

УДК 614.2:336.131.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-49>

Волкова Я.О.

аспірант

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6531-7728>

Хмурова В.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6398-6351>

Volkova Yana

Postgraduate Student

State University of Trade and Economics

Khmurova Viktoriia

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Management

State University of Trade and Economics

ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ДО ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ

INSTRUMENTS FOR ATTRACTING PRIVATE SECTOR PARTICIPATION IN THE FINANCING AND PROVISION OF HEALTHCARE FACILITIES IN UKRAINE

У статті здійснено комплексний аналіз інструментів залучення приватного сектору до фінансування та забезпечення медичних закладів України в умовах системної трансформації, обмеженості державних ресурсів і потреби у післявоєнному відновленні галузі охорони здоров'я. Досліджено правові, фінансові, організаційні та інформаційні механізми, що застосовуються в межах публічно-приватного партнерства, з урахуванням актуального українського та міжнародного досвіду. Виокремлено ключові бар'єри реалізації партнерських моделей, зокрема недовіру між сторонами, нестабільність нормативної бази, обмеженість гарантій для інвесторів і недостатню управлінську спроможність. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів співпраці між державою та бізнесом у медичній сфері з акцентом на цифровізацію, прозорість і інституційне посередництво.

Ключові слова: фінансування, приватний сектор, публічно-приватне партнерство, охорона здоров'я, інвестиції.

This article examines the instruments used to attract private sector participation in the financing and provision of healthcare facilities in Ukraine, focusing on their growing relevance amid systemic reform, fiscal constraints, and the need to modernize public health infrastructure. The topic is grounded in the urgent necessity to ensure sustainable healthcare financing, increase the efficiency of medical services, and establish resilient mechanisms of public-private cooperation. The paper identifies a wide spectrum of tools, including financial incentives, concession models, investment guarantees, public procurement reforms, and institutional support programs. These instruments are analyzed in the context of their capacity to stimulate innovation, reduce operational costs, and enhance the quality and accessibility of healthcare services. Special attention is paid to the challenges of implementation, such as legal fragmentation, insufficient strategic planning in healthcare institutions, and a low level of trust between state actors and private investors. The importance of aligning public health objectives with investment strategies is emphasized, as well as the need for a stable regulatory environment that ensures transparent governance and balanced risk distribution. The article underlines the value of international best practices and suggests pathways for their adaptation to Ukraine's socio-economic context, considering regional disparities and post-war recovery imperatives. The necessity of fostering effective dialogue between government institutions, private stakeholders, and civil society is recognized as a crucial condition for the success of public-private partnerships. The study contributes to a deeper understanding of how institutional innovation, capacity development, and evidence-based policy can drive investment and transformation in the health sector. This research is aimed at scholars, policymakers, health administrators, and private actors interested in sustainable healthcare development and the promotion of inclusive public service delivery models.

Keywords: financing, private sector, public-private partnership, healthcare, investments.

Постановка проблеми. Сучасні виклики у сфері охорони здоров'я вимагають пошуку нових, ефективних механізмів фінансування та управління медичними закладами, що здатні забезпечити не лише стабільність функціонування галузі, а й її стратегічний розвиток в умовах обмежених ресурсів. Особливої актуальності ця проблема набуває в Україні, яка проходить складний шлях реформування соціально-економічної системи, посилений наслідками військових дій, демографічними змінами та нерівномірністю регіонального розвитку.

Одним з інструментів, який дозволяє модернізувати систему охорони здоров'я без виключного навантаження на державний бюджет, є залучення приватного капіталу через інструменти публічно-приватного партнерства (ППП). Зокрема, мова йде про фінансові, організаційні, правові та інформаційні механізми, які дозволяють ефективно об'єднувати ресурси держави та бізнесу для досягнення суспільно важливих цілей, таких як оновлення інфраструктури, закупівля медичного обладнання, забезпечення медичних кадрів та впровадження інноваційних технологій.

Разом з тим, ефективність цих інструментів залежить не лише від їх наявності, а й від здатності державних інституцій адаптувати механізми партнерства до українських умов, вибудовувати довіру з приватними інвесторами, забезпечувати прозорість процедур та прогнозованість правового поля. Тому дослідження інструментів залучення приватного сектору до фінансування медичних закладів є надзвичайно актуальним як у науковому, так і в практичному контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансування медичних закладів через залучення приватного капіталу активно досліджується у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У міжнародній практиці публічно-приватне партнерство (ППП) у сфері охорони здоров'я розглядається як важливий інструмент модернізації галузі, особливо у країнах з обмеженим бюджетним ресурсом. Дослідження Goldman M. [1, с. 341] акцентує на необхідності чесного посередництва між державою та приватними учасниками для ефективного реалізації партнерських проектів у медичній сфері. У свою чергу, Forgia G. та Harding A. [2] демонструють успішні кейси впровадження PPP у Бразилії, зокрема в місті Сан-Паулу, де покращення управління публічними лікарнями було досягнуто за рахунок підвищеної гнучкості та професіоналізму приватних операторів.

