

СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ПРАКТИК ОБЛІКУ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ У ПРОЄКТНИЙ ЦИКЛ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

*М. С. Пашкевич, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,
pashkevych.m.s@nmu.one, orcid.org/0000-0003-3012-1690*

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс взаємодоповнюючих методів, які забезпечили досягнення поставленої мети. Метод компаративного аналізу дозволив зіставити моделі обліку й бюджетування, що застосовуються в межах міжнародної практики реалізації ДПП, та виявити точки їхньої інтеграції і розриву. Метод системного аналізу був використаний для побудови авторської моделі стратегічної інтеграції «4D-Govern» та розмежування ролей, інструментів і принципів обліку й бюджетування на кожному з етапів життєвого циклу ДПП. Методи аналізу ризиків та сценарного моделювання стали основою для дослідження фінансових зобов'язань сторін (зокрема прихованих та відкладених) у бюджетному плануванні та обліку. Інституційний аналіз був застосований для обґрунтування проблеми несумісності фрагментарних управлінських рішень з довгостроковою природою ДПП.

Результати. Обґрунтовано концептуальний підхід до стратегічної інтеграції практик обліку та бюджетування у проєктний цикл ДПП з урахуванням етапності реалізації партнерських проєктів та ролі зацікавлених сторін. Проаналізовано сучасні міжнародні підходи до обліку та бюджетування в рамках ДПП і виявлено ключові точки перетину та ідентифіковано суттєві розриви.

Досліджено способи відображення фінансових зобов'язань сторін, особливо прихованих або відкладених, в обліку та бюджетуванні протягом життєвого циклу ДПП. Встановлено, що без належної фіксації таких зобов'язань зростають ризики бюджетної непрозорості, фінансового навантаження на майбутні бюджети та зниження підзвітності публічного партнера. Запропоновано модель стратегічної інтеграції облікових і бюджетних практик, яка враховує управлінську відповідальність, прозорість, контроль і адаптивність на всіх етапах реалізації партнерського проєкту – від ініціювання до завершення.

Новизна. Розроблено модель стратегічної інтеграції практик обліку і бюджетування, яка охоплює етапи реалізації ДПП – від ініціювання до завершення – та ґрунтується на принципах управлінської відповідальності, прозорості, контролю й адаптивності. Її концептуальну основу формують чотири управлінські принципи: спрямованість (Direction), відкритість (Disclosure), дисциплінованість (Discipline) та гнучкість (Dynamics), що разом створюють цілісну рамку для забезпечення ефективного фінансового супроводу проєктів ДПП.

Практична значущість. Запропонована модель стратегічної інтеграції практик обліку і бюджетування у проєктний цикл ДПП має прикладне значення для формування інституційних механізмів фінансової прозорості, підзвітності та ефективного розподілу ризиків. Вона може бути використана як аналітичний інструмент для вдосконалення підходів до планування, моніторингу й оцінки партнерських проєктів у публічному управлінні.

Ключові слова: бюджетування, облік, державно-приватне партнерство, стратегічна інтеграція, модель, принципи, проєкт, приховані зобов'язання.

Постановка проблеми. Інтеграція облікових і бюджетних практик приватного партнера у проєктний цикл державно-

приватного партнерства (ДПП) визначає якість управління, ефективність витрачання публічних коштів, довіру громадськості та

стійкість проєкту в довгостроковій перспективі. Для України, яка тільки формує культуру ефективного ДПП, це питання є критично важливим та актуальним.

Суть проблеми стратегічної інтеграції практик обліку та внутрішнього бюджетування приватного партнера у проєктний цикл ДПП полягає в методологічному та процедурному розриві між фінансовим управлінням приватного підприємства та публічними вимогами до звітності, прозорості та розподілу ризиків у межах ДПП для державного партнера. У багатьох випадках приватний партнер використовує власні системи бюджетування – гнучкі, прибутково-орієнтовані, сфокусовані на внутрішніх КРІ – які не завжди узгоджені з тими принципами та форматами, яких вимагає публічний сектор. Така невідповідність призводить до складнощів у контролі за витратами, звітуванні про досягнення цілей, прогнозуванні грошових потоків і розрахунку компенсацій з боку державного партнера.

Інтеграція обліку та бюджетування приватного партнера в рамках ДПП потрібна для того, щоб забезпечити узгоджене з державним партнером фінансове управління протягом життєвого циклу проєкту ДПП. Це дозволяє краще моделювати розподіл витрат і доходів, адаптувати бюджети приватного партнера до змін у державному замовленні, а також забезпечити достовірність даних, які надходять у систему публічного моніторингу. Така інтеграція особливо важлива в умовах змінних обсягів надання послуг (наприклад, лікарень, шкіл, муніципального транспорту), коли ціни, попит і умови контрактів з державою можуть змінюватися залежно від зовнішніх факторів.

Якщо інтеграція між внутрішнім бюджетуванням приватного підприємства і контрактними обліковими вимогами ДПП з боку державного партнера не буде досягнута, виникає ризик спотворення даних про фактичні витрати та прибутки, що унеможливує ефективну оцінку результативності партнерства. Держава в такому випадку не має змоги адекватно розрахувати відшкодування або виявити нецільове використання коштів. Це також може призводити до конфліктів між сторонами, завищення компенсацій і втрати довіри інвесторів.

