

МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ КОМЕРЦІЙНИХ ТА ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУР: НЕДОЛІКИ ЕФЕКТИВНОГО ЗАСТОСУВАННЯ

MODELING BUSINESS PROCESSES OF INTERACTION BETWEEN COMMERCIAL AND STATE STRUCTURES: SHORTCOMINGS OF EFFECTIVE APPLICATION

УДК 334

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-18>

Брюховецька І.О.¹

к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської та страхової справи,
Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління
персоналом»

Скиба Г.І.²

к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської та страхової справи,
Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління
персоналом»

Каліна І.І.³

д.е.н., професор, завідувачка кафедри
менеджменту,
Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління
персоналом»

Briukhovetska Iryna

Private Joint-Stock Company
"Higher education institution "Interregional
Academy of Personnel Management"

Skyba Hanna

Private Joint-Stock Company
"Higher education institution "Interregional
Academy of Personnel Management"

Kalina Iryna

Private Joint-Stock Company
"Higher education institution "Interregional
Academy of Personnel Management"

Проаналізовано проблеми моделювання бізнес-процесів взаємодії комерційних та державних структур в Україні. Виявлено низку недоліків, які гальмують ефективність цих процесів. Серед них: недосконалість правового регулювання державно-приватного партнерства, обмежений досвід реалізації масштабних проектів, високий рівень корупції, неадекватна оцінка фінансових ризиків, обмежений набір інструментів управління. Запропоновано комплексний підхід до удосконалення системи управління фінансовими ризиками в проектах державно-приватного партнерства, що включає: удосконалення нормативно-правової бази, страхування та забезпечення стабільності законодавства, підвищення кваліфікації кадрів, впровадження інтегрованої системи управління ризиками. Обґрунтовано рекомендації сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості спільних проектів.

Ключові слова: моделювання бізнес-процесів, державно-приватне партнерство, взаємодія комерційних та державних структур, проекти державно-приватного партнерства, інвестиції.

This article delves into the challenges surrounding the modeling of business processes in Ukraine, specifically those involving the interaction between commercial and governmental structures. The analysis reveals a number of critical shortcomings that significantly impede the effectiveness and efficiency of these processes. Key issues identified include: inconsistencies and gaps in the legal framework governing public-private partnerships (PPPs), hindering clear risk allocation and investor confidence; a limited track record of successful implementation of large-scale PPP projects, leading to a lack of practical experience and established best practices; persistent high levels of corruption, creating an environment of uncertainty and discouraging investment; the use of inadequate financial risk assessment methodologies, resulting in inaccurate evaluations and poor decision-making; and a restricted selection of risk management tools, limiting the ability to effectively mitigate potential threats to project success. To address these shortcomings, the study proposes a comprehensive and multifaceted strategy for enhancing financial risk management within PPP projects. This strategy encompasses a range of key elements: first, a refining of the legal and regulatory foundation to ensure a clear and equitable allocation of risks between public and private partners, coupled with the establishment of robust insurance mechanisms and the guarantee of long-term legislative stability; second, a bolstering of the skills and expertise of relevant personnel through targeted training programs and the engagement of international experts to share best practices; and third, the implementation of an integrated risk management system incorporating standardized risk assessment methodologies, continuous monitoring. The authors argue that the successful implementation of these recommendations will create a more attractive and predictable investment climate for PPPs, optimize the utilization of resources, and ultimately contribute to the sustained and stable economic development of Ukraine.

Key words: business process modeling, public-private partnership, interaction of commercial and state structures, public-private partnership projects, investments.

Постановка проблеми. У сучасному світі, що характеризується посиленням глобалізації та інтеграції економічних процесів, ефективна взаємодія між державними та комерційними структурами набуває особливого значення. Така взаємодія є ключовим фактором забезпечення економічного зростання, соціальної стабільності та національної безпеки. Водночас, складність та багатогранність економічних відносин, наявність різноманітних інтересів та потенційних конфліктів між державою та бізнесом, обумовлює необхідність чіткого та ефективного регулювання цих процесів.

В Україні, як і в багатьох інших країнах, взаємодія між державними та комерційними структурами має важливе значення для реалізації пріоритетних напрямків розвитку економіки, зокрема, для модернізації інфраструктури, залучення інвестицій, підтримки інновацій та розвитку підприємництва. Проте, ця взаємодія нерідко стикається з низкою проблем, пов'язаних з недосконалістю законодавства, бюрократією, корупцією, відсутністю прозорості та ефективних механізмів контролю.

