

В. І. Андріяш,
д. держ. упр., професор, Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>
Н. А. Громадська,
к. політ. н., доцент, Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2310-3489>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.325

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МЕХАНІЗМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

V. Andriiash,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Black Sea National University of Petro Mohyla
N. Hromadska,
PhD in Political Sciences, Associate Professor,
Black Sea National University of Petro Mohyla

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN HEALTH CARE: MECHANISMS, PROSPECTS
AND CHALLENGES IN MARTIAL ARTS CONDITIONS

У статті докладно розглядається роль державно-приватного партнерства (ДПП) як ефективного механізму розвитку та фінансування сфери охорони здоров'я в Україні, зокрема в умовах воєнного стану та обмеженості бюджетних ресурсів. Проаналізовано особливості взаємодії держави та приватного сектору, визначено основні напрями партнерства у виробничій та невиробничій сферах, а також виокремлено специфічні ознаки ДПП у медичній галузі, що зумовлені соціальною значущістю надання медичної допомоги та необхідністю дотримання конституційних гарантій громадян. У статті досліджено соціально-економічні переваги залучення приватних інвестицій, впровадження сучасних технологій, цифрових рішень та передових управлінських практик для модернізації медичної інфраструктури, підвищення якості та доступності медичного обслуговування населення, а також підвищення ефективності використання бюджетних коштів. Окремо виділено ключові проблеми впровадження ДПП, серед яких недосконалість нормативно-правового регулювання, недостатній досвід реалізації проєктів, обмежена інституційна підтримка та необхідність збалансування соціальної та комерційної складових партнерства. Підкреслюється, що активне використання механізмів ДПП сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності медичних закладів, а й формуванню передумов для сталого та довгострокового розвитку системи охорони здоров'я, забезпеченню впровадження інноваційних методів лікування та діагностики, зміцненню кадрового потенціалу галузі та підвищенню загального рівня здоров'я населення. Наголошено, що міжнародний досвід застосування державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері охорони здоров'я є досить різноманітним і багатим на приклади успішної реалізації різних моделей співпраці між державою та приватним сектором. Доведено, що реалізація механізмів державно-приватного партнерства — це важливий інструмент вдосконалення державних підходів щодо надання медичних послуг.

The article examines in detail the role of public-private partnership (PPP) as an effective mechanism for the development and financing of the healthcare sector in Ukraine, in particular under martial law and limited budget resources. The features of the interaction between the state and the private sector are analyzed, the main areas of partnership in the production and non-production spheres are identified, and the specific features of PPP in the medical sector are highlighted, which are due to the social significance of providing medical care and the need to comply with the constitutional guarantees of citizens. The article examines the socio-economic benefits of attracting private investment, implementing modern technologies, digital solutions and advanced management practices for the modernization of medical infrastructure, improving the quality and accessibility of medical care for the population, as well as increasing the efficiency of using budget funds. The key problems of PPP implementation are highlighted, including imperfect regulatory and legal regulation, insufficient experience in project implementation, limited institutional support and the need to balance the social and commercial components of partnership. It is emphasized that the active use of PPP mechanisms contributes not only to increasing the competitiveness of medical institutions, but also to creating the prerequisites for sustainable and long-term development of the healthcare system, ensuring the implementation of innovative methods of treatment and diagnostics, strengthening the human resources potential of the industry and improving the overall health of the population. It is emphasized that the international experience of using public-private partnerships (PPP) in the healthcare sector is quite diverse and rich in examples of successful implementation of various models of cooperation between the state and the private sector. It is proven that the implementation of public-private partnership mechanisms is an important tool for improving state approaches to the provision of medical services.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, сфера охорони здоров'я, модернізація медичної інфраструктури, ефективність управління, інноваційні технології.