Ця проблема є частиною ширшої проблематики, яка полягає у гармонізації публічного контролю з приватною автономією у сфері фінансового управління. Йдеться про пошук балансу між комерційною гнучкістю приватного партнера та необхідністю дотримання публічних принципів прозорості, ефективності та підзвітності державного партнера. У контексті зростаючої складності проєктів ДПП і необхідності залучення інвестицій, питання уніфікації або хоча б сумісності практик обліку і бюджетування приватного партнера є критично важливим для стійкості і довгострокової ефективності та результативності ДПП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність стратегічної інтеграції облікових і бюджетних практик у ДПП набуває особливого значення у світлі структурних трансформацій, що відбуваються в системі публічних фінансів. У цьому контексті низка українських досліджень, хоча й не завжди прямо фокусуються на інтеграції обліку і бюджетування у цикл проєктування ДПП, створюють теоретичне підґрунтя для формування сучасних моделей обліково-бюджетного супроводу партнерств.

Стаття Б. С. Шулюка присвячена аналізу концесійної форми ДПП та окреслює її юридичні та економічні параметри. Хоча акцент зроблено на правовій природі концесій, автор опосередковано порушує питання розподілу фінансових зобов'язань, що є точкою дотику до обліково-бюджетного аспекту. Водночас брак розгляду питань фінансової прозорості й бюджетної координації робить цю роботу радше контекстуальною, ніж концептуально релевантною до облікової інтеграції [1, с. 56–61].

У дослідженні О. Є. Вашева, К. В. Хижняка та С. В. Хижняка ДПП розглядається в межах сфери охорони здоров'я з акцентом на правових механізмах регулювання. Автори підкреслюють важливість прозорості та підзвітності, що передбачає залучення облікових інструментів. Хоча облік і бюджетування не є предметом прямого аналізу, дослідження демонструє високий потенціал для адаптації фінансових практик у межах соціально чутливих галузей [2, с. 314–327].

О. Ольшанський у своїй роботі позиціонує ДПП як інструмент економічної модернізації, водночас вказуючи на дефіцит проєктної компетенції, зокрема у фінансовому плануванні. Автор критично ставиться до традиційної розірваності між фазами розробки та реалізації проєктів, що можна трактувати як обґрунтування необхідності інтеграції фінансових функцій на всіх етапах циклу [3, с. 108–117].

Дослідження В. Круглова присвячене ДПП у контексті інфраструктурного оновлення міст, також торкається питань бюджетного навантаження та ризиків недофінансування. Водночас воно не надає системного аналізу механізмів бюджетного супроводу, однак вказує на потребу кращого балансування фіскальної відповідальності між партнерами [4, с. 62–76].

Огляд О. В. Артюха та О. В. Белінської має критичний характер і зосереджений на податковому аспекті партнерств. Попри свою специфіку, ця робота торкається питання фіскальних стимулів і підходів до оцінки ефективності, що може бути адаптовано до моделювання інтегрованих систем фінансового управління [5, С. 83–88].

У дослідженні С. В. Коробки бюджетування розглядається як центральний елемент контролінгу, що безпосередньо перетворюється з концепцією інтеграції у партнерському проєктному середовищі. Автор акцентує на потребі взаємоузгодження фінансових і управлінських функцій, що є фундаментом для формування стратегічно адаптивної облікової архітектури в ДПП [6].

К. Крамаренко деталізує методи бюджетування в бюджетних установах, звертаючи увагу на зв'язок між бюджетними практиками та забезпеченням фінансової стабільності. Цей підхід є важливим з огляду на потребу інтегрувати державні бюджетні процедури з інструментами приватного партнера, особливо у фазі експлуатації об'єкта ДПП [7].

У роботі Л. А. Свистун розкрито бюджетування в умовах кризи. Незважаючи на її орієнтацію на приватний сектор, висновки щодо адаптації фінансового планування до нестабільного середовища релевантні для фаз підготовки та реалізації ДПП, зокрема в

частині створення буферних резервів і сценарного прогнозування [8, с. 59–64].

Вчений Я. Гринчишин пропонує вдосконалення процесу бюджетування в умовах невизначеності. Ці ідеї безпосередньо корелюють із концепцією адаптивного бюджетування в ДПП і можуть бути використані для обґрунтування гнучких механізмів планування в умовах мінливої макроекономічної ситуації [9].

Праця Т. Жибер та Н. Рудик розглядає моделювання бюджетного забезпечення суспільного добробуту. Автори наголошують на необхідності пріоритетного бюджетування з урахуванням публічного інтересу, що дозволяє інтерпретувати ДПП як механізм балансування між державними можливостями і фінансовими обмеженнями. Таким чином, робота вказує на можливість застосування обліково-бюджетної інтеграції в рамках стратегічного планування [10, с. 4–18].

Робота Ridwan B., Pratikso, Mudiyoно R. демонструє приклад бюджетного планування за механізмом Availability Payment, що вимагає чіткої синхронізації з графіком надання послуг і фінансовими зобов'язаннями [11, с. 58–65]. Вчені Hodge G. A., Greve C. здійснюють системний огляд ДПП, підкреслюючи залежність його ефективності від якості бюджетно-облікового супроводу [12, с. 545–558].