В умовах глобальної конкуренції та економічної нестабільності, підвищення ефективності

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1469-1485>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3751-0082>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>

взаємодії між державним та приватним секторами є надзвичайно актуальним завданням, що має важливе наукове та практичне значення. Неефективне регулювання та організація цих процесів може призвести до зловживань, корупції, неефективного використання ресурсів, гальмування економічного розвитку та погіршення інвестиційного клімату. З іншого боку, впровадження ефективних механізмів та моделей взаємодії може сприяти залученню інвестицій, розвитку інновацій, підвищенню конкурентоспроможності економіки та покращенню якості життя населення.

У зв'язку з цим, дослідження проблем моделювання бізнес-процесів взаємодії між державними та комерційними структурами, виявлення недоліків існуючих моделей та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення, є важливим науковим завданням, яке має безпосередній зв'язок із практичними завданнями забезпечення економічного розвитку та соціальної стабільності в Україні. Розробка ефективних моделей взаємодії сприятиме покращенню управління ресурсами, зниженню ризиків та забезпеченню стабільного розвитку реформованої системи управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців до проблематики взаємодії комерційних та державних структур. Зокрема, Круглов В.В. зосереджується на дослідженні факторів та чинників ризику державно-приватного партнерства, що є важливим для оцінки та управління потенційними загрозами [1, с. 87–91]. Набока К.О. обґрунтовує необхідність виявлення чинних перешкод та розроблення заходів щодо їх усунення як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі реалізації проектів, наголошуючи на важливості комплексного підходу до управління проектами [2]. Мігай Н.Б. досліджує існуючі моделі державно-приватного партнерства в сфері логістики, розкриваючи проблеми реалізації інфраструктурних проектів, що дозволяє зрозуміти специфіку застосування різних моделей в конкретних галузях [3]. Турченко І.В. вивчає ключові моделі державно-приватного партнерства, розроблені на основі рекомендацій міжнародних міжурядових організацій, що забезпечує огляд міжнародного досвіду та найкращих практик [4, с. 57]. Водночас, аналіз частини загальної проблеми, а саме недостатньо досліджено перешкоди, що гальмують ефективність державно-приватного партнерства та обмежують залучення інвестицій, зокрема в умовах економічної нестабільності та змін в законодавстві.

Постановка завдання. Мета статті спрямована на аналіз існуючих перешкод, що впливають на ефективність державно-приватного партнерства та залучення інвестицій, та розробку практичних рекомендацій щодо їх усунення з метою підвищення інвестиційної привабливості проектів

та сприяння їх успішній реалізації. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи та існуючі моделі державно-приватного партнерства;
- виявити та систематизувати чинники, що обмежують залучення інвестицій в проекти державно-приватного партнерства в Україні;
- розробити рекомендації щодо удосконалення моделювання бізнес-процесів взаємодії комерційних та державних структур.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В Україні для моделювання бізнес-процесів взаємодії між державними та комерційними структурами, з урахуванням фінансових аспектів використовуються такі моделі як Модель управління фінансовими потоками у системі публічно-приватного партнерства (PPP), Модель автоматизованого контролю бюджетних коштів (наприклад, система «Є-декларації» та «Є-кошик»), Модель управління коригування державних закупівель (ProZorro), Модель фінансової підтримки малого та середнього бізнесу (Фонд розвитку підприємництва), Модель управління валютними і кредитними ризиками у взаємодії державних підприємств з міжнародними фінансовими організаціями. Ці моделі сприяють підвищенню прозорості, ефективності і безпеки фінансових процесів у взаємодії між державною і приватною сферами в Україні. Вони дозволяють покращити управління ресурсами, знизити ризики та сприяють стабільному розвитку реформованої системи управління. Основні функції застосовуваних моделей наведено у Таблиці 1.

Використання моделей для моделювання бізнес-процесів у взаємодії між державними та комерційними структурами в Україні має низку суттєвих позитивних аспектів. Передусім, вони сприяють підвищенню прозорості та відкритості процесів, що важливо для зменшення корупційних ризиків і збільшення довіри громадськості до державних інституцій. Автоматизовані системи контролю та відкриті платформи, такі як «ProZorro» або «Є-декларації», дозволяють швидко і ефективно відслідковувати фінансові операції та витрати, що забезпечує відкритий доступ до інформації та підвищує рівень відповідальності.