Key words: public-private partnership, healthcare sector, modernization of medical infrastructure, management efficiency, innovative technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних відносин та обмеженості бюджетних ресурсів особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів розвитку соціальної інфраструктури, зокрема сфери охорони здоров'я. Одним із таких механізмів є державно-приватне партнерство (ДПП), яке у загальному розумінні розглядається як комплекс різноманітних форм довгострокової співпраці між державним сектором та приватним бізнесом, спрямованих на вирішення суспільно важливих завдань і задоволення публічних потреб [10]. Така взаємодія ґрунтується на принципах рівноправності сторін, взаємної відповідальності, прозорості, розподілу ризиків, ресурсів і результатів діяльності, а також передбачає поєднання управлінського потенціалу держави та інвестиційних, технологічних і організаційних можливостей приватного сектору.

У сфері охорони здоров'я державно-приватне партнерство постає як юридично оформлена система економічних, організаційних та управлінських взаємовідносин між державою або органами місцевого самоврядування та приватними суб'єктами господарювання. Такі взаємовідносини регулюються відповідними нормативно-правовими актами та договорами, які визначають умови співпраці, розподіл повноважень і відповідальності сторін, а також механізми фінансування й конт-

ролю за реалізацією спільних проектів. Предметом таких взаємовідносин можуть виступати заклади охорони здоров'я державної, комунальної чи приватної форми власності, а також медичні послуги, які надаються цими закладами, їх модернізація, управління, фінансування та розвиток інфраструктури медичного обслуговування [8, с. 128].

Реалізація механізмів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я має важливе соціально-економічне значення. З одного боку, партнерство створює необхідні передумови для суттєвого зменшення навантаження на державний та місцеві бюджети, оптимізації витрат на утримання й розвиток медичної інфраструктури, а також для залучення додаткових фінансових ресурсів, інноваційних технологій і сучасних управлінських підходів до модернізації системи охорони здоров'я. Щодо участі приватного сектору то вона допомагає прискорити процеси оновлення матеріально-технічної бази медичних установ, впровадження новітнього обладнання, цифрових технологій, телемедицини, інноваційних рішень, що сприяють підвищенню рівня якості медичного обслуговування громадян.

З іншого боку, держава зберігає ключову роль у формуванні та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, здійснюючи регуляторні, координаційні та контрольні функції [4]. Саме держава визна-

час стратегічні напрями розвитку галузі, встановлює стандарти та вимоги до якості медичних послуг, забезпечує дотримання принципів соціальної справедливості й доступності медичної допомоги для населення, а також гарантує захист прав та інтересів пацієнтів. Такий баланс між участю держави та приватного сектору дозволяє забезпечити ефективне функціонування медичної системи та підвищити рівень її адаптивності до сучасних соціально-економічних викликів [1; 3].

Саме тому основною метою державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я є підвищення ефективності використання бюджетних коштів, покращення якості та доступності медичних послуг, а також забезпечення стабільного й належного функціонування системи медичного обслуговування шляхом активного залучення ресурсів, інвестицій та управлінського досвіду приватного сектору. У результаті така модель взаємодії сприяє розвитку медичної інфраструктури, модернізації закладів охорони здоров'я, впровадженню сучасних технологій лікування та діагностики, а також підвищенню загального рівня медичного забезпечення населення.

Водночас, незважаючи на значний потенціал державно-приватного партнерства, процес його впровадження у сфері охорони здоров'я супроводжується низкою проблем, зокрема недосконалістю нормативно-правового регулювання, недостатнім рівнем інституційної підтримки, обмеженням досвідом реалізації відповідних проєктів, а також недостатньою узгодженістю інтересів державних і приватних учасників партнерства. Це зумовлює необхідність подальшого наукового дослідження механізмів реалізації державно-приватного партнерства, визначення ефективних моделей його функціонування та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення використання цього інструменту у сфері охорони здоров'я.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у формування та розвиток теоретичних і практичних засад партнерської взаємодії між державою та бізнесом здійснили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. У науковій літературі значна увага приділяється дослідженню проблем термінологічного визначення державно-приватного партнерства, виокремленню його ключових ознак, а також з'ясування сутності, змісту та основних характеристик цього поняття. Зазначені питання знайшли відображення у працях багатьох дослідників, зокрема О. Грицко, С. Пеканець, Б. Винницький, М. Лендєл, Б. Онищук, П. Сегварі, О. Мартякова, Д. Турчак, Ф. Узунов, Н. Ульяновенко, які аналізують різні аспекти становлення та функціонування державно-приватного партнерства.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — проаналізувати особливості реалізації державно-приватного партнерства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Державно-приватне партнерство виступає одним із ефективних інструментів фінансування сфери охорони