Stainback J., Donahue M. B. розглядають ДПП як інструмент позабюджетного фінансування соціальної інфраструктури, наголошуючи на гнучкості фінансового планування, а у роботі [14] стратегічна інтеграція обліку поширюється на бюджети в екологічній сфері, що вказує на розширення традиційних рамок бюджетування в ДПП [13, с. 292–296].

Дослідження Pineda C.R.M. висвітлює обмеження державних бюджетних зобов'язань у контрактах ДПП, що актуалізує питання юридично-фінансової інтеграції [15, с. 341–374]. У роботі [16] автори пропонують інноваційний підхід до управління бюджетами ДПП за допомогою AI та нечіткої логіки – перспективний напрям для адаптивного планування.

Робота [17] акцентує увагу на механізмах розподілу ризиків доходу, що є важли-

вою складовою інтегрованого бюджетування. Вчені Engel E.M.R.A., Fischer R., Galetović A. звертають увагу на ризики «м'яких бюджетних обмежень» і важливість процедур переоцінки вартості контракту [18, с. 40–50].

У дослідженні Pimentel Walker A. P. простежується конфлікт між партисипативністю та економічною логікою ДПП, що підкреслює потребу узгодження бюджетних практик із публічними інтересами [19, с. 165–184]. Вчений Tulipov A. систематизує методи бюджетного планування в міжнародних інфраструктурних проєктах, наголошуючи на важливості сценарного підходу [20, с. 27–34].

Таким чином, аналіз засвідчує зростаючу увагу до інтеграції бюджетних і облікових практик як ключової умови ефективного управління ДПП в умовах складності, невизначеності та довготривалих зобов'язань.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування концептуального підходу до стратегічної інтеграції практик обліку та бюджетування у проєктний цикл ДПП з урахуванням етапності реалізації партнерських проєктів та ролі зацікавлених сторін. Досягнення поставленої мети передбачає виконання наступних завдань: проаналізувати сучасні міжнародні підходи до обліку та бюджетування у ДПП і виявити точки перетину та розриву між цими практиками; дослідити, як фінансові зобов'язання сторін (особливо приховані або відкладені) відображаються в бюджетуванні та обліку протягом життєвого циклу ДПП; запропонувати модель стратегічної інтеграції, яка враховує управлінську відповідальність, прозорість, контроль і адаптивність на всіх етапах реалізації партнерського проєкту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз сучасних міжнародних підходів до обліку та бюджетування в рамках ДПП засвідчує наявність значної кількості моделей, які варіюються залежно від інституційної спроможності країн, рівня розвитку бухгалтерських стандартів, а також ступеня залучення приватного сектору до реалізації публічних проєктів.

Міжнародна практика обліку у ДПП ґрунтується переважно на застосуванні стан-

дартів IPSAS (International Public Sector Accounting Standards), зокрема IPSAS 32, який регламентує облік сервісних концесій. Визнання активів і зобов'язань відбувається не лише за юридичною формою контракту, а й за економічною сутністю – через оцінку контролю над активом і розподілом ризиків. У приватному секторі застосовуються стандарти IFRS (International Financial Reporting Standards), з особливою увагою до фінансових інструментів, оренди та угод про надання послуг. Це формує облікову асиметрію, коли публічний і приватний партнери по-різному відображають однакову операцію в бухгалтерській системі.

Бюджетування в ДПП реалізується через середньо- та довгострокове планування, часто із застосуванням програмно-цільового методу. У більшості країн із розвинутою бюджетною системою використовуються інструменти прогнозування витрат за сценаріями (scenario-based budgeting), механізми індексації платежів, а також підходи до управління бюджетними ризиками. Особливого поширення набули механізми «платежів за доступність» (availability payments), які вимагають точного й гнучкого бюджетного планування з урахуванням вартості капіталу, операційних витрат та непередбачуваних обставин.

Спільні риси між обліком і бюджетуванням:

- визнання зобов'язань: системи обліку і бюджетування повинні однаково визначати момент, коли виникає фінансове зобов'язання (наприклад, гарантії доходів або плата за доступність).

- розподіл витрат по фазах проєкту: облік і бюджетування мають базуватися на однаковій фазовій логіці (планування – інвестування – експлуатація – закриття).

- управління ризиками: принципи бюджетного ризик-менеджменту мають бути інтегровані в облікові процедури через відображення ризик-орієнтованих резервів і переоцінку очікуваних грошових потоків.

Розбіжності між обліком і бюджетуванням:

- часовий лаг: бюджет часто враховує очікувані витрати наперед, тоді як облік фіксує фактично здійснені операції або зобов'язання, що ускладнює синхронізацію.

– методологічна розбіжність: облік спирається на правила визнання і вимірювання (актуарні розрахунки, дисконтовані зобов'язання), тоді як бюджет може базуватись на політичних пріоритетах і гнучких кошторисах.

– транснаціональні відмінності: у країнах із недостатньо розвиненими системами обліку бюджетування часто існує окремо від бухгалтерського супроводу, що спричиняє непрозорість і неузгодженість фінансової інформації.

Таким чином, попри наявність певних точок дотику, сучасні підходи до обліку та бюджетування у ДПП залишаються фрагментарними та слабо інтегрованими. Розриви між цими сферами створюють ризики для формування повної картини зобов'язань, зниження фіскальної прозорості та порушення принципів підзвітності. Це обґрунтовує потребу в стратегічній інтеграції – тобто у свідомому проектуванні процесів, які синхронізують облікові та бюджетні дії в межах усього проектного циклу ДПП. Така інтеграція може слугувати підґрунтям для ефективного управління публічними ресурсами в умовах обмежень і зростання складності проектних структур.