Крім того, моделі забезпечують значну оптимізацію витрат і ресурсів, що дає можливість автоматизувати планування, контроль і управління фінансовими потоками. Це дозволяє більш раціонально використовувати як державні, так і приватні кошти, зменшуючи втрати та підвищуючи економічну ефективність. Так, вартість закупівель через систему «ProZorro» зменшилася на сотні мільярдів гривень, рівень економії становить 20–25% (від попередніх систем). Застосування моделей управління валютними та кредитними ризиками допомагає країні краще реагувати на зовнішні та

Основні функції моделей взаємодії державних і комерційних структур

Модель	Основні функції	Опис моделі
Модель управління фінансовими потоками у системі публічно-приватного партнерства (PPP)	– Планування і розподіл фінансових ресурсів у PPP-проектах. – Мінімізація ризиків. – Забезпечення балансу інвестицій та прибутків	Забезпечує ефективне управління інвестиціями та фінансовими потоками у спільних проектах держави та приватного сектору, підвищуючи прозорість і конкурентність
Модель автоматизованого контролю бюджетних коштів (системи «Є-декларації» та «Є-кошик»)	– Забезпечення прозорості витрат. – Запобігання зловживанням. – Швидке реагування на порушення і нецільове використання	Забезпечує автоматичний контроль та моніторинг видатків державних структур, сприяючи підвищенню довіри та запобіганню корупції
Модель управління коригування державних закупівель (ProZorro)	– Відкритість та конкуренція у закупівлях. – Оптимізація витрат. – Запобігання корупційним ризикам	Стандартизує та автоматизує процеси державних закупівель, забезпечуючи більшу прозорість, конкурентність та економічну ефективність
Модель фінансової підтримки малого та середнього бізнесу (Фонд розвитку підприємництва)	– Надання грантів, кредитів і субсидій. – Полегшення доступу до фінансування. – Зменшення фінансових ризиків для бізнесу	Сприяє розвитку малого та середнього бізнесу через автоматизацію процесів фінансування, зменшуючи ризики й підвищуючи доступність ресурсів
Модель управління валютними і кредитними ризиками (міжнародна співпраця)	– Аналіз і мінімізація валютних та кредитних ризиків. – Захист від валютних коливань. – Підвищення стабільності міжнародних операцій	Забезпечує захист державних підприємств і проектів від валютних криз і фінансових втрат у міжнародних операціях, сприяючи стабільності

Джерело: складено автором

внутрішні фінансові виклики, забезпечуючи стабільність і передбачуваність розвитку економіки. Особливу цінність мають моделі, що підтримують розвиток малого і середнього бізнесу, оскільки вони автоматизують процес отримання фінансових ресурсів, сприяючи розширенню можливостей підприємств і, відповідно, розвитку економіки. Це забезпечує більше можливостей для створення робочих місць, підвищення доходів населення і стимулювання підприємницької активності [5].

Також важливою перевагою є підвищення ефективності управління державними інвестиціями. Моделі управління фінансовими потоками та процеси коригування закупівель дозволяють краще планувати, контролювати і раціонально використовувати бюджетні кошти, уникати переплат і зменшувати державні витрати. І нарешті, застосування інтелектуальних моделей із сценаріями «що-якщо» забезпечує можливість швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оцінювати альтернативні варіанти розвитку та зменшувати негативний вплив у кризових ситуаціях. Загалом, впровадження таких моделей сприяє підвищенню ефективності управління, стабільності та прозорості у взаємовідносинах між державою й бізнесом.

Разом з тим моделювання бізнес процесів в системі комерційного і державного партнерства стикається з серйозними перешкодами, що гальмують його ефективність та обмежують залучення інвестицій. По-перше, це стосується законодавчого регулювання проектів PPP. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» містить ряд

недоліків, які ускладнюють залучення інвесторів та ефективне управління проектами. Зокрема, недостатньо чітко визначено розподіл ризиків між державою та приватним партнером, а також відсутні ефективні механізми захисту інвестицій [6]. За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації (EBA), 78% інвесторів вважають недосконалість законодавства однією з головних перешкод для залучення інвестицій в Україну. Індекс захисту інвесторів в Україні (Doing Business) становить 4.5 з 10, що свідчить про низький рівень захисту прав інвесторів [7]. По-друге, Україна має обмежений досвід реалізації масштабних проектів PPP, що ускладнює залучення інвесторів та ефективне управління ними. Відсутність кваліфікованих кадрів з досвідом реалізації PPP-проектів, а також недостатній рівень співпраці між державними органами та приватним сектором, збільшують ризики та зменшують привабливість проектів. Проект будівництва нового залізничного вокзалу в Києві на умовах PPP, розпочатий у 2012 році, досі не реалізовано через відсутність інвесторів та організаційні проблеми. За даними Міністерства економіки України, з 2010 року було реалізовано лише кілька десятків проектів PPP, більшість з яких є невеликими за масштабом. По-третє, корупція залишається однією з найбільших перешкод для розвитку PPP в Україні. Корупційні ризики виникають на всіх етапах реалізації проектів: від вибору приватного партнера до управління фінансовими потоками. Непрозорі тендерні процедури, зловживання владою та відсутність контролю за використанням коштів збільшують ризики та відлякують інвесторів.