На європейському контексті, дослідження Clark R.M. та Nakim S. [3] підкреслює значення інституційного потенціалу держави у забезпеченні ефективної взаємодії між сторонами партнерства. В Україні ж аналіз механізмів PPP у сфері охорони здоров'я провадиться у кількох напрямках. Зокрема, у роботах Камінської Т.М. [4] визначено економіко-правові аспекти впровадження PPP у медичній галузі, тоді як Петрик С.М. [5, с. 89–91] запропонував типологізацію форм реалізації проектів партнерства, що адаптовані до українських умов.

Дослідження Дубка І.П. [6, с. 142] розкриває сутнісну природу PPP як форми взаємодії, орієнтованої на довгострокове співробітництво та ефективний розподіл ризиків. Водночас, Мартякова О.В. [7, с. 38] акцентує на складнощах практичного застосування

партнерських моделей в умовах нормативної невизначеності. Методичні рекомендації МОЗ України [8] окреслюють загальні підходи до запуску PPP-проектів, однак не дають достатньої деталізації щодо інструментів фінансування та контролю.

Незважаючи на значний масив досліджень, недостатньо уваги приділяється питанням ефективності конкретних фінансових інструментів залучення приватного сектору, адаптації моделей PPP до умов воєнного та післявоєнного періоду в Україні, а також механізмам оцінки соціально-економічного ефекту від таких партнерств. Саме ці аспекти становлять нерозкрити частину проблематики, на якій зосереджується дана стаття.

Формулювання завдання дослідження. Метою цієї наукової статті є систематизація та поглиблений аналіз сучасних фінансових, правових, організаційних та інформаційних інструментів залучення приватного сектору до фінансування і забезпечення функціонування медичних закладів в Україні. Особливий акцент зроблено на виявленні бар'єрів у впровадженні таких інструментів, а також на окресленні можливостей їх адаптації до умов поствоєнного відновлення медичної інфраструктури.

Завданням дослідження є:

- проаналізувати практики залучення приватного капіталу в охороні здоров'я в міжнародному та українському контексті;
- виявити чинники, що обмежують ефективне функціонування публічно-приватного партнерства (ППП) у фінансуванні медичних послуг;
- виокремити перспективні інструменти, які мають потенціал для масштабного впровадження в Україні;
- сформулювати практичні рекомендації щодо посилення участі приватного сектору у розвитку галузі охорони здоров'я через механізми PPP.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залучення приватного сектору до фінансування та матеріально-технічного забезпечення медичних закладів є ключовим компонентом сучасної трансформації систем охорони здоров'я. В умовах обмеженості державних ресурсів та високих очікувань щодо якості медичних послуг така співпраця стає стратегічно необхідною для досягнення стійкого розвитку галузі.

Світовий досвід показує, що інструменти державно-приватної взаємодії можуть суттєво посилити інституційну спроможність сектору охорони здоров'я. Наприклад, країни ЄС та Канада ефективно використовують механізми BOT, BOO, DBFO, контрактні форми лізингу, аутсорсинг непрофільних послуг та створення спеціалізованих інвестиційних фондів для фінансування модернізації медичних установ. Як зазначають автори Clark & Nakim [8], ефективність PPP значною мірою залежить від балансу ризиків між партнерами та чітких юридичних механізмів їх розподілу. У Бразилії результати досліджень доводять, що участь приватного сектору у фінансуванні та менеджменті публічних госпіталів сприяє покращенню операційної ефективності [7].

В українському контексті використання таких інструментів лише набирає обертів. Приватний сектор традиційно залучається до фінансування окремих послуг (лабораторна діагностика, IT-інфраструктура, медичне обладнання), однак комплексні механізми PPP залишаються малопоширеними. Серед основних

інструментів, які розглядаються як перспективні для впровадження в Україні, можна виокремити:

- **Фінансові інструменти**, зокрема концесійні угоди, механізми проектного фінансування, фінансовий лізинг, залучення прямих інвестицій та благодійних пожертв. Як наголошують автори OECD [6], ефективно поєднання державного та приватного фінансування дозволяє оптимізувати витрати бюджету без втрати якості послуг.