Дослідження відображення фінансових зобов'язань сторін у рамках ДПП дозволяє виявити одну з найменш прозорих, але критично важливих ділянок бюджетно-облікового супроводу таких проектів – приховані та відкладені зобов'язання. Упродовж життєвого циклу ДПП (ініціація, проектування, будівництво, експлуатація, передача активу або припинення партнерства) ці зобов'язання можуть по-різному відображатися або залишатися поза балансом, або бути неінтегрованими у бюджетне планування, що створює ризики фіскальної нестабільності.

1. Стадія ініціювання та проектування ДПП. На ранніх етапах ДПП часто укладаються попередні угоди або меморандуми про наміри, які не створюють формальних зобов'язань, однак містять опосередковані зобов'язання. Наприклад, державні гарантії мінімального доходу або компенсаційні виплати у разі зміни законодавства. У бюджетному плануванні такі умови часто не враховуються через їхній умовний характер,

однак у сучасній практиці обліку, наприклад, за стандартами IPSAS 19, вони можуть бути визнані як умовні зобов'язання з відповідною приміткою до фінансової звітності.

2. Стадія будівництва та введення об'єкта в експлуатацію. У цей період приватний партнер зазвичай несе основне навантаження витрат, тоді як з боку держави формуються так звані «відкладені бюджетні зобов'язання». Йдеться, зокрема, про майбутні виплати за схемами «платежу за доступність» (availability payments) або відшкодування інвестиційних витрат. У бухгалтерському обліку держави такі зобов'язання часто не відображаються на балансі, якщо не набуто контролю над активом відповідно до IPSAS 32, що веде до заниження обсягу майбутніх витрат у бюджетному циклі. Така диспропорція створює ризики «м'яких бюджетних обмежень», коли майбутні зобов'язання не супроводжуються достатніми резервами або механізмами страхування.

3. Стадія експлуатації об'єкту ДПП. Протягом цього періоду основним джерелом ризику стають приховані зобов'язання, пов'язані із змінами попиту, інфляцією, експлуатаційними витратами або потребою в дофінансуванні технічного обслуговування. У бюджетному плануванні без належної адаптивності ці витрати можуть не враховуватись або з'являтися лише як позапланові бюджетні запити. У бухгалтерському обліку можливе їх часткове відображення у вигляді додаткових зобов'язань, однак через відсутність динамічної переоцінки зазвичай немає достатнього узгодження з фактичними бюджетними виплатами. Тут ефективним є застосування методів регулярного перебюджетування (reforecasting) з одночасним коригуванням облікових оцінок.

Приховані зобов'язання у ДПП – це зобов'язання, які не визнаються або неповністю відображаються у бюджетному плануванні чи бухгалтерському обліку, але які створюють реальні або потенційні витрати для публічного партнера в майбутньому. Їхня особливість полягає у тому, що вони маскуються як нефінансові умови, ймовірні події чи непрямі гарантії, але врешті можуть вимагати реального фінансового покриття з бюджету.

Приховані зобов'язання є результатом договорів, політичних рішень, або проєктних схем, які передбачають майбутні виплати або втрати для держави, але ці виплати формально не визнаються як борг або пряме бюджетне зобов'язання. Це створює ілюзію фінансової стабільності, яка не відповідає реальному стану державних фінансів.

Вони виникають через низку причин: гарантії держави – наприклад, гарантії мінімального доходу приватному партнеру у разі недосягнення певного обсягу попиту; валюта, інфляція, ціноутворення – державні зобов'язання компенсувати коливання валютного курсу або індексацію тарифів, навіть якщо вони не відображені у формальному борговому обліку; непередбачувані ризики, коли держава бере на себе відповідальність за події форс-мажору, зміну законодавства, соціальні протести тощо; умови дострокового розірвання контракту – обов'язок викупити об'єкт або компенсувати інвестовані кошти; додаткові витрати на технічне обслуговування чи модернізацію, які контрактно лягають на державу в разі зростання стандартів чи регуляцій.

Наприклад, в проєкті будівництва багатопрофільної лікарні на умовах ДПП приватний партнер інвестує 40 млн дол. і очікує гарантований дохід за «платежами за доступність» (availability payments) від держави. Якщо кількість пацієнтів буде недостатньою або лікарня не буде введена вчасно в експлуатацію через затримки з боку регуляторів, держава зобов'язана виплатити компенсацію. Ці виплати не визнані як державний борг, але будуть тиснути на бюджет протягом років виплат. Це є класичним прикладом прихованого зобов'язання.

Приховані зобов'язання несуть у собі ризики: фінансова непрозорість ускладнює реальне оцінювання боргового навантаження держави; непередбачені витрати призводять до раптових бюджетних дефіцитів і потреби в позапланових видатках; порушення принципу підзвітності, коли громадськість не знає про зобов'язання, які держава взяла на себе; моральний ризик, коли відбувається прийняття політичних рішень без належної оцінки довгострокових фінансових наслідків; загроза стійкості партнерства, коли у випадку невиконання прихованих

зобов'язань приватний партнер може припинити проєкт або вимагати компенсацію через арбітраж.