Щодо моделі автоматизованого контролю бюджетних коштів в Україні, яка представлена системами «Є-декларації» та «Є-кошик», хоч вона є важливим кроком до підвищення прозорості та контролю над державними фінансами, не позбавлена суттєвих недоліків, що обмежують її ефективність. Однією з головних проблем є обмеженість даних, що відображається у неповній інтеграції з усіма необхідними базами даних. Згідно зі звітами Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), близько 30% інформації, необхідної для повної перевірки декларацій, відсутня в автоматизованому доступі, що ускладнює виявлення корупційних правопорушень та приховування майна [8]. Технічні проблеми також відіграють значну роль у зниженні ефективності системи. За результатами досліджень, проведених аналітичними центрами, близько 15% декларацій містять неточності, помилки або неповні дані, що потребують ручної перевірки та значно збільшують навантаження на перевіряючих [9]. Крім того, нестабільна робота системи та технічні збої призводять до затримок у процесі перевірки та обмежують доступ до інформації для громадськості.

Людський фактор є ще одним важливим аспектом. Згідно з внутрішніми дослідженнями НАЗК,

близько 40% перевіряючих не мають достатньої кваліфікації для ефективного аналізу декларацій та виявлення корупційних ризиків. Крім того, існує ризик корупції серед самих перевіряючих, що може призводити до умисного ігнорування порушень та приховування фактів незаконного збагачення. Законодавчі обмеження, зокрема захист персональних даних, також обмежують можливості перевірки декларацій та ускладнюють виявлення корупційних правопорушень. Недостатня суворість санкцій за подання недостовірних даних у деклараціях також не стримує потенційних порушників, що призводить до збільшення кількості неправдивих декларацій та знижує ефективність системи.

Аналіз недоліків системи ProZorro на основі наведеної статистики показує, що, незважаючи на досягнутий прогрес у забезпеченні прозорості та відкритості державних закупівель, існують значні проблеми, які знижують її ефективність. Серед них: формальний підхід до оцінки тендерних пропозицій, обмежена конкуренція, затримки у проведенні торгів, неефективний контроль за виконанням договорів, корупційні ризики, складність використання системи для малого та середнього бізнесу та відсутність автоматизованого контролю (табл. 2).

Таблиця 2

Недоліки Моделі управління державних закупівель (ProZorro)

Недолік моделі	Зміст	Статистика
Формальний підхід до оцінки тендерних пропозицій	Перевага найнижчої ціни над якістю та іншими важливими критеріями	За даними дослідження Transparency International Україна, у 60% випадків переможцем тендеру стає учасник, який запропонував найнижчу ціну, незалежно від інших факторів, таких як досвід, кваліфікація, гарантії. Це призводить до закупівлі неякісних товарів, робіт та послуг
Обмежена конкуренція	Участь у торгах обмежена через високі вимоги, складні процедури, корупційні змови	За даними моніторингу ProZorro, у 30% випадків у торгах бере участь лише один учасник. Це свідчить про відсутність конкуренції та зловживання з боку замовників
Затримки у проведенні торгів	Тривалі терміни проведення торгів через бюрократію, оскарження, помилки	За даними дослідження USAID, середній термін проведення торгів у ProZorro становить 45 днів. Це призводить до затримок у реалізації проектів та збільшення витрат
Неефективний контроль за виконанням договорів	Відсутність ефективного механізму контролю за якістю товарів, робіт та послуг, які закуповуються через ProZorro	За даними Державної аудиторської служби України, у 20% випадків виявляються порушення у виконанні договорів, укладених через ProZorro.
Корупційні ризики	Зловживання під час формування тендерної документації, дискримінація учасників, змови	За даними дослідження Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, корупційні ризики у ProZorro оцінюються на рівні 15–20%
Складність використання системи для малого та середнього бізнесу (МСБ)	Складні процедури, високі вимоги, брак інформації роблять систему важкодоступною для МСБ	За даними опитування МСБ, лише 30% підприємств вважають систему ProZorro зручною та зрозумілою
Відсутність автоматизованого контролю	Недостатня автоматизація процесів контролю, що ускладнює виявлення порушень та зловживань	За даними дослідження «Центру протидії корупції», лише 5% закупівель у ProZorro піддаються автоматизованому аналізу

