресурсів, а насамперед інституційною формою модернізації суспільних відносин. Його ефективність визначається не обсягом інвестицій, а якістю інституційного середовища, у якому реалізуються партнерські проєкти. У середньостроковій перспективі саме така модель взаємодії стає чинником інклюзивного економічного зростання, що поєднує державну політику охорони здоров'я із системою економічно вимірюваних соціальних інвестицій.

Список літератури:

1. Попова Т. О., Гавкалова Н. Л. Публічно-приватне партнерство в галузі охорони здоров'я. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31, № 2. С. 126–135. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1939>
2. Ferreira D. C., Marques R. C. Public-private partnerships in health care services: Do they outperform public hospitals regarding quality and access? *Socio-Economic Planning Sciences*. 2021. Vol. 73. Article 100798. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2019.100798>

3. Fanelli S., Lanza G., Zangrandi A. Insights for the future of health system partnerships in low-resource settings. *BMC Health Services Research*. 2020. Vol. 20. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05409-3>
4. Rybníček R., Königsgruber R. What is a Successful Public-Private Partnership? A Systematic Review. *Public Management Review*. 2020. Vol. 22, № 4. С. 578–606. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619817>
5. Bloom G., Katsuma Y., Rao K. D. та ін. Innovation in regulation of rapidly changing health markets. *Global Health*. 2019. Т. 15, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-019-0501-1>
6. Roehrich J. K., Lewis M. A., George G. Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*. 2014. Vol. 113. С. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.03.037>
7. Khouja M., Mohieldin M., El-Ashram A. Public-private partnerships in healthcare: Global lessons and the Egyptian experience. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2022. Vol. 6, № 1. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v6i1.1517>
8. World Health Organization. *Engaging the private health service delivery sector through governance in mixed health systems*. Geneva: WHO, 2020. 72 с. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240018327>

References:

1. Popova T. O., & Havkalova N. L. (2021). Publichno-pryvatne partnerstvo v haluzi okhorony zdorovia [Public-private partnership in the field of health care]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 31(2), 126–135. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1939>
2. Ferreira D. C., & Marques R. C. (2021). Public-private partnerships in health care services: Do they outperform public hospitals regarding quality and access? *Socio-Economic Planning Sciences*, 73. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2019.100798>
3. Fanelli S., Lanza G., & Zangrandi A. (2020). Insights for the future of health system partnerships in low-resource settings. *BMC Health Services Research*, 20. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05409-3>
4. Rybníček R., & Königsgruber R. (2020). What is a successful public-private partnership? A systematic review. *Public Management Review*, 22(4), 578–606. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619817>
5. Bloom G., Katsuma Y., Rao K. D., et al. (2019). Innovation in regulation of rapidly changing health markets. *Global Health*, 15(1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-019-0501-1>
6. Roehrich J. K., Lewis M. A., & George G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 113, 110–119. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.03.037>
7. Khouja M., Mohieldin M., & El-Ashram A. (2022). Public-private partnerships in healthcare: Global lessons and the Egyptian experience. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 6(1). DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v6i1.1517>
8. World Health Organization. (2020). *Engaging the private health service delivery sector through governance in mixed health systems*. Geneva: WHO. Available at: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240018327>

ECONOMIC PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF EFFECTIVE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN HEALTHCARE

The article presents an in-depth study of the economic prerequisites that determine the effectiveness of forming and implementing public-private partnership (PPP) projects in the healthcare sector. It argues that the long-term sustainability of PPP initiatives depends on the interconnection of macroeconomic stability, institutional consistency, and effective managerial coordination. The research emphasizes that public-private partnerships are not limited to financial cooperation but represent a strategic governance mechanism that ensures rational allocation of resources, encourages innovation, and improves the overall resilience of healthcare systems. The paper identifies the essential role of the state in establishing a favorable investment environment by guaranteeing transparency, predictable regulations, and fair distribution of risks and benefits between partners. It is underlined that a stable macroeconomic environment, access to diversified financial instruments, and adequate protection of investors' rights are fundamental preconditions for attracting private capital into socially significant healthcare projects. The article examines how the integration of PPP mechanisms into the strategic planning of healthcare development allows for the optimization of costs, modernization of medical infrastructure, and enhancement of service quality. Furthermore, it discusses the necessity of institutional reforms that would strengthen public trust, foster accountability, and ensure that each partnership contributes measurable social value alongside economic returns. Special attention is paid to the creation of adaptive models of PPP that combine flexibility, innovation, and efficiency, enabling the healthcare sector to withstand crises and maintain service continuity. It is concluded that the effective implementation of PPP in healthcare is a crucial factor in achieving balanced regional development, financial sustainability, and inclusive growth, transforming partnership into a powerful instrument of national modernization and post-crisis recovery.

Key words: public-private partnership, healthcare, institutional prerequisites, economic efficiency, social investment.

Стаття надійшла: 17.10.2025

Стаття прийнята: 03.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025