здоров'я, який здатний суттєво підвищити результативність функціонування цієї сфери. Використання механізмів співпраці між державним і приватним секторами створює можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів, оптимізації бюджетних витрат та більш раціонального використання державних коштів, спрямованих на розвиток медичної галузі. Завдяки такому підходу держава отримує можливість частково зменшити фінансове навантаження на бюджет, водночас забезпечуючи належний рівень надання медичних послуг населенню.

Застосування державно-приватного партнерства сприяє не лише диверсифікації джерел фінансування, але й формуванню сприятливого інвестиційного середовища у сфері охорони здоров'я. Участь приватного сектору дозволяє впроваджувати сучасні технології, оновлювати матеріально-технічну базу медичних закладів, підвищувати ефективність управління медичною інфраструктурою та впроваджувати інноваційні методи організації медичного обслуговування. У результаті це створює передумови для технологічного розвитку галузі та забезпечення її стабільного й динамічного зростання.

Водночас підвищення стабільності та передбачуваності функціонування системи охорони здоров'я сприятиме зростанню довіри з боку приватних інвесторів. Наявність чітко встановлених правил взаємодії держави й бізнесу, гарантій інвестування й прозорих механізмів реалізації спільних проєктів сприяють активному залученню приватного капіталу в процеси розвитку медичної інфраструктури, модернізації закладів охорони здоров'я, підвищення якості медичних послуг. Саме тому державно-приватне партнерство формує необхідні передумови для довгострокового інвестування в сферу охорони здоров'я, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальний рівень медичного забезпечення населення та ефективність функціонування системи охорони здоров'я [9].

Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я має низку специфічних характеристик, які відрізняють його від реалізації партнерських проєктів в інших галузях економіки. Такі особливості зумовлені соціальною значущістю медичної допомоги, необхідністю гарантування конституційних прав громадян на охорону здоров'я та забезпеченням доступності медичних послуг для населення. У зв'язку з цим механізми взаємодії держави та приватного сектору у цій сфері потребують чіткого правового регулювання та дотримання балансу між економічною ефективністю і соціальною відповідальністю.

До основних специфічних ознак державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я належать такі.

По-перше, законодавством передбачено заборону скорочення існуючої мережі державних і комунальних закладів охорони здоров'я у разі передачі їх у користування або управління приватному партнеру. Це означає, що реалізація партнерських проєктів не повинна призводити до ліквідації або зменшення кількості медичних установ, які забезпечують надання медичної допомоги населенню. Така норма спрямована на збереження доступності медичних послуг і недопущення погіршення рівня медичного забезпечення громадян.

По-друге, для державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я характерною є особлива структура сторін партнерських взаємовідносин. З боку держави учасником партнерства виступає уповноважений орган публічної влади: на державному рівні це може бути Міністерство охорони здоров'я або інші органи, у віданні яких перебувають об'єкти державної власності. У випадку комунальних закладів охорони здоров'я стороною партнерства виступають органи місцевого самоврядування. Іншою стороною договору може бути будь-який суб'єкт господарювання — юридична чи фізична особа, яка має відповідні ресурси, досвід або інвестиційний потенціал для реалізації партнерського проєкту.