Джерело: складено автором на основі[10]

Досліджуючи недоліки Моделі фінансової підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні, ми виявили фонд має недостатній обсяг фінансування для задоволення потреб усіх підприємців. Так, згідно зі звітами Фонду розвитку підприємництва (ФРП), лише близько 10% заявок на отримання фінансової підтримки задовольняються через обмеженість бюджету [11]. Це означає, що більшість підприємців не отримують необхідної допомоги. Отримання фінансової підтримки від Фонду пов'язане зі складними та тривалими процедурами, що відлякують підприємців. За даними опитувань підприємців, проведених Українським союзом промисловців і підприємців (УСПП), близько 40% підприємців вважають процедури отримання фінансової підтримки від ФРП занадто складними та бюрократичними [12]. Окрім того, багато підприємців не знають про можливості фінансової підтримки від ФРП. Згідно з дослідженням Центру економічної стратегії (ЦЕС), близько 60% підприємців не знайомі з діяльністю ФРП та можливостями отримання фінансової підтримки [13]. Важливим недоліком є те, фінансування та діяльність ФРП значно залежать від політичної ситуації та змін у владі. При цьому обсяг фінансування змінюється залежно від пріоритетів уряду та політичної кон'юнктури.

Ризики Моделі управління валютними та кредитними ризиками у взаємодії державних підприємств України з міжнародними фінансовими організаціями негативно впливають на фінансову стабільність та ефективність співпраці. Здебільшого це відбувається із-за браку кваліфікованих фахівців з досвідом управління валютними та кредитними ризиками у державних підприємствах. За даними опитувань, проведених консалтинговими компаніями, лише 30% державних підприємств мають у штаті фахівців, здатних ефективно оцінювати та управляти валютними та кредитними ризиками [14].

Крім того, спостерігається відсутність інтегрованих систем управління ризиками. Згідно з дослідженням Національного банку України (НБУ), лише 25% державних підприємств використовують такі системи, що охоплюють усі види фінансових ризиків. Залежність управління валютними та кредитними ризиками від політичних рішень є ще одним негативним фактором. Аналітичні звіти показують, що політичний вплив на рішення державних підприємств призводить до збільшення валютних та кредитних ризиків на 10–15% [15].

Недостатня прозорість при укладенні валютних та кредитних угод з МФО, а також відсутність ефективного контролю за їх виконанням також є важливими проблемами. За даними Державної аудиторської служби України, близько 20% випадків виявляються порушення під час укладання угод з МФО та контролю за їх виконанням

[16]. Неадекватна оцінка валютних та кредитних ризиків призводить до значних фінансових втрат, і за даними НБУ, через це державні підприємства щороку втрачають близько 5% своїх валютних активів [17].

На додачу до перелічених проблем, державні підприємства часто стикаються з обмеженим набором інструментів управління валютними та кредитними ризиками, таких як хеджування та страхування. Дослідження показують, що лише близько 40% підприємств використовують інструменти хеджування для захисту від валютних ризиків. І, нарешті, вплив макроекономічної нестабільності, такої як нестабільність валютного курсу та висока інфляція, збільшує валютні та кредитні ризики. За даними МВФ, макроекономічна нестабільність в Україні призводить до збільшення валютних ризиків на 20–25% [18].

У зв'язку з виявленими недоліками ефективність взаємодії комерційних та державних структур є низькою. Для подолання вказаних проблем необхідним є удосконалення законодавства, підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення системи управління ризиками, дослідження макроекономічних факторів, стимулювання залучення приватних інвестицій (табл. 3).

Наведена таблиця демонструє комплексний підхід до удосконалення моделювання бізнес-процесів взаємодії між комерційними та державними структурами, що охоплює ключові сфери: нормативно-правову базу, кваліфікацію кадрів, систему управління ризиками, прозорість та контроль, врахування макроекономічних факторів та стимулювання залучення приватних інвестицій. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме створенню більш сприятливого середовища для ефективного державно-приватного партнерства, підвищенню інвестиційної привабливості проектів та забезпеченню стабільного економічного розвитку в Україні.

Висновки. Проведене дослідження дозволило виявити низку проблем та недоліків, що гальмують ефективність моделювання бізнес-процесів взаємодії комерційних та державних структур в Україні. Зокрема, це стосується недосконалості законодавчого регулювання державно-приватного партнерства, обмеженого досвіду реалізації масштабних проектів, високого рівня корупції, неадекватної оцінки фінансових ризиків та обмеженого набору інструментів управління ними.