Таким чином, приховані зобов'язання – це своєрідна «тіньова частина» ДПП, яка несе потенційно високі фінансові ризики, знижує якість макроекономічного планування та компрометує принципи прозорого управління. Їх ідентифікація, облік (зокрема умовний), моделювання сценаріїв та відображення у бюджетному плануванні є ключовою умовою стратегічної інтеграції облікових і бюджетних практик у проєктний цикл ДПП.

4. Стадія передачі об'єкту або завершення ДПП. Фінансові зобов'язання, пов'язані з передачею об'єкта, демонтажем, ліквідацією або відновленням об'єкта, можуть бути або повністю пропущені в бюджеті, або враховані як одноразові витрати, що призводить до фінансового шоку. У бухгалтерському обліку, якщо не створено відповідних резервів на знецінення чи амортизаційних коригувань, об'єкти, як активи, можуть бути переоцінені, а зобов'язання – недооцінені. Це спотворює фінансову звітність як публічного, так і приватного партнера.

Звідси, фінансові зобов'язання у ДПП мають кумулятивну і трансформативну природу, змінюючи форму та обсяг упродовж життєвого циклу проєкту. Основна проблема полягає в неузгодженості між механізмами бюджетування, які, як правило, орієнтовані на річний горизонт і бухгалтерським обліком, який фіксує або факти, або умовні оцінки. Це вимагає стратегічної інтеграції облікових і бюджетних процедур, зокрема через: створення динамічних моделей обліку зобов'язань; впровадження індексованих або сценарних бюджетів; обов'язкову взаємоперевірку даних між бухгалтерами та бюджетними аналітиками; чітке визначення прихованих та відкладених зобов'язань у нормативному полі.

Без таких інтеграційних механізмів існує високий ризик фінансової непрозорості, втрати контролю над борговим навантаженням та дискредитації інструменту ДПП як форми публічних інвестицій.

Аналіз способів відображення фінансових зобов'язань сторін у бюджетному

плануванні та обліку протягом життєвого циклу ДПП демонструє фрагментарність підходів і наявність критичних прогалин у прозорості, синхронізації та управлінській відповідальності. Це підкреслює нагальну потребу у цілісній концепції, яка б інтегрувала ключові фінансові практики в єдину стратегічну рамку. Така модель має забезпечувати не лише формальну відповідність, а й змістовну узгодженість між обліком, бюджетуванням і управлінськими процесами приватного та публічного партнера. У відповідь на цю потребу пропонується модель стратегічної інтеграції, орієнтована на про-

зорість, підзвітність та адаптивність ДПП-проектів на всіх етапах реалізації.

Модель стратегічної інтеграції практик обліку і бюджетування у ДПП «4D-Govern Model» (Direction – Disclosure – Discipline – Dynamics) передбачає стратегічну інтеграцію фінансового супроводу на всіх етапах життєвого циклу ДПП і ґрунтується на чотирьох системоутворюючих принципах: управлінська відповідальність (Direction), прозорість (Disclosure), контроль та підзвітність (Discipline) і адаптивність (Dynamics) (рис. 1).

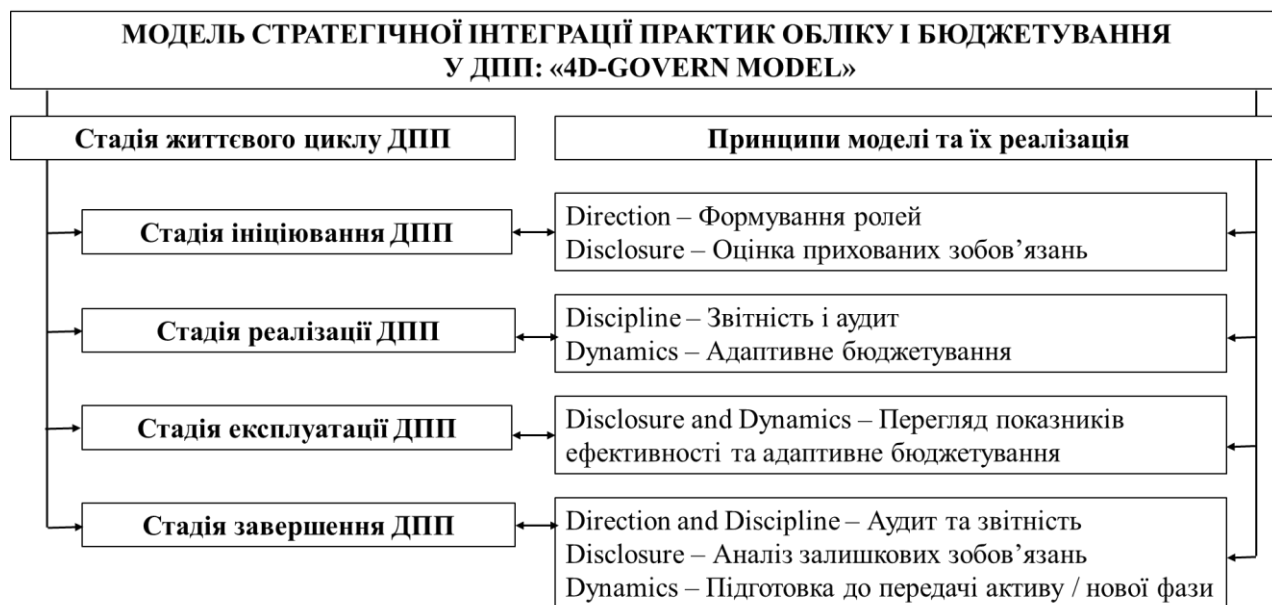


Рис. 1. Стадії та принципи моделі стратегічної інтеграції практик обліку і бюджетування у ДПП «4D-Govern Model» (Direction – Disclosure – Discipline – Dynamics)