По-третє, важливою особливістю є необхідність збалансування соціальної та комерційної складових партнерських взаємовідносин. На відміну від багатьох інших сфер економіки, де головним стимулом для приватного сектору є отримання прибутку, у сфері охорони здоров'я першочерговим залишається забезпечення суспільного інтересу — доступності та якості медичної допомоги. Водночас для приватного партнера важливо забезпечити можливість повернення вкладених інвестицій і отримання економічного результату. У практиці це може реалізовуватися через різні механізми, зокрема надання певних платних медичних послуг, розвиток додаткових сервісів, модернізацію інфраструктури або впровадження нових медичних технологій.

По-четверте, діяльність у межах державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я обмежується конституційними нормами щодо безоплатності медичної допомоги у державних і комунальних закладах охорони здоров'я. Відповідно до чинного законодавства, перелік платних медичних послуг, які можуть надаватися у таких закладах, є чітко визначеним і обмеженим. Це забезпечує дотримання конституційних гарантій громадян щодо отримання медичної допомоги та водночас створює правові рамки для залучення приватних інвестицій у розвиток медичної галузі [6].

Таким чином, державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я поєднує економічні інтереси приватного сектору із соціальними функціями держави. Його ефективна реалізація можлива лише за умови чіткого правового регулювання, прозорого розподілу відповідальності між сторонами та забезпечення балансу між комерційною доцільністю та суспільними інтересами.

До ключових напрямів взаємодії держави та приватного сектору у процесі формування і розвитку партнерських відносин у сфері медичного обслуговування належать як виробничі, так і невиробничі види діяльності. Така співпраця охоплює широкий спектр економічних, організаційних і соціальних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я, підвищення якості медичних послуг та розширення можливостей для модернізації медичної інфраструктури.

1) Виробничий напрям передбачає діяльність, пов'язану з матеріально-технічним забезпеченням функціонування системи охорони здоров'я. До нього належить, насамперед, провадження фармацевтичної діяльності, що включає виробництво, постачання та реалізацію лікарських засобів і медичних препаратів. Крім того, важливою складовою цього напрямку є виготовлення

медичного обладнання, спеціалізованого устаткування, інструментів, виробів медичного призначення, а також допоміжних матеріалів, необхідних для діяльності закладів охорони здоров'я. До таких матеріалів можуть належати медичні меблі, спеціалізований одяг для медичного персоналу, засоби індивідуального захисту, витратні матеріали для діагностики та лікування тощо. Окреме місце у межах виробничого напрямку займає виконання ремонтно-будівельних робіт, реконструкція та модернізація будівель і приміщень медичних установ, що сприяє оновленню медичної інфраструктури та створенню належних умов для надання медичних послуг.

2) Невиробничий напрям охоплює широкий спектр діяльності, безпосередньо пов'язаної з організацією, наданням та розвитком медичних послуг і медичного обслуговування населення. До цього напрямку належить діяльність засобів масової інформації медичного спрямування, які забезпечують поширення інформації щодо профілактики захворювань, здорового способу життя та новітніх досягнень медицини. Також він включає функціонування нетрадиційної та народної медицини, яка у певних випадках доповнює традиційні методи лікування [2].

Важливою складовою невиробничого напрямку є надання різних рівнів медичної допомоги — первинної, вторинної та третинної, що забезпечує комплексний підхід до медичного обслуговування населення. До цього напрямку також належить здійснення медичного страхування, створення спеціалізованих медичних компаній-посередників, які організовують взаємодію між пацієнтами, медичними закладами та страховими організаціями.

Окрім цього, невиробничий напрям охоплює надання санаторно-курортних і реабілітаційних послуг, організацію медичного забезпечення оздоровлення окремих соціальних груп населення, зокрема дітей, вагітних жінок, осіб похилого віку та людей з інвалідністю. Значне місце займають також проведення медичних досліджень, розвиток медичної науки та освіти, підготовка і підвищення кваліфікації медичних кадрів. Не менш важливою складовою цього напрямку є здійснення управління, моніторингу та контролю за функціонуванням системи медичного обслуговування, що сприяє підвищенню ефективності її діяльності та забезпеченню належної якості медичних послуг [5, с. 39—40].