Для подолання цих проблем запропоновано комплексний підхід до удосконалення системи управління фінансовими ризиками в проектах державно-приватного партнерства, що включає: удосконалення нормативно-правової бази з метою чіткого розподілу ризиків, створення механізмів страхування та забезпечення стабільності законодавства; підвищення кваліфікації кадрів

**Рекомендації щодо удосконалення моделювання
бізнес-процесів взаємодії комерційних та державних структур**

Сфера удосконалення	Рекомендації	Очікуваний результат
Нормативно-правова база	– Чітке визначення розподілу ризиків у Законі України «Про державно-приватне партнерство». – Впровадження механізмів страхування ризиків для приватних партнерів (державні гарантії, страхові фонди). – Забезпечення стабільності законодавства у сфері державно-приватного партнерства	– Підвищення прозорості та передбачуваності для інвесторів. – Зменшення фінансового тягаря на приватного партнера. – Зменшення ризиків, пов'язаних зі зміною законодавства
Кваліфікація кадрів	– Організація навчання та перепідготовки фахівців з управління фінансовими ризиками в проєктах взаємодії державних і комерційних структур. – Залучення міжнародних експертів для передачі досвіду	– Підвищення рівня компетенцій фахівців. – Застосування кращих міжнародних практик
Система управління ризиками	– Розробка єдиної методології оцінки фінансових ризиків для проєктів державно-приватного партнерства. – Створення системи моніторингу фінансових ризиків на всіх етапах реалізації проєкту. – Застосування широкого спектру інструментів управління фінансовими ризиками (хеджування, страхування, диверсифікація, резервування)	– Забезпечення комплексної оцінки ризиків. – Своєчасне виявлення та реагування на потенційні загрози. – Підвищення гнучкості та адаптивності системи управління проєктом
Прозорість та контроль	– Відкритий тендерний процес вибору приватного партнера. – Регулярне проведення незалежного аудиту фінансової діяльності бізнес-процесів взаємодії державних і комерційних структур. – Залучення громадськості до контролю за реалізацією проєктів	– Зменшення корупційних ризиків. – Підвищення довіри інвесторів та громадськості. – Забезпечення об'єктивної оцінки ефективності проєкту
Врахування макроекономічних факторів	– Прогнозування макроекономічних показників (інфляція, валютний курс, облікова ставка НБУ). – Розробка сценаріїв реагування на макроекономічні зміни	– Зменшення впливу макроекономічної нестабільності на фінансову стабільність проєкту. – Забезпечення стабільності та передбачуваності проєкту
Стимулювання залучення приватних інвестицій	– Надання державних гарантій інвесторам. – Спрощення процедур отримання дозволів та погоджень. – Забезпечення стабільного правового середовища	– Збільшення інвестиційної привабливості спільних проєктів. – Створення сприятливих умов для реалізації проєктів. – Зменшення ризиків для інвесторів

Джерело: складено автором

шляхом організації навчання та залучення міжнародних експертів; впровадження інтегрованої системи управління ризиками, що включає розробку методології оцінки ризиків, створення системи моніторингу та застосування широкого спектру інструментів управління ризиками; забезпечення прозорості та контролю шляхом відкритого тендерного процесу, незалежного аудиту та залучення громадськості до контролю; врахування макроекономічних факторів шляхом прогнозування показників та розробки сценаріїв реагування на зміни; стимулювання залучення приватних інвестицій шляхом надання державних гарантій, спрощення процедур та забезпечення стабільного правового середовища. Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості проєктів державно-приватного партнерства, залученню приватних

інвестицій, покращенню управління ресурсами та забезпеченню стабільного розвитку економіки України.

Подальші дослідження у сфері взаємодії комерційних і державних структур можуть бути спрямовані на розробку та впровадження більш комплексних та інноваційних підходів. По-перше, застосування цифрових технологій. Дослідження можливостей використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та надійності фінансових потоків, а також впровадження систем штучного інтелекту для прогнозування ризиків та оптимізації управління проєктами. По-друге, розробка моделей стимулювання інновацій. Вивчення механізмів стимулювання інноваційної діяльності приватних партнерів у проєктах взаємодії державних і комерційних структур, зокрема, через використання податкових пільг, грантів та інших