Принцип Direction – управлінської відповідальності полягає у чіткому розподілі фінансових і управлінських повноважень між сторонами. Він реалізується через механізми визначення «центрів бюджетної відповідальності» на кожному етапі ДПП, узгодження методологій обліку витрат і доходів між публічним та приватним партнером, закріплення у контрактах КРІ щодо бюджетної дисципліни.

Принцип Disclosure – фінансової прозорості передбачає повне і своєчасне розкриття бюджетних та облікових даних, у т. ч. прихованих зобов'язань за допомогою механізмів уніфікованих шаблонів бюджетного звітування для обох сторін, включення до бюджетів умовних зобов'язань

(contingent liabilities), наявності відкритої бази даних з контрактів ДПП із розкриттям прогнозованих витрат.

Принцип Discipline – контролю і підзвітності ґрунтується на побудові системи незалежного фінансового контролю і аудиту з обов'язковим відображенням управлінських рішень у звітності та реалізується через механізми створення незалежних бюджетно-контрольних рад при реалізації ДПП, порівняльного моніторингу бюджетних оцінок і фактичних витрат, періодичного аудиту «бюджетної доброчесності» партнерства.

Принцип Dynamics – адаптивності передбачає гнучкість бюджетування та обліку в умовах змін середовища та ризиків. Цей принцип передбачає впровадження сценар-

ного бюджетування та регулярного перегляду бюджетів, автоматичного коригування бюджетних рішень (індексація, плаваючі тарифи), використання цифрових платформ для оновлення звітності в реальному часі.

На наш погляд, впровадження запропонованої моделі стратегічної інтеграції практик обліку і бюджетування у ДПП «4D-Govern Model» має деякі переваги для України:

- забезпечує інституційну узгодженість між публічним та приватним партнером;
- сприяє передбачуваності витрат у середньо- та довгостроковій перспективі;
- дає змогу уникати фіскального «розриву» через приховані зобов'язання;
- підвищує рівень довіри інвесторів та громадськості до ДПП.

Модель стратегічної інтеграції практик обліку і бюджетування у ДПП «4D-Govern Model» (Direction – Disclosure – Discipline – Dynamics) є комплексною рамкою для інтеграції практик обліку та бюджетування в проєктний цикл ДПП. Вона забезпечує управлінську раціональність, фіскальну стійкість і соціальну легітимність партнерських проєктів, що є критично важливим у посткризовій відбудові України.

Висновки. У ході дослідження було обґрунтовано необхідність стратегічної інтеграції практик обліку та бюджетування в усі фази життєвого циклу проєктів ДПП. Показано, що така інтеграція є ключовою умовою підвищення прозорості, підзвітності та довгострокової фінансової стійкості публічно-приватних ініціатив.

Запропонована модель 4D-Govern – Direction, Disclosure, Discipline, Dynamics – структурно поєднує принципи управлінської відповідальності, прозорості, контролю та адаптивності, формуючи основу для узгодженого управління проєктами ДПП на всіх етапах: від ініціювання до завершення. Особливу увагу приділено виявленню прихованих і відкладених фінансових зобов'язань у бюджетних документах та облікових системах, як головному ризику неефективного фінансового управління в партнерських проєктах.

Доведено, що без чіткої інтеграції обліку і бюджетування виникають інституційні розриви, що унеможливають своєчасне

виявлення ризиків, призводять до накопичення позабалансових зобов'язань і підтримують публічну довіру до ДПП. Протиставляючи цьому фрагментарному підходу модель стратегічної інтеграції практик обліку і бюджетування у ДПП «4D-Govern Model» (Direction – Disclosure – Discipline – Dynamics), дослідження показує її потенціал як інструменту не лише технічного управління, а й політичної легітимації партнерств у сфері інфраструктури, охорони здоров'я та інших секторах економіки.

У перспективі запропонована модель може бути адаптована до різних національних контекстів через застосування цифрових інструментів управління, регламентованих процедур ризик-менеджменту та інтегрованої звітності. Подальші дослідження варто зосередити на емпіричній апробації моделі в умовах перехідних економік, а також на розробці цифрових рішень для моніторингу фінансових потоків у реальному часі в межах проєктів ДПП у різних секторах економіки.

Література

1. Шулюк Б.С. Концесія як форма реалізації проєктів державно-приватного партнерства в Україні та світі. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 56-61. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-56-61>
2. Вашев О.Є., Хижняк К.В., Хижняк С.В. Правові механізми розвитку державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2(79). С. 314-327. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-15>
3. Ольшанський О. Державно-приватне партнерство як сучасний інструмент економічної модернізації. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. Вип. 11. С. 108-117. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-108-117>
4. Круглов В. Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення українських міст. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. Вип. 1(60). С. 62-76. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04>
5. Артюх О.В., Белінська О.В. Державно-приватне партнерство у сфері оподаткування: критичний огляд сучасних підходів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. – Острог: Вид-во НУ «ОА», вересень 2017. № 6(34). С. 83-88. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2017-6\(34\)-83-88](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2017-6(34)-83-88)
6. Коробка С.В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Про-*

блеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. Вип. (12).