Таким чином, взаємодія держави та приватного сектору у сфері охорони здоров'я охоплює широкий спектр виробничих та невиробничих процесів, що у сукупності формують комплексну систему забезпечення медичного обслуговування населення та створюють умови для сталого розвитку медичної галузі.

Міжнародний досвід застосування державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері охорони здоров'я є досить різноманітним і багатим на приклади успішної реалізації різних моделей співпраці між державою та приватним сектором [2]. Зокрема, у Австрії проєкт Waldviertel реалізований за концесійною моделлю, яка поєднує три ключові компоненти: будівництво, обслуговування та управління медичними закладами. В Іспанії на прикладі Hospital de la Ribera, а в Австралії на прикладі Vaneru впроваджувалися контракти на модернізацію та оновлення госпіталів, що дозволило покращи-

ти матеріально-технічну базу закладів та підвищити якість надання медичних послуг. У Німеччині проект BerlinBunch реалізовано через контракт на будівництво, що демонструє ефективність залучення приватного капіталу до розширення інфраструктури охорони здоров'я.

Варто зазначити, що специфіка впровадження ДПП у країнах Європи значною мірою залежить від особливостей національної системи охорони здоров'я та законодавчого регулювання. Так, у Швеції широко застосовуються контракти між державними медичними організаціями та приватними компаніями, що охоплюють управління установами, надання швидкої медичної допомоги та проведення лабораторно-інструментальних досліджень. Така модель дозволяє знизити фінансове навантаження на державний бюджет, водночас забезпечуючи високу якість медичних послуг для населення. Однією з ключових умов успіху шведської моделі є ефективний контроль держави за якістю надання послуг, що гарантує безпечні та надійні умови для пацієнтів при одночасно комфортних умовах для бізнесу.

У Австрії успішно реалізована контрактна схема співпраці у сфері стерилізації медичних інструментів, що дозволило створити єдиний централізований центр стерилізації для кількох закладів, оптимізувавши витрати та підвищивши ефективність процесу. Додатково, у сфері харчування медичних закладів у країнах ЄС спостерігається тенденція до впровадження ДПП з метою підвищення якості та економічної ефективності надання послуг. Так, у Німеччині, на прикладі клініки Charite Campus Clinic Virchow, були укладені контракти на організацію харчування для пацієнтів, що дозволило значно здешевити процес приготування їжі та підвищити її кінцеву якість, одночасно оптимізуючи витрати медичного закладу. Отже, міжнародна практика демонструє, що ДПП у сфері охорони здоров'я може ефективно використовуватися як для модернізації матеріально-технічної бази, так і для організаційного удосконалення надання медичних послуг, забезпечуючи баланс між економічною доцільністю приватного сектору та соціальною відповідальністю держави [2].

Варто вказати, що в сучасних умовах активне впровадження механізмів державно-приватного партнерства у сфері медичного обслуговування може стати одним із ключових інструментів реалізації стратегічних пріоритетів державної політики у галузі охорони здоров'я. Використання такого формату співпраці між державним і приватним секторами створює передумови для підвищення ефективності функціонування медичної системи, забезпечення її сталого розвитку та адаптації до сучасних соціально-економічних викликів. Завдяки державно-приватному партнерству з'являється можливість не лише розширити доступність медичних послуг для населення, а й підвищити їх якість, забезпечивши впровадження сучасних медичних технологій, інноваційних методів лікування та діагностики.