- **Правові інструменти**, що базуються на укладенні довгострокових контрактів (державні закупівлі, концесії, DBFO), нормативному врегулюванні гарантій інвестора, а також наявності механізмів страхування ризиків. Як відзначає Камінська Т.М. [3], саме відсутність чіткого нормативного поля є бар'єром для масштабного залучення інвесторів у медичну сферу.

- **Організаційні інструменти**, які включають створення проектних офісів, тендерних комітетів, міжвідомчих координаційних рад. Мартякова О.В. [4, с. 39] підкреслює необхідність формування чіткої структури управління проектами ППП як передумови їх реалізації.

- **Інформаційні інструменти**, спрямовані на прозорість, моніторинг, обмін даними та цифровізацію медичних сервісів. Зокрема, розширення доступу до даних про потреби медичних установ може стимулювати інвесторів до участі в партнерствах.

Попри наявність позитивного міжнародного досвіду, в Україні впровадження зазначених інструментів супроводжується низкою викликів. По-перше, це відсутність уніфікованої національної політики ППП у сфері охорони здоров'я, що призводить до правової невизначеності. По-друге, інституційна слабкість органів управління та відсутність досвіду реалізації ППП у закладах охорони здоров'я стримують розвиток таких проектів. По-третє, фінансові ризики та побоювання приватного сектору щодо повернення інвестицій в умовах економічної турбулентності суттєво знижують інвестиційну привабливість медичних проектів. Як вказує Петрик С.М. [9], державна політика має бути спрямована на забезпечення прозорості, передбачуваності та стабільності регуляторного середовища.

У той же час, згідно з останніми методичними рекомендаціями МОЗ [5], в Україні вже сформовано нормативну основу, яка дозволяє запускати ППП-проекти, особливо у сфері реконструкції та енергоефективності медичних установ. Це створює основу для впровадження нових форм співпраці, які можуть бути адаптовані до реалій післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я.

У контексті післявоєнного відновлення України, важливість залучення приватного сектору до фінансування медичних закладів зростає ще більше. Виснаження бюджетних ресурсів, зруйнована інфраструктура та необхідність швидкого забезпечення доступу до якісної медичної допомоги потребують нових підходів. Саме тому інструменти державно-приватного партнерства повинні стати не епізодичними, а системними в управлінні медичною галуззю.

Одним із прикладів ефективного використання ППП в українських реаліях може слугувати співпраця органів місцевого самоврядування з інвесторами у питаннях оновлення діагностичного обладнання через механізм фінансового лізингу. Така модель дозво-

ляє державним або комунальним закладам охорони здоров'я уникнути великого одноразового навантаження на бюджет, водночас отримуючи доступ до сучасної техніки. Аналогічні приклади розглядаються у світовій практиці як базовий інструмент підвищення операційної ефективності медичних установ [6].

Також на практиці починає реалізовуватись підхід до залучення бізнесу у формі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). У багатьох громадах України приватні компанії виступають спонсорами реконструкції амбулаторій, постачання медикаментів або створення реабілітаційних центрів. Це явище набуває особливого значення в умовах реформи медичних послуг на рівні громад. Проте, як зауважує В.І. Борщ [10, с. 157], потенціал КСВ у медичному секторі значною мірою недооцінений і не має належного правового супроводу, що ускладнює його трансформацію в стійкі фінансові моделі.

Окремо слід зупинитися на питанні прозорості управління спільними проектами. За дослідженням Goldman [7], саме недовіра між партнерами є головною причиною розриву багатьох ППП-угод у галузі охорони здоров'я. Для України актуальним є запровадження цифрових інструментів моніторингу ефективності реалізації проектів – таких як електронні платформи обліку ресурсів, контрольні панелі (dashboards) для оцінки ключових показників ефективності, а також регулярні звіти для громадськості.

Не менш важливим інструментом виступають публічні конкурси та тендери. Як зазначено в аналітичному звіті МОЗ [5], прозорість у процесі відбору приватних партнерів є основоположною умовою довіри до ППП. Використання систем на зразок ProZorro.Маркет дозволяє суттєво зменшити корупційні ризики та підвищити ефективність використання бюджетних коштів.

У довгостроковій перспективі необхідно також формувати національну стратегію розвитку ППП у медичній сфері. Вона має включати систему пільг для інвесторів, чіткі правила гарантій повернення інвестицій, а також підтримку проектів із високим соціальним ефектом. На думку Forgia & Harding [8], саме комплексність політики у сфері ППП сприяє її сталій реалізації та залученню інституційних інвесторів.