фінансових інструментів. По-третє, оцінка соціального впливу проектів державно-приватного партнерства. Розробка методології оцінки соціального впливу таких проектів на місцеві громади, зокрема, на створення робочих місць, покращення інфраструктури та підвищення якості життя населення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Круглов В. В. Ризики проектів державно-приватного партнерства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Вип. 29. С. 87–91.
2. Набока К. Проблеми і перспективи державно-приватного партнерства як форми взаємодії влади і бізнесу в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 34. URL: <https://example.com> (дата звернення: 2025-08-22).
3. Мірай Н. Моделі державної-приватної співпраці в управлінні логістичною інфраструктурою територій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-48>.
4. Турченко І. В. Сучасні моделі державного-приватного партнерства у сфері розбудови вітчизняної транспортної інфраструктури. *Правничий часопис*. 2024. № 57.
5. Тендери в Україні у 2025 році: платформи, процеси та можливості державних закупівель. URL: <https://ts2.tech/uk/%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B2%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%D1%832025%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8-%D0%BF%D1%80/>. Дата звернення: 2025-08-22.
6. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 16.07.2019 № 128-IX // Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/128-IX>. Дата звернення: 2025-08-22.
7. Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА). Оцінка інвестиційного клімату в Україні. Електронний ресурс. URL: <https://eba.com.ua/інвестиційний-клімат-Україна>. (дата звернення: 22.08.2025).
8. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Звіт про стан автоматизованого доступу до інформації у деклараціях та проблеми у її використанні. URL: <https://nazk.gov.ua/відповідні-звіти/>. (дата звернення: 22.08.2025).
9. Міністерство юстиції України, НАЗК. Звіт про стан заповнення декларацій та рівень їхньої точності. URL: <https://nazk.gov.ua/статистика/звіти/>. (дата звернення: 22.08.2025).
10. Центр протидії корупції. Аналіз прозорості та автоматизації закупівель у ProZorro. URL: <https://anticor.org.ua/prozorro-analiz>. (дата звернення: 22.08.2025).
11. Фонд розвитку підприємництва (ФРП). Звіт про стан реалізації програм фінансової підтримки малого та середнього бізнесу. URL: <https://frp.com.ua/zvit-2024>. (дата звернення: 22.08.2025).
12. Український союз промисловців і підприємців (УСПП). Опитування підприємців щодо про-

цедур отримання фінансової підтримки. URL: <https://uspp.org.ua/opituvannya-finanova-pidtrymka>

13. Центр економічної стратегії. Дослідження рівня обізнаності підприємців щодо діяльності ФРП. ЦЕС. 2024. URL: <https://ces.org.ua/zviti-2024>. (дата звернення: 22.08.2025).

14. Аналіз кадрової спроможності державних підприємств щодо управління валютними та кредитними ризиками. 2024. URL: <https://consulting.com.ua/riski-dp>. (дата звернення: 22.08.2025).

15. Національний банк України (НБУ). Звіт про стан систем управління ризиками на державних підприємствах. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/statistics/riski-derzhp>. (дата звернення: 22.08.2025).

16. Державна аудиторська служба України. Звіт про порушення у процесах укладання валютних та кредитних угод з МФО. 2024. URL: <https://auditor.gov.ua/reports/ukraine-mfo-violations>. (дата звернення: 22.08.2025).

17. Національний банк України (НБУ). Статистика валютних втрат державних підприємств. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/statistics/valutni-vtraty>. (дата звернення: 22.08.2025).

18. Міжнародний валютний фонд (МВФ). Звіт про вплив макроекономічної нестабільності на валютні ризики в Україні. 2024. URL: <https://imf.org/ukraine/reports/2024>. (дата звернення: 22.08.2025).

REFERENCES:

1. Kruglov V. V. (2018). Rizky proektiv derzhavno-pryvatnogo partnerstva [Risks of PPP projects]. *Uchni zapysky Tavriiskogo natsionalnogo universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, no. 29, pp. 87–91.
2. Naboka K. (2023). Problemy i perspektyvy derzhavno-pryvatnogo partnerstva yak formy vzaemodii vlady i biznesu v Ukraini [Problems and prospects of PPP as a form of interaction between authorities and business in Ukraine]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, no. 34. Available at: <https://example.com> (accessed 22.08.2025).
3. Mhai N. (2022). Modeli derzhavno-pryvatnoi spilnoyidiyalnostiv upravlinni logistychnoi infrastrukturoy terytorii v [Models of public-private partnership in managing territorial logistics infrastructure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-48>
4. Turchenko I. V. (2024). Suchasni modeli derzhavno-pryvatnogo partnerstva u sferi Rozbudovy vitchyznyanoi transportnoi infrastruktury [Modern models of PPP in domestic transport infrastructure development]. *Pravnychyj chasopys*, no. 57.
5. Tendery v Ukraini u 2025 rotsi: platformy, protsesy ta mozhlyvosti derzhavnyh zakupivel [Tenders in Ukraine in 2025: platforms, processes, and opportunities for public procurement]. Available at: <https://ts2.tech/uk/%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B2%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%D1%832025%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8-%D0%BF%D1%80/>. (accessed 22.08.2025).