Крім того, партнерська взаємодія держави і бізнесу сприяє вдосконаленню системи управління медичними закладами, впровадженню ефективних управлінських практик і сучасних підходів до менеджменту у сфері охорони здоров'я. Це дозволяє підвищити результативність діяльності медичних установ, покращити їх

організаційну структуру, а також зміцнити матеріально-технічну базу та кадровий потенціал галузі. У результаті реалізація проєктів державно-приватного партнерства може позитивно вплинути на основні демографічні та соціально-медичні показники, зокрема сприяти зниженню смертності від так званих "керованих" причин, підвищенню рівня народжуваності, збільшенню середньої тривалості життя населення та загальному зміцненню громадського здоров'я.

Важливою перевагою державно-приватного партнерства є також можливість залучення фінансових ресурсів приватних інвесторів для розвитку медичної інфраструктури. Це дає змогу здійснювати модернізацію існуючих закладів охорони здоров'я державної та комунальної форми власності, оновлювати їх матеріально-технічну базу, впроваджувати новітнє медичне обладнання та створювати сучасні умови для надання медичних послуг. Водночас об'єкти, створені або придбані в межах реалізації партнерських проєктів, можуть передаватися у державну чи комунальну власність, що сприяє подальшому зміцненню системи охорони здоров'я. Окрім цього, підвищення ефективності функціонування медичних установ та оптимізація фінансових потоків можуть сприяти збільшенню рівня оплати праці медичних працівників і підвищенню їх професійної мотивації [7].

На нашу думку, подальший розвиток державно-приватного партнерства здатний істотно покращити стан вітчизняної системи охорони здоров'я. Зокрема, це може бути досягнуто шляхом оптимізації бюджетних витрат, раціонального використання наявних фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, підвищення ефективності управління медичними закладами, а також покращення якості та доступності медичного обслуговування населення. Крім того, розвиток таких форм співпраці сприятиме поглибленню процесів децентралізації у сфері охорони здоров'я, розширенню автономії медичних закладів та підвищенню їх управлінської самостійності. У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану, використання механізмів державно-приватного партнерства набуває особливої актуальності. Воно може стати важливим фактором підтримання стабільності системи охорони здоров'я, забезпечення безперервності надання медичної допомоги та подолання низки медико-соціальних проблем. Водночас така модель співпраці створює підґрунтя для довгострокового стратегічного розвитку медичної галузі на засадах сталості, інноваційності, ефективності управління та соціальної відповідальності [1].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, реалізація механізмів державно-приватного партнерства — це важливий інструмент вдосконалення державних підходів щодо надання медичних послуг в Україні, особливо в умовах воєнного стану. Саме реалізація вказаної моделі співпраці передбачає активне залучення різноманітних ресурсів — фінансових, матеріальних, технологічних та кадрових — які спрямовуються на реалізацію спільних проєктів між державою та представниками приватного сектору у сфері охорони здоров'я. В результаті такої взаємодії очікується

ся значне покращення якості медичного обслуговування населення, розширення спектра доступних медичних послуг та можливість проведення складних і високоартістичних операційних втручань. Державно-приватне партнерство також сприяє підвищенню рівня професійної підготовки та кваліфікації медичних працівників, впровадженню сучасних технологій лікування та діагностики, а також створює умови для підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я. У середньостроковій та довгостроковій перспективі такий підхід дозволить вітчизняним медичним установам стати конкурентоспроможними суб'єктами надання послуг у сфері збереження здоров'я не лише на національному, а й на міжнародному рівні. Підвищення їх технологічного, організаційного та кадрового потенціалу забезпечить стабільність та розвиток медичної системи, сприятиме впровадженню інноваційних рішень і дозволить ефективно реагувати на виклики сучасності, включно з кризовими ситуаціями, зберігаючи при цьому соціальну орієнтованість та доступність медичної допомоги для всіх громадян.