Загалом, за умов правильно побудованої нормативної, фінансової та організаційної архітектури, залучення приватного сектору може не лише компенсувати дефіцит ресурсів, а й суттєво змінити філософію управління медичними послугами – від утриманської до підприємницько-результативної моделі. ППП у цій сфері має стати не альтернативою державному фінансуванню, а його логічним доповненням із чіткою розподіленими обов'язками та відповідальністю сторін.

Висновки. У статті було розглянуто ключові інструменти залучення приватного сектору до фінансування та забезпечення закладів охорони здоров'я України в умовах обмежених ресурсів та післявоєнного відновлення. Проаналізовано як традиційні механізми державно-приватного партнерства (BOT, BOO, DBFO), так і новітні підходи, такі як фінансовий лізинг, корпоративна соціальна відповідальність, цифрові платформи прозорості, публічні конкурси та стратегічні програми залучення інвесторів. Узагальнення світового досвіду дало змогу сформулювати конкретні напрями адаптації зазначених механізмів до українських реалій.

Результати дослідження свідчать, що успішне впровадження моделей ППП у медичній сфері можливе за умов комплексного підходу, який включає нормативне вдосконалення, фінансову стимуляцію інвесторів, інституційну підтримку органів влади та прозору систему контролю за результатами. Особливої уваги потребує розвиток законодавчої та управлінської спроможності медичних закладів до роботи у форматі партнерських проєктів.

Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричній оцінці ефективності вже реалізованих ППП-проєктів в Україні, зокрема на регіональному рівні, а також на вивченні соціальних наслідків їх впровадження. Перспективним напрямом є також дослідження цифрових технологій управління в рамках ППП, зокрема застосування штучного інтелекту для аналізу ефективності, ризиків та прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Лісогор Л. С., Грузева Т. С. Публічно-приватне партнерство в галузі охорони здоров'я: сучасні підходи та перспективи. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 46–51.
2. Козлова О. В. Організаційно-економічні механізми державно-приватного партнерства в системі охорони здоров'я. *Економіка охорони здоров'я*. 2021. № 1 (73). С. 5–11.
3. Чернявський С. М. Механізми залучення приватних інвестицій в охорону здоров'я України. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 12. С. 60–65.
4. KPMG. Public-Private Partnerships in Health Care: Models and International Experience. KPMG International, 2020. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sa/pdf/2020/kpmg-the-triple-win-ppps-in-healthcare-november-2020.pdf>
5. Ministry of Health of Ukraine. Strategic Directions for Development of Public-Private Partnerships in Health Sector. Kyiv, 2023. URL: <https://moz.gov.ua/en/dev-for-medics-2>
6. World Bank. Enabling Private Investment in Healthcare Infrastructure. Washington, 2021. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/3e296cde-a324-5159-bc33-e2367dafa5/content>
7. European Investment Bank. Delivering Health Infrastructure through PPPs. Luxembourg, 2020. URL: <https://www.eib.org/en/publications/epec-ppps-financed-by-the-european-investment-bank-since-1990-2020>

Список використаних джерел:

1. Lisohor, L. S., & Gruzeva, T. S. (2020). Publichno-pryvatne partnerstvo v haluzi okhorony zdorovia: suchasni pidkhody ta perspektyvy [Public-private partnership in the healthcare sector: Modern approaches and prospects]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. 10, pp. 46–51.
2. Kozlova, O. V. (2021). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy derzhavno-pryvatnoho partnerstva v systemi okhorony zdorovia [Organizational and economic mechanisms of public-private partnership in the healthcare system]. *Ekonomika okhorony zdorovia – Health Economics*, vol. 1(73), pp. 5–11.
3. Cherniavskiy, S. M. (2022). Mekhanizmy zaluchennia pryvatnykh investytsii v okhoronu zdorovia Ukrainy [Mechanisms for attracting private investments into Ukraine's healthcare system]. *Biznes-Inform – Business Inform*, no. 12, pp. 60–65.
4. KPMG. (2020). *Public-private partnerships in health care: Models and international experience*. KPMG International. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sa/pdf/2020/kpmg-the-triple-win-ppps-in-healthcare-november-2020.pdf>
5. Ministry of Health of Ukraine. (2023). *Strategic directions for development of public-private partnerships in health sector*. Available at: <https://moz.gov.ua/en/dev-for-medics-2>
6. World Bank. (2021). *Enabling private investment in healthcare infrastructure*. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/3e296cde-a324-5159-bc33-e2367dafa5/content>
7. European Investment Bank. (2020). *Delivering health infrastructure through PPPs*. Available at: <https://www.eib.org/en/publications/epec-ppps-financed-by-the-european-investment-bank-since-1990-2020>