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02>

7. Крамаренко К. Методи бюджетування та їх місце у системі фінансового забезпечення бюджетних установ. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-1>

8. Свистун Л.А. Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці. *Економіка і регіон*. 2022. № 3(86). С. 59–64. DOI: 10.26906/EiR.2022.3(86).2648.

9. Гринчишин Я. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6>

10. Жибер Т., Рудик Н. Моделювання фінансового забезпечення суспільного добробуту за пріоритетами публічного бюджетування. *Економічні горизонти*. 2023. Вип. 4(26). С. 4-18. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291783](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291783)

11. Ridwan B., Pratikso, Mudiyo R. (2023). Analysis of Project Budget Plan with Public Private Partnership Through Availability Payment (Case Study: Sumadra-Bungbulang Road, Garut Regency). *Media Teknik Sipil*. 21(2). 58-65. <https://doi.org/10.22219/jmts.v21i2.28159>

12. Hodge G.A., Greve C. Public–Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67. P. 545-558. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00736.x>

13. Stainback J., Donahue M.B. Outside the Budget Box–Public/Private Partnership as a Creative Vehicle for Finance and Delivery of Public School Facilities. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*. 2005. Vol. 131. No. 4. P. 292-296. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1052-3928\(2005\)131:4\(292\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1052-3928(2005)131:4(292))

14. Zhang W., Qiao Y., Lakshmanan P., Yuan L., Liu J., Zhong C., Chen X. Combining Public-Private Partnership and Large-Scale Farming Increased Net Ecosystem Carbon Budget and Reduced Carbon Footprint of Maize Production. *Resources, Conservation and Recycling*. 2022. Vol. 184. Art. no. 106411. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106411>

15. Pineda C.R.M. Public-Private Partnership Contracts: Limits on Contributions from the State's Public Budget. *Revista Derecho del Estado*. 2022. No. 53. P. 341-374. DOI: <https://doi.org/10.18601/01229893.n53.12>

16. Sharafi A., Iranmanesh H., Amalnick M.S., Abdollahzade M. Financial Management of Public–Private Partnership Projects Using Artificial Intelligence and Fuzzy Model. *International Journal of Energy and Statistics*. 2016. Vol. 4. No. 2. Art. no. 1650007. DOI: <https://doi.org/10.1142/S2335680416500071>

17. Omid M. Rouhani, Geddes R. R., Do W., Gao H. O., Beheshtian A. Revenue-Risk-Sharing Approaches for Public-Private Partnership Provision of Highway Facilities. *Case Studies on Transport Policy*. 2018. Vol.

6. No. 4. P. 439-448. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2018.04.003>

18. Engel E.M.R.A., Fischer R., Galetovic A. Soft Budgets and Endogenous Renegotiations in Transport PPPs: An Equilibrium Analysis. *Economics of Transportation*. 2019. Vol. 17. P. 40-50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecotra.2018.12.003>

19. Pimentel Walker A.P. The Conflation of Participatory Budgeting and Public–Private Partnerships in Porto Alegre, Brazil: The Construction of a Working-Class Mall for Street Hawkers. *Economic Anthropology*. 2015. Vol. 2. P. 165-184. DOI: <https://doi.org/10.1002/sea.21203>

20. Tulinov, A. Financial Planning and Budgeting in International Infrastructure Projects. *The American Journal of Management and Economics Innovations*. 2025. Vol. 7(04). P. 27-34. <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue04-03>

References

1. Shuliuk, B.S. (2021). Kontsesiia yak forma realizatsii proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini ta sviti. *Biznes Inform*, (2), 56-61. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-56-61>

2. Vashev, O.Ye., Khizhniak, S.V., & Khizhniak, K.V. (2024). Pravovi mekhanizmy rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorovia. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2(79), 314-327. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-15>

3. Olshanskyi, O. (2025). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak suchasnyi instrument ekonomichnoi modernizatsii. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (11), 108-117. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-108-117>

4. Kruhlov, V. (2022). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument infrastruktornoho vidnovlennia ukrainskykh mist. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(60), 62-76. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04>

5. Artiukh, O.V., & Bielinska, O.V. (2017). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi opodatkuвання: krytychnyi ohliad suchasnykh pidkhdov. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Ser. «Ekonomika», 6(34), 83-88. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2017-6\(34\)-83-88](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2017-6(34)-83-88)

6. Korobka, S.V. (2024). Biudzhetuвання yak kliuchovy aspekt kontrolinhu diialnosti pidpriemstva. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02>

7. Kramarenko, K. (2023). Metody biudzhetuвання ta yikh mistse u systemi finansovoho zabezpechennia biudzhetykh ustanov. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-1>

8. Svystun, L.A. (2022). Biudzhetuвання hroshovykh koshtiv pidpriemstva v umovakh rozhortannia kryzovykh yavyshch v ekonomitsi. *Ekonomika i rehion*, 3(86), 59-64. [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3\(86\).2648](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3(86).2648)