Література:

1. Андріяш В.І. Соціальна відповідальність держави в сфері забезпечення соціального захисту населення в умовах війни в Україні // Публічне управління та місцеве самоврядування. № 2. 2023. С. 3—9.
2. Винницький Б., Ленд'єл М., Онищук Б., Сегварі П. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном. Київ: "K.I.S.", 2008. 146 с.
3. Грицько О. М., Пеканець С. Р. Моделі та тенденції розвитку державно-приватного партнерства в охороні здоров'я // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72). № 3. 2022. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/09> (дата звернення: 10.02.2026).
4. Громадська Н.А., Малікіна О.А., Андріяш В. І. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> DOI: 10.32702/2307-2156-2021.9.3 (дата звернення: 25.02.2026).
5. Мартякова О.В. Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2011. № 13. С. 37—43.
6. Методичні рекомендації для державних та комунальних закладів охорони здоров'я для працівників органів управління у сфері охорони здоров'я для впровадження проектів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я URL: <http://moz.gov.ua/uploads/1/7840-1234567890.pdf>. (дата звернення: 20.02.2026).
7. Турчак Д.В. Механізми державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я: дис. на здобуття наук. ступеня к. н. держ. упр.: спец. 25.00.02 "Механізми державного управління". Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості. Київ, 2019. 239 с.
8. Турчак Д.В. Суть та значення державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я // Публічне управління та адміністрування в Україні. 2019. Вип. 10. С. 127—131.
9. Узунов Ф.В. Удосконалення інструментарію реалізації державно-приватного партнерства в Україні: дис. канд. наук держ. управління: 25.00.02. Київ, 2015. 381 с.
10. Ульянченко Н. Методологічні засади аналізу поняття "державно-приватне партнерство" у сфері охорони здоров'я // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-118-136> (дата звернення: 02.03.2026).

References:

1. Andriash, V.I. (2023), "Social responsibility of the state in the field of ensuring social protection of the population in conditions of war in Ukraine", *Publiche upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 2, pp. 3—9.
2. Vynnyts'kyj, B., Lend'el, M., Onyschuk, B. and Sehvari, P. (2008), *Dosvid ta perspektyvy vprovadzhennia derzhavno-pryvatnykh partnerstv v Ukraini ta za kordonom* [Experience and prospects of implementing public-private partnerships in Ukraine and abroad], K.I.S., Kyiv, Ukraine.
3. Hrytsko, O.R. and Pekanets', S.R. (2022), "Models and trends in the development of public-private partnership in healthcare", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriia: Publiche upravlinnia ta administruvannia*, vol. 33 (72), no. 3, pp. 46—53. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/09>
4. Andriyash, V., Hromadska, N. and Malikina, O. (2021), "Evaluation of public administration decisions: ways to improve efficiency", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 9, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> (Accessed 25.02.2026). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.9.3.
5. Martiakova, O.V. (2011), "Public-private partnership in the field of health care", *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 13, pp. 37—43.
6. Ministry of Healthcare of Ukraine (2025), "Methodological recommendations for state and municipal health care institutions for employees of health care management bodies for the implementation of public-private partnership projects in the field of health care", available at: <http://moz.gov.ua/uploads/1/7840-1234567890.pdf>. (Accessed 20.02.2026).
7. Turchak, D.V. (2019), "Mechanisms of public-private partnership in the healthcare sector", Ph.D. Thesis, Public Administration, Kyiv, Ukraine.
8. Turchak, D.V. (2019), "The essence and significance of public-private partnership in the healthcare sector", *Publiche upravlinnia ta administruvannia v Ukraini*, vol. 10, pp. 127—131.
9. Uzunov, F.V. (2015), "Improving the tools for implementing public-private partnership in Ukraine", Ph.D. Thesis, Public Administration, Kyiv, Ukraine.
10. Ul'ianchenko, N. (2023), "Methodological principles for analyzing the concept of "public-private partnership" in the healthcare sector", *Publiche upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, vol. 4. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-118-136>

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Професійно рецензовано / Revised: 13. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26