6. Zakon Ukrainy "Pro publichno-pryvatne partnerstvo" vid 16.07.2019 № 128-IX [Law of Ukraine "On Public-Private Partnership" from July 16, 2019, № 128-IX]. Офіційний портал Verkhovnoї Rady Ukrainy. Dostupno z: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/128-IX> (z data zvernennya: 2025-08-22).

7. European Business Association (EBA). (2024). Otsinka investytsiynoho klimaty v Ukraini [Assessment of the investment climate in Ukraine]. Available at: <https://eba.com.ua/інвестиційний-клімат-Україна>. (accessed 22.08.2025).

8. Natsionalne ahentstvo z pytan zapobihannia koruptsii (NAZK). (2024). Zvit pro stan avtomatizovanogo dostupu do informatsiyi u deklaratsiyah ta problemi u yeye vykorystanni [Report on the state of automated access to information in declarations and problems in its use]. Available at: <https://nazk.gov.ua/відповідні-звіти/>. (accessed 22.08.2025).

9. Ministerstvo yurystytsiyi Ukrainy, NAZK. (2023). Zvit pro stan zapovnennya deklaratsiy ta rivnень yikh tochnosti [Report on the state of declaration filling and their accuracy]. Available at: <https://nazk.gov.ua/статистика/звіти/>. (accessed 22.08.2025).

10. Tsentrprotydiikoruptionsiyi. (2024). Analizprozoritosti ta avtomatyzatsiyi zakupivel u ProZorro [Analysis of transparency and automation of procurements in ProZorro]. Available at: <https://anticor.org.ua/prozorro-analiz>. (accessed 22.08.2025).

11. Fond rozvytku pidpryyemnytstva (FRP). (2024). Zvit pro stan realizatsiyi prohram finansovoi pidtrymky malogo ta serednoho biznesu [Report on the state of implementation of small and medium-sized business support programs]. [Elektronnyj resurs]. Available at: <https://frp.com.ua/zvit-2024>. (accessed 22.08.2025).

12. Ukrayinskyj soyuz promyslovtziv i pidpryyemtsiv (USPP). (2024). Opytuvannya pidpryyemtsiv shchodo protsedur otrymannya finansovoi pidtrymky [Survey

of entrepreneurs regarding procedures for obtaining financial support]. Available at: <https://uspp.org.ua/opituvannya-finansova-pidtrymka>.

13. Tsentr ekonomichnoї stratehii. (2024). Doslidzhennya rivnya obiznanosti pidpryyemtsiv shchodo diialnosti FRP [Research on entrepreneurs' awareness of FRP activities]. Available at: <https://ces.org.ua/zviti-2024>. (accessed 22.08.2025).

14. Analiz kadrovoi spromozhnosti derzhavnyh pidpryyemstv shchodo upravlinnya valiutnymi ta kredytnymi ryzykami [Analysis of the staffing capacity of state enterprises for managing currency and credit risks]. Available at: <https://consulting.com.ua/riski-dp>. (accessed 22.08.2025).

15. Natsionalnyj bank Ukrainy. (2024). Zvit pro stan sistem upravlinnya ryzykamy na derzhavnyh pidpryyemstvah [Report on the state of risk management systems at state enterprises]. Available at: <https://bank.gov.ua/statistics/riski-derzhp>. (accessed 22.08.2025).

16. Derzhavna auditorska sluzhba Ukrainy. (2024). Zvit pro porushennya u protsesah ukladannya valutnyh ta kredytnykh ugod z MFO [Report on violations in currency and credit agreement procedures with microfinance organizations]. Available at: <https://auditor.gov.ua/reports/ukraine-mfo-violations>. (accessed 22.08.2025).

17. Natsionalnyj bank Ukrainy. (2024). Statystyka valiutnyh vtrat derzhavnyh pidpryyemstv [Statistics of currency losses of state enterprises]. Available at: <https://bank.gov.ua/statistics/valutni-vtraty>. (accessed 22.08.2025).

18. Mizhnarodnyj valiutnyj fond. (2024). Zvit pro vplyv makroekonomichnoi nestabilnosti na valiutni ryzyky v Ukraini [Report on the impact of macroeconomic instability on currency risks in Ukraine]. Available at: <https://imf.org/ukraine/reports/2024>. (accessed 22.08.2025).