9. Hrynchyshyn, Ya. (2022). Vdoskonalennia protsesu biudzhetuвання pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6>
10. Zhyber, T., & Rudyka, N. (2023). Modeliuvannya finansovoho zabezpechennia suspilnoho dobrobutu za priorytetamy publichnoho biudzhetuвання. *Ekonomichni horyzonty*, 4(26), 4-18. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291783](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291783)
11. Ridwan, B., Pratikso, & Mudiyo, R. (2023). Analysis of project budget plan with public private partnership through availability payment (Case study: Sumadra-Bungbulang Road, Garut Regency). *Media Teknik Sipil*, 21(2), 58-65. <https://doi.org/10.22219/jmts.v21i2.28159>
12. Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public-private partnerships: An international performance review. *Public Administration Review*, 67, 545-558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00736.x>
13. Stainback, J., & Donahue, M.B. (2005). Outside the budget box-Public/private partnership as a creative vehicle for finance and delivery of public school facilities. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, Vol.131, (4), 292-296. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1052-3928\(2005\)131:4\(292\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1052-3928(2005)131:4(292))
14. Zhang, W., Qiao, Y., Lakshmanan, P., Yuan, L., Liu, J., Zhong, C., & Chen, X. (2022). Combining public-private partnership and large-scale farming increased net ecosystem carbon budget and reduced carbon footprint of maize production. *Resources, Conservation and Recycling*, (184), Article 106411. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106411>
15. Pineda, C.R.M. (2022). Public-private partnership contracts: Limits on contributions from the state's public budget. *Revista Derecho del Estado*, (53), 341-374. <https://doi.org/10.18601/01229893.n53.12>
16. Sharafi, A., Iranmanesh, H., Amalnick, M.S., & Abdollahzade, M. (2016). Financial management of public-private partnership projects using artificial intelligence and fuzzy model. *International Journal of Energy and Statistics*, Vol. 4, (2), Article 1650007. <https://doi.org/10.1142/S2335680416500071>
17. Rouhani, O. M., Geddes, R. R., Do, W., Gao, H. O., & Beheshtian, A. (2018). Revenue-risk-sharing approaches for public-private partnership provision of highway facilities. *Case Studies on Transport Policy*, Vol. 6, (4), 439-448. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2018.04.003>
18. Engel, E.M.R.A., Fischer, R., & Galetovic, A. (2019). Soft budgets and endogenous renegotiations in transport PPPs: An equilibrium analysis. *Economics of Transportation*, Vol. 17, 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.ecotra.2018.12.003>
19. Pimentel Walker, A. P. (2015). The conflation of participatory budgeting and public-private partnerships in Porto Alegre, Brazil: The construction of a working-class mall for street hawkers. *Economic Anthropology*, Vol. 2, 165-184. <https://doi.org/10.1002/sea2.12023>
20. Tulinov, A. (2025). Financial planning and budgeting in international infrastructure projects. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, Vol. 7(4), 27-34. <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue04-03>

STRATEGIC INTEGRATION OF ACCOUNTING AND BUDGETING PRACTICES INTO THE PROJECT CYCLE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

M. S. Pashkevich, D.E., Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The methodological foundation of the study is based on a set of complementary methods that ensured the achievement of the stated research objective. The method of comparative analysis was applied to juxtapose accounting and budgeting models used in international public-private partnership (PPP) practices and to identify their points of integration and divergence. Systems analysis was employed to construct the author's strategic integration model «4D-Govern» and to differentiate the roles, instruments, and principles of accounting and budgeting across each stage of the PPP project lifecycle. Risk analysis and scenario modelling techniques formed the basis for examining the financial obligations of the parties (including hidden and deferred liabilities) in budget planning and accounting. Institutional analysis was used to substantiate the problem of incompatibility between fragmented managerial decisions and the long-term nature of PPPs.

Results. A conceptual approach to the strategic integration of accounting and budgeting practices into the project cycle of PPPs has been substantiated, taking into account the phased implementation of partnership projects and the roles of key stakeholders. Contemporary international approaches to accounting and budgeting within PPP frameworks have been analyzed, revealing key points of convergence and identifying substantial gaps.

The study explored how financial obligations of the parties – particularly hidden or deferred commitments – are reflected in accounting and budget planning throughout the PPP lifecycle. It was established that insufficient disclosure of such obligations increases the risks of budgetary opacity, future fiscal burden, and diminished accountability of the public partner.

A model of strategic integration of accounting and budgeting practices has been proposed,

incorporating principles of managerial responsibility, transparency, control, and adaptability at all stages of project implementation – from initiation to completion.

Novelty. A model of strategic integration of accounting and budgeting practices has been developed, encompassing all stages of PPP implementation – from initiation to completion – and based on the principles of managerial responsibility, transparency, control, and adaptability. Its conceptual foundation is formed by four governance principles: Direction, Disclosure, Discipline, and Dynamics, which together establish a comprehensive framework for ensuring effective financial support throughout the PPP project cycle.

Practical value. The proposed model of strategic integration of accounting and budgeting practices into the PPP project cycle has practical significance for shaping institutional mechanisms of financial transparency, accountability, and effective risk allocation. It can serve as an analytical tool for improving approaches to planning, monitoring, and evaluating partnership projects in both public and corporate governance.

Keywords: budgeting, accounting, public–private partnership, strategic integration, model, principles, project cycle, contingent liabilities.

Надійшла до редакції 31.05.25 р.